



Universidades Lusíada

Gil, Luis Miguel Riveiro, 1969-

Marketing imobiliário

<http://hdl.handle.net/11067/3642>

Metadados

Data de Publicação	2013
Resumo	O objetivo deste trabalho é questionar sobre o futuro do mercado imobiliário. Com esta finalidade, apresentou-se um trajeto possível para o futuro deste setor. Para além de se fazer um levantamento histórico do setor imobiliário em Portugal, pretendeu-se ressaltar a sua importância na economia do país. Com este intuito, fez-se a sua contextualização, tanto no domínio nacional, como ainda internacional. As múltiplas facetas do mercado imobiliário, subdividido em vários segmentos, a complexidade...
Palavras Chave	Propriedade imobiliária - Portugal - Marketing, Mercado imobiliário - Portugal
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2025-01-11T06:35:24Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

Marketing imobiliário

Realizado por:
Luis Miguel Riveiro Gil

Orientado por:
Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Eng. Diamantino Freitas Gomes Durão
Orientadora: Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho
Arguente: Prof. Doutor Luís Fé de Pinho

Dissertação aprovada em: 10 de Fevereiro de 2014

Lisboa

2013



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

Marketing imobiliário

Luis Miguel Riveiro Gil

Lisboa

Outubro 2013



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

Marketing imobiliário

Luis Miguel Riveiro Gil

Lisboa

Outubro 2013

Luis Miguel Riveiro Gil

Marketing imobiliário

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Marketing

Orientadora: Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Lisboa

Outubro 2013

Ficha Técnica

Autor Luis Miguel Riveiro Gil
Orientadora Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho
Título Marketing imobiliário
Local Lisboa
Ano 2013

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

RIVEIRO GIL, Luis Miguel, 1969-

Marketing imobiliário / Luis Miguel Riveiro Gil ; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho. - Lisboa : [s.n.], 2013. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento, 1952-

LCSH

1. Propriedade imobiliária - Portugal - Marketing
2. Mercado imobiliário - Portugal
3. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
4. Teses - Portugal - Lisboa

1. Real property - Portugal - Marketing

2. Real estate business - Portugal

3. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

4. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD1375.G55 2013

DEDICATÓRIA

À minha mulher e aos meus filhos pela sua compreensão e apoio.

AGRADECIMENTOS

Apesar de ser um trabalho individual, devido ao seu objectivo académico, existem sempre contributos de natureza diversa que não podem deixar de ser mencionados, pelo que expresso aqui os meus sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram para este trabalho.

Um agradecimento especial à **Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho** que aceitou a orientação deste trabalho, pelo estímulo e entusiasmo revelado, pelas críticas e sugestões relevantes feitas durante a orientação, pela disponibilidade sempre revelada, pelo incansável apoio moral e, sobretudo pela amizade e confiança demonstradas.

Aos meus colegas de Mestrado, pela excelente relação pessoal que criámos e que espero que não se perca, um muito obrigado por toda a colaboração.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que me foram perguntando pelo trabalho e que me foram estimulando pela confiança em mim depositada, fazendo-me acreditar que era possível chegar ao fim com sucesso.

À minha família, pelo apoio incondicional que me deram, durante toda a licenciatura e durante a realização deste seminário, em especial à minha mulher pela paciência e grande amizade com que sempre me ouviu e a sensatez com que sempre me apoiou e ajudou e aos meus filhos pelo tempo em que me deixaram estudar e trabalhar neste objectivo pessoal um muito obrigado, aos três Patrícia, Santiago e Raquel.

Os meus sinceros agradecimentos a todos eles.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é questionar sobre o futuro do mercado imobiliário. Com esta finalidade, apresentou-se um trajeto possível para o futuro deste setor.

Para além de se fazer um levantamento histórico do setor imobiliário em Portugal, pretendeu-se ressaltar a sua importância na economia do país. Com este intuito, fez-se a sua contextualização, tanto no domínio nacional, como ainda internacional.

As múltiplas facetas do mercado imobiliário, subdividido em vários segmentos, a complexidade que este apresenta, fruto dos inúmeros fatores que concorrem para a sua operacionalidade, são uma questão difícil de trabalhar, uma vez que não se podem descurar os elementos intrínsecos que o constituem e que contribuem para a sua unidade, sob pena de se fazer uma interpretação errónea.

A crise mundial, iniciada nos setores imobiliários e bancários dos Estados Unidos da América, é um dado referencial para o início de uma perturbação económica mais profunda. Contudo as suas consequências na economia nacional são indiretas, pois esta sofre mais dos efeitos da falta de apoios e de confiança e da dívida acumulada do que dos investimentos realizados pela banca no campo internacional.

A falta de investimento no setor e a dificuldade em adquirir crédito para comprar imóveis fizeram com que a possibilidade do arrendamento começasse a ganhar peso. Este poderá ser o elemento que despoletará a viragem em direção a uma política de sucesso no mercado imobiliário e uma via importante que deverá ser explorada pela administração de condomínios.

Palavras-chave: mercado imobiliário, marketing, economia, investimento, arrendamento.

ABSTRACT

The objective of this work is to question the future of the housing market. For this purpose, it was presented a possible path for the future of this sector.

In addition to making a historical survey of real estate in Portugal, it was intended to point out its importance in the economy. For this purpose, it was done the context, in both the national and even international.

The multiple facets of the real estate market, subdivided into multiple segments, the complexity that this presents, as result of numerous factors that contribute to its operation are a matter of working hard, since one can not neglect the intrinsic elements that its constitute and that contribute to its unity, with the possibility to make a misinterpretation.

The global crisis, which began in banking and real estate sectors in the United States, is a given reference to the beginning of a deeper economic disruption. However, the consequences on the national economy are indirect because it suffers more from the effects of lack of support and trust and accumulated debt than the investments made by banks in the international context.

The lack of investment in the sector and the difficulty in acquiring credit to buy real estate made the possibility of renting began to gain expression. This may be the element that will trigger the shift toward a policy of success in real estate and an important route that should be explored by the condominium management.

Keywords: real estate market, marketing, economy, investment, leasing.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE QUADROS	xvii
QUADRO SÍNTESE DE TODA A DISSERTAÇÃO - 1	xix
QUADRO SÍNTESE DE TODA A DISSERTAÇÃO - 2	xx
QUADRO SÍNTESE DE TODA A DISSERTAÇÃO - 3	xxi
QUADRO SÍNTESE DE TODA A DISSERTAÇÃO - 4	xxiii
CAPÍTULO 1 Apresentação do trabalho de investigação	25
1.1. Introdução	25
1.2. Enquadramento	26
1.3. Justificação do tema	26
1.4. Pergunta de investigação.....	27
1.4.1. Portugal e a comunidade económica europeia.....	27
1.4.2. Investimento externo.....	28
1.5. Perguntas derivadas da pergunta de investigação	29
1.6. Objetivos	29
1.6.1. Objetivos gerais	29

1.6.2. Objetivos específicos	30
1.7. Hipóteses.....	30
1.8. Opção metodológica	31
1.9. Modelo metodológico da investigação	33
1.10. Síntese do capítulo	34
CAPÍTULO 2 Definição de conceitos sobre o marketing imobiliário em Portugal	37
2.1 Introdução	37
2.2 Conceito de marketing	37
2.2.1 A prioridade do marketing.....	40
2.2.2 A função do promotor imobiliário	42
2.2.3 Marketing estratégico e marketing operativo	43
2.2.4 Marketing interno	44
2.3 Plano de marketing	46
2.3.1 Como se deve fazer o plano de marketing.....	47
2.3.2 Plano estratégico de marketing e de comunicação	50
2.3.3 Plano de gestão anual.....	53
2.3.4 Diferentes tipos de estratégia.....	54
2.3.5 Diferenças entre plano estratégico e plano de marketing	54
2.4 Estratégias de marketing	55
2.5 Marketing estratégico.....	56
2.6 Síntese do capítulo	59
CAPÍTULO 3 O setor imobiliário em Portugal.....	61
3.1 Introdução	61
3.2 História e o desenvolvimento.....	61
3.2.1 Portugal e o setor imobiliário.....	63
3.3 Avaliar um bem.....	65
3.4 Património.....	66
3.5 Desenvolvimento e setor imobiliário	66
3.6 Segmentação do mercado imobiliário.....	67
3.7 Evolução geográfica da procura.....	69
3.8 A relação entre a crise financeira e o setor imobiliário	71
3.9 A formação nas empresas imobiliárias	75
3.10 Investimento imobiliário	75

3.10.1	O investimento imobiliário em Portugal.....	75
3.10.2	Miami e os investidores estrangeiros.....	76
3.10.3	O Brasil e a retoma.....	77
3.10.4	O imobiliário e a Rússia.....	78
3.10.5	O Wharton Global Alumni Forum de Madrid.....	78
3.11	A necessidade de inovar.....	81
3.11.1	O imobiliário e as novas tecnologias.....	81
3.11.2	Caso exemplar de Dave Carroll.....	81
3.11.3	O mercado imobiliário e as comunidades tradicionais. A inovação online. Caso dos irmãos Miller.....	85
3.12	Vender ou arrendar?.....	89
3.13	O imobiliário e o futuro.....	90
3.14	Síntese do capítulo.....	94
CAPÍTULO 4 Interpretação dos dados dos inquéritos.....		97
4.1	Introdução.....	97
4.2	Interpretação dos dados do inquérito.....	97
4.3	Síntese do capítulo.....	111
CAPÍTULO 5 Conclusões e recomendações.....		115
5.1	Introdução.....	115
5.2	Resumo dos assuntos tratados nos capítulos.....	115
5.3	Reflexão final relativa aos efeitos do trabalho teórico e empírico.....	116
5.4	Recomendações e sugestões.....	124
5.5	Limitações e problemas encontrados.....	128
BIBLIOGRAFIA.....		129

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

BCE – Banco Central Europeu

CDO – Collateralized Debt Obligation

CEM - Centros Estratégicos de Marketing

CEO – Chief Executive Officer

CLV – Customer Lifetime Value

CPCI – Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário

CRM – Customer Relationship Management.

FMI – Fundo Monetário Internacional

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

IMOB – Índice Imobiliário

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

PAM – Plano de Marketing

PEM – Pequenas e Médias Empresas

PME – Plano de Marketing Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

UE – União Europeia

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Idade	97
Gráfico 02: Género	98
Gráfico 03: Profissão	98
Gráfico 04: Ocupação	99
Gráfico 05: Semelhança entre a crise do imobiliário nacional e internacional	99
Gráfico 06: A que se deve a crise mundial	100
Gráfico 07: A crise económica atingiu todos os países da Europa da mesma forma	100
Gráfico 08: Os sectores mais afetados numa perspetiva internacional	101
Gráfico 09: Os setores mais afetados no contexto português	101
Gráfico 10: Medidas a serem tomadas no segmento residencial	102
Gráfico 11: Iniciativas para o segmento comercial	102
Gráfico 12: Iniciativas para o segmento do turismo	103
Gráfico 13: A banca e o sector imobiliário	103
Gráfico 14: O mercado que tende a crescer	104
Gráfico 15: Comprar ou arrendar	104
Gráfico 16: Uma economia debilitada pode suportar um setor imobiliário de sucesso	105
Gráfico 17: Multinacionais e administração de condomínios	105
Gráfico 18: Multinacionais e gestão de património	106
Gráfico 19: Multinacionais estrangeiras vs. imobiliárias portuguesas	106
Gráfico 20: Resistência ou não das empresas do setor imobiliário tradicional	107

Gráfico 21: O papel do marketing no setor imobiliário.....	107
Gráfico 22: O marketing pode reverter a situação que o setor imobiliário está a atravessar.....	108
Gráfico 23: O mercado pode florir sem a contribuição do marketing.....	108
Gráfico 24: Como se deve organizar o marketing para que este seja um recurso eficiente	109
Gráfico 25: A recuperação do setor imobiliário em Portugal destacar-se-á primeiramente no segmento residencial ou comercial?	109
Gráfico 26: Que entidades devem tomar a iniciativa de reverter a situação grave do setor imobiliário	110
Gráfico 27: Medidas a implementar na economia nacional para favorecer o setor do arrendamento.....	110

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 01: Mentalidade do marketing <i>versus</i> mentalidade de produção	41
Quadro 02: Marketing estratégico <i>versus</i> marketing operativo	43
Quadro 03: Inter-relação entre as diferentes etapas dos distintos planos	51
Quadro 04: Processo de elaboração do plano estratégico.....	51
Quadro 05: Processo de planificação comercial.....	52
Quadro 06: Esquema básico do plano de marketing estratégico	53
Quadro 07: Passos na elaboração do plano de gestão anual.....	53
Quadro 08: Tipos de estratégias	54
Quadro 09: Relação entre o plano estratégico e o plano de marketing	55
Quadro 10: Comparação entre ativos imobiliários e ativos financeiros	64

QUADRO SÍNTESE DE TODA A DISSERTAÇÃO - 1

O CONCEITO DE MARKETING – Um estudo científico apoiado por várias ciências que visa o conhecimento das necessidades dos clientes e a criação de um contexto favorável à aquisição de um dado produto.

O marketing deve surgir no topo das prioridades das empresas, mesmo à frente da produção, sendo a qualidade dos produtos uma questão fundamental.

O promotor imobiliário deve preocupar-se com as dimensões operativas e estratégicas. A análise da situação mostra-se fundamental.

Marketing estratégico e operativo são complementares. O primeiro atua a médio e longo prazo e procura satisfazer as necessidades dos clientes. O segundo é mais agressivo, opera em curto prazo, depende das estratégias adotadas, sendo o braço comercial da empresa.

O marketing de relacionamento é fundamental pois assenta na otimização das relações interpessoais. O marketing interno é importante, fortalecendo a equipa de trabalho e funciona como um balão de ensaio para as relações externas. O plano de marketing é um elemento orientador da atividade empresarial bastante importante., possibilitando a modernização das empresas; para que seja possível elaborá-lo, deve indentificar-se os objetivos pretendidos.

Planos que são importantes na vida das empresas: o estratégico, o de marketing, o de comunicação e o de gestão anual.

As estratégias adotadas também variam, podendo citar-se: a cooperativa, a de carteira, a de segmentação e posicionamento e as funcionais.

O marketing estratégico tem como missão ajudar as empresas a encontrar o seu caminho, não promovendo comportamentos universais, mas adaptando formas de atuação, mediante determinados contextos.

QUADRO SÍNTESE DE TODA A DISSERTAÇÃO - 2

O CONCEITO DE MARKETING – Um estudo científico apoiado por várias ciências que visa o conhecimento das necessidades dos clientes e a criação de um contexto favorável à aquisição de um dado produto.

O marketing deve surgir no topo das prioridades das empresas, mesmo à frente da produção, sendo a qualidade dos produtos uma questão fundamental.

O promotor imobiliário deve preocupar-se com as dimensões operativas e estratégicas. A análise da situação mostra-se fundamental.

Marketing estratégico e operativo são complementares. O primeiro atua a médio e longo prazo e procura satisfazer as necessidades dos clientes. O segundo é mais agressivo, opera em curto prazo, depende das estratégias adotadas, sendo o braço comercial da empresa.

O marketing de relacionamento é fundamental pois assenta na otimização das relações interpessoais. O marketing interno é importante, fortalecendo a equipa de trabalho e funciona como um balão de ensaio para as relações externas. O plano de marketing é um elemento orientador da atividade empresarial bastante importante., possibilitando a modernização das empresas; para que seja possível elaborá-lo, deve indentificar-se os objetivos pretendidos.

Planos que são importantes na vida das empresas: o estratégico, o de marketing, o de comunicação e o de gestão anual.

As estratégias adotadas também variam, podendo citar-se: a cooperativa, a de carteira, a de segmentação e posicionamento e as funcionais.

O marketing estratégico tem como missão ajudar as empresas a encontrar o seu caminho, não promovendo comportamentos universais, mas adaptando formas de atuação, mediante determinados contextos.

QUADRO SÍNTESE DE TODA A DISSERTAÇÃO - 3

IMOBILIÁRIO – há 60 anos a propriedade horizontal iniciou o seu grande fulgor. Porém, o planeamento urbanístico não foi realizado de forma conveniente, nomeadamente, Infraestruturas, transportes, saneamento básico, redes de água, eletricidade, etc. Vida moderna e imobiliário entrecruzam-se nos nossos dias. O imobiliário tornou-se uma aquisição imperiosa.

Em Portugal o setor imobiliário tem sido de enorme importância para a economia. O investimento é um bem de investimento e fruição. Portugal foi atingido pela crise internacional e o setor imobiliário entrou numa crise nunca vista antes. A dificuldade de adquirir crédito bancário associada a um forte desemprego e o reduzido poder financeiro fez com que a aquisição de imóveis baixasse drasticamente e que os empréstimos contraídos se tornassem um grande problema de endividamento para as famílias portuguesas. A falta de investimento atingiu também o setor da construção. A recuperação do setor faz todo o sentido como forma de criação de mais postos de trabalho e conetada ao relançamento da economia, uma vez que tem sido um dos pilares da mesma.

Há diferenças entre bens imobiliários e bens financeiros. Os primeiros são caracterizados por terem características próprias, fixidez espacial, durabilidade, heterogeneidade, reduzida liquidez, elevados custos de transação e informação, intervenção governamental e ciclo de oferta e promoção. No entanto aproximação dos bens financeiros uma vez que os seus valores são determinados pelos fluxos de caixa, os dois serem incertos quanto ao devir e prever-se que ambos se desenvolvam.

Outro problema do mercado residencial português é o envelhecimento dos imóveis, sendo necessário a sua manutenção, reabilitação e construção. Determinante para o entendimento do imobiliário é saber avaliar um bem, tendo o avaliador que possuir competências técnicas e outros conhecimento e perceber o significado de património, sendo este o conjunto de posses que um particular ou família detêm.

O promotor imobiliário deverá coordenar tudo o que diga respeito à realização do negócio, a citar: desenvolver o seu conceito imobiliário, elaborar o seu produto imobiliário, comprar o terreno, possibilitar a intervenção da arquitetura e engenharia e garantir o investimento

do projeto, seguindo-se, então, a construção para depois fazer-se a promoção comercial do imóvel, tudo isto conforme a legalidade.

A segmentação imobiliária é a seguinte: residencial, escritórios, comercial, industrial e alojamento turístico.

A procura do setor imobiliário é influenciada por variáveis macroambientais e microambientais, sendo as primeiras afetadas em todos os segmentos e as segundas em segmentos específicos. Fazem parte das variáveis macroambientais o desenvolvimento da população mundial e do produto interno bruto ou o PIB. Os três vetores que concorrem para a procura em termos mundiais são: os escritórios e o comercial, o residencial e o lazer. As novas tecnologias têm tido um papel importantíssimo para a alteração do status quo.

O colapso da economia mundial teve a sua origem no setor imobiliário que foi utilizado como colateral para produtos de alto risco, em que a facilidade de obtenção de crédito terá tido uma cota parte para a materialização de um contexto irrealista.

Verifica-se que existe falta de formação dos recursos humanos ligados ao setor imobiliário.

Em Portugal, o investimento imobiliário é de média competitividade global. Nos últimos anos, a crise da dívida pública e a ausência de financiamento fizeram com que vários investidores estrangeiros deixassem de investir nesta área.

Em certas regiões do mundo tem-se verificado a recuperação dos mercados imobiliários através de medidas de marketing e de inovação e criatividade, como em Miami, no Brasil, na Rússia, em Singapura, etc. O imobiliário sustentável tem-se mostrado como uma boa alternativa. A necessidade de inovar é imprescindível, assim como a utilização de novas tecnologias até como elemento facilitador da compra de imóveis e a resposta atempada às oportunidades que surjam. O arrendamento tem-se perfilado, cada vez mais, como uma alternativa à compra de imóveis e parece ser a solução do presente/futuro do mercado imobiliário.

A reinvenção do setor, assente numa maior criatividade e dinâmica, do empreendedorismo dos promotores, em novas estratégias de marketing e numa gestão acertada de todos os recursos, humanos e tecnológicos, na formação de ativos e na adequação de rendas é a solução para Portugal.

QUADRO SÍNTESE DE TODA A DISSERTAÇÃO - 4

INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO INQUÉRITO – Os resultados dos inquérito foram um importante contributo para a solidificação das ideias expressas na dissertação. A interiorização de que se está a viver uma crise mundial e que o setor imobiliário foi atingido por ela é um facto assumido, sendo o sistema económico apontado como o grande culpado. Por este motivo, é necessário o estabelecimento de um sistema inovador, criativo e operacional, uma vez que todos os setores da sociedade internacional e nacional foram prejudicados. A aposta no marketing tem-se revelado de grande importância no sentido da recuperação do setor. A opção futura deverá passar pelo arrendamento, pois a interferência da banca no setor não pesará tanto. As multinacionais, fortemente representadas no setor imobiliário, contudo não se tem interessado pela administração de condomínios. Vários agentes serão responsáveis pela recuperação do setor, desde as forças governativas nacionais, como a União Europeia.

CAPÍTULO 1

Apresentação do trabalho de investigação

1.1. Introdução

O presente trabalho recai sobre **o imobiliário** como um bem ativo, algo que os proprietários veem como um investimento que, como qualquer outro negócio, tem de apresentar uma rentabilidade atrativa. Esta é a dificuldade do negócio imobiliário nos dias de hoje.

Historicamente, o imobiliário sempre ofereceu rentabilidades muito altas, até porque estava ligado a grandes investimentos; por esse motivo, as taxas sempre foram elevadas e, para além desses benefícios, que eram obtidos através do arrendamento do imóvel, existiu, também, uma rentabilidade que o próprio imóvel proporcionava, tratando-se da sua própria valorização; esta tende a acabar, se é que não acabou mesmo, passando a haver desvalorização; estas circunstâncias tornam o negócio imobiliário difícil. Os bancos, através dos fundos imobiliários, querem ficar com o negócio das rendas. No campo das vendas, os bancos também são quem mais vende, fruto da retoma do crédito malparado. Resta o negócio do condomínio que, até agora, os bancos não tocaram. Esta situação deve-se, provavelmente, ao facto de existir cerca de 30% dos condóminos que não têm meios, e, conseqüentemente, revelar-se uma missão de heróis gerir um orçamento muito apertado e com uma percentagem tão alta de incumpridores.

A tese que se pretende construir é baseada num plano de marketing que indique em que setor se deve apostar mais e de que forma, qual o futuro deste setor e como se deve preparar para o futuro.

1.2. Enquadramento

Este trabalho enquadra-se nas áreas referentes à economia, à imobiliária nacional e internacional, à construção de imóveis e à administração de condomínios. A economia é abordada devido à importância que o setor tem neste campo e pelo facto do negócio imobiliário não poder viver sem ela. Estão interligados e o imobiliário depende da economia, podendo esta não depender do primeiro mas ser influenciada significativamente por ele, como é o caso português. Assim, revela-se como uma consequência natural a falência do sistema económico condicionar o mercado imobiliário.

A construção é outro campo que determina o comércio imobiliário, pois sem ela este não é possível. Se não existisse construção, não haveria imóveis para transacionar pelo que é saudável haver investimento na edificação vertical para garantir o sucesso deste setor.

A administração de condomínios vive do negócio que se faz com os recursos habitacionais. Contudo, se não há crédito nem dinheiro, não se poderá vender os imóveis. E se a crise mundial e nacional teimar a persistir, terá de haver mudanças substanciais para que o arrendamento se apresente como uma alternativa segura.

Todos estes setores estão interligados e são trabalhados nesta dissertação.

1.3. Justificação do tema

A razão de ser deste trabalho prende-se com a necessidade de se fazer uma abordagem numa área que hoje está em crise e que tem sido um trunfo para a economia portuguesa. A preocupação em compreender o que se passa nesta área e de dar um pequeno contributo em termos de ideias para apontar o caminho certo a percorrer e as mudanças necessárias para que tal seja possível é um objetivo desta dissertação. A importância do setor na economia e o facto de autor estar ligado em termos profissionais à gestão de propriedades e administração de condomínios fizeram com que iniciasse este projeto académico. As suas motivações colidiram com o desejo de conhecer o que se passa no setor imobiliário e na economia do país e encontrar uma solução através da leitura de estudiosos na matéria e da análise das respostas ao inquérito realizado a profissionais da área, o que poderá contribuir para um desempenho mais correto no desenvolvimento da sua atividade profissional.

1.4. Pergunta de investigação

Como pergunta de partida para este trabalho procurou-se uma questão que fosse abrangente e que possibilitasse equacionar de forma pormenorizada parte da temática, mas também alguns aspetos ligeiramente veiculados, de forma direta ou indireta, mas que são importantes, ou mesmo determinantes, na sua abordagem. Assim, a interrogação avançada foi a seguinte:

"No futuro, que caminho trilhar para o sucesso do setor imobiliário em Portugal?".

O mercado imobiliário português é um setor de enorme importância para a economia, apesar de estar em decréscimo por conta da crise económica internacional, fruto de procedimentos especulativos precisamente sediados na banca e na área do imobiliário dos Estados Unidos da América. Ao longo dos anos, este campo tem sido o espelho do *status quo* da economia nacional.

Pode considerar-se que a economia portuguesa assenta, essencialmente, no turismo e nas remessas vindas do exterior, principalmente, da União Europeia e dos emigrantes portugueses que trabalham no estrangeiro e que o mercado imobiliário tem prosperado com ajuda de capitais externos.

1.4.1. Portugal e a comunidade económica europeia

A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia permitiu enormes investimentos nesta área, não só com o escopo residencial como também comercial. Meados dos anos 80, a década de 90 e os princípios da década de 2000 foram muito importantes neste domínio, concentrando grande soma de capital para a realização de projetos urbanísticos e dando trabalho a muitas pessoas, inclusive imigrantes vindos de África, da Ucrânia e da Rússia. Assim como acontecera nos anos 60 do século XX, nesta época deu-se mais um impulso na verticalização urbanística. Eventos internacionais ocorridos no país espoletaram grande número de construções em vários pontos de Portugal, destacando-se Lisboa e Porto. Destes, os que tiveram mais eco devido à sua importância, prestígio e capitais envolvidos foram a Expo 98, o Europeu de Futebol de 2004, ou o Porto como Capital Europeia da Cultura, em 2001. Tanto o primeiro, como o segundo, possibilitaram grandes modificações em termos urbanísticos coma elevação de edifícios e a requalificação de espaços. No caso de Lisboa, houve uma reestruturação da sua parte oriental que estava quase moribunda,

passando a ser um espaço residencial para pessoas com um médio-alto ou elevado rendimento. Do ponto de vista do imobiliário, esta foi uma situação bastante vantajosa. Também no Porto, devido à ocorrência suprarreferida, teve de acontecer uma requalificação da zona nobre da cidade e a construção de alguns imóveis importantes como a Casa da Música. O Euro 2004 trouxe a necessidade de construção de estádios adequados ao espetáculo que se realizou e, complementarmente, o erguer das infraestruturas convenientes de suporte que satisfizessem as necessidades das pessoas envolvidas neste projeto, nomeadamente, dirigentes desportivos, atletas, individualidades que granjeavam reconhecimento internacional, como políticos, atores, desportistas e outros, e a grande massa de espetadores nacionais e estrangeiros anónimos que participaram nele. Os recintos desportivos erigidos e outras infraestruturas contribuíram para modificar a paisagem urbana de algumas regiões do país, tornando-se um fenómeno regional e não localizado só numa zona.

Os espaços comerciais modernizaram-se, considerando-se que a globalização exigia uma apresentação espacial mais hodierna e esta situação passou a ser uma preocupação concreta das empresas e comerciantes, procurando fazer situar a sua entidade numa artéria prestigiada na cidade.

O gosto intrínseco e muito especial dos portugueses pelas grandes superfícies e pelos Centros Comerciais fez com que se edificassem muitos hipermercados e *Shopping Centre* pelo país fora, beneficiando a construção e o setor imobiliário.

1.4.2. Investimento externo

Toda esta evolução no setor imobiliário só se pôde concretizar devido ao investimento externo. A motivação foi económica com a perspetiva na modernidade. Houve uma revitalização do espaço urbano, não se esperando que tão cedo venha a ocorrer outra. A relação com a economia tornou-se evidente, como hoje também se torna claro a falta de investimento, reflexo nítido da crise que o país está a atravessar. Sendo Portugal um país turístico existia também a ideia imperiosa de "vender" os locais mais representativos, principalmente o espaço urbano, pois a beleza natural e rural não precisavam, no período imediato, de investimentos de capital. A modernização seria uma forma de captação ainda maior de turistas estrangeiros. A expansão económica era emergente, se um país pequeno quisesse sobreviver aos desafios postos no presente.

Foi um período de *boom* no setor imobiliário, provocando mobilidade de pessoas e capitais, novas linhas de financiamento e um acelerado crescimento da verticalização paisagística urbana (Paulo, 2008).

O envolvimento de setores muito importantes ligados à economia é uma realidade no que se refere ao mercado imobiliário. Citam-se, entre outros, os bancos, os grandes financiadores, o comércio, as imobiliárias, etc. Dos bancos vem o dinheiro necessário para as construtoras. O comércio está incumbido de fornecer aos mercados a matéria-prima. Às imobiliárias cabe o papel de administrar e comercializar os imóveis. Fatores externos concorrem para o preço dos imóveis e a especulação dos mercados e estes estão intimamente ligados com a situação política e económica vivenciada pelo país.

Ainda faltará um estudo pormenorizado sobre os efeitos da crise mundial em Portugal e relativamente à janela de oportunidades que o país possui para contrariar o rumo negativo da economia, não obstante, existem já alguns indícios importantes para se mudar o caminho que as coisas estão a levar.

1.5. Perguntas derivadas da pergunta de investigação

As perguntas derivadas da investigação deste trabalho podem resumir-se às seguintes:

Qual o volume de vendas do mercado imobiliário português nos dias que correm?

Qual a importância do mercado imobiliário na economia portuguesa?

Que soluções se devem incrementar para que volte a ter sucesso?

Que mudanças se devem promover para revitalizar o setor?

É à volta destas questões que a dissertação de mestrado se irá estruturando e ganhando forma.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivos gerais

Um trabalho académico tem uma finalidade clara que deve ser apresentada no objetivo geral.

“O objetivo geral precisa dar conta da totalidade do problema da pesquisa, devendo ser elaborado com um verbo de precisão, evitando ao máximo uma possível distorção na interpretação do que se pretende pesquisar” (Oliveira, 2011, p. 36)

O objeto de estudo da temática deste trabalho é a análise do setor imobiliário em Portugal e as suas implicações na economia portuguesa, assim como as suas potencialidades e o futuro nesta área.

Apresentar uma perspetiva genérica do mercado imobiliário português, identificar os problemas inerentes a este setor, apresentar alternativas para o futuro neste campo são os objetivos gerais.

1.6.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos são subsidiários dos gerais e são os seguintes:

- a) Apresentar uma panorâmica geral do mercado imobiliário português e o seu percurso desde os anos 60 do século XX;
- b) Identificar os fatores que contribuíram para a crise económica mundial;
- c) Revelar o *status quo* da economia portuguesa e a relação entre economia e setor imobiliário;
- d) Selecionar os problemas específicos do setor em Portugal;
- e) Confrontar a problemática inerente à compra e ao arrendamento de imóveis;

1.7. Hipóteses

A formulação de hipóteses é sempre uma mais-valia num trabalho de investigação.

“Esta forma de abordagem, testada há mais de um século continua válida, permitindo formular perguntas” (Neto, 2007, pp. 624-625)

Depois da apresentação da temática e problematização dos conteúdos a trabalhar, tendo sido indicadas as perguntas, é conveniente expor as seguintes hipóteses de trabalho:

Primeira hipótese: O volume de vendas do mercado imobiliário português é muito menor do que num passado recente fruto da crise económica internacional.

Segunda hipótese: A crise mundial tem condicionado este setor de forma negativa não só em Portugal, como em todos os países.

Terceira hipótese: A importância do mercado imobiliário na economia portuguesa tem sido grande ao longo das últimas décadas.

Quarta hipótese: O marketing é um instrumento importante na organização do contexto empresarial imobiliário.

Quinta hipótese: É necessário dar uma resposta pronta aos desafios que a modernidade apresenta.

Sexta hipótese: Facilitar o processo de investimento no mercado imobiliário pode apresentar

Uma vez apresentada a temática e a respetiva problemática está na altura de indicar a metodologia que se julga adequada para que se possa chegar aos objetivos já delineados.

1.8. Opção metodológica

Selecionar uma metodologia capaz de apontar para o caminho a percorrer no estudo de uma dissertação revela-se uma tarefa de grande importância.

“A realização de um trabalho de índole científica, mas que tem a pretensão de se dirigir não apenas a um nicho de estudiosos das temáticas abordadas – um público-alvo bastante específico ou restrito -, exige uma cuidada metodologia” (Pinto, 2009, p. 29).

É conveniente elaborar um plano prévio antes de se escolher a metodologia. Este poderá ser geral ou mais pormenorizado, conforme o estudioso considere mais ou menos importantes as indicações fornecidas por ele. Caso venha a optar por um mais genérico, poderá aperfeiçoá-lo com o desenvolvimento da elaboração da tese, contribuindo, desta forma, para que a metodologia se torne, igualmente, mais perfeita. O conteúdo do plano prévio passa pela metodologia a adotar, assim como os registos que julgue importantes, as etapas do processo até à conclusão da tese. Tem, por este motivo, uma função estruturadora e de apoio na realização do trabalho.

A escolha do método deve ser uma medida com critério e reflexão mediante os propósitos e objetivos. Vários métodos poderão ser escolhidos e devem ser fruto de uma análise cuidada. Naturalmente, a sua eleição deve ser levada em consideração tendo em conta os

que se melhor perfila, no entender do estudioso, em relação ao contexto que o circunda. Trabalhos académicos de professores e colegas poderão vir a fornecer uma indicação importante no que concerne à sua escolha. O docente responsável pela coordenação da tese tem um crucial desempenho durante toda a feitura da dissertação através da sua opinião judiciosa.

Acreditando que a investigação científica se deve apoiar na investigação empírica e descritiva, que tenha como alvo do seu estudo a verificação experimental direta da informação, escolheu-se uma metodologia mista com os seguintes procedimentos:

- a) Definição do objeto a estudar;
- b) Organização da investigação;
- c) Formação da investigação;
- d) Análise dos dados recolhidos.

Ir-se-á apoiar o trabalho essencialmente no método qualitativo, não se deixando, contudo, de se recorrer ao quantitativo, como complemento do primeiro. Opta-se, desta forma, por o que Lee (1999, p. 11) designa por “design de duas fases” ou metodologia mista. Far-se-á a quantificação percentual da inclinação das respostas dos entrevistados em determinado sentido. Na opinião de Bäckman & Edling (1999), os trabalhos de ciências sociais não devem erradicar os paradigmas quantitativos ou qualitativos, pois estes se complementam. E pode acrescentar-se que a maioria dos trabalhos académicos também ganha com este facto.

A investigação empírica incidirá, principalmente, na recolha de dados sobre o setor imobiliário em Portugal e o marketing inserido neste campo.

Para que o tempo de elaboração seja exequível, é necessário refletir sobre a calendarização concedida pela universidade e traçar um plano adaptável à mesma. O candidato ao grau académico deverá levar em linha de conta a bibliografia que terá de consultar e onde esta estará disponível, para além de todos os testemunhos importantes para a concretização do seu trabalho. O recurso a obras que se destacam no campo do marketing e do mercado imobiliário, a jornais e revistas e a sites da internet e a todas as fontes documentais são fundamentais. As técnicas de recolha escolhidas serão a angariação de documentos, a pesquisa bibliográfica e o inquérito.

O percurso a seguir será o seguinte:

Num primeiro passo, recorrer-se-á à pesquisa bibliográfica com o fito de assimilação dos pressupostos teóricos para situar a problemática do tema. Uma vez feito o levantamento dos autores que se julga pertinente salientar, passar-se-á à elaboração dos fundamentos teóricos que suportarão a teoria e a prática que sustentarão a dissertação.

As fontes das pesquisas, para além das bibliotecas, obras de autores consagrados que o autor da dissertação possui, sites sobre a temática, jornais e revistas, têm nos inquéritos outro veículo de informação e de recolha de dados.

A primeira parte do trabalho recai sobre a fundamentação teórica, conforme foi salientado.

A segunda é concernente ao setor imobiliário propriamente dito, trabalhando-se a crise norte-americana conhecida, originada pelas *subprimes*, no setor do imobiliário e os reflexos na economia e no setor imobiliário português. Apresentar-se-á a situação que vive este setor, a relação que tem tido ao longo dos anos com a economia e o seu peso neste campo. Apontar-se-ão algumas possibilidades de resolução e o caminho que se poderá seguir e que, eventualmente, poderá contribuir para superar as dificuldades presentes. Salientar-se-á qual a melhor opção entre comprar ou alugar casa nos dias que correm.

A terceira apresentará os resultados dos inquéritos a profissionais desta área e a análise destes conteúdos que permitirão reforçar o que foi afirmado no decorrer da dissertação. Os inquéritos ajudarão, portanto, no esclarecimento do estado atual do setor e conhecer as medidas que os profissionais desta área consideram as mais adequadas face ao contexto. Far-se-á uma análise quantitativa com base nos dados reunidos, apoiada em gráficos, mas também qualitativa ou apreciativa do que foi afirmado.

1.9. Modelo metodológico da investigação

O modelo a seguir deve pautar-se tendo em conta o plano de investigação e o problema levantado.

“(…) a questão deve colocar-se na melhor seleção das metodologias face ao plano de investigação em estudo e face ao problema em análise” (Oliveira, 2011, p. 42).

O método de investigação adotado é, essencialmente, o lógico-dedutivo, partindo-se do raciocínio geral para o particular. Far-se-á uma pequena apresentação de acontecimentos à escala mundial que se prendem com os setores económicos e de mercado imobiliário, passando-se, seguidamente, para o caso português; da situação da falta de investimento e

crédito habitacional para a possibilidade do arrendamento; do desempenho do mercado imobiliário tradicional à necessidade de mudança rumo a uma nova tipologia de sucesso nesta área.

O método indutivo, porém, não será excluído, principalmente na consequência dos juízos nascidos na análise dos dados resultantes das respostas individuais dos inquéritos.

Para pôr em prática o método, são necessárias técnicas, sendo que “o método é, em relação à técnica, o mesmo que a estratégia perante a tática; a técnica encontra-se assim subordinada ao método e é-lhe auxiliar” (Greenwood, 1965, p. 314)

1.10. Síntese do capítulo

A dissertação enquadra-se no campo do marketing, do imobiliário e da economia. Estes três setores estão interligados na sua atividade.

O tema da dissertação justifica-se pelo facto de existir a necessidade de se compreender a origem da atual crise mundial e das alterações a realizar para que o caminho a seguir seja o correto e possibilite a revitalização do setor.

Procurou encontrar-se uma pergunta de partida que fosse abrangente e abordasse os principais pontos do tema; neste sentido, criou-se a seguinte questão: "Que futuro e que caminho a trilhar para o sucesso do setor imobiliário em Portugal?".

Quatro questões de investigação materializaram as ideias previamente pensadas e a que se procurará dar resposta:

1. Qual o volume de vendas do mercado imobiliário português nos dias que correm?
2. Qual a importância do mercado imobiliário na economia portuguesa?
3. Que soluções se devem incrementar para que volte a ter sucesso?
4. Que mudanças se devem promover para revitalizar o setor?

O objetivo geral do trabalho é apresentar o estado atual do mercado imobiliário português e avançar com algumas ideias que possam vir a ajudar o setor a reabilitar-se.

Foram expostas algumas hipóteses de trabalho que serão avaliadas com o desenvolvimento da dissertação que confirmarão, ou não, as ideias nelas encerradas.

A metodologia adotada é a qualitativa, não descurando a quantitativa, através de um processo de raciocínio lógico-dedutivo. Optar-se-á, por este motivo, por uma metodologia mista, em que se fará a revisão bibliográfica apoiada por um processo empírico de recolha de dados que será sujeito a uma análise de conteúdos.

O primeiro capítulo trata da introdução do trabalho. O segundo incide sobre a conceitualização teórica do marketing, plano de marketing e estratégias de marketing. O terceiro capítulo fala do mercado imobiliário, o estado em que se encontra e as mudanças a operar. O quarto diz respeito à análise de conteúdos dos dados recolhidos. A dissertação culmina com uma conclusão geral.

CAPÍTULO 2

Definição de conceitos sobre o marketing imobiliário em Portugal

2.1 Introdução

Neste capítulo, apresenta-se uma noção referente ao conceito de marketing, sendo a mentalidade de marketing confrontada com a mentalidade de produção, alude-se à diferença entre marketing estratégico e marketing operativo, às características do plano de marketing, à inter-relação entre planos diferentes e as suas etapas, ao processo de elaboração do plano estratégico e o de planificação comercial, ao esquema básico do plano de marketing estratégico, aos passos para a elaboração de um plano de gestão anual, aos tipos de estratégia, à relação entre o plano estratégico e o plano de marketing, às estratégias de marketing e ao marketing estratégico. Nas últimas duas décadas de anos do Século XX, *“Em Portugal foi criada a Sociedade Portuguesa de Marketing é efetuado o primeiro estudo de mercado e lançada a primeira licenciatura em Gestão de Empresas (no ISCTE e no ISEF). A Gestão de Marketing começa a criar as suas raízes no tecido empresarial, até por influência das multinacionais que se vêm instalando em Portugal” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2010, p. 26).*

2.2 Conceito de marketing

A administração é uma ciência nova. O marketing é aprendido nas escolas há poucas décadas de anos. Plena de conceitos novos, tem existido uma certa confusão sobre o marketing e do que é que realmente se trata. Há conceitos que não correspondem à realidade. Por exemplo, o conhecimento comum, muitas vezes, considera que o marketing é uma forma de convencer as pessoas a comprarem um determinado artigo com dinheiro que elas não possuem, pelo que terão de se endividar para que possam adquiri-lo.

O marketing necessita de uma especialização cada vez maior. É um estudo científico que tem como apoio várias ciências, tais como a sociologia, a psicologia, a matemática, a estatística. Cada uma delas dá o seu contributo nas mais diferentes áreas, mas o seu desenvolvimento resulta da imbricação e entrecruzamento de todas elas. A sociologia ajuda o marketing a compreender como as pessoas se expressam; a psicologia procura entender as necessidades dos clientes e o que os influencia a comprar; o processo de formação de preços é do domínio da matemática; por fim, a estatística expressa em quantidade o comportamento do comprador. As variáveis são quando, como e quanto compra. Com esses dados, as empresas fazem o seu investimento e delineiam a sua estratégia. Há uma inter-relação entre as diferentes ciências em prol do marketing. O importante é o conhecimento em relação ao público-alvo a quem o marketing se dirige. Com o melhor entendimento do que as pessoas precisam, as empresas podem agir com maior propriedade para que todos se sintam mais satisfeitos com os produtos realizados, segundo o desejo dos clientes. O objetivo é a criação de um contexto favorável que o estimule a adquirir o produto apresentado. Quanto mais uma sociedade seja marcada pela carência de evolução científica, mais se deturparão os conceitos de marketing. O mesmo acontece em comunidades fechadas, onde a competitividade é rara. De facto, para que haja amadurecimento do marketing é necessário que exista abertura comercial, a interação com outros países e outras economias, maior facilidade no intercâmbio de produtos. Com a abertura económica, surgiram referenciais, fruto da comparação que os clientes faziam e esta situação, o que proporcionou uma maior exigência por parte dos consumidores e, conseqüentemente, um maior empenho e competitividade por parte das empresas (Baker, 1991).

A preocupação das entidades comerciais e industriais em melhor servirem as populações, gerou um investimento no ensino, na forma de vender com qualidade, no marketing. As universidades criaram cursos de Administração e Marketing, assim como Gestão de Empresas, que procuraram dotar os estudiosos dos pressupostos teóricos para o sucesso no mundo empresarial.

Ao longo do tempo, o marketing vai-se adaptando às novidades, às novas exigências, aos novos desafios da vida moderna e, por esse motivo, numa perspectiva diacrónica, vai amadurecendo.

“(…) os objetivos de marketing estão sempre subordinados aos objetivos e estratégias corporativas (…) devem ser concretos (…) baseiam-se em suposições ou hipóteses ou cenários a que se refere a análise da situação” (Ancín, 2012, p. 214).

O marketing dá as soluções necessárias às empresas para que estas possam estabelecer as medidas necessárias e lançar os produtos que o cliente almeja, e a competitividade que daí advém provoca uma melhoria dos artigos que saem com uma maior qualidade. Consequência deste estado de coisas é o acoçamento da concorrência empresarial que tem de estar adstrito às regras do mercado, sob pena de se cometerem ilegalidades para que se consigam atingir os objetivos pretendidos. Desta forma, mais soluções e opções passaram a ser apresentadas no mercado, permitindo ao cliente escolher os produtos mais do seu agrado. As estratégias de venda não passam somente pela qualidade do produto, mas também pelas opções de compra, pelo discurso do vendedor, pela mensagem e os *slogans* avançados pelas empresas. Os produtos passaram a ser mais completos, por vezes ganhando uma certa complexidade, exigindo dos cientistas e dos fabricantes um empenho e criatividade ainda maior. A qualidade passou a ser uma exigência incontornável para as empresas qualificadas, o profissionalismo apurou-se. A técnica otimizou-se, assim como os recursos humanos que se especializaram não só na elaboração dos produtos, como também no modo como se lida com o público (Walker, Boyd, & Larrehé, 1996).

Deve-se perspetivar

“(…) a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio de da criação da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.” (Keller & Kotler, 2006, p. 4).

O fortalecimento do poder de compra que ocorreu nas últimas décadas acentuou a importância do marketing na vida quotidiana. Deve existir uma estabilidade monetária, comercial e política para que o desenvolvimento se dê. Planear os produtos a comercializar revela-se de uma importância crucial. A facilitação dos pagamentos em etapas também permitiu um aumento do consumo e, por essa razão, maiores ganhos económicos. A estabilização traz o aumento do poder de compra e o maior consumo, mas também o crescimento da construção de edifícios e o lançamento de um maior número de imobiliários. A verticalização nos grandes centros urbanos tornou-se uma realidade. A

soma com a construção de imóveis tem sido significativa no mundo, com um grande volume de recursos. O mercado tem-se aprimorado e os clientes procuram produtos cada vez mais sofisticados (Rique, 2011)¹.

Há um conjunto de termos ingleses que têm sido assimilados na dinâmica comunicativa das empresas. Entre estes, temos o marketing. As definições para esta palavra são muitas, mas existe um elemento aglutinador: “falar de marketing é falar do consumidor, do utilizador ou do cliente como recetor e, portanto, como ponto de referência básico da atividade empresarial” (Ancín, 2010, p. 28)

2.2.1 A prioridade do marketing

É interessante verificar que, quando o cliente se sente lesado pela atividade comercial da empresa, esta situação tem um impacto maior, na transmissão do ocorrido, do que se estiver satisfeito. Perante isto, do ponto de vista ético, moral, da imagem da empresa e comercial é importante procurar mantê-lo sempre agradado e fidelizado. Um estudo revela que os elogios passados de boca em boca são cerca de metade do que em relação às críticas que se fazem.

Outra situação que muito contribuirá para o sucesso de uma empresa, mesmo aquela que tenha pouco capital disponível, é a imaginação. Se a sua atividade "calhar no goto" do cliente, o resultado poderá ser surpreendente.

“O último quartel deste século está recheado de inúmeros factos que comprovam o dinamismo e a relevância do Marketing na Gestão das Organizações” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2010, p. 26)

É objetivo primeiro do marketing centrar-se no cliente, nas suas necessidades e, portanto, deverá procurar conhecê-lo, inteirar-se da sua maneira de pensar e agir, para publicitar um produto que esteja de acordo com o que ele precisa.

Há vários tipos de clientes que podem representar um grupo importante do ponto de vista do negócio. Uma oferta diversificada em prol das características de cada grupo revela-se de suma relevância.

xlxl—————

¹Para mais informações sobre a temática ver “Vídeo Aula” referido na Bibliografia

No passado recente, o que se apresentava como crucial era a conquista de clientes em detrimento da sua fidelização. Contudo, a situação está a inverter-se gradualmente, uma vez que esta última se tem mostrado como um processo de sedimentação das bases necessárias para o fortalecimento do negócio das empresas.

No fundo, poder-se-á afirmar que o marketing é um processo de responsabilidade que exige, da parte do promotor e das empresas, um conhecimento profundo e geral das características do comprador, e que promove as estratégias pertinentes para que este compre produtos com qualidade que satisfaçam os seus desejos e as suas exigências.

O marketing revela-se de tal forma importante que deve estar no topo das prioridades numa empresa, mesmo acima da produção (Ancín, 2010).

“O marketing está por toda a parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing” (Keller & Kotler, 2006, p. 2).

Não obstante, existem muitas empresas que privilegiam a produção. Estas diferentes perspetivas dos empresários faz com elas avancem a dois tempos. O que está em jogo são as ideias subjacentes ao comportamento das suas direções. Para exemplificar, apresenta-se o quadro seguinte:

Quadro 01: Mentalidade do marketing *versus* mentalidade de produção

Problemáticas	Mentalidade de Marketing	Mentalidade de Produção
Atitudes face aos clientes	As necessidades do cliente determinam os planos empresariais.	Devem estar contentes em relação à existência da empresa.
Produto	Fabrica-se o que se pode vender.	Vende-se o que se fabrica.
Papel do Marketing	Determinar as necessidades do cliente e como satisfazê-las (<i>a priori</i>).	Se se usa, determinar a reação do cliente (<i>a posteriori</i>)
Interesse em inovação	Localizar novas oportunidades.	Tecnologia e redução de custos.
Publicidade	Benefícios que satisfaçam as necessidades.	Rasgos do produto e qualidade.

Fonte: Ancín (2010, p. 33)

O que parece fundamental é que o marketing esteja centrado em entender o cliente, assim como as pequenas e médias empresas. "o cliente paga todos os nossos salários (pelo que) o cliente é o primeiro" (Guzman apud Ancín, 2010, p. 35).

Enquanto para o comercial o importante é fazer com que o cliente compre o produto que está à venda, independentemente do seu valor, o marketing procura estabelecer uma relação de confiança, através da qualidade dos produtos e, conseqüentemente, a sua fidelização. Deste modo, a qualidade é um elemento imprescindível para que o marketing possa operar. Aspeto fundamental é que os proveitos sejam conseguidos para ambos os lados. Será este comportamento o seu papel crucial. O objetivo não é satisfazer só o cliente final, mas também o cliente-distribuidor.

2.2.2 A função do promotor imobiliário

O responsável pelo marketing deve não só se ocupar com a dimensão operativa como com a estratégica. Neste campo, deve ter em conta as estratégias de carteira, de segmentação e de posicionamento. Isto permitirá intensificar a competência e fará com que a inovação se concretize.

“Um profissional de marketing é alguém que busca uma resposta (atenção, compra, voto, doação) de outra parte, denominada cliente potencial (prospect)” (Keller & Kotler, 2006, p. 8).

Para que o responsável de marketing consiga atingir os propósitos referentes às necessidades dos clientes deve seguir os seguintes procedimentos:

- Procurar novos conceitos de produto através da identificação de nichos de crescimento potencial;
- Alargar os produtos a novas clientelas, se considerar que há espaço para esta iniciativa no mercado;
- Descobrir situações favoráveis em relação à concorrência;
- Consciencializar-se sobre qual a estratégia adequada à situação.

A análise da situação mostra-se fundamental para que se possa identificar as opções estratégicas mais aptas na elaboração do plano operativo. O segredo não se restringe a

seguir o mercado atual, mas, se possível, antecipar-se a ele oferecendo os produtos desejados.

2.2.3 Marketing estratégico e marketing operativo

Apesar de o marketing apresentar duas vertentes diferentes, como sejam, o marketing estratégico e o marketing operativo, estes são complementares.

Os fabricantes devem modificar a sua estratégia consoante o contexto e se verificarem a insatisfação dos clientes, urge tomar-se as medidas necessárias e caminhar em prol dos desejos das pessoas.

“(...) o brilhante ex-CEO² da GE, não se cansava de prevenir sua empresa «Mude ou Morra»” (Keller & Kotler, 2006, p. 27)

As pequenas e médias empresas, se enveredarem pelo caminho correto, poderão vir a tornar-se em importantes empresas para o setor. É a estratégia de marketing que irá marcar o rumo de todo o processo negocial e que fará as alterações necessárias para adaptar o produto ao cliente. "o marketing estratégico é a essência do plano de marketing estratégico (PME), embora o marketing operativo tenha melhor reflexo no plano de marketing (PAM)" (Ancín, 2010, p. 39).

Quadro 02: Marketing estratégico *versus* marketing operativo

Marketing Estratégico	Marketing Operativo
<ul style="list-style-type: none"> - Atuação a médio e longo prazo; - Orienta-se a satisfazer as necessidades do cliente; - Associa-se com o que é a "mente" da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais agressivo e visível; - Corresponde-se com a ação da gestão de Marketing; - Opera em prazos mais curtos; - A sua qualidade depende das estratégias adotadas; - É o braço comercial da empresa ajudando a atingir os objetivos.

Fonte: Ancín (2010, p. 35)

xliixliii

² Chief Executive Officer

Uma empresa deve manter uma relação de longo prazo com os seus clientes. Esta situação irá proporcionar:

- A possibilidade de conhecer melhor o cliente, de aprofundar os seus desejos e necessidades;
- Personalizar a relação que se mantem com os clientes mais antigos;
- A possibilidade de vir a conceber produtos que tenham de certa forma a ver com os clientes, devido ao conhecimento que se tem dos mesmos;
- Um relacionamento que seja benéfico para ambas as partes;
- Passar do Marketing transaccional para o Marketing relacional.

A opção pelo marketing relacional para conseguir clientes permanentes parece uma boa estratégia para os fidelizar. Este procura estabelecer um serviço com o enfoque no cliente, permite uma venda continuada ao longo dos tempos, conseguindo a sua lealdade e possibilitando um estudo mais conseguido do ponto de vista dos negócios perpetrados pela empresa, dá lugar a um marketing direto, a uma confiança grande que, em consequência, garantirá maior aquisição de produtos e uma boa propaganda de boca.

“O marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing – a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações económicas.” (Keller & Kotler, 2006, p. 16).

2.2.4 Marketing interno

Outra situação que não se deve descurar é a respeitante ao marketing interno. Os funcionários de uma empresa podem ser um bom balão de ensaio para os negócios externos. Deve procurar-se indagar sobre os seus desejos e necessidades e, mediante isso, implementar o mercado interno, vendendo aos funcionários a preços mais baratos e fazendo-os experimentar a qualidade dos produtos que eles terão de fabricar, de publicitar ou vender. A qualidade experimentada poderá vir a ser uma fonte de grande motivação para o desempenho que eles irão demonstrar com o seu trabalho. A venda ou a publicidade de um produto de boa qualidade é muito mais credível e consegue-se mais resultados do que se procurar vender artigos que à partida se tem a certeza que não reúnem as

potencialidades que se procura anunciar. Convicção precede a persuasão e a energia despendida para tentar convencer o cliente é muita mais fácil ser sentida pelo recetor da mensagem se acredita no que se está a dizer. Um primeiro passo é, portanto, fidelizar os empregados de uma empresa.

“O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes.” (Keller & Kotler, 2006, p. 18).

O discurso e o tratamento devem ser iguais para o mercado interno e externo. Só assim serão possíveis voos mais altos.

As mudanças profundas que se têm operado com a globalização exigem a presença do marketing como instrumento de adaptação aos novos desafios. E o ponto de vista do cliente é que deve nortear toda a ação das organizações. A satisfação do cliente é o barómetro de toda a ação das empresas e o garante de que todas as pessoas que trabalham para uma dada entidade comercial estão no bom caminho. Neste sentido, a presença de um departamento de apoio ao cliente revela-se de grande importância.

As estratégias das empresas também têm de se alterar. As tecnologias e as redes sociais são consequências dessas alterações. As empresas não podem ignorar estes instrumentos. Consequentemente, cada vez mais, há uma utilização destes de forma a conseguir novos clientes e na promoção de bens e serviços. As pequenas, médias e grandes empresas internacionalizam os seus produtos de forma mais fácil e começam a estabelecer-se noutros países. A comunicação tornou-se mais simples, assim como o conhecimento das empresas. É a altura das não-fronteiras, ou seja, não são as limitações fronteiriças nem o facto de se pertencer a um país estrangeiro que impede o negócio.

“A Era da Informação promete levar a níveis de produção mais precisos, a comunicações mais direcionadas e a uma determinação de preços em bases mais consistentes.” (Keller & Kotler, 2006, p. 11).

Exemplos de empresas não-fronteiras são: a Zara, a Apple ou a Linea Direta, entre outras.

Os consumidores tornaram-se mais exigentes e só querem pagar o que tem funcionalidade para eles. Eles controlam o mercado e condicionam-no. Por este motivo, é necessário centrar as atenções no consumidor, melhor servi-lo e evitar que sejam bombardeados com propostas. São exigentes no domínio da informação, segurança e qualidade, no preço dos produtos e no respeito pelo meio ambiente.

Num aspeto, as pequenas e médias empresas são superiores às que têm maiores dimensões: elas são muito mais céleres no que diz respeito à tomada de decisões. Elas, conforme foi afirmado, poderão vir a tornar-se importantes referências nos setores onde têm a sua atividade, se possuírem o comportamento adequado aos desafios que são postos ao mercado. Por vezes, são detetados alguns problemas nas PEs que devem ser ultrapassados, nomeadamente, através da necessidade de uma maior profissionalização e cultura empresarial e resolução de desequilíbrios de poder na repartição dos valores acrescentados (Buzzell & Gale, 1987).

2.3 Plano de marketing

Não se pode pensar numa boa gestão prática de uma empresa sem a presença de um bom plano estratégico. Para os gestores, o importante é implementar uma estratégia eficaz para que seja possível atingir-se os objetivos previamente delineados. Estes assentam, essencialmente, na conquista do mercado e na satisfação do cliente, principalmente em duas vertentes fundamentais: na área de negócios e noutros mercados, quer sejam organizações lucrativas ou não (Remshaw, 1994).

O plano de marketing possibilita a modernização das empresas o que, num período de mundialização, se mostra determinante. O plano interessa a todos os técnicos e profissionais envolvidos em atividades de mercado e na elaboração de estratégias para as suas empresas. O papel da informática é grande no concernente a modelos estatísticos de previsão. O importante é dotar os gestores e técnicos de instrumentos capazes e operacionais que viabilizem a sua ação em momentos tão difíceis e de exigência máxima como são os tempos da globalização.

"O Plano de Marketing é o instrumento de gestão que permite pôr a estratégia em ação, visando atingir com sucesso, no mercado, os objetivos da organização ou da empresa, no meio ambiente próprio do mercado onde realiza a sua atividade fundamental" (Nunes & Cavique, 2008, p. 18).

Ele deverá estar dotado dos elementos necessários para contribuir com a sua ação para se elaborar uma estratégia funcional que consiga provocar efeitos na atividade de mercado.

Para a sua elaboração, é necessário levar em conta um conjunto de questões estratégicas, nomeadamente, o nível de visão da empresa, o nível intermédio, o nível operacional e,

também, observar se os níveis estratégicos são operacionais a curto e a médio prazo. A coerência deve gerir todo este processo. Assim, as estratégias subordinadas, mesmo que tenham tido origem em situações anteriores, devem sempre obedecer a uma estratégia subordinante e geral. Do mesmo modo, os objetivos secundários dos níveis subordinados têm de se ligar aos principais e gerais.

A estratégia geral deve ser única e levar em conta as características do mercado-alvo.

Por vezes, é necessário que o plano se fragmente se a organização se estrutura em CEM, Centros Estratégicos de Marketing. Nesta situação, há uma disjunção de um plano estratégico, que se subordina ao plano de negócios. Os CEM têm um plano anual de marketing.

É necessária a definição coerente e segura dos projetos, ações e campanhas no mercado para que o plano de marketing seja eficaz. Só assim será possível a concretização de estratégias de nível superior e atingir-se os seus objetivos.

O mercado determina a ação a desenvolver e, por esse motivo, o plano de marketing não deve desprezar um plano de contingência, uma vez que, se houver uma mudança abrupta do mercado e se o plano de marketing e as estratégias a adotar não contemplarem as medidas necessárias a uma situação deste tipo, naturalmente ele poderá falhar, apesar da competência com que foi elaborado e do seu rigor e dinamismo (Nunes & Cavique, 2008).

Planificar é fundamental, pois é um esquema no presente que permite orientar o trabalho para o futuro. É a identificação dos pontos-chave e a apresentação do trajeto a percorrer para se atingir os objetivos previamente delineados. Será, contudo, necessário, que se planeie corretamente o que se pretende, sob pena do plano, em vez de facilitar o processo, o ainda vá atrapalhar mais. Por isso, não é qualquer um que consegue fazê-lo.

2.3.1 Como se deve fazer o plano de marketing

Em primeiro lugar, deve identificar-se os objetivos pretendidos pela empresa. Depois, pensar nas estratégias que melhor garantam o sucesso do projeto e no método que melhor se adequa a elas. Há, contudo, situações que é preciso acautelar em relação à planificação, como sejam, as surpresas que podem surgir nos planos financeiro, económico e político e determinar o funcionamento das empresas e, conseqüentemente, alterar o que estava previsto no plano; a utilização das previsões financeiras que funcionam como controlo

apertado, por parte das direções, uma vez que estas também podem não estar de acordo com a realidade que, entretanto se vai consubstanciando; e, por fim, a rigidez do plano que irá subverter as suas próprias qualidades que devem ser flexíveis e levar em conta as variáveis do contexto que decorrem do processo de atualização. O futuro não encerra verdades absolutas, fáceis de prevenir, mas é um nicho de incertezas e, por esse motivo, não deve ser espartilhado com determinantes que balizem todas as suas possibilidades e cambiantes.

No entanto, poder-se-á interiorizar que, de facto, planear vale a pena e torna-se uma mais-valia no processo empresarial: "o importante da planificação não é o plano em si, mas o processo de planificação" (Ancín, 2010, p. 58). Ele permitirá que uma reflexão estratégica seja realizada com os benefícios que isso traz e com o aprofundamento da realidade contextual.

Não são todos, porém, que elogiam a planificação. Existem os que acreditam que planificar reduz a iniciativa e que bastava o plano anual para as empresas operacionalizarem. Além disso, a planificação solicita tempo e dedicação que são cruciais ao funcionamento das empresas.

O futuro não é previsível, mas o que se exige das empresas é a capacidade de antecipação, a identificação de indícios que apontam para as mudanças e a preparação quando estas ocorrem. Todo o tempo se mostra precioso e a rapidez das respostas é um dado importante para o sucesso. O bom plano é aquele que admite a alteração conforme as circunstâncias; por esse motivo, trata-se de um plano flexível e adaptável ao contexto; é vivo e aperfeiçoa-se durante todo o processo. É necessário uma reflexão e reestruturação constante dos planos e que as direções se preocupem mais com eles do que com as indicações financeiras.

Pode, então, perguntar-se se é preciso planificar no marketing. A resposta a esta questão é francamente positiva, uma vez que as vantagens que esta disciplina traz são bem visíveis, nomeadamente, no que respeita à coordenação das atividades, na identificação de algumas alterações que poderão vir a acontecer, na preparação da empresa e dos seus funcionários para a mudança, em respostas mais capazes a elas, clarificando os objetivos que a empresa pretende, melhorando a comunicação, não só entre os colaboradores internos, como com os externos e com os clientes e pessoas no geral, obrigando a direção da empresa a equacionar o futuro de forma continuada e recorrente, otimizando a adequação dos recursos às

oportunidades, promovendo a revisão das atividades e centralizando a atenção nas estratégias adotadas gerando, assim, mais rentabilidade.

Os bons e os maus resultados financeiros de uma empresa, muitas vezes, são o espelho de um bom ou mau plano de marketing.

O plano de marketing está presente nas grandes e nas pequenas e médias empresas. Nestas últimas, eles surgem simplificados. O que é crucial é que todos os responsáveis se debrucem e contribuam ativamente na sua realização.

Trata-se de um documento que procura orientar os colaboradores de uma empresa, apresentando um conteúdo esquematizado, apontando a responsabilidade de cada um, o processo a seguir em termos de marketing e a nível da gestão empresarial. Tem como função, ajudar a empresa a atingir as suas metas no mercado. Com ele, espera-se que a faturação aumente, que haja uma maior fidelização dos clientes, que a empresa se destaque no mercado onde opera, que cresça o volume de vendas, que a imagem que transmite para o exterior surja melhorada, que se torne mais competitiva, que o comércio floresça.

Para que tal aconteça, é necessário que a empresa possua uma equipa competente e unida, motivada nos mesmos propósitos. A equipa diretiva deve estar de acordo com o plano que deve ser transmitido a todos os funcionários e englobar todas os departamentos que deverão interagir. O departamento comercial não deve alhear-se desta missão e colaborar com o departamento de marketing. Só a unidade dos intervenientes poderá criar sucesso. De salientar que vendas e marketing são conceitos diferentes que por vezes se confundem no raciocínio do cidadão comum.

“A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter o seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e produto final.” (Keller & Kotler, 2006, p. 14).

Para se fazer um plano de marketing deve começar-se por realizar uma análise e o diagnóstico de uma dada situação. Seguidamente, pensar-se-á nas metas a atingir e no caminho a percorrer para que isso seja possível. As estratégias adotadas dividir-se-ão em planos de ação. O plano de marketing contará com a participação dos colaboradores no processo (Remshaw, 1994).

Infelizmente, o que se tem verificado é um grande desconhecimento relativamente ao trabalho a desempenhar neste setor por parte dos responsáveis pela área de marketing, o que tem prejudicado as empresas.

As situações externas e internas relacionadas com a empresa devem ser contempladas na análise realizada no respeitante à vertente comercial e de marketing.

A análise interna poderá abordar as seguintes alíneas:

- Identificar quais os objetivos do marketing;
- Compreender que estratégia tem sido seguida e qual se deveria adotar;
- Observar se os recursos humanos que a empresa tem são os adequados e, se não, quais os que complementariam uma ação otimizada;
- Sendo a estratégia de produção a adequada relativamente às metas a alcançar, identificar a estratégia que poderia potenciar a produção ainda mais;
- Verificar se a estratégia de preços é a correta, mediante a análise do mercado e dos utilizados pela concorrência;
- Perceber se a estratégia de distribuição é a mais apropriada e se poderia ser melhorada;
- Inteirar da comunicação interna e externa, das suas deficiências e da forma de a aperfeiçoar e dos meios utilizados para a sua execução;
- Compreender a estratégia comercial.
- Perceber se a estratégia de marketing está em consonância com a estratégia comercial.

2.3.2 Plano estratégico de marketing e de comunicação

Planificar é importante. Numa empresa deverá haver diferentes tipos de planos que se devem interrelacionar. Dentro destes, destacam-se o plano estratégico, o plano de marketing e o plano de comunicação. Todos eles passam por várias etapas existindo uma inter-relação entre eles.

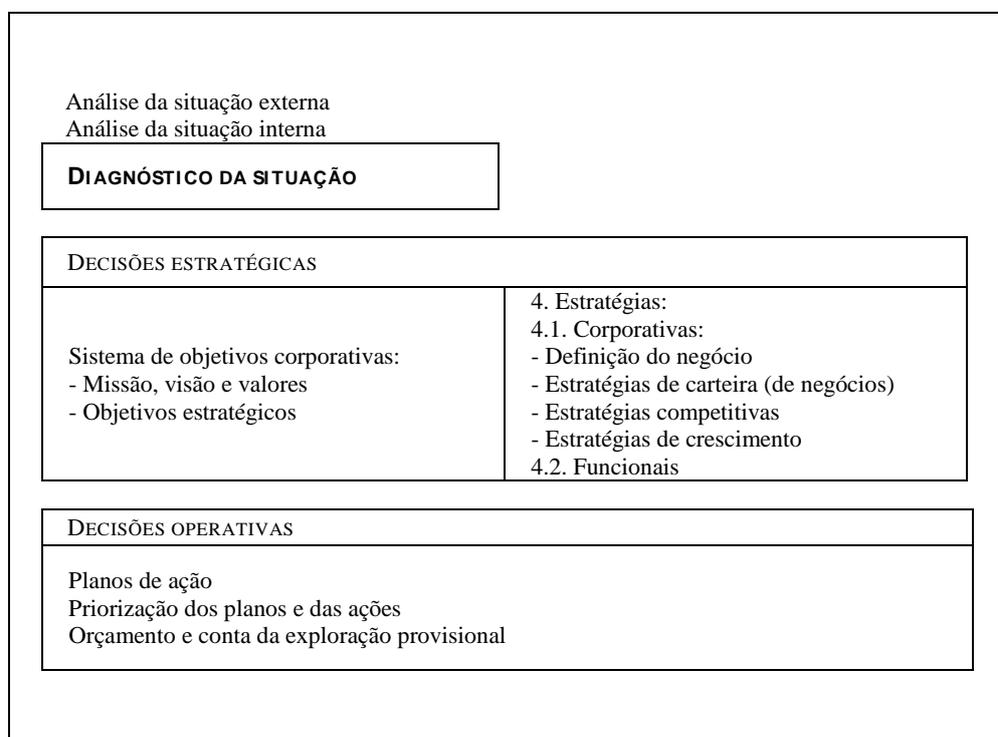
Quadro 03: Inter-relação entre as diferentes etapas dos distintos planos

PLANO ESTRATÉGICO (Direção Geral)	PLANO DE MARKETING (Direção de Marketing)	PLANO DE COMUNICAÇÃO (Direção de Comunicação)
Análise da situação Diagnóstico da situação Objetivos cooperativos Estratégias cooperativas Plano de ações Proposta global Balanço e conta de exploração de provisionais	Análise da situação Diagnóstico da situação Objetivos de marketing Estratégias de marketing Plano de ações Orçamento de marketing e conta de exploração provisional	Análise da situação Diagnóstico da situação Objetivos de comunicação Estratégias de comunicação Plano de ações Orçamento de comunicação

Fonte: Ancín (2012, p. 62)

Todos os planos passam por processos de elaboração que requerem a maior atenção e estudo dos responsáveis por considerarem que são de suma importância para o bom funcionamento das empresas. Estas passam pela análise da situação interna e externa para que o diagnóstico se possa fazer. Depois deste, serão tomadas as decisões estratégicas e operativas adequadas. O plano de elaboração estratégico mostra-se fundamental pois é ele que irá delinear a ação de toda a empresa.

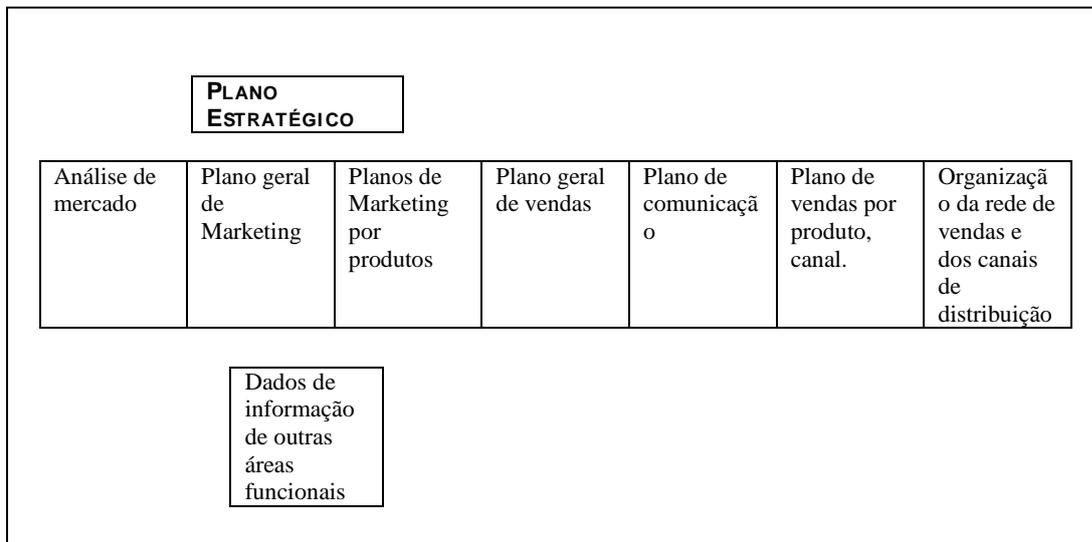
Quadro 04: Processo de elaboração do plano estratégico



Fonte: Ancín (2012, p. 63)

Também a área comercial merece a atenção dos corpos diretivos e opera apoiado na análise de mercado e tendo em conta os planos de marketing, de comunicação e outras áreas funcionais que fornecem dados importantes. As vendas dos produtos e os canais de distribuição e a sua organização são outros elementos que ela leva em conta.

Quadro 05: Processo de planificação comercial



Fonte: Ancín (2012, p. 64)

Há diferença entre o plano estratégico da empresa e o plano de marketing estratégico, se bem que a ação dos dois se cruzem e se confundam. No seu processo de elaboração é importante identificar as estratégias de marketing, sem dúvida uma mais-valia para a empresa que a irá beneficiar no seu todo.

Quadro 06: Esquema básico do plano de marketing estratégico

1ª FASE		2ª FASE		3ª FASE
1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	4ª Etapa	5ª Etapa
Análise da situação externa Análise da situação interna	Diagnóstico da situação	Decisões estratégicas de marketing	Decisões estratégicas de marketing	Planos de ação
		Objetivos de Marketing	Estratégias de Marketing: - Carteira - Segmentação e posicionamento - Fidelização - Funcional (mistura de marketing): - Produto - Preço - Distribuição - Comunicação	

Fonte: Ancín (2012, p. 66)

2.3.3 Plano de gestão anual

A elaboração de um plano de gestão anual é um passo fundamental para qualquer empresa, sem o qual é imprevisível a sua ação e a definição dos objetivos a atingir e das estratégias a adotar.

Quadro 07: Passos na elaboração do plano de gestão anual

1ª FASE	2ª FASE	3ª FASE
Programa ou plano de vendas	Orçamento de tesouraria ⇒ Orçamento de exploração	Balanços provisionais
Programa de fabricação ⇒		
Programa de compras e existências		
Programa de inversões ⇒		
Programa de Pessoal		

Fonte: Ancín (2012, p. 67)

As estratégias escolhidas são de diferentes tipologias, desde as estratégias corporativas, passando pela estratégia de carteira de produtos, de segmentação e posicionamento e funcionais. Para cada uma há um conjunto de procedimentos a adotar.

2.3.4 Diferentes tipos de estratégia

O quadro que se segue apresenta diferentes tipos de estratégia possíveis.

Quadro 08: Tipos de estratégias

Nível 1 DECISÕES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> - Definição de negócio - Estratégias de carteira - Estratégias competitivas - Estratégia de crescimento . Inovação vs imitação . Internacionalização . Diversificação, integração vertical. - Desenvolvimento interno e externo
Nível 2 ESTRATÉGIA DE CARTEIRA (de produtos)
Definição binómio produto-mercado para cada Unidade de Negócio <ul style="list-style-type: none"> - Mercados estratégicos - Produtos estratégicos
Nível 3 ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO E DE POSICIONAMENTO
Definição da estratégia de segmentação: <ul style="list-style-type: none"> - Segmentos estratégicos Definição da estratégia de posicionamento: <ul style="list-style-type: none"> - Como empresa (Unidade de Negócio) - Do produto - Diante do cliente
Nível 4 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Marketing (marketing mix)
<ul style="list-style-type: none"> - Financeira - Produção - Recursos Humanos - I+D - Organização.

Fonte: Ancín (2012, p. 69)

2.3.5 Diferenças entre plano estratégico e plano de marketing

A relação entre o plano estratégico e o plano de marketing é de entrecruzamento. As estratégias previamente estabelecidas percorrem ambos os planos numa relação de cumplicidade e envolvimento. No quadro em baixo apresenta-se situações em que os dois planos se podem relacionar.

Quadro 09: Relação entre o plano estratégico e o plano de marketing

PLANO ESTRATÉGICO		
Análise externa ⇨ ⇩	Objetivos corporativos ⇩	Análise interna ⇩
Oportunidades e ameaças ⇨	Estratégias corporativas: Actividades ou unidades de negócio (UEN) e estratégias competitivas.	Pontos fortes e débeis ⇨
Análise de carteira ⇨	Estratégias de carteira: - Carteira de negócios (UEN) - Alocação de recursos por UEN	Análise do CVP e de outros instrumentos de análise estratégica ⇨
PLANO DE MARKETING		
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	Estratégias de segmentação e posicionamento: ⇨ - Segmentos estratégicos - Posicionamento por segmentos	Planos de Ação: - Promoção - Publicidade - Vendas. ⇩
EXTERNA: - Estrutura do mercado - Tamanho, TCM, competidores - Natureza do mercado: segmentos, processo de compra, motivações, atitudes. ⇨	Estratégia funcional (marketing mix): - Produtos - Preços - Distribuição - Meios de apoio: promoção e publicidade e força de vendas	Orçamento e conta de exploração
INTERNA: - Recursos utilizados - Objetivos marcados - Estratégia comercial e de marketing adotada. ⇨	⇩ OBJETIVOS DE MARKETING	

Fonte: Ancín (2012, p. 72)

2.4 Estratégias de marketing

As estratégias de marketing das empresas são:

- a) As estratégias de carteira que consistem na penetração no mercado natural, a implementação de novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos, melhorar a intervenção do marketing como estratégia dos produtos das empresas;

- b) As estratégias de segmentação e de posicionamento dizem respeito à concentração de esforços, de priorização e de focalização como estratégia fundamental, segundo a atração inerente a cada segmento analisado;
- c) A estratégia de desenvolvimento de novos produtos no mercado que consiste na alteração dos produtos comercializados e a introdução de outros com a finalidade de melhorar a oferta e adaptá-la às novas necessidades do mercado;
- d) Estratégia de desenvolvimento de novos mercados, respeitante à tentativa de expansão do mercado para outras regiões, procura de novos segmentos, da renovação de canais de distribuição e de publicidade, de novos clientes;
- e) Estratégia de diversificação, relativa à multiplicidade de produtos novos lançados em mercados desconhecidos, envolvendo grande risco por não existir experiência anterior no que concerne à reação produto-cliente (Ancín, 2010).

2.5 Marketing estratégico

Cada vez mais se vive, nos dias de hoje, um mundo cheio. Um mundo que transborda pessoas, coisas, ideias, constantemente atualizadas a cada hora que passa, sem espaço, nem tempo, para a adaptação e habituação a todas as novidades que inundam o nosso dia-a-dia. Com o avanço tecnológico e a globalização, as novas correntes espalham-se mais facilmente, chegando a todas as partes do mundo em tempo real.

Esta espécie de “efeito borboleta” faz com que toda a população e tudo o que a ela está ligado e que a rodeia sejam afetados profundamente, salientando-se a realidade empresarial. É preciso repensar as estratégias, as táticas e os valores das empresas para que possam ter peso competitivo, lucro e sucesso.

“As empresas enfrentam hoje muitos desafios e oportunidades, entre eles a globalização, a mudança tecnológica e a desregulamentação. Sua resposta a isso é alterar fundamentalmente a maneira como fazem marketing.” (Keller & Kotler, 2006, p. 28).

Anteriormente, as pequenas empresas locais tinham apenas uma perspectiva regional, muitas vezes monopolista – protegidas das grandes empresas – porém, através da desregulamentação económica e da privatização, essas barreiras deixaram de existir e as elas começaram não só a poder, como a ter também mais ferramentas para competir entre si, entrando em pequenos ou grandes mercados livremente, independentemente da sua

natureza original; tomemos, por exemplo, o caso de "O Boticário" que começou por ser uma pequena farmácia e, neste momento, destaca-se a nível mundial como um dos estabelecimentos mais representativos de perfumarias e cosméticos (Kotler, 2011). É necessário, portanto, aptidão e abertura para aprendizagem, adaptação e evolução. Neste momento, há dois tipos de empresas: as que mudam e as que desaparecem. Ou se consegue alterar o trajeto que até agora se tem vindo a implementar, ou não se vislumbra um futuro risonho para as empresas. Por essa razão, cada vez mais existe uma preocupação com o capital intelectual, utilizando sistemas de gestão do conhecimento que procuram estar a par das últimas tendências e novas exigências e desejos do cliente.

O marketing estratégico procura ajudar as empresas a encontrar o seu próprio caminho, uma vez que a primeira lição que se pode, talvez, tirar, tanto por meio da experiência como da teoria, é que não existem regras universais nem receitas, mesmo se seguidas rigorosamente, que funcionem globalmente. É preciso encarar cada caso específico e ter em atenção as características e valores institucionais.

“A administração de marketing vem sofrendo inúmeras mudanças nos últimos anos, à medida que as empresas buscam a excelência de marketing.” (Keller & Kotler, 2006, p. 28).

A qualidade, por exemplo, é um fator essencial, indiscutível. No entanto, será proveitoso estar a investir em produtos da mais alta qualidade, quando apenas alguns clientes estão verdadeiramente interessados na mesma e sendo a alta qualidade comum à maior parte das melhores empresas adversárias? No caso do serviço/preço – há clientes que preferem lidar com um serviço deficiente por um preço mais baixo, mas não existem também outros clientes que preferem pagar mais por um serviço de excelência? A inovação também é muito valorizada e, possivelmente, um ponto original que indica frescura e criatividade – mas é possível no contexto da empresa investir nessa área, arriscando perder muito dinheiro, caso o novo produto seja um falhanço? Também se sabe que um grande passo para a conquista do consumidor é a superação das suas expectativas, mas isso não criará uma maior exigência e pressão relativamente aos produtos que se seguirão?

Todas estas perguntas se põem aquando de uma reflexão séria, podendo chegar-se à conclusão de que são questões demasiado frágeis e subjetivas para que possam ser respondidas de forma simples e linear.

Os consumidores estão muito mais sofisticados e autônomos, procurando o melhor possível pelo preço mais baixo, aquilo que os faça ganhar tempo e que, ao mesmo tempo, seja bastante útil, indo de encontro às suas necessidades e também preocupações éticas. Existe uma tendência para a lealdade. As empresas costumavam lutar por novos clientes, em vez de procurarem “fidelizar” os já existentes, através de benefícios e prêmios para os que trazem mais lucro à empresa e serviços personalizados, envolvendo o cliente nas decisões institucionais e na elaboração de novos produtos, considerando, e muitas vezes aceitando, ideias e sugestões que são um poderoso reforço positivo. A tendência é esta porque, cada vez mais, os serviços e produtos da competição não são muito diferentes, os preços também dificilmente diferem muito e os custos da promoção e publicidade são demasiado elevados - repare-se na empresa americana "Monavie", que decidiu não investir em publicidade, confiando que um cliente verdadeiramente satisfeito irá recomendar a sua escolha aos seus próximos -. O exemplo da "The Body Shop" é alarmante – quando foi comprada pela "L’Oreal", perdeu grande parte dos seus habituais clientes que preferiam a marca por questões éticas relativas à experimentação em animais, a que a "L’Oréal" não dava resposta.

Cada vez mais, as empresas se associam em fortes alianças estratégicas, recorrendo a fontes externas, colaborando e formando redes, criando equipas multidisciplinares e concentrando-se tanto no mercado global como local. Veja-se o caso da "Google-Youtube".

“A estratégia de marketing é estabelecida pela direção pela direção-geral da empresa sob proposta do diretor de marketing. Ela é materializada em mercados, segmentos de mercado, marcas e produtos.” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2010, p. 33).

Devido à autonomia referida acima, as empresas também precisam de dar resposta às exigências tecnológicas que já se encontram completamente sedimentadas no nosso tempo. É quase obrigatório que cada empresa tenha uma página interativa na Internet, que permita a comunicação entre o consumidor e a instituição, com todas as informações e detalhes, tanto das atividades dirigidas ao público como dos produtos, história, iniciativa, entre tantas outras coisas importantes do interesse do cliente.

“A atitude de marketing caracteriza-se pela preocupação de conhecer o público nomeadamente através de estudos de mercado, para melhores se lhe adaptar e para agir de forma mais eficaz.” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2010, p. 33).

2.6 Síntese do capítulo

Marketing é uma disciplina que tem como suporte outras áreas científicas. O seu objetivo é estimular o cliente a adquirir produtos ou serviços que venham de encontro às suas necessidades e que apresentem qualidade. Por esse motivo, o marketing é tão importante no mundo empresarial. Para que o marketing apresente operacionalidade, é fundamental que exista abertura comercial e interação entre países com facilidade de transação de produtos. É importante que haja estabilidade para que o marketing opere em pleno. Com a ação do marketing nas empresas, os produtos passaram a ser mais completos e a ter mais qualidade. A criatividade aumentou e a técnica aprimorou-se. O fortalecimento do poder de compra promoveu o marketing. A importância desta atividade incide no consumidor, no utilizador, no cliente, sendo estes o ponto básico da atividade empresarial. A fidelização do cliente passou a ser um passo primordial a dar pelas empresas. Por esta razão, o marketing é uma operação de responsabilidade.

A centralização no cliente, por parte da atividade da empresa, procurando conhecer a sua maneira de ser e agir, a promoção da imaginação, como instrumento importante para a criação dos produtos e serviços, uma oferta diversificada que abarque grande parte dos desejos dos grupos sociais, são apostas que se deve incrementar.

Apesar da consciencialização de que o marketing tem grande importância na atividade empresarial, há ainda muitos empresários que sobrepõem a ela a mentalidade de produção, situação que deve ser revertida, pois é limitadora, uma vez que se centra mais na produção em massa do que no cliente, pondo, algumas vezes de parte a qualidade.

A responsabilidade do promotor de marketing não se deve restringir só à dimensão operativa, como também à estratégica. Neste último campo, deve levar em conta as estratégias de carteira, segmentação e posicionamento e de desenvolvimento, apoiando a inovação. Apesar da heterogeneidade das estratégias, a estratégia geral deve ser só uma e levar em linha de conta as características do mercado.

É fundamental que se faça uma análise ao mercado e, se possível, antecipar-se a ele, elaborando os artigos e desenvolvendo serviços de acordo com as necessidades dos clientes.

O marketing tem duas vertentes: a operativa e a estratégica. Estas são complementares. Mediante a situação, o marketing deve implementar a estratégia adequada. Esta irá apontar o caminho que o processo negocial deverá seguir e as mudanças que se terão de operar nos produtos ou serviços para que tenham mais qualidades e estejam segundo o desejo dos clientes. A empresa deve manter uma relação duradoira com os seus clientes, o que é um excelente sinal de confiança. Para tal, deve recorrer ao marketing relacional.

O marketing interno é também uma boa forma para auscultar as necessidades dos clientes apresentando os produtos ou serviços aos funcionários e é, igualmente, uma forma de motivá-los para operacionalidade do projeto, mostrando-lhes a sua qualidade. É através da satisfação do cliente que as empresas se devem reger. E com este intuito, devem alterar as suas estratégias, promover uma boa comunicação simplificando-a, fazendo uso de novas tecnologias e das redes sociais. O facto dos consumidores se terem tornado mais exigentes a isso obriga.

Antes de se adotarem as estratégias, é necessário e conveniente elaborar-se um plano estratégico global, mas também outra tipologia de planos como o comercial ou de gestão anual. O plano de marketing e estratégico entrecruzam-se e complementam-se.

É necessário repensar uma estratégia que promova a diversidade e o sucesso e que os dirigentes empresariais estejam abertos a novas aprendizagens e a adaptar-se a novos contextos. O importante não é a criação de regras universais que sejam viáveis para todas situações, pois isso não é possível, mas fazer-se uma análise cuidada de cada uma e desenvolver-se as soluções que cada preconiza, tendo em conta as características e os valores institucionais. E é esta uma das funções do marketing.

Cientes da necessidade de mudar e do uso das novas tecnologias, várias empresas fazem parcerias e fortes associações estratégicas, formando redes e criando equipas multidisciplinares, apostando a nível regional e local.

CAPÍTULO 3

O setor imobiliário em Portugal

3.1 Introdução

Neste capítulo, é dada uma perspetiva histórica do mercado imobiliário, de ativos financeiros e **imobiliários**, da avaliação de bens, uma noção do conceito de património, apresenta-se o desenvolvimento que se operou no setor imobiliário e a sua segmentação, fornece-se uma panorâmica da evolução geográfica da procura e a relação entre a crise financeira e o setor imobiliário, equaciona-se as possibilidades de vender ou arrendar e conjectura-se sobre o mercado imobiliário no futuro.

3.2 História e o desenvolvimento

A atual paisagem das cidades foi, essencialmente, construída no século XX e é bem demonstrativa dos desequilíbrios arquitetónicos.

No início do século XX, existiam muitos lugares que estavam localizados nos subúrbios das cidades. Eram pequenas vilas, aldeias ou quintas, rodeadas por campos, que, devido à sua posição estratégica, ganhavam grande destaque. Estavam dotados de muita atividade económica e administrativa. Tal facto fazia com que tivesse enorme importância na periferia. Estas localidades foram crescendo vertiginosamente e de forma desordenada. O processo teve lugar há cerca de 60 anos. Estes subúrbios tinham preponderância como cidades dormitório, altura em que a propriedade horizontal iniciou o seu enorme fulgor. Tornaram-se aglomerados representativos e cidades dormitórios que forneciam recursos humanos e profissionais às cidades principais.

Contudo, este crescimento não foi acompanhado do planeamento urbanístico necessário, e tal tem trazido inúmeros problemas do ponto de vista económico. Esta situação reflete-se nos transportes, em infraestruturas várias, que levaram ao encarecimento na sua gestão por

parte das autarquias. Da mesma forma, o cidadão comum também sofreu com o peso da carestia dos serviços: como sejam, redes de água, de saneamento, eletricidade, gás, etc., O preço da sua utilização torna a vida das pessoas mais difícil do ponto de vista financeiro.

Todos os seres humanos têm um grande sentido de propriedade. Relativamente à propriedade horizontal, no passado recente, muitas vezes existiu compra desenfreada de imóveis. O motivo para esta situação foi a mensagem assimilada de que era uma forma de combater a renda vitalícia. As rendas altas dissuadiam os arrendatários. A oferta era pouca e permitia-lhes inflacioná-las. Os proprietários passaram a atribuir-lhes valores exorbitantes. A compra passou a ser o escape alternativo para esta nova situação. Os bancos creditavam a aquisição de imobiliário e as pessoas aproveitavam este facto. Os juros bonificados garantiam rendibilidade às instituições bancárias e o negócio da compra de casas proliferou, pelo menos até à crise mundial iniciada a fins de 2007. Esta ocorrência fez com que o arrendamento passasse por dificuldades. As que tinham um valor mais alto tiveram de ser acondicionadas. Algumas, mais antigas, foram congeladas e a posição do senhorio tornou-se periclitante, com uma parte deles a não conseguir exercer as suas funções de administração dos edifícios por falta de poder económico, o que gerou o mau estado e a degradação de certos imóveis.

Estas perturbações fizeram com que os condóminos não se entendessem por razões de ordem sociocultural e económica, respeitantes aos próprios.

Nos nossos dias, é praticamente impossível pensar-se na vida moderna sem o imobiliário. Desde a pré-história que os homens procuravam locais adequados para residirem, começando por fazê-lo em saliências rochosas e grutas ou cavernas. Mais tarde, passaram a construir as suas próprias habitações e, naturalmente, as primeiras foram bastante rudimentares. A construção ganhou um implemento enorme ao longo dos séculos e, nos tempos modernos, as casas passaram a ser construídas com grande complexidade, pormenor e pensadas para proporcionar o maior conforto.

Uma habitação para o homem se abrigar não é um luxo, mas uma necessidade imperiosa que lhe permite um abrigo seguro das intempéries, um local de convívio familiar, uma referência identitária com as pessoas que nela habitam, um lugar de receção de informação fundamental vinda do exterior que permitirá aos seus habitantes gerirem a sua vida - nomeadamente, cartas, faturas, convocatórias, convites, etc.. - "O imobiliário faz parte da nossa vida, é uma necessidade fundamental para o ser humano e representa uma porção,

talvez exagerada, da carteira de investimentos da vasta maioria dos portugueses" (Laia & Moedas, 2010, p. 13).

3.2.1 Portugal e o setor imobiliário

O setor imobiliário revela-se de grande importância em Portugal. O seu capital é enorme em comparação com outros setores importantes da economia.

Curiosamente, a atual crise mundial nasceu no setor imobiliário dos Estados Unidos.

O imobiliário é um bem de investimento e fruição. Mas a ideia pré-concebida de que é um bem eternamente rentável tem sido atualmente contestada perante a nova realidade trazida pela crise das *sub-primes*, créditos bancários de alto risco, que provocou grandes abalos nas estruturas económicas de todos os países, principalmente os mais poderosos que possuem uma economia mais estruturada e, conseqüentemente, mais sensível às mudanças bruscas e profundas dos mercados.

Portugal não ficou imune à crise e o setor da construção foi severamente atingido. A verticalização diminuiu drasticamente, principalmente depois do *boom* que teve nos anos 80 e 90 com grandes investimentos e capitalização vinda da União Europeia. O país habituou-se a construir novos fogos e deixou de parte a recuperação de edifícios que, com o tempo, se foram deteriorando. As atuais dificuldades impulsionam as construtoras a repensarem o setor e a adequarem a sua operacionalidade aos novos contextos (Bento, 2009).

Tendo em conta os elevados níveis de desemprego, a recuperação do setor imobiliário faz todo o sentido para além dos seus objetivos, como forma de gerador de mão-de-obra qualificada e em quantidade razoável. É um setor que pode ajudar no relançamento da economia e aliviar as finanças dos cidadãos.

A flutuação do mercado faz pesar a economia daqueles que têm recursos fracos, mas a quem foi possível, no passado, dar crédito para adquirir um imóvel. Esta situação é uma incongruência que gera desconfiança no mercado português. O arrendamento é visto como uma insuficiente fonte de recursos (Laia & Moedas, 2010).

A política fiscal é outra questão a rever, pois pode ser responsável pelo travar do desenvolvimento do setor. Mas um dos maiores problemas do setor imobiliário, que é tão importante para Portugal, é um certo laxismo, ou melhor, uma grande incapacidade de

mudar o que está mal, ou alterações muito lentas que dificultam sobremaneira o seu crescimento. Neste campo, exige-se maior dinamismo, mais coragem política, mais criatividade de forma a incrementar de vez a vontade de alterar e operar rumo ao futuro e ao progresso.

Para melhor compreender o setor imobiliário, é preciso que se entenda que existem algumas diferenças entre bens imóveis e bens financeiros. Porém, também existem pontos comuns. Os bens imóveis têm características próprias, tais como a fixidez espacial, a durabilidade, a heterogeneidade, a reduzida liquidez, os elevados custos de transação e informação, a intervenção governamental, o ciclo de oferta e promoção. Contudo, aproximam-se dos bens financeiros porque os seus valores são determinados pelos fluxos de caixa, ambos serem incertos quanto ao futuro e esperar-se que ambos cresçam.

“A falta de liquidez é, e será sempre, uma característica do mercado imobiliário, uma vez que os seus ativos nunca se poderão «vender» à mesma velocidade de uma ação ou de uma obrigação.” (Laia & Moedas, 2010, p. 139).

Se o volume dos fluxos de caixa crescerem e os riscos que estão relacionados com eles diminuírem, aumentará o valor do ativo.

Como se referiu, ativos imobiliários e ativos financeiros estão em estreita relação. De sublinhar que, relativamente aos fluxos de caixa, eles não são homogéneos, mas marcados pela diferença.

Quadro 10: Comparação entre ativos imobiliários e ativos financeiros

Ativos Imobiliários	Ativos Financeiros
Tempos de vida finitos (excetuando os terrenos)	Ações com tempos de vida infinitos
O valor terminal de um imóvel pode ser inferior ao inicial.	Com o tempo, as ações tendem a aumentar.

Fonte: Neves, Montezuma & Laia (2009)

Há uma certa complexidade entre a oferta e a procura no mercado imobiliário. Esta situação é resultado do facto de o mercado imobiliário ser caracterizado por ser fruto de vários mercados interligados.

“(…) a oferta de habitação em Portugal é significativamente superior à procura existente.” (Laia & Moedas, 2010, p. 161).

No mercado do espaço imobiliário transacionam-se os direitos de utilização do espaço. Os serviços transacionados são resultado do *stock* existente. Quanto à propriedade do terreno, esta pode ser do utilizador do espaço ou de terceiros.

O modelo dos quatro quadrantes analisa o comportamento económico (Neves, Montezuma, & Laia, 2009).

No mercado residencial português em 2001, cerca de 74% das habitações tinha mais de 22 anos, o que é espelho do envelhecimento dos imóveis.

3.3 Avaliar um bem

Um bem tem um valor atribuído; mas o determinar tem de ser sujeito a uma avaliação.

“Avaliar significa atribuir, estimar ou apurar o valor de alguma coisa. A atribuição de valor às coisas – bens ou serviços – tem constituído o problema fundamental da Ciência Económica ao longo dos tempos. A história do pensamento económico pode interpretar-se como uma série de tentativas para resolver «o problema do valor» (Pinheiro, 2006, p. 17).

O valor de um bem é determinado pelas preposições axiomáticas de raridade e utilidade. De facto, quanto mais raro for, mais o valor aumenta. A sua utilidade faz também com que tenha valor acrescido na medida em que será um produto muito procurado. A atribuição do valor não poderá ser individual na medida em que os produtos são elaborados para o coletivo. Só assim tem sentido em termos económicos. Para ultrapassar este imbróglio, decidiu-se perspetivar uma dupla vertente: o valor de uso e o valor de troca. Enquanto o valor de uso é subjetivo, o valor de troca é objetivo e, por esse motivo, mensurável, resultante da “relação entre as quantidades em que se permutam os valores de uso” (Pinheiro, 2006, p. 17). Chama-se valor venal se os bens ou serviços permutados forem realizados através de moedas. Assim, valor venal corresponde ao preço.

Existem, contudo, aspetos paradoxais nos valores dos bens e serviços. Há certos bens de grande utilidade para as pessoas, mas cujo valor não é inflacionado, sendo mesmo diminuto. Mas como os há em enormes quantidades e são utilizados permanentemente, o seu valor aparece reduzido. Exemplos disso são: a luz, o ar, a eletricidade, a água que, comparativamente ao ouro e diamantes, de muito pouca utilidade, estão a preços muito inferiores. A esta situação os estudiosos denominam paradoxo do valor.

O conceito de valor, por todas estas razões, ganha grande complexidade e não pode ser perspetivado de forma rigorosa. O valor parte de vários fatores, como sejam, quem avalia, capacidade de perceção dos pormenores do bem ou serviço e de valorização dos seus componentes, apetência do avaliador, contexto em que é avaliado, momento em que se faz a avaliação, o que se avalia. Um mesmo bem pode ser avaliado de forma diferente. Esta é uma questão subjetiva. Mas o facto é que o avaliador deve estar munido de competências técnicas e profissionais e conhecimentos necessários para fazer uma boa avaliação. O destino a dar ao bem pode valorizar, ou não, o bem a que se vai atribuir o valor. Tem de estar consciente das características do bem e do valor e viabilidade em transações económicas. Por outro lado, o avaliador pode estar condicionado ou motivado por razões pessoais o que irá refletir-se na avaliação que irá fazer (Ling & Archer, 2005).

3.4 Património

Para que haja transação de bens é importante que se entenda o que é o património. A palavra latina “*pater*” sinaliza-nos para o seu significado restrito: herança do pai. Mas, atualmente, também é usada como um bem de que se detém, como um imóvel ou uma propriedade, ou ainda, um bem mais abstrato, como o caso do património cultural. Tem um entendimento jurídico, significando o conjunto de bens e relações jurídicas com carácter pecuniário que uma pessoa ou uma coletividade possui. No plano económico, refere-se ao “conjunto de bens que proporcionam a um sujeito económico, no presente ou no futuro, utilidade de qualquer espécie pela sua detenção” (Pinheiro, 2006, pp. 22, 23). Naturalmente, este termo também é utilizado na área do imobiliário. O património imobiliário é o conjunto das posses em termos de imóveis que uma pessoa, família ou entidade detém.

3.5 Desenvolvimento e setor imobiliário

O desenvolvimento de um país mede-se pelo desenvolvimento do setor imobiliário. O promotor imobiliário tem um papel preponderante para o crescimento do setor. Para isso, terá a tarefa de desenvolver conceitos e coordenar tudo que diga respeito à realização do negócio. Para que o seu empenho chegue a bom porto, é necessário que outros agentes contribuam para o seu sucesso. Os promotores são todos aqueles que direta ou

indiretamente colaboram na construção do imóvel e na sua promoção e venda, como empresas, setor bancário, engenheiros, arquitetos, etc.

O setor imobiliário em Portugal está em crise e sofre a concorrência do setor imobiliário estrangeiro. É fundamental um reforço das competências-chave para que se consiga não só melhorar o desempenho neste campo como a competitividade do país.

Primeiramente, o promotor desenvolve o seu conceito imobiliário, um conceito muito próprio estudado ao pormenor que ele pretende ver implementado nos seus produtos. Mais tarde, irá elaborar o seu produto imobiliário. O importante é que este esteja de acordo com as necessidades de um certo grupo social para que possa ser vendível. O conceito nasce primeiro do que a aquisição do terreno, o que não impede que vá sofrendo ajustamentos à medida que o promotor se vá apercebendo das características únicas do local. Só posteriormente dar-se-á lugar à arquitetura e engenharia a par com a assunção do tipo de financiamento do projeto. A construção só terá lugar se for garantido o financiamento e a aprovação das entidades públicas competentes. O fim desta etapa far-se-á com a promoção comercial do edifício que estará a cargo da agência de publicidade e do mediador. O promotor imobiliário terá a função de coordenar todos os agentes envolvidos neste processo.

3.6 Segmentação do mercado imobiliário

Geralmente, o mercado imobiliário é segmentado pelo tipo de utilização a dar aos empreendimentos. Estes podem ser classificados segundo as seguintes alíneas:

Residencial.

Escritórios.

Comercial.

Industrial.

Alojamento turístico.

Relativamente ao segmento residencial, este é adquirido por pessoas individuais ou empresas, que os utilizam para primeira ou segunda habitação, para férias, para alojamento de trabalhadores, ou para serem fonte de investimento para arrendamento. Múltiplos são os fatores que contribuem para a sua compra, nomeadamente, situações em que há divórcio,

em que a família aumenta, quando há deslocamentos devido a mudança de local de trabalho, quando o agregado familiar passou a usufruir de um maior rendimento e, por esse motivo, decide comprar uma casa que ofereça melhores condições, quando uma empresa contrata trabalhadores deslocados e vê-se na necessidade de os alojar. Estes imóveis compram-se junto de mediadores ou promotores imobiliários. As pessoas ou as empresas obtêm estas residências através de dinheiro que possuem ou através de empréstimo. As razões que as levam a adquirir prendem-se com necessidade de um maior conforto, como lazer, se forem destinadas a casa de férias, para se exibirem perante a sociedade preocupando-se com o seu *status* social, com a necessidade de alojarem os seus trabalhadores ou para investimento imobiliário (Mill, 2003).

O segmento de escritórios tem como compradores empresas e profissionais liberais e são utilizados para sede, sucursais, e para investimento para arrendamento. Eles são adquiridos por altura em que se formam empresas, em que estas se expandem ou quando se pretende criar filiais. As razões que motivam a sua compra prendem-se com a necessidade de se estabelecer um local de trabalho, para que os constituintes tenham acesso fácil e para investimento profissional.

Os centros comerciais têm um importante papel no setor comercial que, como o nome indica, visa o comércio. Os seus compradores têm em mente um local onde possam constituir o seu negócio, criar uma filial ou deslocar uma atividade. Adquirem este local porque consideram que tem potencial para a atividade que pretendem desenvolver. Tornam-se locais para comercialização de bens e serviços.

As empresas no campo das tecnologias e indústria com necessidades logísticas adquirem, no segmento industrial, os seus imóveis, procurando lá desenvolverem atividades de investigação, industriais, de distribuição e logística. Compram-nos por motivos que dizem respeito ao acesso ao mercado e recursos naturais e humanos, ao custo do espaço, às infraestruturas e aos subsídios públicos.

As empresas hoteleiras compram os espaços concernentes ao segmento dos hotéis com o intuito de apostarem no alojamento temporário, na realização de eventos. O que as motivou para adquirirem os imóveis foi a necessidade de investirem na área e a integração com outras atividades económicas.

“A conceção imobiliária é bastante importante num hotel, pois determina a atração de clientes e os custos por quatro.” (Freire, 1998, p. 131).

3.7 Evolução geográfica da procura

Variáveis macroambientais e microambientais influenciam a procura no setor imobiliário. As primeiras afetam todos os segmentos, enquanto as segundas somente segmentos específicos. Fazem parte das variáveis macroambientais o desenvolvimento da população mundial e do produto interno bruto, PIB.

“Determinar a estrutura, a atratividade e os fatores críticos de sucesso dos vários segmentos do setor imobiliário é essencial para extrair conclusões quanto à sua natureza competitiva e ao desempenho dos seus agentes.” (Freire, 1998, p. 122).

O crescimento urbano prevê que haja cerca de 33 megapólis em 2015. O negócio imobiliário é volátil, dependente dos ciclos económicos, razão pela qual está conectado com o PIB.

Cada setor deve ser observado ao pormenor para se saber como é influenciado pelas variáveis macroambientais. Por exemplo, a estrutura etária da população, a localização dos centros empregadores, das escolas, dos lugares de lazer influenciam o segmento residencial, no respeitante à procura.

Relativamente aos escritórios, é marcante fatores como a facilidade em aceder a eles em termos de transporte, as telecomunicações, o valor do espaço, as políticas fiscais, a localização que permite um bom acesso aos mercados. Geralmente situam-se em locais privilegiados nas cidades e vilas. O importante é que estejam integrados na vida ativa do espaço urbano de modo a nunca serem erradicados da atividade económica que pulsa nesses locais. “Os indicadores da procura de escritórios incluem o volume de absorção e os custos de ocupação” (Freire, 1998, p. 117). As grandes cidades são os locais preferenciais para se abrirem escritórios.

No concernente ao segmento comercial, o poder de compra das famílias revela-se de um fator determinante que deve ser levado em conta para que se constituam negócios num dado local. Mas há outros elementos que concorrem para essa decisão, como sejam, o turismo e o custo por metro quadrado.

A procura, no setor industrial, prende-se com a necessidade dos acessos a redes de telecomunicações e de estradas, mas também com o grau de competência dos recursos humanos ou o custo da ocupação.

Os fatores dinamizadores que concorrem para o segmento dos hotéis em termos de procura são a evolução da indústria do turismo e as políticas governamentais de proteção do ambiente e ordenamento do território.

“O desfasamento temporal entre a oferta e a procura é uma das características mais marcantes do setor imobiliário” (Freire, 1998, p. 11). Quando a economia se fortalece, a procura no setor imobiliário aumenta. Mas isso só é visível algum tempo depois. O contrário também se dá, com a procura a diminuir em tempo de recessão. Quando a oferta e a procura atingem o mesmo nível, significa que a procura está a diminuir e, conseqüentemente, esta situação dá origem a níveis de absorção do mercado, pois existe uma grande quantidade de edifícios sem ocupação.

No respeitante à oferta no âmbito geográfico, esta altera-se quando se observa cada segmento. Razões para este facto são o enquadramento legal, os investimentos que se realizaram, mas também os modelos de procura. Quase todos os segmentos têm padrões de procura homogêneos, excetuando o residencial. Neste caso, o investimento é arriscado e exige-se o conhecimento a vários níveis a citar, mercado local, enquadramento legal, burocracia e dinâmica de procura local.

Há diferenças a nível do âmbito geográfico da oferta em termos da natureza do agente. Estes procuram atuar a nível local ou nacional no segmento residencial. Por outro lado, no respeitante às áreas dos escritórios, hotéis e comércio, a escala é mais alargada e internacional. Há, manifestamente, um interesse estratégico para acompanhar as grandes multinacionais estrangeiras. Os construtores trabalham, igualmente, a nível local e nacional.

Três vetores concorrem para a oferta imobiliária em termos mundiais:

1. Os escritórios e o comercial;
2. Residencial;
3. Lazer.

Entretanto, surgem novos conceitos imobiliários que levam em conta as diferentes necessidades das pessoas e dos mercados.

As novas tecnologias têm-se revelado de importância maior para encorpar a mudança que se está a operar. Os escritórios são um segmento que tem apostado nelas para se modernizar e se tornar mais competitivo.

3.8 A relação entre a crise financeira e o setor imobiliário

Como já se afirmou, o colapso da economia global teve o seu início no setor imobiliário norte-americano, mais propriamente, no crédito imobiliário. O mundo financeiro utilizou o setor imobiliário "como colateral para produtos de alto risco que não refletiam o verdadeiro valor do imobiliário subjacente à transação, devido a uma desconexão entre o mundo financeiro e o mundo imobiliário" (Laia & Moedas, 2010, p. 22). Os preços do mercado imobiliário baixaram e a crise generalizou-se mundialmente.

A facilidade de obtenção de crédito imobiliário gerou a ilusão de que a banca tinha muito dinheiro para emprestar, o que não era verdadeiro. As entidades bancárias confiavam no futuro e acreditavam que as rendibilidades iriam crescer e, nesse prisma, creditavam os seus clientes. Os ativos financeiros multiplicaram-se e superaram o PIB mundial. Estar a creditar capital que não devia ser utilizado, pois retirava-se de um setor para capitalizar outro, criou grandes problemas financeiros. Fez-se a financiarização da economia, estando o mercado desregularizado, provocando, por esse facto, o aumento descontrolado de produtos. "No caso do imobiliário, verificou-se a titularização generalizada de diversos tipos de créditos hipotecários (por exemplo CDOs e CMOs). Todo este processo de emissão de títulos financeiros agravou-se pelo facto de o seu valor de mercado deixar de ter sustentação no valor dos ativos subjacentes" (Laia & Moedas, 2010, pp. 22, 23).

Os *investment managers* possuem um incentivo de volume a curto prazo. As decisões das bolsas são, também, a curto prazo. Estas situações não se compatibilizam com a realidade atual centrada na sustentabilidade a longo prazo. Os bancos têm deixado que o problema relativo ao imobiliário se venha a arrastar o que, naturalmente, não é positivo no contexto atual. A especulação imobiliária por parte destas entidades é grande, originando enormes problemas em termos da macroeconomia, aumentando a dívida dos países. Não basta que o ativo se valorize, pois isso poderá dar azo à inoperância, a uma espera de anos. A solução passa em os bancos fazerem frente ao problema imobiliário, estimularem as medidas de solução que passarão pela "inovação, qualidade e desenvolvimento do produto imobiliário" (Laia & Moedas, 2010, p. 25).

O problema português é o dos outros países, contudo a fraca produtividade, competitividade e endividamento agrava ainda mais a sua situação. Ao longo dos últimos anos, as exportações portuguesas têm baixado consideravelmente. Essa situação fez com

que a competitividade diminuísse. Além disso, o escudo foi substituído e as variações dos preços dos produtos foram outros fatores que abalaram a economia. A eficiência marginal do capital tem sido fraca e, conseqüentemente deu-se uma queda de crescimento económico. O endividamento português é excessivo porque ultrapassa 90% da dívida do Estado em relação ao PIB. Relativamente a esta situação, pode dizer-se que a dívida pública acrescida à dívida externa ultrapassa claramente a percentagem citada. Esta situação é fruto de um grande desequilíbrio entre as importações e exportações portuguesas. A falta de competitividade das empresas, o aumento dos custos do trabalho e a fraquíssima produtividade, bem abaixo da média europeia, contribuem para que o país tenha uma economia precária, agravada com a crise mundial. Mais a mais, conta-se que o endividamento, com a estagnação da produtividade nos últimos dez anos, faça com que Portugal tenha um problema acrescido. Os bens de transação diminuíram na última década, contudo os salários aumentaram, sendo aqui que está o grande problema da economia portuguesa.

O setor imobiliário teve sempre uma relação estreita com o setor bancário em Portugal. A crise das *subprimes* não se fez sentir com tanta intensidade nos bancos portugueses devido ao fraco investimento que estes fazem no estrangeiro. O crédito à habitação, às empresas imobiliárias e a particulares somavam, em 2006, cerca de 70% de todo o crédito à economia. Provavelmente, se o investimento bancário incidisse noutros setores, como o das exportações, o estado da economia portuguesa não seria o mesmo.

Há algumas diferenças entre a crise atual e as anteriores. A baixa de preços dos imóveis tem tido uma duração maior devido ao envelhecimento da população, existindo, portanto, um maior número de imóveis - oferta - em relação à procura. Mais a mais, a imigração desceu substancialmente o que fez com que a demanda de habitações para estas pessoas também decaísse. Pode falar-se de uma pirâmide invertida no concernente à população.

Juntando-se a esta situação temos um crescimento económico muito fraco que está previsto que dure até por volta de 2015. Tem existido incapacidade, por parte dos países europeus, em gerir os seus próprios interesses e algumas dificuldades que se prendem com o câmbio de outras moedas estrangeiras fora da zona euro. Esta situação tem tido como resultado uma diminuição dos salários e, conseqüentemente, a desvalorização da competitividade interna dos países, contribuindo para o enfraquecimento da sua economia.

O facto da cultura financeira da população ter aumentado, fez com que a economia sofresse um grande revés, devido à perda de casas pelo facto de muitas pessoas estarem

incapacitadas de garantirem os seus compromissos financeiros com os bancos que lhes creditaram capital para a compra do imóvel e pela redução dos seus salários, pensões e situação de desemprego. Tudo isto provocou desmotivação.

O debilitar da economia determinou a baixa de preços e o enfraquecimento das empresas e do negócio.

No ano de 2012, a nível do mercado de compra e venda, no referente a estimativas do volume de transações, houve uma diminuição de hipotecas de cerca de 44% em relação ao ano anterior; o número de transações foi de menos 30% comparativamente a 2011. No passado, havia uma quota relevante de vendas sem crédito, “a pronto”. Nos anos de 2011 e 2012, há um retorno a este sistema com cerca de 35.000 transações “a pronto”. De 2011 a 2012, o arrendamento caiu de 84.000 para 62.000. A procura residencial decresceu 10%, no mesmo período. Em 2012, terá rondado os 160.000 “eventos”. Em novembro de 2012, o índice de confiança e espetativa atingiu os níveis mais baixos, mas a partir deste mês começou a subir, tendo nos meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013 atingido os valores mais altos. Segundo os parâmetros de absorção e o gap de mercado, em 2012, o valor da oferta por m² era de 1.762 euros. A taxa de revisão foi de - 6%, a taxa de desconto foi de - 10%, o tempo de absorção de 8, o preço de venda por m² de 1.360 euros e o gap de mercado de - 23%, tudo na área metropolitana de Lisboa. No Algarve, o valor da oferta por m² foi de 1.864 euros, a taxa de revisão de - 9%, a taxa de desconto de - 9%, o tempo de absorção de 12, o preço de venda por m² de 1.207 euros e o gap de mercado de - 35%. No Porto, o valor da oferta por m² foi de 1.221 euros, a taxa de revisão de - 7%, a taxa de desconto de - 11%, o tempo de absorção 11, o preço de venda por m² foi de 837 euros e o gap de mercado de - 31%. No respeitante ao mercado de fogos novos, o valor da oferta por m² foi de 2.105 euros, o preço de venda por m² foi de 1.777 euros, o gap de mercado - 16%, em Lisboa. No Algarve, a venda de oferta por m² foi de 2.138 euros, o preço de venda por m² foi de 1.353 euros, o gap de mercado - 37 euros. Na área metropolitana do Porto, a venda da oferta por m² foi de 1.423 euros, o preço de venda por m² foi de 1.078 euros e o gap de mercado - 24%. Quanto ao mercado de arrendamento, ofertas e rendas, na área metropolitana de Lisboa, a renda da oferta por m² foi de 7,9 euros, a taxa de desconto foi de - 5%, o tempo de absorção foi 2, a renda contratada por m² foi de 6,9 euros, o gap de mercado foi de -13%. No Algarve, a renda da oferta por m² foi de 5,5 euros, a taxa de desconto foi de - 3%, o tempo de absorção foi 4, a renda contratada por m² foi de 5,2 euros, o gap de mercado foi de -12%. Na área metropolitana

do Porto, a renda da oferta por m² foi de 5,5 euros, a taxa de desconto foi de – 5%, o tempo de absorção foi 4, a renda contratada por m² foi de 4,8 euros, o gap de mercado foi de -12%. Concluindo, os descontos, o tempo de absorção e gap de mercado foram melhores do que na compra e venda.

O investimento imobiliário em obras com DCR na área metropolitana de Lisboa, no que concerne à classe A+ é de 525 edifícios e 2.000 fogos. As obras A, 2.525 edifícios e 7,5 mil fogos, as obras B, 3.475 edifícios e 5,9 mil fogos, as obras B-, 4.187 edifícios e 4,8 mil fogos.

No que diz respeito às obras com DCR por região, a área metropolitana de Lisboa, relativamente à classe A+, a percentagem é de 14%, a classe A é de 38%, a B de 34% e a B – de 14%. No respeitante à área metropolitana do Porto, as percentagens são as seguintes: classe A+, 9%, A, 41 %, B, 28% e B-, 23%. No norte, classe A+, 4%, A, 31%, B, 34% e B-, 31%. Centro, A+, 4%, A, 16%, B, 36%, B-, 44%. No Alentejo, A+, 3%, A, 22%, B, 28%, B-, 47%. No Algarve, A+, 3%, A, 17%, B, 42%, B-, 38%.

No geral, no que concerne a obra nova, as percentagens são as seguintes: classe A+, 5%, A, 24%, B, 32%, B-, 39%. Quanto à reabilitação, A+, 4%, A, 21%, B, 34% e B-, 41%.

Relativamente ao investimento imobiliário do Porto, tendo em conta a síntese dos anos de 2011 e 2012, a construção nova teve um total de 39 fogos, o n° de fogos foi 168 e a dimensão média de 4,3. A obra em edificado foi de 28, o n° de fogos foi 214 e a dimensão 7,6. Obras de escassa relevância foram 214, o número de fogos 312 e a dimensão média 1,5.

As obras de conservação foram 907 que dispensaram a emissão de alvará ou comunicação prévia, em Lisboa.

Uma questão primordial que se prende com a sobrevivência imobiliária é a atitude negocial. No contexto atual, o preço do imóvel e o valor do arrendamento tende a baixar pelo que quanto mais depressa o proprietário/senhorio vender ou arrendar melhor será, e quanto mais tempo o cliente/inquilino conseguir protelar, mais benefícios financeiros ganhará, pois despenderá menos dinheiro. Paciência e inteligência da parte destes é um elemento fundamental (Mateo, 2012). Na opinião de Freire, “Uma modalidade de financiamento em crescente aceitação consiste na aquisição de imóveis para arrendamento por parte de investidores institucionais.” (1998, p. 131).

Mudanças profundas têm de ser operadas, as despesas necessitam de ser reduzidas, o investimento deverá ser mais criterioso, a produtividade terá de aumentar para que as exportações se tornem uma realidade e o estilo de vida terá de sofrer alterações; fundamentalmente dever-se-á apostar nas áreas fulcrais para que o país cresça sem desperdício, não hipotecando o seu futuro.

3.9 A formação nas empresas imobiliárias

Há falta de formação específica para os colaboradores de empresas imobiliárias. E muitas das que existem estão desajustadas à população-alvo. Qualquer área económica que se preze deve apostar nos seus recursos humanos, qualificá-los, para que otimizem o seu desempenho profissional. O setor imobiliário não é exceção. Neste prisma, é importante apostar na formação, até porque é imperioso reverter a situação pelo qual está a passar. Com esta medida, para além de se melhorar o trabalho individual e coletivo, contribui-se, também, para investir numa área em crise e pode tornar-se uma iniciativa importante que potencie a mudança tão desejável, naturalmente integrada e em estreita ligação com outras alterações estruturais.

3.10 Investimento imobiliário

3.10.1 O investimento imobiliário em Portugal

Em 1998, Freire afirmava:

“O setor imobiliário em Portugal revela uma média competitividade global.” (Freire, 1998, p. 133).

Contudo, O investimento imobiliário em Portugal tem decaído bastante nos últimos 10 anos. No ano de 2011, baixou 60% em relação a 2010 e em 2012, 20% em comparação com o ano anterior, representando a perda de centenas de milhões de euros³.

lxxv lxxv

³ Cushman & Wakefield *apud* Soares, 2012

“As estimativas provisórias de fecho de ano para o volume de investimento em ativos imobiliários em Portugal (excluindo eventuais transações durante o mês de dezembro) apontam para um total de 231 milhões de euros, cerca de 20% abaixo do volume registado em 2011, que tinha já verificado uma quebra de 60% face aos mais de 700 milhões de euros transacionados em 2010”

salienta o comunicado da consultora⁴.

Fatores como “a crise da dívida pública portuguesa e a ausência de financiamento fizeram com que vários investidores estrangeiros deixassem de considerar oportunidades no nosso país”⁵.

A previsão é que a situação se mantenha durante os dois anos seguintes, fruto da austeridade e da fraca evolução da economia portuguesa. Os países estrangeiros deixaram de investir nesta área e tem existido desfasamento no concernente aos preços de venda e valores de compra.

O investimento estrangeiro pautou-se por cerca de um quinto do total. De notar a curiosidade de que os pequenos investidores privados têm vindo a aumentar, representando cerca de 15%. Portanto, são os investimentos nacionais que têm vitalizado esta área com cerca de 65%, principalmente através dos fundos de investimento nacionais.

A maior representatividade do investimento imobiliário coube ao segmento residencial seguido do de escritórios.

No ano de 2013, é fundamental motivar o investimento em Portugal e surgirem operações de qualidade onde o risco poderá originar o retorno.

3.10.2 Miami e os investidores estrangeiros

Apesar da crise económica mundial e da crise no imobiliário, os brasileiros continuam fortes no imobiliário em Miami. Europeus e sul-americanos estão a investir em imobiliário nesta região. Múltiplos fatores concorrem para este estado de coisas, nomeadamente, as dificuldades que investidores estrangeiros sentem nos seus países e continentes, a posição

lxxvllxxvi—

⁴ Idem

⁵ Antunes *apud* Soares, 2012

geográfica de Miami e as medidas de marketing implementadas por certas empresas sediadas na região. O facto, também, de algumas empresas do setor operarem com recursos humanos oriundos de vários países estará a facilitar na implementação de medidas inovadoras que têm surtido efeito no referente aos propósitos delineados. Seminários educativos sobre estruturas e transações imobiliárias têm sido de grande importância. Uma das empresas patrocinadoras é a ONE Sotheby's. O sucesso na ocupação e venda de imóveis fez com que as construtoras voltassem a construir. Há um efetivo retorno dos investimentos feitos em anos transatos. Também a administração de propriedades tem estado a ganhar, estando a cobrar uma taxa de 4%. Mesmo as pessoas que não vivem na Florida consideram a compra de imóveis em Miami um bom negócio, e prova disso é a deslocação de capital vindo do Brasil, tendo muitos brasileiros investido cerca de 100 milhões de dólares, segundo Daniel Veja, um dos administradores da ONE Sotheby's (Tozzi, 2012)⁶.

O mesmo empresário afirma que os próprios americanos estão a voltar em força a investir no mercado imobiliário, principalmente devido a taxas de juros mais baixas e pelo facto de o mercado estar em baixa.

3.10.3 O Brasil e a retoma

Alguns sinais de retoma no Brasil estão já à vista. Tem existido um aumento da oferta de crédito no setor imobiliário, com o Índice Imobiliário (IMOB) da BM&F Bovespa a dar conta disso. O papel deste indicador é medir o desempenho das empresas do setor, a intermediação imobiliária e a exploração de imóveis.

Prevê-se uma acentuada melhoria do Brasil no mercado imobiliário no ranking mundial. O crescimento da economia, a manutenção do mercado interno em atividade, a baixa taxa de desemprego, a melhoria da renda familiar, os eventos desportivos, o *deficit* habitacional e as garantias legais são fatores que se pensa que contribuirão para a melhoria neste setor. Há um esforço real da parte do Banco do Brasil no sentido de reforçar a concessão de crédito imobiliário (Akamine, 2012)⁷.

lxxviii

⁶ Artigo na ACHEIUSA de julho de 2012. Consultar Bibliografia.

⁷ Texto intitulado “Perspetivas para o Mercado imobiliário em 2012”. Cf. Bibliografia.

3.10.4 O imobiliário e a Rússia

Curiosa é a posição da Rússia no mercado imobiliário mundial, tendo-se tornado um dos líderes mundiais. O investimento em imóveis comerciais dobrou na passagem do ano de 2010 para 2011, apesar de alguma instabilidade económica no mundo. Ao todo, o investimento atingiu 8,3 bilhões de dólares, segundo a empresa de consultoria Jones Lang LaSalle (Akamine, 2012)⁸.

O país é o sexto classificado no ranking do investimento imobiliário, contudo, destaca-se dos outros países como aquele que conseguiu um crescimento mais acentuado neste campo. E este foi devido à reativação dos mercados de capitais que permitiu um acréscimo considerável de créditos imobiliários concedidos. O aumento de cerca de 50% de transações com o valor de mais de 100 milhões foi bastante representativo.

Os segmentos onde existiu maior investimento foram os imóveis comerciais e de escritórios. As instalações comerciais na Rússia são muito atrativas para os investidores estrangeiros. O capital estrangeiro contribui com um terço do investimento.

Em 2012, houve um certo retraimento devido à expectativa dos russos relativamente ao que se passava na economia mundial e com a dívida da Europa. A situação do país também sofreu um período de transição e a confiança dos investidores não foi total devido à atenção que dispensaram ao contexto que se estava a formar, segundo a empresa Knight Frank. Não obstante, aumentou o ranking de preços das habitações de luxo pelo facto de existir uma oferta limitada e investidores poderosos desejarem investir em ativos.

3.10.5 O Wharton Global Alumni Forum de Madrid

Este será o momento mais difícil para a crise do mercado imobiliário de todos os tempos. Os desafios são cada vez maiores e a necessidade de correr riscos também. Mas é igualmente uma janela de oportunidades para modificar e inovar rumo ao futuro. Os segmentos comerciais e habitacionais são onde se prevê que venham a sofrer mudanças

lxxviii lxxviii

⁸ Artigo “Rússia é líder de crescimento no mercado imobiliário internacional” na Gazeta Russa. Ver Bibliografia

mais acentuadas e maior investimento de recuperação. É isso que se pôde depreender do *Wharton Global AlumniForum*, realizado em Madrid, intitulado: “Real Estate: Exploring the Road to Recovery”⁹.

A recessão sobre o desenvolvimento e os *deficits* orçamentais crescentes tornam as dívidas insustentáveis e são a grande preocupação.

No concernente a Espanha, o palestrante Ismael Clemente, dirigente de uma entidade espanhola de investimentos que é uma das ramificações do BCE, acredita que o pior já foi ultrapassado e que há perspectivas de uma leve recuperação a iniciar-se, sendo ainda possível fazer-se algumas correções no segmento residencial.

Pensando em Espanha, Portugal e na África do Norte, afirmou que era necessário que estes países fossem determinados no ritmo de recuperação e que os investidores deveriam apostar nos momentos certos e não se precipitarem. Os grandes perigos eram um grande investimento no *deficit*, originando aumento de impostos, e o excesso de regulamentação para o setor imobiliário.

Compartilhando o otimismo de Clemente, o palestrante inglês, Christian Schulte Eistrup, diretor-gerente do mercado de capitais em Londres, afirma que a recessão deu pausa ao mercado imobiliário e por isso, foi útil neste campo e sublinha que “estamos de volta a um ambiente onde as pessoas entendem o básico de imóveis”.¹⁰

Alfonso Vegara, fundador e presidente da Fundação Metròpoli de Madrid, reafirmou a importância do imobiliário, até porque as populações da Ásia e da América do Sul estão a crescer de uma forma vertiginosa.

AminLhor, diretor do escritório da McKinsey do Médio Oriente, sublinhou que a produtividade de construção inovadora é praticamente nula e que este processo tem de ser revertido.

O importante é que haja trabalho de qualidade nos países em desenvolvimento. A economia seria o “termómetro” da situação real, mas mesmo que esta não esteja de feição, é importante que haja a consciência de que o investimento em imobiliário representa “50%

lxxixlxxix

⁹Artigo intitulado “Real State’s Future: It Depends on What Degree of Risk You Are Looking For”. Cf. Bibliografia.

¹⁰ Declarações proferidas pelo palestrante no Wharton Global Alumni Forum.

do património líquido tangível no mundo”, diz-nos Primo de Rivera¹¹ diretor da Norfin, em Madrid. O crescimento da população e do emprego tem de ser levado em conta, assim como as taxas de desocupação, fruto de construções novas, que têm tido pouca viabilidade devido à falta de investimento, acrescenta.

A simplificação de processos e o evitar os excessos de regulamentação parecem fundamentais no respeitante ao desenvolvimento imobiliário e tal é verificável, se, por ventura, se comparar a compra e o desenvolvimento de um terreno e a consequente venda deste em Marrocos em relação a outro país da Europa do sul; o terreno do país da África do Norte vender-se-á de uma forma muito mais rápida e, por esse motivo, as vantagens são muitas. Nos dias que correm, os países em desenvolvimento conseguem construir com a mesma qualidade e vender imóveis com alguma celeridade.

Na Rússia, cresce a demanda de melhores instalações residenciais e comerciais. Isso faz com que os imóveis e as rendas aumentem. Apesar da crise, em Portugal ainda há margem para que projetos específicos sejam desenvolvidos, afirmou Clemente.

Este palestrante adianta que o segmento menos preparado para as adversidades em Espanha é o residencial, onde se refletem mais níveis de preços, sendo o comercial mais profissional.

Segundo Rivera, em Espanha, há um grande número de terrenos subdesenvolvidos e de edifícios vagos e o valor que os proprietários pretendem dos seus imóveis não são os que os clientes têm a intenção de pagar.

Para investimentos transfronteiriços, é preciso ter em conta os mercados locais e internacionais, sendo impulsionados por fundos de conglomerados de desenvolvimento, diz Lohr.

“Para seleccionar mercados externos, a empresa deve refletir sobre a dinâmica da procura e da oferta dos seus produtos” (Freire, 1998, p. 266).

As mudanças perspetivam-se no horizonte e, em Singapura, o imobiliário sustentável está a ser tentado com o apoio de novas tecnologias, uma solução urbana que providencia casas, transporte, água e outros elementos.

lxxxlxxx—

¹¹ Ibidem

Na Ásia há grandes oportunidades, devido ao facto daqueles que desenvolvem projetos habitacionais estarem mais organizados e aproveitarem os contextos, tendo uma grande consciência do que pode ser feito e oferecendo aos projetos processos tecnológicos inovadores e assumindo o risco dos seus investimentos.

O ponto de convergências entre os diferentes palestrantes é que tem de existir um diálogo entre o setor imobiliário e as cidades e que as oportunidades estão à vista e que é necessário que a indústria se inove e leve em atenção as pessoas e as suas necessidades¹².

3.11 A necessidade de inovar

3.11.1 O imobiliário e as novas tecnologias

Os estudiosos não preveem um avanço no setor imobiliário sem que haja um acompanhamento da inovação tecnológica. Esta situação é um importante fator para dar um impulso a um setor renovado. Nesta perspetiva, Cary Sylvester, em setembro de 2012, apresentou um conjunto de instrumentos tecnológicos que irão ajudar o imobiliário a revitalizar-se, tais como, tecnologia integrada, projetores *smartphone* e exibidores holográficos e também o *Phablet*, que é a junção entre as capacidades dos *smartphones* com os *mini tablets*¹³.

3.11.2 Caso exemplar de Dave Carroll

O objetivo do marketing é fazer com que o comprador se identifique com o produto de que necessita. Porém, há cada vez mais informação que confunde as pessoas. Há excesso de informação e quando tal acontece poder-se-á falar de informação poluidora de mentes. A capacidade de seleccionar torna-se gradualmente mais difícil visto que muitas empresas se assemelham, utilizam propagandas similares e apresentam produtos aproximados. No passado, eram confrontados artigos substancialmente diferentes e a escolha era facilitada.

lxxxilxxxi—————

¹² Ibidem

¹³ Vídeo intitulado “Future of Real State Technology” de 19 de setembro de 2012. Verificar Bibliografia.

As novas tecnologias convidam as empresas a promover os seus produtos das mais diversas formas, em sites e portais na internet. As imagens e os *slogans* são bastante atrativos e, por vezes, utilizam-se estratégias que visam enganar os eventuais clientes, apresentando um discurso apelativo no sentido do bom e barato, mas em baixo, em letras pequenas de difícil leitura, regista-se a verdadeira forma e o dinheiro a despende para adquirir o produto. A situação ainda se torna mais difícil quando surgem empresas totalmente desconhecidas para as pessoas a oferecer produtos de inegável qualidade.

Perante este quadro, uma certeza surge inabalável no espírito das empresas modernas: é preciso inovar. A promoção imobiliária deverá estar assente numa comunicação moderna, atrativa para as pessoas: *spots*, filmes, panfletos cartazes, rádio, internet, tudo poderá ser uma via fundamental para a mudança. Há casos de sucesso em que elementos especialistas em informação e tecnologia integraram empresas de mediação imobiliária e conseguiram inovação e criatividade que cativaram os clientes¹⁴. O objetivo é a criação de empresas multifacetadas, polivalentes, com um bom espírito de equipa, que tenha a capacidade de criar e inovar. Tem de se ir aos pormenores para se conseguir o sucesso. Por vezes, um pormenor faz a diferença. É fundamental pensar-se na população-alvo a que é dirigido o *spot* publicitário e se criar as condições necessárias para sensibilizar e chamar a atenção a esse grupo. O bom humor, quando bem doseado e adaptado à situação, é sempre uma mais-valia para os *spots* publicitários. Tendo em conta que as senhoras, segundo estudos realizados, são quem dão o impulso final para a aquisição do imóvel, é sempre necessário que não sejam excluídas imagens e *slogans* persuasivos para este tipo de cliente.

A vida moderna exige que as empresas se revelem minuto a minuto, o que faz com que haja a necessidade de uma atenção permanente em relação ao que se passa no mundo empresarial. Não basta uma gestão rigorosa dos recursos, uma promoção tradicional dos produtos, cada vez mais é necessário inovar num mundo cujo destino se apresenta incerto. Desta forma, faz todo o sentido as empresas se munirem de pessoas jovens, capazes e criativas de maneira a darem um novo rumo aos negócios para chegarem, cada vez mais perto das necessidades dos clientes.

lxxxiiilxxxii—

¹⁴Informação retirada do blog da POM invest.

É imprescindível uma comunicação eficaz com os consumidores, saber o que eles precisam e desejam. A ação das empresas tem de ser rápida e concisa. A velocidade e agilidade das decisões ganham expressão, uma vez que o tempo se tem mostrado crucial (Davinson, 1987). Há que aproveitar os acontecimentos e elaborar produtos em tempo real, como aconteceu com as empresas Taylor e Carlton Cases Guitar, relativamente à ocorrência na United Airlines (Scott, 2012, pp. 21, 22). Esta situação mostrou a importância de um compromisso de mercado em tempo real e a ação e aproveitamento dos acontecimentos por parte das empresas que agiram de pronto.

Dave Carroll, um músico de música *country*, viajava, com os outros membros da sua banda, na companhia de aviação United Airlines quando, ainda no aeroporto de O' Hare, viram pela janela do avião que os seus instrumentos musicais eram tratados com pouco cuidado por parte dos funcionários de terra da empresa. Quando chegaram ao seu destino, verificaram que a guitarra de Dave Carroll, uma Taylor de 3.500 dólares, estava partida. Apesar das inúmeras tentativas junto da companhia, o cantor não foi ressarcido do prejuízo e nem sequer lhe pediram desculpas. Passados nove meses, Dave avisou a United Airlines de que iria pôr um vídeo no YouTube com uma canção que retratava o ocorrido.

A "explosão" deste caso teve repercussões enormes em três meses, a partir do momento em que o vídeo de Dave Carroll foi posto no YouTube. No dia em que isso aconteceu, 6 de julho de 2009, foram seis as visitas ao vídeo. No dia seguinte, de manhã cedo, havia 330 visitas e Carroll foi convocado para uma entrevista, tendo surgido um artigo *online*. Ao meio dia tinha 5.000 visitas e, em poucas horas, 25.000. Jim Laffoley, administrador da Carlton Cases, comunica com Carroll oferecendo os seus préstimos. A United Airlines pede para falar com ele. No dia 8 de julho, várias publicações canadianas entrevistam-no, parte do vídeo é emitido na CNN e a FOX e a CBS pedem para o entrevistar. A United volta a solicitar para falar com ele. As visitas estão nas 50.000. Passado um dia, são 200.000. Laffoley e Carroll decidem criar uma cobertura resistente para guitarras. No dia seguinte, as visitas passam a 1 milhão, o contacto com a United é feito, mas a administração não lhe pede desculpas. Não obstante, cautelosamente oferecem-lhe uma compensação monetária que Carroll recusa. A Taylor Guitars dá a sua opinião *online* sobre a temática. A 12 de julho, chega-se a dois milhões de visitantes. No dia 19 de julho, é lançado o produto denominado "cobertura de guitarra Carlton do viajante Dave Carroll". A 22 de julho, Dave dá 9 entrevistas e o vídeo é publicado no iTunes. No dia seguinte, são três milhões de visitas. A 18 de agosto, uma nova música sobre a United é publicada. Por

fim, a 14 de setembro, representantes da United Airlines pedem desculpa a Dave. Este é convidado, a 22 de setembro, a falar no senado dos Estados Unidos da América sobre os direitos dos passageiros.

O relato deste acontecimento serve para testemunhar a importância da rapidez e da agilidade no marketing nos dias de hoje. A consciencialização deste facto levou a beneficiar três entidades, uma pessoal, Dave Carroll, e duas coletivas, a Carlton Cases Guitars e a Taylor Guitars. O primeiro, sendo um músico pouco conhecido, passou a estar “na boca do mundo”. Revoltado com o comportamento inadequado e o desprezo que a United Airlines protagonizou consigo, decidiu, por uma via criativa e artística, pondo de parte o trajeto tradicional que assenta no caminho judicial, sempre moroso e imprevisível, elaborar um vídeo clip e colocá-lo no YouTube. O resultado atingiu vários pontos que satisfizeram as necessidades pessoais de Carroll: a atitude menos correta da United foi denunciada e milhões de pessoas tiveram conhecimento disso e apoiaram o músico; ganhou em termos de publicidade em relação às suas três canções que denunciavam a situação; passou a ser um cantor muito mais conhecido, assim como a sua obra artística e, conseqüentemente houve ganhos financeiros com este facto; para além de músico, tornou-se uma personalidade famosa, pois, independentemente de as pessoas gostarem, ou não, da sua música, transformou-se num ícone para aqueles que se consideram injustiçados, enquanto clientes. Tudo isto porque Carroll soube tirar partido, em tempo real, dos acontecimentos. Logo que notou o impacto que o seu vídeo trouxera, a sua família montou uma estratégia para publicitar o cantor e aproveitar os momentos de fama que os órgãos de comunicação social lhe estavam a dar.

Por outro lado, a Carlton Cases Guitars, alertada pelos acontecimentos, colou-se estrategicamente ao cantor, promovendo as suas coberturas para guitarras e fazendo com que o nome da sua empresa fosse referido o que, do ponto de vista do negócio, é uma situação fundamental. A venda do produto trouxe benefícios financeiros para a empresa e para o cantor a ela associado.

A Taylor Guitars também ganhou com esta situação, oferecendo os seus préstimos a Dave, expressando a sua opinião nos órgãos de comunicação social, mas também fazendo com que o seu nome fosse ainda mais conhecido do ponto de vista internacional.

Numa palavra, estas três entidades souberam dar uma lição de modernidade nos negócios contemporâneos, pois exploraram com êxito um acontecimento banal e corriqueiro e tiraram o maior proveito das circunstâncias.

Em contrapartida, com a United Airlines deu-se o trajeto contrário. Assente numa dinâmica tradicional e fechada, não valorizando as necessidades, bem-estar e fidelização dos clientes, não salvaguardando e desrespeitando os seus pertences, pensando só no lucro e no proveito financeiro, falhou nestes aspetos básicos. Uma instituição que não se sabe atualizar, servir uma clientela mais exigente e ciente dos seus direitos corre o risco de não ter sucesso futuro. Não se sabe ao certo os efeitos que este caso teve na companhia, mas uma coisa é certa, terá posto muita gente a pensar e a questionar se deveria voltar a pedir os seus serviços. Espera-se que este caso tenha ajudado a humanizar mais esta entidade no que respeita aos direitos e bem-estar dos passageiros. Se a United não fosse tão poderosa e tão importante nas deslocações das pessoas, movendo tanto capital, com certeza que as consequências poderiam ser bem mais graves. Ancín afirma que:

“Uma das preocupações mais nítidas nos últimos anos é a criação de relações a longo prazo com os clientes.” (2012, p. 43).

Reafirma-se, portanto, que é cada vez mais importante a ação do marketing em tempo real. Mas esta situação levanta duas ideias essenciais: as empresas devem estar munidas dos meios de informação necessários para que as informações cheguem rapidamente. Depois, devem explorar as ocorrências agindo com celeridade. Mas para que isso seja possível, é fundamental que tenha recursos humanos que saibam interpretar as situações e aproveitá-las para criar lucro. Este é um ponto que se mostra crucial nos pesados desafios na era moderna da globalização.

3.11.3 O mercado imobiliário e as comunidades tradicionais. A inovação online. Caso dos irmãos Miller

Perante um quadro tão negativo, alguns investidores pensam nas soluções que possam vir a contribuir para o relançamento nesta área. Nos Estados Unidos da América, os irmãos Dan e Ben Miller questionaram-se acerca do motivo dos investidores norte-americanos não apostarem em áreas onde vigora o comércio tradicional em bairros emergentes da capital.

De facto, as autoridades dificultam a compra de imóveis a quem não prove que tem capital disponível, que goze de boa saúde financeira, e que conheça as pessoas chave para se aventurar na compra de imóveis em locais onde tradicionalmente não se investe.

Numa análise da recessão do setor imobiliário e do sistema financeiro, os Miller julgam que tudo está interligado e que as respostas a esta situação estão nos bairros onde as pessoas vivem e em que tudo é iniciado de raiz. A observação de quem começa a investir em imóveis determina a resposta para o que é construído.

Centrados nesta ideia, defendem o investimento nos pequenos bairros e comunidades e neste prisma, convidaram, através de uma empresa que constituíram, os habitantes de um bairro a investirem num edifício em hasta pública, através da internet, ou seja, o investimento foi *online*. O resultado mostrou-se interessante com 175 pessoas a investirem 325.000 dólares, um terço do projeto num bairro de Washington. Esta situação prova que projetos deste tipo têm impacto nas comunidades locais e podem ser uma boa iniciativa na resolução do mercado imobiliário.

Diz um dos irmãos, Ben Miller: "É realmente uma transformação radical do planeamento urbano, do desenvolvimento, do investimento, do governo local" (Badger, 2012)¹⁵.

O imóvel dos anos 50 estava quase em ruínas e as portas não eram abertas há muito. Tinha existido um desinvestimento grande naquele bairro, mas, ultimamente, as autarquias tinham tentado uma certa revitalização, com a carreira do autocarro a passar por ele e com a abertura de alguns bares e restaurantes. Os antigos investidores não têm dinheiro para fazer a renovação, mas os pequenos indícios de mudança exigem uma intervenção.

Os Miller compraram o imóvel por 825.000 dólares, ainda sem pensarem em pô-lo em hasta pública. O problema, segundo os irmãos, é que não há um sistema de preenchimento urbano, mas de crescimento urbano.

Quanto mais perto o investidor estiver do inquilino ou comprador, mais estará atento ao seu conforto e às suas necessidades.

Mas o que acontece é que os investidores pretendem um retorno rápido e na sua mentalidade preferem investir em novos centros comerciais do que em lojas antigas que estejam vazias.

A internet tem mudado gradualmente as coisas e o investimento *online* tem sido espelho disso. O sistema está obsoleto e ainda resiste a estas iniciativas em nome da preservação do capital de pessoas inexperientes. A ideia dos Miller venderem títulos *online* foi pioneira,

¹⁵Reportagem no Atlantic Cities Place Matters, "The Real State Deal That Could Change The Future of Everything". Cf.

mas no início ninguém soube informá-los se por lei tal seria viável, o que fez com que percorressem arduamente os escritórios de advocacia até chegarem a uma resposta positiva que foi dada pela O'Melveny & Myers que lhes disse que era possível, se bem que fosse uma situação meticulosa.

Os Miller centraram a sua atenção no "Regulamento D", uma isenção que possibilita que empresas e pessoas tenham acesso a fundos de investimento qualificados sem registo de uma venda pública, sendo dinheiro que financia pequenas empresas, para pôr em prática um projeto local. Os *crowdfunding* são investimentos palpáveis, à vista de todos, que financiam projetos locais e que espelham o que os Miller pretendem fazer, segundo Daniel Gorfine do Instituto Milken¹⁶.

O edifício que os Miller compraram foi o 1351 H Street NE com a autorização da SEC (Securities and Exchange Commission).

Em junho de 2011, a SEC, por fim qualificou o projeto e em agosto abriu o negócio *online*. Entretanto, nasceu o Toki Metro, na H Street NE, no segundo andar do edifício, uma loja de macarrão com restaurante. Este estabelecimento é um espaço que o capital tradicional estranharia. É fruto do dinheiro local, apoiado pelo projeto Miller, onde o *ramen* é barato e os cocktails são caros. A mistura da cultura ocidental e oriental é um facto que transmite uma tipicidade única ao espaço.

Rapidamente, o Toki Metro tornou-se um local de culto dentro do bairro tradicional.

Antes de os Miller avançarem com este projeto, não sabendo ainda se a SEC iria viabilizá-lo, fizeram um inquérito à população do bairro relativamente àquilo que ela desejaria que se fizesse naquele imóvel. A resposta foi tripartida: um mercado de inspiração asiática, um café com uma esplanada ao ar livre e um restaurante. Os Miller apostaram nos três e criaram parcerias para implementar o seu sonho. Juntaram ao restaurante um conjunto de barracas com vendedores externos no pátio e abriram uma grande garagem por detrás do edifício.

Muitos foram os cidadãos comuns que quiseram participar na compra de títulos através da plataforma *online*, que então foi criada, pelos mais diversos motivos e com variadas quantias, desde uma diretora comercial, passando por um funcionário de uma bote,

¹⁶ Idem

espetadores de sessões de esclarecimento sobre *crowdfunding*, uma consultora de comunicação e alimentos, entre muitas outras pessoas, e com a maior facilidade, segundo um investidor, como se comprasse um livro na Amazon.

O investimento médio, entretanto, foi estabelecido em 2.000 dólares.

Uma das ideias que tem acompanhado o projeto Miller é que a proximidade pode originar a sofisticação financeira. Os investidores sabem quem é o proprietário, conhecem os seus movimentos, vêem-no na rua, cruzam com ele, veem o edifício, conhecem o bairro onde está inserido. Tudo isto lhes transmite uma segurança que não teriam se estivessem a investir em qualquer outro local do mundo em que não conhecessem nada, ou simplesmente tivessem um conhecimento superficial.

Além disso, apesar da crise, o investimento em imóveis é quase sempre considerado como lucrativo e o facto de estes serem na própria comunidade, ainda mais interessante será.

O 1351 H Street é uma prova de conceito, uma vez que os irmãos Miller investiram mais nesta forma de pensar, pagando mais a muitas firmas de advogados e outros recursos e em testar a sua ideia do que no gasto da compra do imóvel. O seu objetivo era provar que se poderia investir em locais próximos e conhecidos dos investidores e que todos poderiam contribuir para benefício da sua própria comunidade e em locais em que estão mais afetivamente ligados.

Na opinião de um especialista, Garcetti de Los Angeles, “Há uma verdadeira desconexão entre os fluxos de capitais no setor imobiliário e as oportunidades de os endereçar para as comunidades tradicionais”¹⁷. E acrescenta que, apesar disso, a cultura está a mudar e as pessoas estão cada vez mais informadas no concernente aos investimentos imobiliários. Existe, igualmente, um aumento significativo relativamente ao preenchimento urbano e não somente, como acontecia no passado recente, uma aposta na realização de projetos de raiz longínquos. Mas é necessária uma regularização para os novos projetos assente numa economia com as finanças democratizadas.

Consciente nas mudanças que se estão a operar e da necessidade de revigorar o setor, o Congresso, inspirado no *crowdfunding*, estabeleceu uma nova isenção regulamentar

lxxxviii|lxxxviii

¹⁷ Ibidem

personificado na chamada Lei JOBS, que permite que investidores não acreditados possam investir até 2.000 dólares.

Os Miller, através da Fundrise, a empresa que criaram para pôr de pé todo o seu projeto, ergueram não uma empresa imobiliária, mas uma empresa de tecnologia.

3.12 Vender ou arrendar?

Comprar uma casa nunca foi fácil. Porém, em meados dos anos 80 até à primeira década dos anos 2000, o crédito à habitação possibilitava que as pessoas adquirissem a sua casa, com maior ou menor dificuldade. Com a crise instalada em 2007, a situação piorou bastante e o *spread* aumentou, os créditos diminuíram ou mesmo congelaram. A classe média, cada vez mais, enfrentou grandes dificuldades para adquirir um imóvel.

“É também previsível que, devido ao agravamento das condições de crédito à habitação na sequência da atual crise financeira, quer pela diminuição do LTV quer pelo aumento dos spreads e das taxas de juro, venha a existir um claro arrefecimento da procura de habitação própria para compra.” (Laia & Moedas, 2010, p. 174).

O FMI impôs um conjunto de regras que ainda pioraram mais a situação. Para esta instituição, o objetivo é conceder uma fatia maior para a venda, em prejuízo do arrendamento. Por outro lado, o IMI tem sempre aumentado e esta situação tem-se tornado insustentável para os compradores.

Todos estes novos desafios fazem com que seja necessário mudar de estratégia, procurando-se novas soluções. Para isso, é fundamental recorrer-se ao marketing e apostar-se noutros serviços, tais como a administração de arrendamentos, a gestão de imóveis, a administração de condomínios e o arrendamento. Este último não tem tido, até ao momento, o interesse necessário por parte das imobiliárias.

Inovar será, portanto, a palavra de ordem para melhorar o setor e, por esse motivo, o caminho a seguir deve ser diferente. Por exemplo, as imobiliárias têm seguido o trajeto centrado na localização; porém, uma alternativa apresenta-se, orientando-se pela seguinte ordem: financiamento, localização e diferenciação. Só esta é que poderá a vir gerar investimento na área, segundo Laia & Moedas (2010). O mercado imobiliário quase parou nos nossos dias, devido à crise financeira e às dificuldades de financiamento. Procurou-se

complementar os trabalhos já iniciados e os que estavam em projeto terão de esperar até existirem melhores condições para a sua realização. Aqueles que foram implementados foram os que possibilitarão o implemento de novos postos de trabalho. Apesar da nova “filosofia” para o imobiliário sugerir novos caminhos, é, contudo, importante referir que o elemento “localização” continua a desempenhar um papel crucial. Com o crédito bancário reduzido, com a falta de capacidade para investir, o mercado imobiliário fica, irremediavelmente, limitado. Com todas as condicionantes, a construção de um edifício no local apropriado torna-se uma mais-valia, o garante de que o investimento, que, cada vez mais, há menos, seja uma garantia. Como os produtos têm um excesso de oferta, os preços têm, obrigatoriamente, de baixar.

3.13 O imobiliário e o futuro

Qual irá ser o comportamento do mercado imobiliário de futuro? Não se poderá prever com toda a certeza o que irá acontecer, apenas poder-se-á fazer algumas conjecturas relativamente a esta questão. Vários fatores irão determinar o percurso que se irá seguir. Dentro destes, e tendo em conta a importância da banca nacional neste campo, o acesso ao crédito será determinante. Portugal, apesar de influenciado pela crise das *subprimes*, conforme já se expressou, não sofreu com esta crise, no campo do imobiliário, o que outros países sofreram, devido aos fracos investimentos da banca no estrangeiro. Assim, o cenário português não se alterou substancialmente, sendo a crise económica resultado do reflexo da internacional e fruto da má gestão e opções dos governos.

“O imobiliário em Portugal tem sido historicamente uma classe de ativos muito atrativa. Representou um dos melhores investimentos nos últimos dez anos em termos de relação risco-rendibilidade, mesmo quando comparado com outros mercados europeus.” (Laia & Moedas, 2010, p. 138).

A capacidade da banca portuguesa em conseguir financiamento estrangeiro vai ser um fator determinante, assim como a avaliação que os outros governos fizerem da performance portuguesa. O contexto do mercado imobiliário português ainda é uma possibilidade para o investimento, tanto de investidores coletivos, como até para individuais. Essencialmente, é necessária confiança para que estes se realizem (Miguel Ribeiro, diretor geral da rede Predimed).

As mediadoras também vão ter maiores dificuldades em comunicar, devido à falta de investimentos nesta área (Paulo Fernandes, Fitamétrica).

Os operadores imobiliários, com certeza, sofrerão uma diminuição e o mercado tornar-se-á muito mais exigente. Neste prisma, irá ser necessário reinventar o setor imobiliário, transmitir-lhe maior criatividade e dinâmica e só os mais aptos e mais abonados conseguirão subsistir. Os obstáculos serão imensos e também os desafios e o empreendedorismo uma necessidade.

A entidade mais representativa do setor imobiliário português é a CPCI, Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário, que se tem pronunciado sobre a situação e reiterado que “A Construção e o Imobiliário estão a viver uma situação limite e (...) a enfrentar a maior crise de que há memória, com uma quebra acumulada de produção (...) e uma redução no emprego” (Reis Campos)¹⁸. E acrescenta “Chegámos a um ponto insustentável para o setor e para o País, pelo que, Portugal, à semelhança da generalidade das economias, tem de investir nestas atividades para recuperar a economia e o emprego”.

A mesma entidade considera que o futuro do setor passa por uma gestão acertada e os primeiros passos já foram dados quando o Conselho de Ministros, em 2011, promoveu a Construção e o Imobiliário como áreas prioritárias. O investimento no imobiliário permitirá que o país cresça economicamente e que haja mais emprego.

A aposta dever-se-á fazer mais no segmento habitacional dos grandes centros urbanos e procurar novos mercados, tais como, o brasileiro, o russo, o chinês ou indiano. Apesar de não ser uma opção “estar de braços cruzados”, deve ter-se em atenção o que se passa com o Reino Unido, pois se este país conseguir crescer economicamente a retoma do mercado turístico como segunda habitação parece ser uma aposta conseguida.

Prevê-se que o setor médio-alto e alto venham a crescer. Isto porque há mais oferta, o mercado está mais refinado e existe, igualmente, mais diversidade. Porém, não se deve descuidar os outros segmentos que só estão constrangidos devido aos obstáculos económicos e financeiros.

O recrutamento dos melhores consultores de mercado é também uma medida acertada, aliada a uma formação moderna dos ativos. Quanto mais profissionais mais competentes,

xcixci_____

¹⁸ Presidente da CPCI. Citações recolhidas no artigo “O que pode esperar-se do mercado imobiliário 2011?”.

melhor os resultados. É também, importante dar-lhes alguma autonomia no respeitante às estratégias a adotar, pois isso irá transmitir-lhes uma maior responsabilidade e fazer com que sintam que o negócio é deles, criando-se uma maior autoestima e confiança.

É necessário que as empresas do setor passem a funcionar em rede, se adequem ao padrão de negócios do mercado e à conjuntura, se reorganizem os recursos humanos, se otimize o serviço de clientes, se ponha colocação dos clientes em primeiro lugar e se preparem as estruturas da empresa, se implementem projetos modernos e viáveis e se aposte de uma forma clara na formação.

A reabilitação urbana é uma medida que unanimemente é considerada como imprescindível, não só pelo setor da construção e do imobiliário, como também pelas autoridades portuguesas, sendo uma forma rápida de revitalizar a economia e promover o emprego.

A adequação das rendas através do último decreto-lei poderá vir a ser uma iniciativa importante na revitalização do setor imobiliário. Por outro lado, a simplificação dos processos administrativos combaterá eficazmente a burocracia e poderá ser um fator que ajudará a dinamizar o setor imobiliário.

Sendo o setor da construção o mais penalizado em termos de trabalhadores que foram para o desemprego, medidas de reabilitação neste campo, na conjugação de esforços entre os investidores e o governo, poderão contribuir para reverter esta situação e melhorar o *status quo*.

Depois de investimentos prioritários, é necessário o maior consenso no sentido de efetivar as obras de grande dimensão. Esse consenso far-se-á de forma tripartida entre os investidores, o governo e os partidos mais representativos da oposição; assim, o sentido nacional e de responsabilidade revela-se crucial para o progresso do setor, tão importante para a economia portuguesa.

O mercado tradicional tem apostado, e julga-se que bem, na tentativa de fidelização do cliente; por outro lado, a rede de franquia envida esforços no sentido do cliente final. No fundo, a situação da construção e do imobiliário ainda é muito difícil, contudo, com as mudanças que deve realizar face ao novo contexto e com um pouco de esperança no futuro e, ainda, com maior confiança, espera-se que a situação se venha a alterar.

Os clientes estão mais exigentes e informados no que concerne ao mercado imobiliário, pelo que é imprescindível os promotores imobiliários modificarem as suas estratégias para

chegarem juntos destes de uma forma mais conveniente e de acordo com os seus desejos e necessidades. Segundo Freire, no futuro “Assistir-se-á à emergência de promotores imobiliários portugueses mais profissionais e mais competitivos.” (Freire, 1998, p. 141).

Neste prisma, é fundamental que alie as estratégias de marketing às tecnologias avançadas reconhecendo o papel do CRM, Customer Relationship Management. O objetivo é que clientes e imobiliárias constituam relações sólidas e duradouras, apesar de, genericamente, o cliente só adquirir ou arrendar casa uma, duas ou três vezes na sua vida. Por este motivo, este relacionamento é complexo, pois o esforço de fidelização dos vendedores ou dos administradores de condomínios deverá ser continuado e adequado na tentativa de manter o cliente ou ex-cliente informado das mudanças que têm ocorrido no contexto do imobiliário e fazê-lo sentir que está sempre presente e pronto a intervir, caso o cliente tenha necessidade disso (Payne, 2005).

A política do marketing de hoje é, essencialmente, relacional, pois valoriza mais a relação com o cliente do que o investimento no produto.

O processo de venda de imóveis para com intuito residencial tem-se revelado complicado ao longo dos tempos: o cliente procura, geralmente aleatoriamente, o promotor imobiliário, informando-o de que precisa de um imóvel que reúna um conjunto de condições que possibilitem a sua compra; esses fatores incidem sobre: localização, preço, capacidade do comprador, número de assoalhadas, características do imóvel, ano do imóvel, características do processo de pagamento. O investimento é muito grande e, por esse motivo, a necessidade de pedir um crédito geralmente é determinante. O produto é elevado e o seu processo de pagamento bastante longo. O relacionamento entre o cliente e a entidade bancária credora far-se-á por muitos e bons anos e, daí, a complexidade deste ato que, muitas vezes, só acontece uma vez na vida. A imobiliária deverá seguir parte deste processo e transmitir ao cliente o seu apoio. Só desta forma, o cliente se poderá fidelizar e voltar a solicitar os seus serviços. Para ele, mais vale apostar no seguro do que se aventurar numa outra imobiliária que, aparentemente, ofereça um serviço menos dispendioso, pois o risco de ser enganado aumenta, e mesmo que o serviço seja mais barato, poderá não ter o apoio que a imobiliária que lhe vendeu o primeiro apartamento lhe tem dado ao longo do tempo. Assim, a confiança é um fator determinante para o futuro deste setor. E para que este seja possível é imprescindível que haja uma boa comunicação, que os clientes sejam informados e isso só será viável se existir tecnologias que apoiem todo este processo.

Confiança, comunicação, tecnologia, informação, relação estreita são conceitos que têm de ser postos em prática para o sucesso futuro da imobiliária (Bastos, 2010)¹⁹.

As imobiliárias não deverão só levar em linha de conta as características do imóvel e a localização e outros fatores endógenos aos imóveis e à capacidade financeira do cliente como também outros elementos emocionais que podem determinar a venda, como a sua motivação, personalidade ou estilo de vida. No passado, estes fatores não eram relevados, mas hoje em dia parecem determinantes para o futuro do setor. Confirmam esta teoria os estudos de Gibler & Nelson (2003). Quanto mais conhecimento tem o marketing imobiliário da personalidade dos grupos sociais, mais sucesso poderão vir a ter os produtos por ele comercializados.

O relacionamento entre o cliente e a imobiliária não deve ser perspetivado apenas no momento negocial e a possibilidade de vendas futuras, ou seja, o CLV, Customer Lifetime Value. O marketing deve levar em conta também a publicidade positiva feita de boca em boca e as referências sublinhadas pelos elementos que participaram no processo de venda. Essas referências têm um papel preponderante para os estudos de marketing delinear as suas estratégias mais adequadas. A implementação da CRM é bastante importante neste campo, contudo no mercado português há resistência devido à oposição à mudança, aos prémios por venda e à dificuldade de partilha de informação. Esta situação combate-se através do marketing interno.

3.14 Síntese do capítulo

É relativamente nova a verticalização de imóveis em grande escala e a atual paisagem arquitetónica em Portugal. Data de há cerca de 60 anos. O crescimento imobiliário não foi acompanhado de um plano de ordenamento organizado, o que trouxe inúmeros problemas à cidade. A partir dos anos 70 do século XX, as rendas altas direcionaram as pessoas a comprar em vez de arrendar. O crédito à habitação passou a facilitar a compra de habitações. A banca estreitou ligações com o imobiliário e este passou a ter um importante papel na economia portuguesa. O setor passou a ser de enorme importância para a economia do país. Portugal foi atingido pela crise que se desencadeou em 2007, e isso veio

¹⁹ Informações colhidas do texto “Customer Relationship Management no Imobiliário Residencial”.

a refletir-se de forma marcante no mercado imobiliário. A construção levou um sério revés, a procura diminuiu, o desemprego aumentou, assim como o endividamento. Não obstante, a recuperação do setor revela-se fundamental, dado a sua importância para a economia portuguesa e por ser gerador de emprego.

Apesar de a crise atual ter proporções mundiais, há alguns exemplos de retoma e de bom comportamento imobiliário. São os casos da comunidade de investidores imobiliários brasileiros em Miami, assim como europeus e sul-americanos. Explicação para este fenómeno é o facto dos investidores estrangeiros terem dificuldade em investir nos seus próprios países, as medidas de marketing implementadas, medidas inovadoras e a posição estratégica e geográfica nos locais onde se faz o investimento. No Brasil os sinais de retoma estão à vista. Tem havido um aumento da oferta do crédito imobiliário, prevendo-se o crescimento da economia; o facto é que tem havido a manutenção do mercado interno em atividade, a baixa do desemprego é uma realidade, assim como a melhoria da renda familiar; os eventos desportivos, o *deficit* habitacional e as garantias legais são outros sinais que indicam a revitalização do mercado imobiliário. Também a Rússia tem tido um aumento de investimento imobiliário significativo, subindo, grandemente, no ranking de investidores mundiais, por causa da reativação dos mercados de capital que permitiram acréscimos consideráveis de créditos para o negócio imobiliário. Os imóveis de luxo tiveram grande procura no ano de 2012.

Mas se esta foi a maior crise mundial no setor imobiliário, é também uma oportunidade para se implementarem mudanças de fundo que possam vir a conduzir o país para o bom caminho. A ideia para muitos estudiosos é que o pior já passou. O modelo adotado por Portugal, apoiado por muitos líderes políticos estrangeiros, é posto em causa no Wharton Global Alumni Forum de Madrid, considerando-se que a preocupação excessiva com o *deficit*, originando grandes investimentos para o combater, tem como consequência o aumento de impostos e não seria por aí que se iriam resolver problemas como o aumento do desemprego ou a falta de investimento para determinados setores cruciais da vida económica do país. O importante seria respeitar o ritmo de recuperação e apostar nos momentos certos para investir. Portugal ainda tem margem para ver crescer alguns projetos específicos e isso tem de ser levado em conta.

A crise tem dado espaço a novas soluções. Em Singapura, procura implementar-se soluções de imobiliário sustentável com apoio a novas tecnologias em que transportes, água e outros elementos são providenciados. Na Ásia, tem havido um avanço em relação à

Europa, uma vez que os asiáticos têm mostrado maior organização, aproveitando os contextos que se lhe deparam, inovando, utilizando novas tecnologias a proveito dos seus negócios e fazendo investimentos de risco. O importante é que o setor imobiliário e as cidades dialoguem para que sejam identificados problemas e soluções, que haja inovação e que as necessidades das pessoas sejam salvaguardadas.

Novas medidas de marketing tornaram-se uma exigência, assim como o recurso a novas tecnologias. Polivalência e empreendedorismo tornaram-se máximas a seguir. É também necessário uma resposta imediata ou célere perante um contexto momentaneamente favorável.

Novas políticas de venda, com a utilização de novas tecnologias, apostando-se no bairro de habitação, descentralizando os investidores que podem ser habitantes do próprio bairro são experiências que têm dado os seus frutos.

O imobiliário do futuro será construído com a possibilidade de acesso ao crédito, com a capacidade da banca em garantir financiamento estrangeiro, com uma avaliação positiva das potências estrangeiras em relação a Portugal. O país passará, obrigatoriamente, pela reinvenção do setor, assente numa maior criatividade e dinâmica, do empreendedorismo dos promotores, em novas estratégias de marketing e numa gestão acertada de todos os recursos, humanos e tecnológicos, na formação de ativos e na adequação de rendas. É necessário investir nestas atividades para que seja possível recuperar a economia e promover o emprego.

CAPÍTULO 4

Interpretação dos dados dos inquéritos

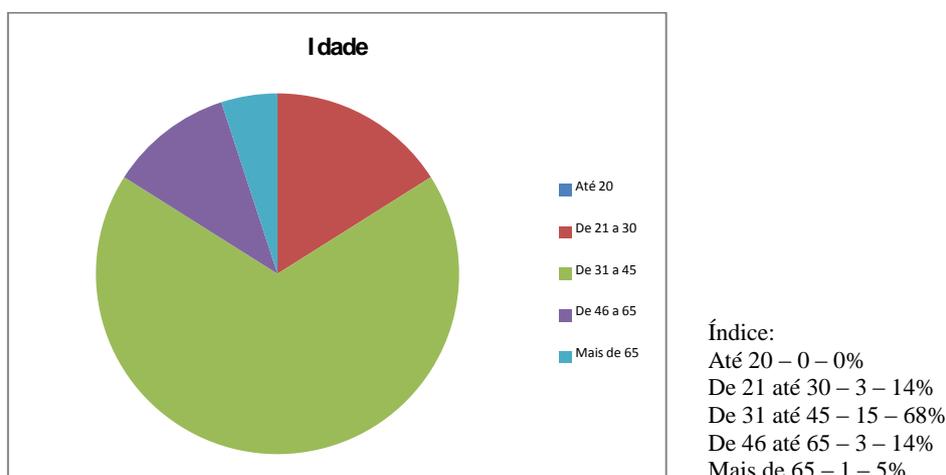
4.1 Introdução

Neste capítulo, apresentam-se os resultados das respostas dadas às questões presentes nas entrevistas e nos inquéritos e a análise desses conteúdos. A apreciação dos dados fez-se de forma qualitativa, mas também quantitativa, exibindo-se as soluções em percentagens, quadros e gráficos. As ideias que se aferiram são confrontadas com aquelas que foram selecionadas da leitura bibliográfica, das fontes documentais e da interpretação que o autor da dissertação fez delas e do resultado da análise de todos estes elementos, chega-se a uma conclusão final do estudo elaborado.

4.2 Interpretação dos dados do inquérito

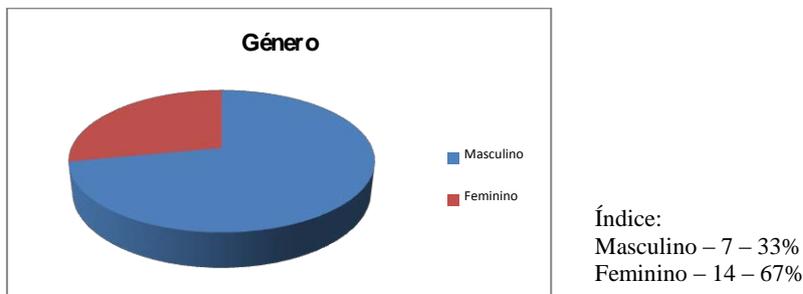
Do resultado da análise que se fez às respostas dadas ao inquérito, passa-se a apresentar os gráficos inerentes aos mesmos e as ideias que daí advieram.

Gráfico 01: Idade



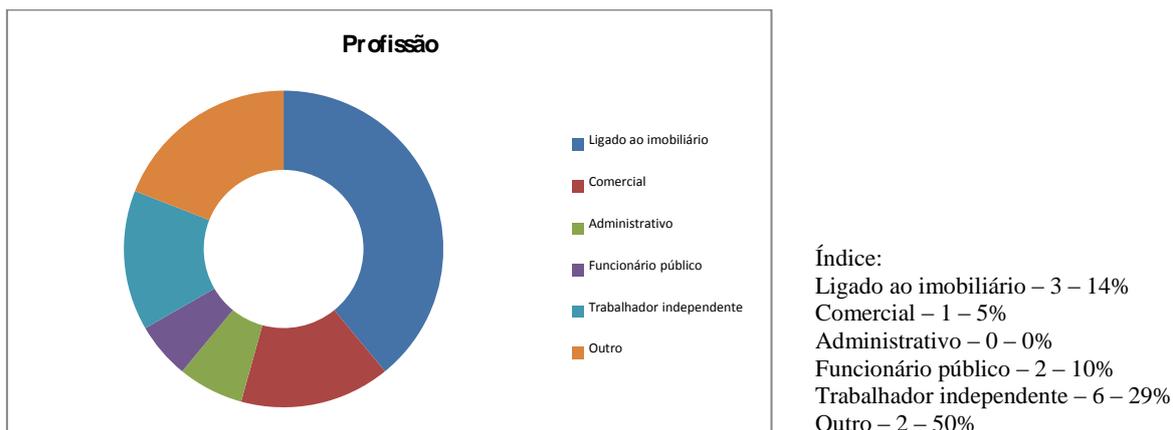
Tendo em conta as características dos inquiridos, salienta-se que a maior parte deles tem idades que rondam os 31 e aos 45 anos, 68%, não estando ninguém representado abaixo dos 20 anos.

Gráfico 02: Género



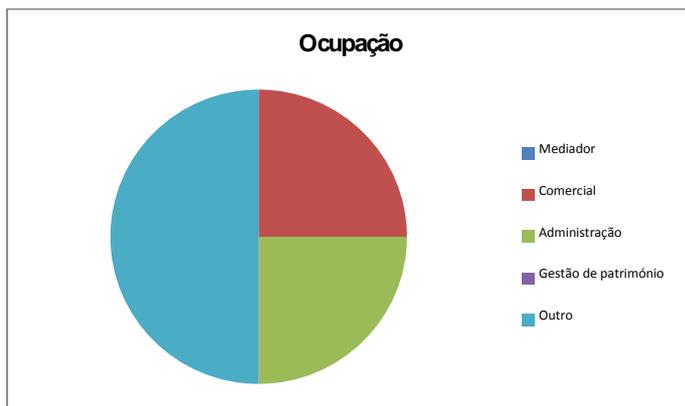
A grande maioria dos inquiridos, **67%**, pertence ao sexo feminino.

Gráfico 03: Profissão



Das profissões citadas, as ligadas ao setor imobiliário foram as mais representativas, com 17%. Porém, as ligadas a outras atividades que não a referida, como comercial, administrativo, funcionário público, trabalhador independente e as denominadas por "outro" participaram com 50% das respostas.

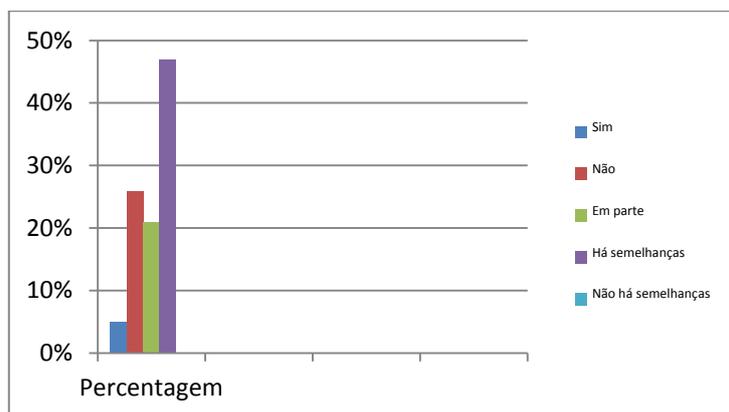
Gráfico 04: Ocupação



Índice:
 Mediador – 0 – 0%
 Comercial – 1 – 25%
 Administrador de condomínios – 1 – 25%
 Gestão de património – 0 – 0%
 Outro – 2 – 50%

Aqueles que estão ligados ao setor imobiliário estão centrados na função comercial, 25%, ou na administração de condomínios, 25%, mas os 50% restantes têm outras atividades.

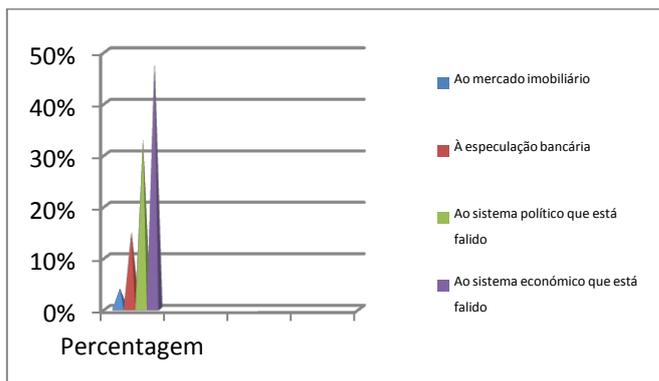
Gráfico 05: Semelhança entre a crise do imobiliário nacional e internacional



Índice:
 Sim – 2 – 9%
 Não – 5 – 23%
 Em parte – 4 – 18%
 Há semelhanças – 11 – 50%
 Não há semelhanças – 0 – 0%

Perante a questão: "Considera que a crise no mercado imobiliário no "mundo ocidental" é semelhante à do mercado internacional", 50% dos inquiridos considera que há semelhanças entre a crise que se instalou no mercado imobiliário no "mundo ocidental" e a do mercado imobiliário nacional. É interessante, porém, verificar que 23% julga que não há semelhanças, apesar de Portugal partilhar a mesma área geográfica e de seguir o mesmo tipo de regime político e económico.

Gráfico 06: A que se deve a crise mundial



Índice:

Ao mercado imobiliário – 1 – 3%

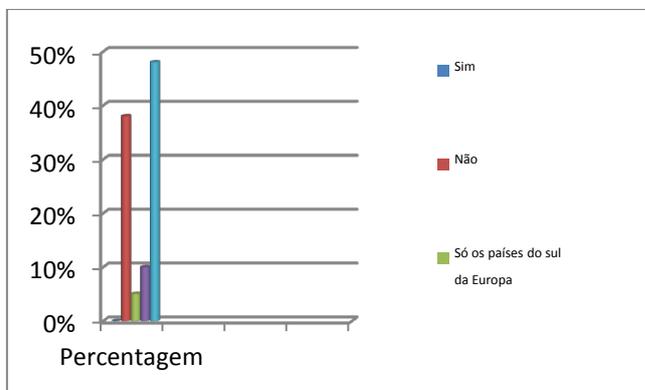
À especulação bancária– 5 – 17%

Ao sistema político que está falido– 10 – 33%

Ao sistema económico que está falido – 14 – 47%

No concernente à questão: " Na sua opinião, a crise mundial deve-se estritamente à crise no mercado imobiliário e à especulação bancária ou há outros fatores que concorrem para ela?", para a maioria dos inquiridos, 48%, o grande culpado da crise mundial é o sistema económico que está falido. Porém, 33% culpam o sistema político. Curiosamente, só 15% levantam o dedo acusador à especulação bancária, atividade essa que tem sido bastante acusada nos órgãos de comunicação social por setores políticos, económicos e muitos cidadãos.

Gráfico 07: A crise económica atingiu todos os países da Europa da mesma forma



Índice:

Sim – 0 – 0%

Não – 8 – 38%

Só atingiu os países do sul da Europa – 1 – 5%

Todos os países do "mundo ocidental" – 2 – 10%

Teve pouco impacto junto dos países escandinavos – 10 – 48%

Perante a questão “A crise mundial terá atingido de igual forma todos os países do mundo ocidental?”, 53% dos inquiridos consideram que, de facto, isso é uma realidade, mas que na maioria dos países escandinavos não sofreu as consequências graves que ocorreram no resto da Europa, exceção feita à Islândia. Seja como for, 100% dos inquiridos concordam que a crise não atingiu de igual maneira todos os países do "mundo ocidental".

Gráfico 08: Os sectores mais afetados numa perspetiva internacional

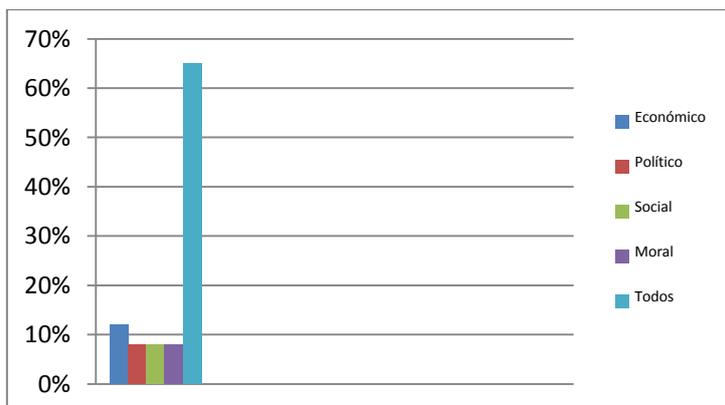


Índice:

O setor económico – 3 – 12%
 O setor político – 2 – 8%
 O setor social – 2 – 8%
 A moral – 2 – 8%
 Todos os setores – 17 – 65%

No respeitante à pergunta: "Quais os setores mais afetados numa perspetiva internacional?", 84% dos inquiridos considera que praticamente todos os setores referidos foram atingidos pela crise mundial, nomeadamente, o setor económico, o setor político, o setor social, a moral dos indivíduos pertencentes ao setor governativo, político e empresarial.

Gráfico 09: Os sectores mais afetados no contexto português

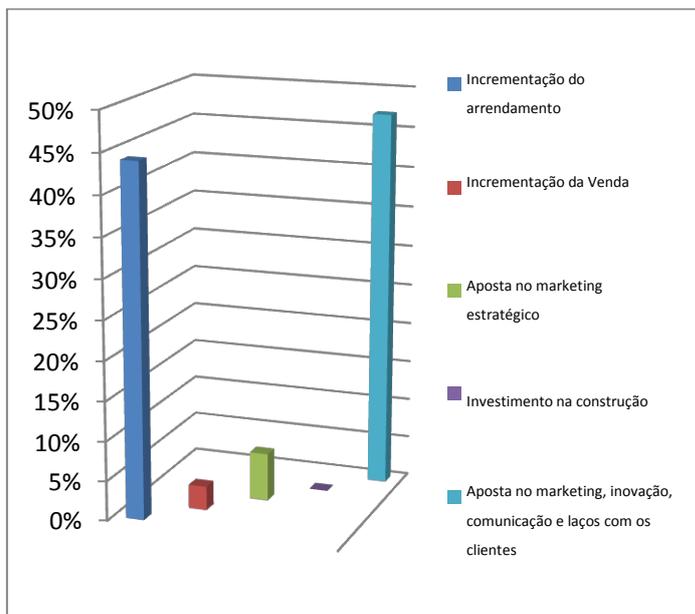


Índice:

O setor económico – 2 – 9%
 O setor político – 0 – 0%
 O setor social – 1 – 5%
 A moral – 2 – 9%
 Todos os setores – 17 – 77%

Perante a questão: "Quais os setores mais afetados tendo em conta o contexto português?", 65% dos inquiridos considera que todos os setores foram prejudicados com a crise.

Gráfico 10: Medidas a serem tomadas no segmento residencial

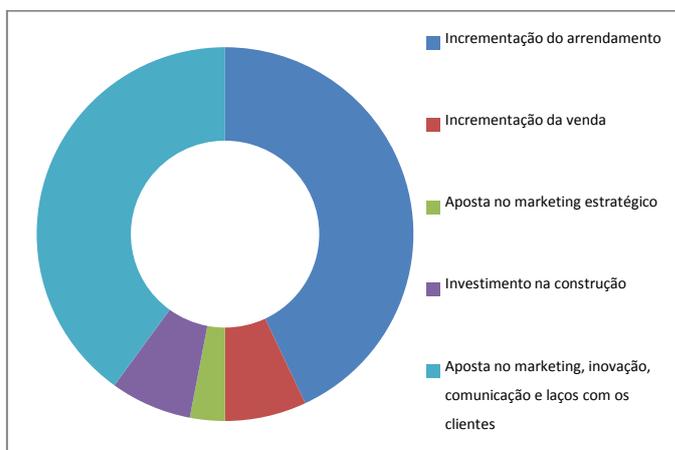


Índice:
 Incrementação do arrendamento – 44%
 Incrementação da venda – 3%
 Aposta no marketing estratégico – 6%
 Investimento na construção – 0%
 Aposta no marketing, inovação, comunicação e laços com os clientes – 47%

No respeitante à pergunta: "Que medidas deverão ser tomadas no caso do segmento residencial?", **47%** julga que será bastante positivo apostar no marketing, na inovação, na comunicação e no fortalecimento dos laços com os clientes para que as medidas a tomar em relação ao segmento residencial tenham sucesso. O arrendamento tem expressão importante e é olhado como uma medida no futuro, como resposta positiva de **44%** dos inquiridos. Este resultado colide com a opinião dos estudiosos:

“Estarão assim criadas algumas das condições para a dinamização do mercado de arrendamento, especialmente do lado da procura.” (Laia & Moedas, 2010, p. 175).

Gráfico 11: Iniciativas para o segmento comercial

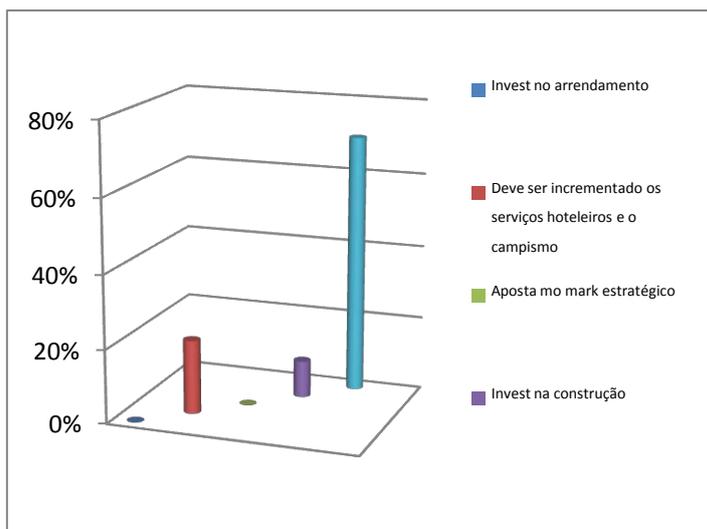


Índice:
 Incrementação do arrendamento – 41%
 Incrementação da venda – 6%
 Aposta no marketing estratégico – 3%
 Investimento na construção – 6%
 Aposta no marketing, inovação, comunicação e laços com os clientes – 44%

Face à questão: "Que iniciativas deverão ser implementadas para o segmento comercial?", **44%** dos inquiridos pensa que devem ser tomadas medidas para revitalizar o segmento

comercial, como a aposta no marketing, na inovação, na comunicação e na cimentação de laços com os clientes. **41%** considera uma excelente iniciativa a incrementação do arrendamento. Apesar do contexto desfavorável, contudo, 7% julga que a venda e o investimento na construção são medidas positivas.

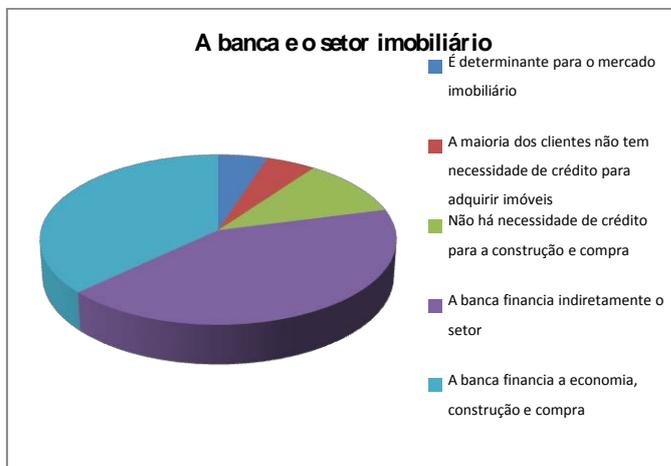
Gráfico 12: Iniciativas para o segmento do turismo



Índice:
 Investimento no arrendamento – 0%
 Incrementado os serviços hoteleiros e o campismo – 18%
 Aposta no marketing estratégico – 0%
 Investimento na construção – 9%
 Aposta no marketing, inovação, comunicação e laços com os clientes – 73%

Tendo em conta a questão: "Que providências podem ser incrementadas para o segmento do turismo?", a aposta na comunicação, inovação, no marketing e o estreitar de laços com os clientes parece ser a iniciativa mais positiva para o segmento do turismo, segundo **73%** dos inquiridos. **18%** dos inquiridos defende que deveria existir um investimento sério em hotéis e parques de campismo.

Gráfico 13: A banca e o sector imobiliário



Índice:
 É determinante para o mercado imobiliário – 1 – 5%
 A maioria dos clientes não tem necessidade de crédito para a construção para adquirir imóveis – 1 – 5%
 Não há necessidade de crédito para a construção e compra – 2 – 10%
 A banca financia indiretamente o setor – 9 – 43%
 A banca financia a economia, construção e compra – 8 – 38%

Perante a pergunta: " De que modo a banca é determinante para o sucesso do mercado imobiliário?", **43%** das respostas foram no sentido de que a banca financia a economia e como consequência, indiretamente tem implicações no setor imobiliário. **38%** considera que há uma intervenção direta da banca no respeitante à economia, construção e compra de imóveis.

Gráfico 14: O mercado que tende a crescer



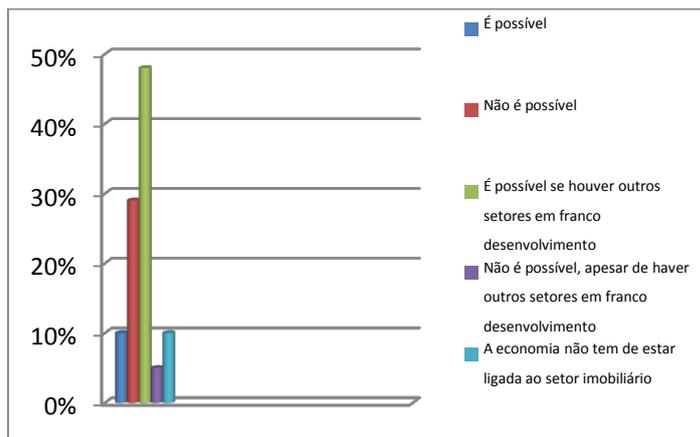
No concernente à questão: "Com a nova situação da banca, onde a falta de liquidez condiciona os empréstimos, qual dos mercados tende a crescer?", é esmagadora a opinião dos inquiridos relativamente à opção arrendamento, com 90% a seleccionar este item.

Gráfico 15: Comprar ou arrendar



No respeitante à pergunta: " Perante o contexto económico e fiscal, é mais proveitoso comprar ou arrendar?", **55%** pensa que a melhor situação é arrendar, mas **40%** julga que se deve levar em consideração cada contexto específico.

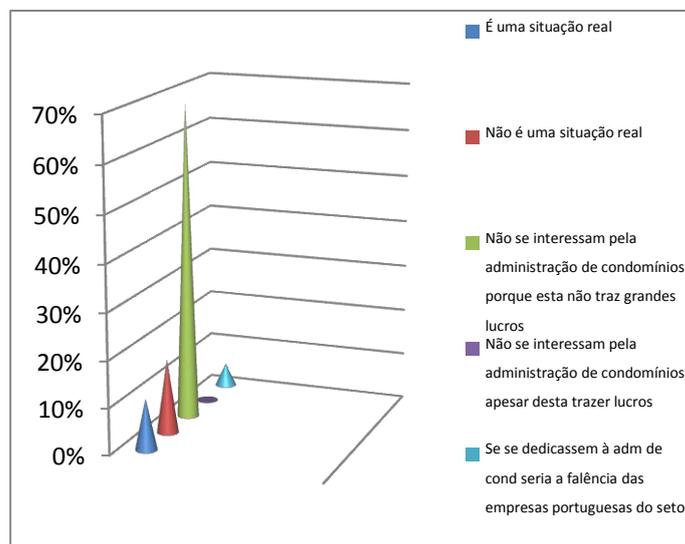
Gráfico 16: Uma economia debilitada pode suportar um setor imobiliário de sucesso



Índice:
 É possível – 2 – 10%
 Não é possível – 6 – 29%
 É possível, se houver outros setores em franco desenvolvimento – 10 – 48%
 Não é possível, apesar de haver outros setores em franco desenvolvimento – 1 – 5%
 A economia não tem de estar obrigatoriamente ligada ao mercado imobiliário – 2 – 10%

No respeitante à questão: "É possível que uma economia debilitada possa suportar um mercado imobiliário de sucesso?", é curioso verificar que **48%** dos inquiridos defende que é possível, se houver outros setores em franco desenvolvimento. Na economia portuguesa, o setor imobiliário é de tal forma importante que quase se imbrica e entrecruza com a própria economia, tendo esta percentagem um interesse especial, uma vez que não se imagina o setor a prosperar sem uma economia revitalizada, fruto da ligação estreita entre os dois, nos últimos 40 anos. Só **29%** considera que esta questão não é possível, apesar da possibilidade de existirem outros setores em franco desenvolvimento.

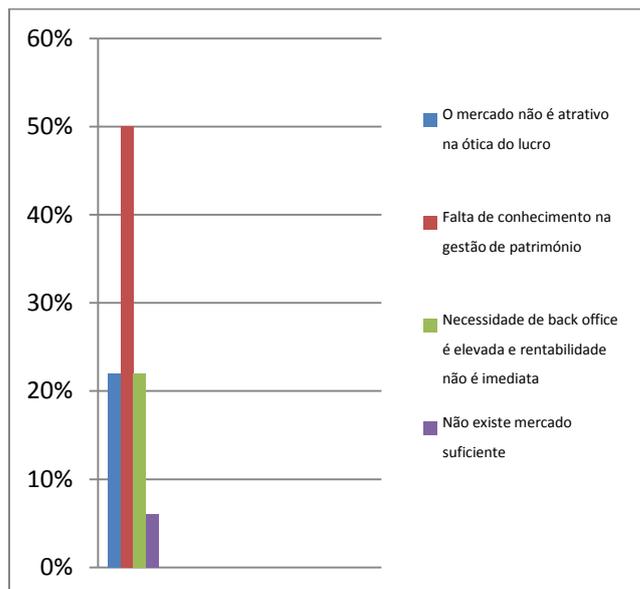
Gráfico 17: Multinacionais e administração de condomínios



Índice:
 É uma situação real – 2 – 10%
 Não é uma situação real – 3 – 14%
 Não se interessam pela administração de condomínios porque esta não traz grandes lucros – 15 – 71%
 Não é possível, apesar de haver outros setores em franco desenvolvimento – 0 – 0%
 A economia não tem de estar obrigatoriamente ligada ao mercado imobiliário – 1 – 5%

Perante a afirmação: "As multinacionais têm tomado conta do mercado imobiliário nacional, mas não se têm interessado pela administração de condomínios", **71%** pensa que não se interessam pela administração de condomínios porque esta não traz grandes lucros.

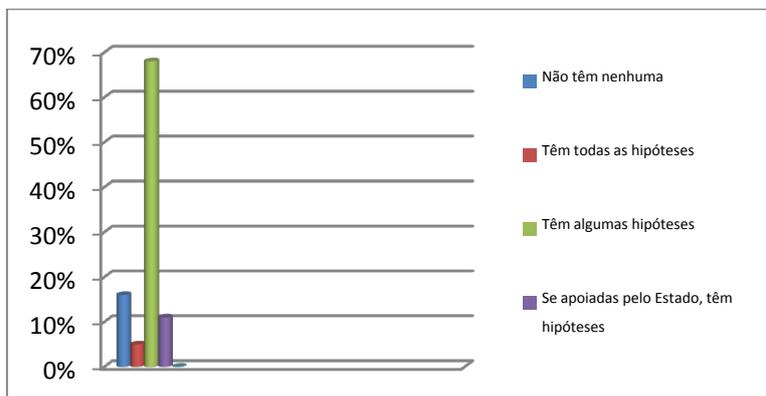
Gráfico 18: Multinacionais e gestão de património



Índice:
 O mercado não é atrativo na ótica do lucro – 4 – 22%
 Falta de conhecimento no setor de gestão de património – 9 – 50%
 Necessidade de backoffice é elevada e rentabilidade não é imediata – 4 – 22%
 Não existe mercado suficiente – 1 – 6%

No que diz respeito à asserção: " As multinacionais têm tomado conta do mercado, mas não se têm interessado pela Gestão de Património", **50%** julga que as abordagens que se foram realizando até agora revelam uma grande falta de conhecimento no setor, acrescentando **22%** que existe uma grande necessidade de *backoffice* e que a rentabilidade não é elevada; **22%** considera que **o mercado não é atrativo na ótica do lucro**.

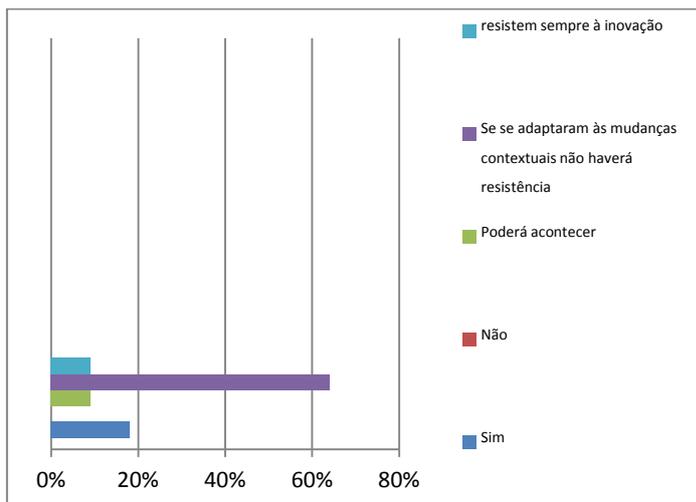
Gráfico 19: Multinacionais estrangeiras vs. imobiliárias portuguesas



Índice:
 É não tem nenhuma – 3 – 14%
 Tem todas as hipóteses – 1 – 5%
 Tem algumas hipóteses – 16 – 73%
 Se apoiadas pelo Estado, têm algumas hipóteses – 2 – 9%
 Não têm hipóteses em nenhum contexto – 0 – 0%

Perante a questão: "Que hipóteses têm as empresas imobiliárias nacionais em competição com as multinacionais estrangeiras, quando houver interesse em apostar no mercado?", **73%** afirma que têm algumas hipóteses de as superarem e **14%** defende que não têm hipótese nenhuma. É, pois, bem superior o número de respostas positivas.

Gráfico 20: Resistência ou não das empresas do setor imobiliário tradicional

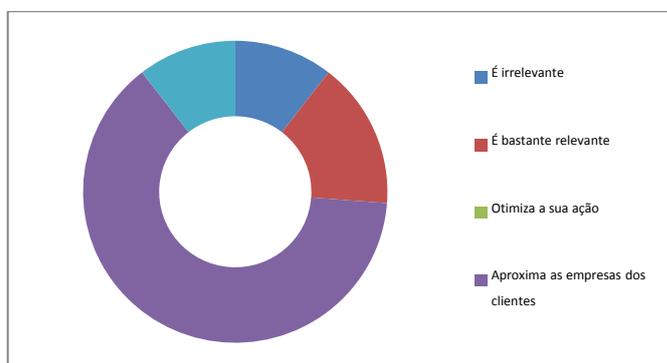


Índice:

Resistem sempre à inovação – 2 – 9%
 Se se adaptarem às mudanças contextuais, não haverá resistência – 14 – 64%
 Poderá acontecer – 2 – 9%
 Não – 0 – 0%
 Sim – 4 – 18%

Tendo em conta a questão: " O facto das empresas imobiliárias tradicionais operarem há muitos anos não contribuirá para uma certa resistência à necessária mudança no setor?", **64%** dos inquiridos considera que se se adaptarem às mudanças contextuais, não haverá resistência, enquanto **18%** tem opinião contrária.

Gráfico 21: O papel do marketing no setor imobiliário

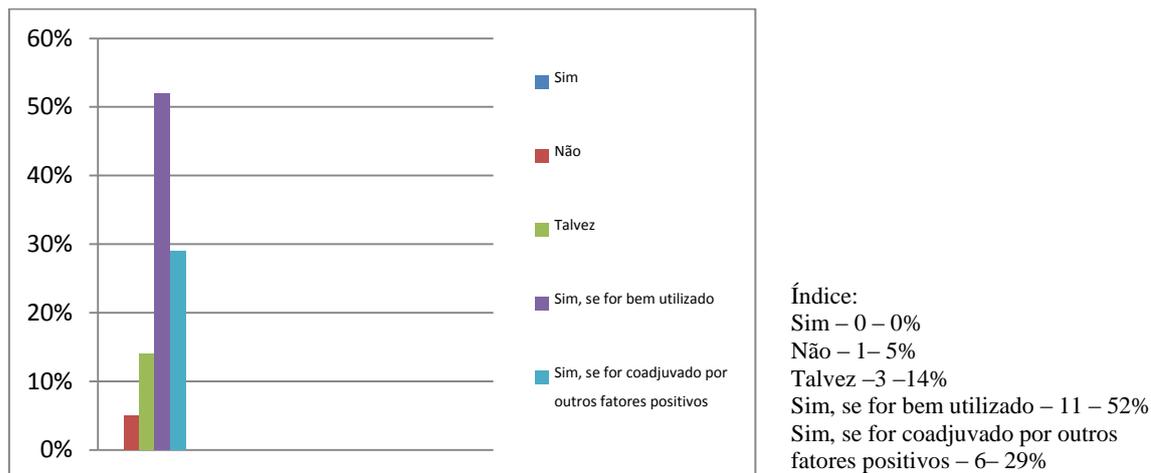


Índice:

É irrelevante – 2 – 10%
 É bastante relevante – 3 – 14%
 Otimiza a sua ação – 1 – 5%
 Aproxima as empresas dos clientes – 12 – 57%
 Fundamental só no setor imobiliário – 3 – 14%

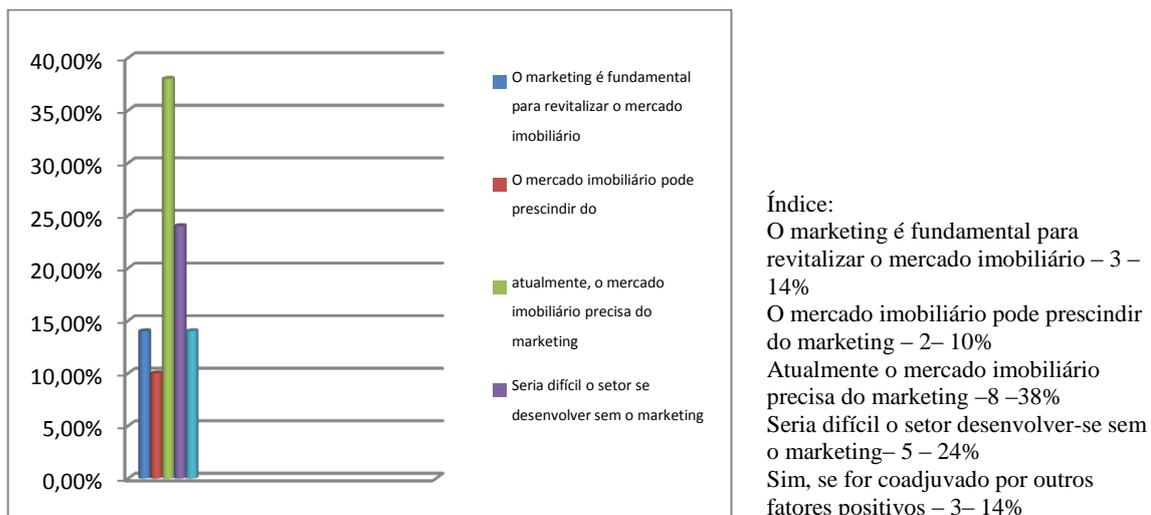
No concernente à pergunta: "Qual o papel do marketing no setor imobiliário?", **57%** pensa que é, essencialmente, a aproximação com os clientes e **14%** complementa que tem um papel no setor e que é bastante relevante e **14%** afirma que é fundamental.

Gráfico 22: O marketing pode reverter a situação que o setor imobiliário está a atravessar



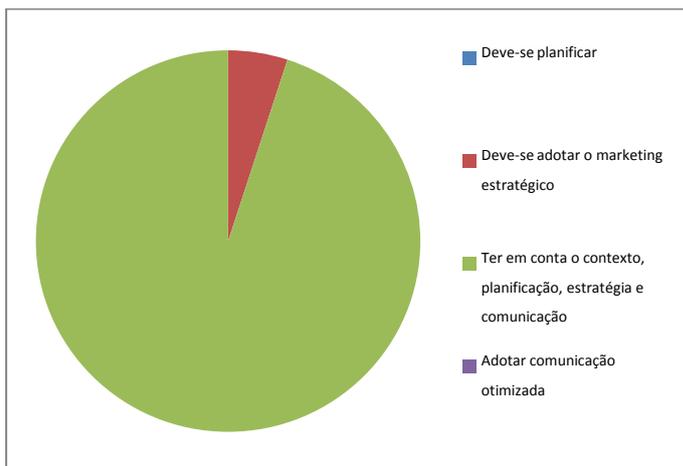
No que concerne à pergunta: "O marketing pode contribuir para reverter a situação que o setor está a atravessar?", **52 %** dá uma resposta positiva quanto aos benefícios da operacionalidade do marketing e **29%** acrescenta que ajudará se for coadjuvado por outros fatores positivos.

Gráfico 23: O mercado pode florir sem a contribuição do marketing



Face à pergunta: " O mercado pode florir sem contribuição do marketing?", **38%** dos inquiridos tem a convicção que nos dias que correm o mercado imobiliário precisa do marketing, complementando **24%** de que seria difícil o setor se desenvolver sem o marketing.

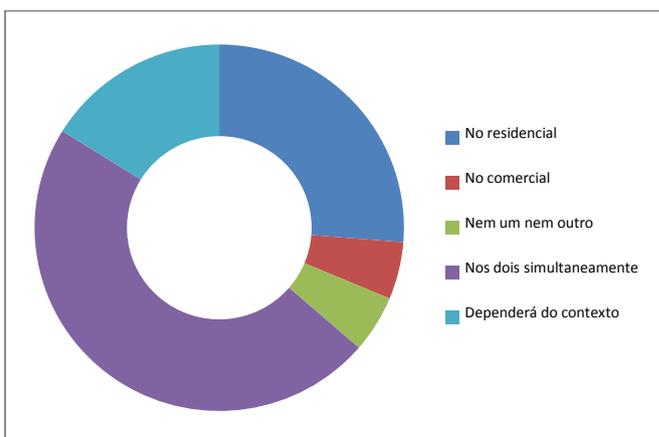
Gráfico 24: Como se deve organizar o marketing para que este seja um recurso eficiente



Índice:
 Deve planificar-se – 0 – 0%
 Deve adotar-se o marketing estratégico – 1– 5%
 Ter em conta o contexto, planificação, estratégia e comunicação – 18 –95%
 Adotar comunicação otimizada – 0 – 0%
 Deve ser organizada pelas chefias – 0– 0%

Perante a questão: "Como se deve organizar o marketing para que este seja um recurso eficiente?", **95%** está convicto que se deve ter em conta elementos como o contexto, a planificação, a estratégia e a comunicação.

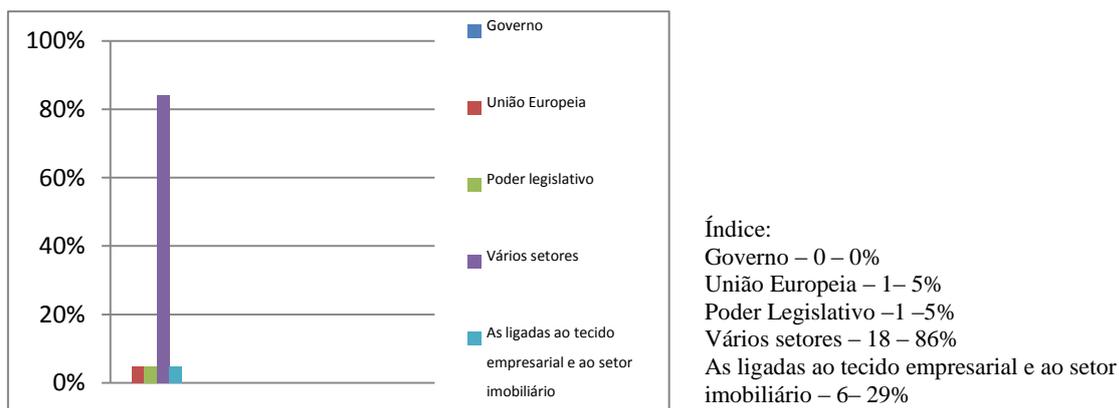
Gráfico 25: A recuperação do setor imobiliário em Portugal destacar-se-á primeiramente no segmento residencial ou comercial?



Índice:
 No residencial – 6 – 29%
 No comercial – 2– 10%
 Nem um nem outro – 1 –5%
 Nos dois simultaneamente – 9 – 43%
 Dependerá do contexto – 3– 14%

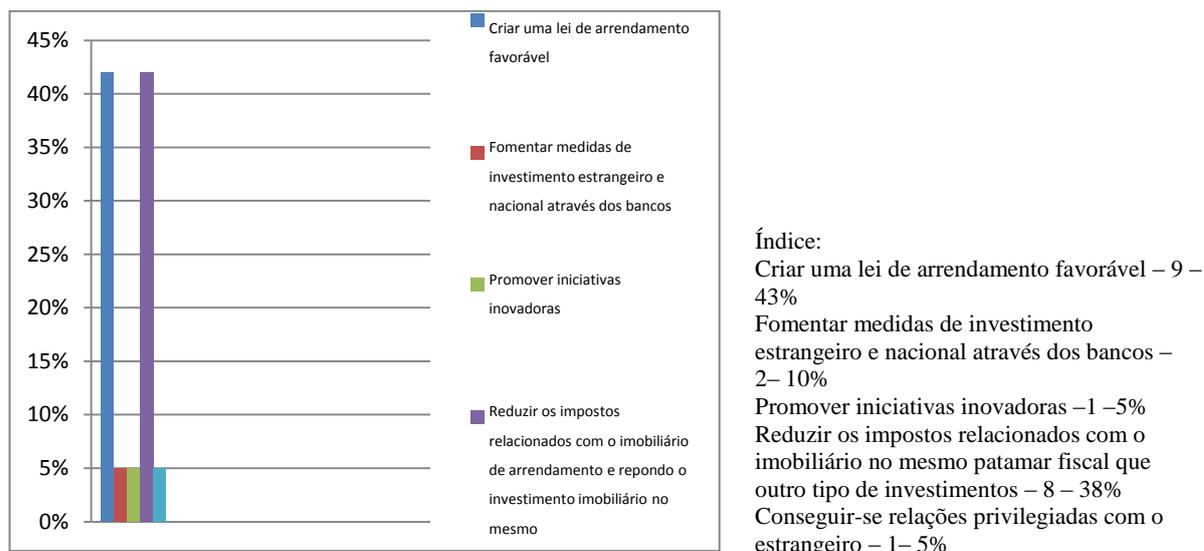
No respeitante à pergunta: "Na sua perspetiva, se tiver lugar a recuperação do setor imobiliário em Portugal, esta situação destacar-se-á primeiramente no segmento residencial ou comercial?", 43% julga que nos dois simultaneamente, considerando 29% que o residencial é a solução.

Gráfico 26: Que entidades devem tomar a iniciativa de reverter a situação grave do setor imobiliário



No concernente à questão: " Que entidades devem tomar a iniciativa de reverter a situação grave do setor imobiliário?", **86%** defende que são vários setores que devem ter essa incumbência.

Gráfico 27: Medidas a implementar na economia nacional para favorecer o setor do arrendamento



Perante a pergunta: "Que medidas deverão ser implementadas na economia nacional para favorecer o setor de arrendamento?", **43%** responderam criar uma lei de arrendamento favorável e **38%** pronunciaram-se no sentido de reduzir os impostos relacionados com o imobiliário de arrendamento e o investimento imobiliário no mesmo.

4.3 Síntese do capítulo

Após a recolha de dados realizada através de inquéritos e a análise dos mesmos, concluiu-se o estudo dos conteúdos trabalhados nesta dissertação. Estas informações complementares contribuíram para reforçar certas ideias, mas por outro lado, também para aclarar outras que se tinham adensado ao longo de todo o processo. A opinião de várias pessoas ligadas direta ou indiretamente à temática é sempre uma mais-valia, até porque, como diz o ditado popular, "Duas cabeças pensam melhor do que uma".

Ficou garantido que os inquiridos tinham noção, em grande ou pequena escala, da grave crise que o mundo atravessa e que as consequências e dificuldades sentidas pelo país eram similares às experimentadas no plano internacional, principalmente no que diz respeito ao "mundo ocidental". O sistema económico é apontado como o grande culpado da crise, uma vez que este se apresenta como inadequado e ultrapassado às grandes exigências trazidas por novos contextos. É necessário, por esse motivo, erguer os alicerces para um novo sistema mais moderno e operacional, perante os desafios contemporâneos.

As consequências da crise internacional têm sido terrível para os países da Europa e do mundo, porém, no caso do Velho Continente, verifica-se que a sua intensidade não é homogénea, uma vez que os países da Escandinávia, à exceção da Islândia, têm contornado, de certa forma, esta situação, garantindo os níveis de vida a que as populações têm estado habituadas. Mesmo a Islândia, apesar do apoio internacional, tem sido um exemplo de recuperação económica. Por este motivo, é importante compreender a dinâmica do sistema escandinavo, identificando as suas características positivas, pois este poderá vir a servir de exemplo em termos de restabelecimento económico europeu e do setor imobiliário, em particular. Essencialmente, quase todos os setores da economia, empresarial, da vida social, da política e os valores morais terão sido atingidos pela crise, devendo-se olhar, por isso, para este problema como uma situação conjuntural. Por isso, é natural que tal também tenha acontecido no contexto nacional. A crise atingiu o setor imobiliário que procura recuperar a sua operacionalidade. Neste contexto, e no capítulo do segmento residencial, são necessárias iniciativas como apostar no marketing, adaptando a sua ação aos novos contextos, promover a inovação e a criatividade, melhorar a comunicação, socorrendo-se do bom funcionamento das novas tecnologias, cimentando os laços com os clientes, procurando fidelizá-los. Parece determinante apostar fortemente no arrendamento, sacudindo-se da pressão da venda que necessita de grande quantidade de

capital para se tornar uma possibilidade e de crédito bancário, o que hoje é uma enorme dificuldade. As mesmas medidas deverão ser aproveitadas para o segmento comercial e turístico, porém, no caso deste último, é necessário investimentos em infraestruturas para a verticalização de hotéis e o estabelecimento de parques de campismo.

A banca tem um importante papel na economia e no desenvolvimento de um país. Diretamente, financia a economia e vive dela. Desta forma, indiretamente apoia o setor imobiliário. Mas quando transfere capital creditando a construção e a compra de imóveis, está a interferir diretamente com o setor. O que é uma convicção é que, dado o contexto económico e fiscal desfavorável para a compra, a opção futura deve ser arrendar.

Apesar da estrita relação entre o setor imobiliário e a economia nacional, é interessante verificar que, na recolha de dados feita através do inquérito, a maioria das pessoas afirmou que era possível existir uma economia debilitada com um setor revitalizado. É difícil que tal aconteça, até porque o vigor da economia tem influenciado o setor e vice-versa. Assim, se o sistema económico português não se alterar de forma significativa não se apresenta viável uma situação deste tipo. No estrangeiro há certos países onde tal possa acontecer, mas também a nível setorial, ou seja, o setor imobiliário surge parcialmente poderoso em algumas áreas, mas não em todas.

Cada vez mais se tem verificado o poder das multinacionais no setor imobiliário, gradualmente aumentando a sua área de influência. No entanto, em termos da administração de condomínios, não se têm interessado muito em fazer a exploração desta área, provavelmente por considerarem que não traz grandes lucros; também a nível da gestão de património se verifica o mesmo, devido à falta de conhecimento que revelam e igualmente porque a necessidade de *backoffice* é elevada e porque a rentabilidade não é imediata. Apesar do franco aumento da disponibilidade dos setores do capital estrangeiro aumentarem os seus investimentos no setor imobiliário nacional, acredita-se que este terá hipóteses de o suplantar quando a situação melhorar e der lugar à necessidade de investimento no setor.

As mudanças que se avizinham como necessárias para o setor para que este possa responder de forma positiva aos desafios que se lhe põem têm de contar com a eventualidade de poder vir a existir resistência por parte das empresas tradicionais. Tal é uma hipótese a considerar, mas se estas tiverem apostado em alterações graduais ao longo dos tempos, se tiverem estado atentas à evolução da economia, do mundo e das novas tendências estarão aptas a enfrentarem as dificuldades e a fazerem as modificações

necessárias rumo ao sucesso. Com esse fim, têm de ser inovadoras e aproveitarem todos os recursos que possuem, inclusivamente os tecnológicos.

O papel do marketing tem uma grande importância em toda a dinâmica das empresas, no sentido de robustecer a operacionalidade do setor imobiliário, principalmente se for acompanhado por outros fatores que potenciem a sua ação. Dadas as características desta disciplina, parece praticamente impossível que o setor possa florir sem a sua ajuda. Para aumentar as suas potencialidades é necessário que tenha em conta o contexto, planifique o percurso que terá de fazer, utilize as estratégias mais adequadas e incremente uma comunicação condizente com o que a situação exige.

Em caso de recuperação do setor, situação esperada e desejada a breve trecho, praticamente todos os segmentos darão indícios deste facto. Contudo, em Portugal poderá ser mais visível no segmento residencial, pois é de suma importância. Esta tentativa hercúlea terá de ter a intervenção de muitos agentes, desde nacionais a internacionais. O poder político, o legislativo, o tecido empresarial, o setor imobiliário, a União Europeia e outros mercados a desbravar têm uma palavra a dizer em todo este processo que é um esforço conjugado de recuperação. Sendo o setor de arrendamento aquele que se caracteriza como o mais adequado ao investimento, será necessária a criação de leis que o motivem, a redução de impostos nesta área e o investimento calculado em imobiliário com esta finalidade.

Em suma, o mercado imobiliário nacional deve ser revitalizado e, para que tal seja possível, é necessário que se incrementem mudanças substanciais no setor imobiliário. Estas terão de ser acompanhadas pela operacionalidade do marketing estratégico que avaliará o novo contexto e o caminho que as empresas do setor devem percorrer rumo ao sucesso. O esforço não será unilateral, mas resultará da interação de vários agentes principalmente nacionais, mas também internacionais. Trata-se de um desafio único, pois o setor imobiliário nunca esteve perante um quadro tão negativo, mas apesar disso tão convidativo à imaginação e criatividade humana. De facto, os empresários têm de levar em linha de conta medidas inovadoras capazes de motivar, e aqui reside a capacidade de imaginar e criar; têm de estar atentos ao contexto e agir com oportunidade, para isso terão de possuir as competências de observação, análise rápida da situação e ação no momento adequado, obrigando o pensamento a estar bem estruturado e organizado; a interação com outros países, não só na Europa, mas também promovendo novos mercados fora do quadro comunitário, a aposta no arrendamento, que se tem revelado como o setor mais adequado

para o investimento, a integração de pequenos e médios investidores no setor através de processos organizados que possibilitem facilitar o processo, a utilização de novas tecnologias em prol do imobiliário são outras das iniciativas que se revelam prioritárias.

O setor imobiliário em Portugal tem-se revelado como imprescindível na economia nacional. A sua revitalização é uma prioridade que irá beneficiar o todo nacional. Não só a sua recuperação ajudaria a economia, como seria um fator que incrementaria o emprego, o turismo e proporcionaria níveis de confiança ao investimento estrangeiro.

É urgente, portanto, incrementar este processo.

CAPÍTULO 5

Conclusões e recomendações

5.1 Introdução

Este último capítulo é um apanhado das ideias-chave nascidas da reflexão sobre a revisão bibliográfica e o trabalho empírico. A ideia do ativo imobiliário como um ativo financeiro, a intervenção dos bancos no concerner ao domínio do negócio das rendas, a questão do arrendamento como uma mais-valia para o presente e para o futuro são conceitos que se devem levar em conta para melhor se compreender a questão imobiliária. E é neste prisma de dificuldade que o setor atravessa que surge o marketing que, na sua vertente estratégica e operativa, conjuntamente com a planificação estratégica e comercial, se transforma num instrumento que, utilizado convenientemente, poderá contribuir para a organização e revitalização do contexto empresarial imobiliário. E um mercado imobiliário robusto é sinónimo de uma economia capaz. Só se pode fazer propostas concretas relativamente ao imobiliário se se fizer uma análise do *status* quo atual. Um trabalho empírico tendo como base o inquérito revela-se um elemento importante na auscultação do problema e nas propostas da sua resolução.

5.2 Resumo dos assuntos tratados nos capítulos

O tema deste trabalho é o contexto imobiliário como um ativo financeiro e o papel do marketing neste campo. O objetivo é, ao apresentar o seu atual momento, identificar os seus problemas e lançar propostas que possam vir a ultrapassar os problemas que tem vindo a surgir. Uma das soluções para esta situação é recorrer ao marketing em contexto empresarial. A sua ação deve ser antecedida por um plano que apresente as linhas norteadoras de ação. O plano revela-se crucial não só em termos de marketing estratégico e operativo, mas também nos campos de gestão e comércio. As empresas devem estar centradas nos clientes e auscultarem as suas necessidades, promovendo a inovação e

dotando os seus produtos de qualidade. Da mesma forma, devem responder atempadamente aos desafios e descentralizar o investimento. O arrendamento mostra-se como uma possibilidade viável de combate eficaz à crise imobiliária. Estas ideias podem ser retiradas da revisão bibliográfica e confirmadas pelos dados resultantes do inquérito.

As hipóteses anunciadas no primeiro capítulo foram praticamente confirmadas, tanto a nível da revisão bibliográfica como em termos do inquérito realizado.

As hipóteses foram confirmadas. De facto, com a crise de 1992 e, posteriormente, com a crise mundial de 2007 que ainda dura, “o volume de vendas do mercado imobiliário português é muito menor do que no passado recente”. Para além de todas as obras que lemos o confirmarem, também a leitura e análise dos sites o sustentam, assim como os resultados do inquérito apontam para 77% dos inquiridos a afirmarem a crise no setor e 65% a corroborarem a ideia que todos os setores da vida portuguesa foram atingidos. Relativamente à segunda hipótese, também é sustentada na dupla vertente teórica e empírica, sustentando-se a ideia da proximidade de situações principalmente entre Portugal e os países que pertencem ao mesmo espaço político, económico, ideológico e geográfico, numa percentagem similar à anterior. A bibliografia remete para a mesma ideia. “A importância do mercado imobiliário na economia portuguesa tem sido grande ao longo das últimas décadas”, tal é confirmado por Liais e Moedas que afirmam que “O imobiliário faz parte da nossa vida, é uma necessidade fundamental para o ser humano e representa uma porção, talvez exagerada, da carteira de investimentos da vasta maioria dos portugueses” (Laia & Moedas, 2010, p. 13). A ideia de que “o marketing é um instrumento importante na organização do contexto empresarial imobiliário” tornou-se mais firme com a leitura de Kotler, Baker ou Ancín, e na opinião da grande maioria dos inquiridos que revalida a sua importância no setor imobiliário como o considera um instrumento fundamental para a sua recuperação. Os casos do músico Dave Carroll sobre a importância de uma resposta dada no momento e de forma criativa a uma situação inesperada e dos irmãos Miller que com iniciativa promoveram a descentralização e a facilitação de processos de investimento imobiliário respondem à quinta e à sexta hipótese.

5.3 Reflexão final relativa aos efeitos do trabalho teórico e empírico

O marketing é um processo interdisciplinar, pois envolve várias áreas do saber que contribuem para a sua eficácia. O relacionamento entre o marketing e o cliente é estreito,

pois este visa compreender as suas necessidades para que a produção possa elaborar objetos ou oferecer serviços que estejam de acordo com o que pretende. Para que seja possível tal situação, é fundamental que se realizem estudos de mercado, centrados nas apetências dos consumidores e descobrir na sua personalidade aquilo de que precisam, que lhes está no seu interior mais profundo e que não conseguem verbalizar. Por este motivo, o marketing é uma atividade complicada que exige atenção constante ao momento em que se vive e, se possível, que prevê o que possa vir a acontecer para que, em antecipação, consiga apresentar os produtos que os clientes ainda não reclamaram.

O marketing é exigente e, por este motivo, a qualidade é fundamental e deve estar sempre associada aos artigos elaborados e aos serviços prestados.

Tornou-se fundamental na vida das empresas, consequência do fortalecimento do poder de compra registado nas últimas décadas.

Trata-se dum conceito que foi sujeito a diferentes definições, não obstante, neste trabalho partiu-se de uma mais abrangente e procurou-se manter fiel a ela no decorrer da realização da dissertação, centrando o cliente como a base de toda a atividade empresarial, auscultando os seus desejos e procurando realizá-los, muitas vezes recorrendo à imaginação que é um elemento tão importante nesta atividade.

Manter o cliente fidelizado é uma das suas tarefas, pois esta situação é o lançamento das bases fundamentais para que o relacionamento em clima de confiança se venha a realizar durante muitos anos. Assim, é um ato de responsabilidade em relação ao cliente que deposita a sua fé na empresa, com quem tem um contacto há muito e que lhe tem prestado serviços do seu agrado. Esta situação motiva as empresas a agirem com mais cautela e dedicação.

O caminho mais correto a percorrer pelas empresas é delineado pelas estratégias que são desenvolvidas, em parte, pelo marketing com o objetivo de agradar ao cliente e, conseqüentemente, viabilizar a empresa.

A mentalidade de produção choca com a mentalidade de marketing, estando focada a primeira na venda a qualquer preço, enquanto a segunda se centra no que o cliente pretende.

O responsável de marketing deve procurar novos conceitos de produto, ampliar os produtos a novos clientes, identificar as situações mais favoráveis e escolher a estratégia conveniente. O marketing estratégico e operativo são complementares.

A estratégia de marketing tem um papel fundamental para a sua operacionalidade, mas, primeiramente deve ser implementado um plano de marketing que marque as linhas norteadoras nas PME. O plano de marketing operativo tem mais concretização nas PAM.

O marketing relacional é uma boa estratégia para fidelizar os clientes. Também não se deve desprezar o marketing interno, pois este funcionará como um elemento otimizador para lançar o marketing externo e para motivar os agentes de todo o processo.

Existem diferentes passos a dar para a elaboração de planos empresariais, consoante a maneira de pensar dos seus elaboradores, os objetivos a atingir e os diversos tipos de planos, sendo os mais comuns o estratégico, o de marketing, o comercial, o de comunicação e o de gestão anual. Cada um tem as suas especificidades próprias, de acordo com os contextos. O plano de gestão anual é muito importante como ponto de partida para as atividades de uma empresa

A diversidade de estratégias que poderão ser adotadas são as corporativas, de carteira, de segmentação, posicionamento e funcionais.

O relacionamento entre o plano estratégico e o plano de marketing depende das estratégias adotadas que são diversas para os dois casos, tendo em conta a análise de situação interna e externa e os objetivos.

O marketing estratégico surge como um instrumento importante num mundo em profunda mudança, devido às exigências da globalização. Desta forma, pensa-se em novos modelos, novos caminhos a percorrer, fruto de novas exigências para que os alvos a atingir sejam uma realidade. As pequenas e médias empresas libertaram-se do espartilho da regularização passaram a comerciar livremente e em grande escala. Algumas delas conseguiram prestígio internacional. Aptidão e abertura para aprendizagem, adaptação e evolução passaram a ser atitudes chave para o sucesso das empresas renovadas, focadas no capital intelectual e nas necessidades dos clientes. O marketing estratégico aponta o caminho e a qualidade dos produtos torna-os mais apetecíveis e fortalece o relacionamento com o cliente.

Há 60 anos, iniciou-se o *boom* concernente à verticalização urbanística em Portugal. As pessoas passaram a comprar imóveis como forma de fugir ao pagamento da renda vitalícia. As rendas passaram a ser exorbitantes, pois cada vez menos pessoas aderiam ao arrendamento e, passados alguns anos, passou a existir uma compra massiva, principalmente depois de os bancos passarem a creditar os seus clientes para a compra de

casa. Teoricamente, ganhavam as pessoas que passavam a ser proprietárias dos imóveis que adquiriam e ganhavam também os bancos, que recebiam juros bonificados.

Apesar deste grande desenvolvimento, o plano urbanístico não acompanhou a evolução e as consequências não foram positivas, como o encarecimento das infraestruturas que tiveram de ser suportadas pelas autarquias e pelo cidadão comum.

Por outro lado, o congelamento de rendas mais antigas fez com que o senhorio não conseguisse exercer as suas funções e respeitar os seus compromissos em relação ao seu imóvel e aos inquilinos.

A crise, iniciada nos Estados Unidos em 2007, trouxe novos desafios ao setor, pois este ficou abalado nas suas estruturas, fruto da especulação bancária, da limitação do crédito e da falta de confiança dos investidores e do poder financeiro das pessoas. Por este motivo, a compra de imóveis desceu significativamente e muitas rendas sofreram reduções, uma vez que a procura diminuiu.

No campo do imobiliário surge, também, o conceito de património que consiste nos imóveis que alguém possui. Passa, por vezes, de um proprietário para outro, por várias razões ou motivos. Geralmente, um património imobiliário é algo de grande valor económico e, às vezes, sentimental.

A ligação do mercado imobiliário com a economia é tão estreita que há quem afirme que o setor imobiliário dá os indícios sobre a saúde da economia.

O promotor imobiliário depende de outros agentes para ter sucesso. A concorrência estrangeira é uma dificuldade que tem de torneir e ele necessita de todos os recursos disponíveis para conseguir atingir os seus objetivos. O importante é que a ideia que tenha para o projeto seja anterior ao próprio projeto, modificando-a, se achar necessário, ao longo de todo o processo. É, por esse motivo, um elemento fundamental em todo o contexto.

A conexão entre o setor imobiliário e o PIB é uma realidade e é fruto da volatilidade do setor em relação à economia. É por isso que se fala de variáveis macroambientais ou microambientais. As primeiras são mais abrangentes e as segundas atingem só determinados setores num dado tempo. O desenvolvimento da população mundial, os

ciclos económicos, a estrutura etária da população, a localização dos centros empregadores, escolas e locais de lazer, os transportes, as telecomunicações, o valor do espaço, as políticas fiscais, a localização, o poder de compra das famílias, o turismo, o acesso a estradas, a competência dos recursos humanos, o custo das ocupações, a evolução da indústria e as políticas governamentais de proteção ambiental e de ordenação do território são outros fatores que contribuem para as variáveis.

Outra situação que pode alterar as circunstâncias favoráveis dos mercados imobiliários é o desfasamento entre a oferta e a procura. No âmbito geográfico, a oferta está sujeita ao enquadramento legal, aos investimentos e ao modelo de procura. A natureza do agente é um importante elemento a nível da oferta que trabalha a nível local e nacional. Em termos mundiais, é importante referir que são três os fatores que concorrem para a oferta imobiliária: os escritórios e o comercial, o residencial e, em terceiro lugar, o lazer. A modernização que se está a operar é fruto das novas tecnologias que são instrumentos fundamentais para as alterações que são necessárias.

A crise financeira atual nasceu no setor imobiliário dos Estados Unidos da América. Existiam operações financeiras de alto risco em que os valores imobiliários não correspondiam ao valor real, consequência da falta de ligação entre o setor financeiro e imobiliário. Toda esta situação se veio a refletir em todo o mundo. Dava-se crédito imobiliário para a compra de imóveis quando os bancos não possuíam o capital necessário para o fazer. O valor de mercado não tinha base de sustentação nos ativos subjacentes. Para superar esta situação, é necessário apostar-se na inovação, qualidade e no desenvolvimento do setor imobiliário.

No caso português, este contexto está associado à falta produtividade, competitividade e ao grande endividamento. As exportações são baixas e as importações são altas, há grandes variações dos preços dos produtos e a eficiência do capital marginal é fraca, provocando a queda do crescimento económico e os custos do trabalho cresceram. Com os bens de transação a diminuírem e os salários a aumentarem, esta situação tem dado grandes problemas à economia portuguesa.

Nos últimos trintas anos, a relação entre o setor bancário e o imobiliário tem sido muito estreita, tendo atingido, ultimamente, 70% dos investimentos. Este quadro tem sido problemático, devido à crise internacional. Uma das soluções seria investir mais no setor

das exportações, em vez de se direcionar tanto para o imobiliário. Além disso, com o envelhecimento da população e a diminuição da imigração, tem havido um aumento da oferta e uma redução da procura. Com um crescimento económico muito débil, incapacidade de gerir os seus próprios interesses, com dificuldades de câmbio de moeda externa à zona euro, diminuição dos salários e desvalorização da competitividade interna, a economia tem enfraquecido. A cultura financeira da população aumentou o que não impediu a redução de salários, pensões e o aumento do desemprego.

No Brasil, há sinais de melhoria no mercado imobiliário, fruto do crescimento da economia, diminuição da taxa de desemprego, aumento da renda familiar e aplicação do Banco no Brasil no sentido de creditar o setor.

A Rússia subiu consideravelmente no ranking de investimentos imobiliários à escala mundial devido à reativação dos mercados de capitais. Os segmentos comerciais e de escritórios foram o que tiveram maior crescimento e o investimento estrangeiro teve uma cota parte dessa responsabilidade. Grupos influentes desejaram investir em ativos, muitos deles em imóveis de luxo.

Após a recolha de dados realizada através de inquéritos e a análise dos mesmos, concluiu-se o estudo dos conteúdos trabalhados nesta dissertação. Estas informações complementares contribuíram para reforçar certas ideias, mas por outro lado, também para aclarar outras que se tinham adensado ao longo de todo o processo. A opinião de várias pessoas ligadas direta ou indiretamente à temática é sempre uma mais-valia, até porque, como diz o ditado popular, "Duas cabeças pensam melhor do que uma".

Ficou garantido que os inquiridos tinham noção, em grande ou pequena escala, da grave crise que o mundo atravessa e que as consequências e dificuldades sentidas pelo país eram similares às experimentadas no plano internacional, principalmente no que diz respeito ao "mundo ocidental". O sistema económico é apontado como o grande culpado da crise, uma vez que este se apresenta como inadequado e ultrapassado às grandes exigências trazidas por novos contextos. É necessário, por esse motivo, erguer os alicerces para um novo sistema mais moderno e operacional, perante os desafios contemporâneos.

As consequências da crise internacional têm sido terrível para os países da Europa e do mundo, porém, no caso do Velho Continente, verifica-se que a sua intensidade não é homogénea, uma vez que os países da Escandinávia, à exceção da Islândia, têm contornado, de certa forma, esta situação, garantindo os níveis de vida a que as populações

têm estado habituadas. Mesmo a Islândia, apesar do apoio internacional, tem sido um exemplo de recuperação económica. Por este motivo, é importante compreender a dinâmica do sistema escandinavo, identificando as suas características positivas, pois este poderá vir a servir de exemplo em termos de restabelecimento económico europeu e do setor imobiliário, em particular. Essencialmente, quase todos os setores da economia, empresarial, da vida social, da política e os valores morais terão sido atingidos pela crise, devendo-se olhar, por isso, para este problema como uma situação conjuntural. Por isso, é natural que tal também tenha acontecido no contexto nacional.

A crise atingiu o setor imobiliário que procura recuperar a sua operacionalidade. Neste contexto, e no capítulo do segmento residencial, são necessárias iniciativas como apostar no marketing, adaptando a sua ação aos novos contextos, promover a inovação e a criatividade, melhorar a comunicação, socorrendo-se do bom funcionamento das novas tecnologias, cimentando os laços com os clientes, procurando fidelizá-los. Parece determinante apostar fortemente no arrendamento, sacudindo-se da pressão da venda que necessita de grande quantidade de capital para se tornar uma possibilidade e de crédito bancário, o que hoje é uma enorme dificuldade. As mesmas medidas deverão ser aproveitadas para o segmento comercial e turístico; porém, no caso deste último, é necessário investimentos em infraestruturas para a verticalização de hotéis e o estabelecimento de parques de campismo.

A banca tem um importante papel na economia e no desenvolvimento de um país. Diretamente, financia a economia e vive dela. Desta forma, indiretamente apoia o setor imobiliário. Mas quando transfere capital creditando a construção e a compra de imóveis, está a interferir diretamente com o setor. O que é uma convicção é que, dado o contexto económico e fiscal desfavorável para a compra, a opção futura deve ser arrendar.

Apesar da estrita relação entre o setor imobiliário e a economia nacional, é interessante verificar que, na recolha de dados feita através do inquérito, a maioria das pessoas afirmou que era possível existir uma economia debilitada com um setor revitalizado. É difícil que tal aconteça, até porque o vigor da economia tem influenciado o setor e vice-versa. Assim, se o sistema económico português não se alterar de forma significativa, não se apresenta viável uma situação deste tipo. No estrangeiro, há certos países onde tal possa acontecer, mas também a nível setorial, ou seja, o setor imobiliário surge parcialmente poderoso em algumas áreas, mas não em todas.

Cada vez mais se tem verificado o poder das multinacionais no setor imobiliário, gradualmente aumentando a sua área de influência. No entanto, em termos da administração de condomínios, não se têm interessado muito em fazer a exploração desta área, provavelmente por considerarem que não traz grandes lucros; também a nível da gestão de património se verifica o mesmo, devido à falta de conhecimento que revelam e, igualmente, porque a necessidade de *backoffice* é elevada e porque a rentabilidade não é imediata. Apesar do franco aumento da disponibilidade dos setores do capital estrangeiro aumentarem os seus investimentos no setor imobiliário nacional, acredita-se que este terá hipóteses de o suplantar quando a situação melhorar e der lugar à necessidade de investimento no setor.

As mudanças que se avizinham como necessárias para o setor, para que este possa responder de forma positiva aos desafios que se lhe põem, têm de contar com a eventualidade de poder vir a existir resistência por parte das empresas tradicionais. Tal é uma hipótese a considerar, mas se estas tiverem apostado em alterações graduais ao longo dos tempos, se tiverem estado atentas à evolução da economia, do mundo e das novas tendências, estarão aptas a enfrentar as dificuldades e a fazerem as modificações necessárias rumo ao sucesso. Com esse fim, têm de ser inovadoras e aproveitarem todos os recursos que possuem, inclusivamente os tecnológicos.

O papel do marketing tem uma grande importância em toda a dinâmica das empresas, no sentido de robustecer a operacionalidade do setor imobiliário, principalmente se for acompanhado por outros fatores que potenciem a sua ação. Dadas as características desta disciplina, parece praticamente impossível que o setor possa florir sem a sua ajuda. Para aumentar as suas potencialidades, é necessário que tenha em conta o contexto, planifique o percurso que terá de fazer, utilize as estratégias mais adequadas e incremente uma comunicação condizente com o que a situação exige.

Em caso de recuperação do setor, situação esperada e desejada a breve trecho, praticamente todos os segmentos darão indícios deste facto. Contudo, em Portugal poderá ser mais visível no segmento residencial, pois é de suma importância. Esta tentativa hercúlea terá de ter a intervenção de muitos agentes, desde nacionais a internacionais. O poder político, o legislativo, o tecido empresarial, o setor imobiliário, a União Europeia e outros mercados a desbravar têm uma palavra a dizer em todo este processo que é um esforço conjugado de recuperação. Sendo o setor de arrendamento aquele que se caracteriza como o mais adequado ao investimento, será necessária a criação de leis que o motivem, a

redução de impostos nesta área e o investimento calculado em imobiliário com esta finalidade.

5.4 Recomendações e sugestões

O marketing é uma forma de reorganização empresarial com o objetivo de relançar o setor imobiliário e outros. Promove a aproximação entre o mundo empresarial e os clientes auscultando as suas necessidades e fomentando produtos inovadores e de qualidade. Por isso, o marketing antecedido de um plano, é, numa perspetiva alargada, sem limitações de rigor científico, método, porque aponta a via a seguir, mas igualmente estratégia, porque clarifica a melhor forma de chegar ao destino, e instrumento utilizado para que as empresas prossigam de forma consciente e segura rumo aos objetivos pretendidos.

Hoje em dia, a ergonomia não é dispensada, os clientes são mais exigentes e a construção ganha em complexidade, apresentando os imóveis uma maior qualidade.

Em Portugal, o setor imobiliário revela-se de uma importância fundamental para a economia portuguesa. A crise mundial atingiu o setor nacional que tinha estado bastante robustecido nos anos 80 e 90, com a capitalização promovida pela UE, com a construção e modernização imobiliária. Porém, com a crise económica a agudizar-se, com a falta de confiança e de investimento, com o parco poder de compra, tem havido um decréscimo acentuado na aquisição de imóveis.

A recuperação da economia portuguesa pode partir da reorganização deste setor, que tem sido tão marcante para a mesma. Para além das deslocações de capitais que faz mexer, pode vir a ser uma área de promoção de emprego em larga escala. Esta situação iria combater um fenómeno dramático nos dias de hoje em Portugal e que tem atingido contornos nunca vistos antes: o desemprego.

Uma política fiscal condizente com o contexto atual, a capacidade de inovar, de trazer novos produtos de alta qualidade e que respondam de forma mais capaz às necessidades dos clientes ou mesmo que os surpreendam pela positiva, uma resposta dada pelo marketing atempadamente, por vezes antecipando-se ao momento em que se está, despertando o interesse dos clientes são medidas que podem e devem ser exploradas no caso português.

O mercado imobiliário é produto de vários mercados que se interligam e daí a sua complexidade e interdependência. Para que ele seja saudável, é importante que haja um contexto que favoreça esta situação e que, portanto, os outros mercados que o condicionam apresentem um quadro que lhe seja favorável.

O imobiliário português é caracterizado por ser antigo. Os edifícios novos são poucos em relação à maioria dos existentes.

Cada imóvel tem um dado valor, mas a atribuição deste tem sido um problema na história do imobiliário e depende de vários fatores, tais como a raridade e utilidade. O valor do uso e o da troca são os elementos utilizados para o determinar. O venal é o preço do produto. Há paradoxos de valor em que bens de grande utilidade têm um valor reduzido, enquanto outros, de pouca utilização, têm-no inflacionado. Para a avaliação, os profissionais devem estar munidos de competências especiais, contudo, outros fatores interferem, como a disposição pessoal que interfere na avaliação.

Dos cinco segmentos imobiliários, o residencial é o único que está centrado para a pessoa individual. Os outros têm uma vertente de negócio ou de atividade comercial. Contudo, há empresas e individuais que fazem uso do segmento residencial para fazerem negócio e arrendarem o imóvel que adquiriram a outra pessoa. Há um conjunto de situações que levam as pessoas a comprar imóveis e que têm de ser estudadas pelas empresas imobiliárias de forma a criarem as condições necessárias à venda. O segmento de escritórios está intimamente ligado às empresas, precisando estas de um espaço para sediarem a sua atividade. Por isso, as imobiliárias devem pensar na verticalização de imóveis modernos em áreas centrais da cidade, o mesmo acontecendo com o setor comercial, pelas mesmas razões. Neste último caso, os centros comerciais são uma boa aposta, pois são locais diversificados que chamam muitos compradores. O segmento industrial tem de reunir as condições necessárias para as empresas que se dedicam à indústria e à tecnologia. Por esse motivo, tem de ter condições logísticas com este fim. O segmento hoteleiro tem, igualmente, de reunir as condições necessárias ao alojamento temporário. Privilegiadamente, devem estar em zonas centrais de grandes cidades que convidem os turistas a uma visita pedestre pelos locais históricos e tradicionais, ou em locais aprazíveis com uma paisagem convidativa, perto do mar ou do rio, ou estando numa posição cimeira que permita visualizar montanhas, amplos vales, ou outras paisagens naturais.

Atitude negocial, paciência e inteligência são elementos que se revelam preponderantes para a compra, venda e arrendamento de imóveis. Neste momento, existe uma maior oferta em relação à procura, fruto da ocorrência de inúmeros fatores. As despesas precisam de ser reduzidas, as exportações devem aumentar, o investimento deve ser mais seletivo e as pessoas devem mudar o seu estilo de vida, tornando-o menos consumista e mais sustentável e poupado. Infelizmente, em Portugal, o percurso tem sido inverso. O investimento tem decaído, resultado da dívida pública e da falta de financiamento. A economia está estagnada e não dá sinais de evolução. Curioso verificar que o pequeno investimento privado tem aumentado e vitalizado o setor imobiliário. O segmento onde se tem apostado mais é no residencial.

Parece imprescindível recuperar a confiança perdida dos investidores estrangeiros; estar atento aos investimentos nacionais efetuados por pequenos investidores portugueses e verificar as possibilidades que daí possam advir para o setor; os investidores devem ser ousados se bem que devem estar munidos com um projeto lógico e bem planeado correndo riscos calculados.

No estrangeiro, vem o exemplo de muitas iniciativas que deverão ser palco de atenção. Por exemplo, empresas brasileiras e outras aproveitam o *status* quo estabelecido noutros países para investirem com êxito em Miami. O seu sucesso centra-se, essencialmente, nas medidas de marketing implementadas, nas dificuldades de investimento noutras zonas do mundo e nas virtualidades da situação geográfica de Miami. Medidas inovadoras promovidas por pessoas de origem diversificada é outro elemento que favorece o crescimento.

É necessário determinar o ritmo de recuperação; os investidores devem injetar capital nos momentos adequados e sem precipitações; a produção de construção inovadora é também um trunfo para o ressurgimento em força do mercado imobiliário, sendo a qualidade um fator primordial; a melhoria da economia, o investimento em imóveis desocupados, a aposta no emprego, a simplificação de processos e a sua profissionalização, a perceção dos mercados locais e internacionais, o aproveitamento de fundos de conglomerados de desenvolvimento, a implementação de um mercado imobiliário sustentável, o diálogo entre o mercado imobiliário e as cidades e a consciência das necessidades dos clientes são ideias veiculadas no fórum, realizado em Madrid, intitulado: “Real Estate: Exploring the Road to Recovery”.

Também a adoção de novas tecnologias poderá vir a ser uma solução para revitalizar o setor.

Segundo a experiência positiva dos irmãos Miller, é recomendável o investimento em pequenos bairros e comunidades pelos próprios habitantes, através da internet que é um veículo facilitador deste processo. A criação de um sistema de preenchimento urbano tem-se revelado positivo. A proximidade do investidor com o comprador ou inquilino otimiza a auscultação das suas necessidades e, conseqüentemente, a sofisticação financeira e a segurança. Isenções em termos fundos de investimento qualificado, os *crowdfunding*, financiam as pequenas empresas, sendo o financiamento em imóveis considerado lucrativo. A cultura, relativamente ao imobiliário, está a mudar e o investimento por parte de pessoas ou entidades não acreditadas solicita a regularização dos novos projetos e a democratização das finanças.

Em suma, o mercado imobiliário nacional deve ser revitalizado e, para que tal seja possível, é necessário que se incrementem mudanças substanciais no setor. Estas terão de ser acompanhadas pela operacionalidade do marketing estratégico que avaliará o novo contexto e o caminho que as empresas do setor devem percorrer rumo ao sucesso. O esforço não será unilateral, mas resultará da interação de vários agentes, principalmente nacionais, mas também internacionais. Trata-se de um desafio único, pois o setor imobiliário nunca esteve perante um quadro tão negativo, mas apesar disso tão convidativo à imaginação e criatividade humana. De facto, os empresários têm de levar em linha de conta medidas inovadoras capazes de motivar, e aqui reside a capacidade de imaginar e criar; têm de estar atentos ao contexto e agir com oportunidade e, para isso, terão de possuir as competências de observação, análise rápida da situação e ação no momento adequado, obrigando o pensamento a estar bem estruturado e organizado; a interação com outros países, não só na Europa, mas também promovendo novos mercados fora do quadro comunitário, a aposta no arrendamento, que se tem revelado como o setor mais adequado para o investimento, a integração de pequenos e médios investidores no setor, através de processos organizados que possibilitem facilitar o processo, a utilização de novas tecnologias em prol do imobiliário são outras das iniciativas que se revelam prioritárias.

O setor imobiliário em Portugal tem-se revelado como imprescindível na economia nacional. A sua revitalização é uma prioridade que irá beneficiar o todo nacional. Não só a sua recuperação ajudaria a economia, como seria um fator que incrementaria o emprego, o turismo e proporcionaria níveis de confiança ao investimento estrangeiro.

É urgente, portanto, promover este processo.

5.5 Limitações e problemas encontrados

As limitações relativas a este trabalho prendem-se com o facto de a temática versada neste estudo permitir uma intervenção mais alargada e profunda do mesmo, sendo o seu autor obrigado a seleccionar as ideias que considera mais pertinentes e ter, certamente, deixado de parte outras que fariam todo o sentido em serem trabalhadas. Dado que a crise financeira e do imobiliário nacional e internacional é um problema contemporâneo, a sua análise não pode ter a eficácia relativa ao estudo de um acontecimento passado, mais fácil de ser interpretado, pois, uma vez terminado, não está sujeito a ocorrências que o modifiquem, tornando-se mais estático e com contornos mais definidos, sendo objeto de um estudo mais rigoroso.

Encontraram-se algumas dificuldades na realização da tese, nomeadamente, e numa dupla vertente, a questão relativa à bibliografia que, sendo o assunto uma ocorrência nos nossos dias, ainda há dificuldade na seleção de obras relativas a ele e na teorização de um problema hodierno. Por outro lado e numa perspectiva empírica, a recolha de dados não foi realizada a especialistas na área, mas a funcionários que, de certo modo, estão ligados direta ou indiretamente com a temática através do seu desempenho profissional. As opiniões colhidas não são de peritos na matéria, por dificuldades de recolha das suas opiniões e por indisponibilidade temporária de alguns que se julgava que estivessem livres para responderem ao inquérito na altura que se pretendia. Porém, esse inconveniente foi colmatado pelo inquérito que se fez a pessoas que não tinham a mesma competência, mas que espelham um pouco a opinião do cidadão comum, mas com a mais-valia de, de certo modo, estarem um pouco familiarizados com a área do imobiliário. O obstáculo com que se esbarrou no que se refere à escolha inicial da população-alvo para ser inquirida, foi parcialmente ultrapassado, com a seleção de um novo grupo de inquiridos que, apesar de não terem a preparação teórica, técnica e científica do primeiro, as suas respostas não deixaram de ser interessantes do ponto de vista do interesse científico.

BIBLIOGRAFIA

- Ancín, J. M. S, V. (2010). *El Plan de Marketing en la PYME*. Madrid. ESIC.
- Ancín, J. M. S, V. (2012). *El Plan de Marketing en la Pratica*. Madrid. ESIC.
- Bäckman, O. &Edling, C. (1999). Mathematics Matters: On the Absence of Mathematical Models in Quantitative Sociology. *Acta Sociológica*, 42, 69-78.
- Baker, M. J. (1991). *The Marketing Book*. Edit. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Bento, V. (2009). *Perceber a Crise para Encontrar o Caminho*. Lisboa. Bnomics.
- Buzzell, R. D. & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Edit. The Free Press. New York.
- Davinson, H. (1987). *Offensive Marketing*. Edit. Penguin Books. Harmondsworth. UK.
- Freire, A. (1998). *Internacionalização. Desafios para Portugal*. Lisboa. Verbo. Volume I.
- Gibler, K. and Nelson, S. (2003). Consumer Behavior Applications to Real Estate Education. *Journal of Real Estate Practice and Education*, 6 (1), 63-83.
- Guimarães, R. (2013). Dados do confidencial imobiliário. Congresso APCMC. Reabilitação urbana, arrendamento e investimento imobiliário. Confidencial imobiliário. Inteligência de mercado. Acedido em 20 de outubro de 2013 em dadosdoconfidencial imobiliario.pdf - Adobe Reader.
- Guzman *apud* Ancín, J. M. S, V. (2010). *El Plan de Marketing en la PYME*. Madrid. ESIC.
- Kotler, P. (2011). *El Marketing Según Kotler*. Barcelona. Paidós Empresa.
- Kotler&Keller (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo. Pearson. 12º edição.
- Laia, A. & Moedas, C. (2010). *O Novo Paradigma do Investimento Imobiliário*. Sabedoria Alternativa.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing*. Gestão & Inovação. Ciências de Gestão. D. Quixote. 13ª edição.
- Ling, D. C. & Archer, W. R. (2005). *Real Estate Principles: A Value Approach*. McGraw-Hill.
- Mateo, B. (2012). *Cómo Sobrevivir al Crack Inmobiliario*. Madrid. Editorial Manuscritos.
- Mill, R. C. (2003). *Resorts. Administração e Operação*. Porto Alegre. Bookman.
- Neto, J.P. (2007). O Futuro do Algarve, numa perspetiva geopolítica, geoeconómica e geocultural. In *13.º Congresso do Algarve* (pp. 623-640).
- Neves, J. C., Montezuma, J. & Laia, A. (2009). *Análise de Investimentos Imobiliários*. Alfragide. Texto Editora.
- Nunes, J. C. & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing. Estratégia em Ação*. Alfragide. D. Quixote.
- Oliveira, D. P. R. de (2011). *Planeamento Estratégico – Conceitos Metodologias e Práticas*. São Paulo. Atlas.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington. Butterworth-Heinemann.
- Pinheiro, A. C. A. (2006). Lisboa. *Avaliação de Património*. Edições Sílabo. 2ª Edição.
- Pinto, J. F. (2009). *Estratégias da ou para a Lusofonia? O Futuro da Língua Portuguesa*. Lisboa. Prefácio.
- Remshaw, F. (1994). *Marketing Plan Development Guide*. Edit. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa. Universidade Lusíada Editora. 2ª Edição.
- Scott, D. M. (2012). *Marketing En Tiempo Real*. Madrid. Anaya.
- Walker, O. C.; Boyd, H. W. & Larrehé, J. C. (1996). *Marketing Strategy: Planning and Implementation*. Chicago. Edit. Richard D. Irwing.

INFOGRAFIA VIDEOS

Rique, M., (2011) Marketing Imobiliário. Visionado em 7 de Maio de 2013.

<http://www.youtube.com/watch?v=TvmEGWZNccw>

INFOGRAFIA

Akamine, D. (2012). Perspetivas para o Mercado imobiliário em 2012. Acionistas.com.br.

Recuperado em 19 de março de 2013 de

http://www.acionista.com.br/mercado/artigos_mercado/270212_daniele_akamine.htm.

Badger, E. (19 de novembro de 2012). The Real Estate Deal That Could Change The

Future of Everything. *AtlanticCities, PlaceMatters*. Recuperado a 2 de janeiro de 2013

de <http://www.theatlanticcities.com/neighborhoods/2012/11/real-estate-deal-could-change-future-everything/3897/>.

Bastos, J. (2010). CustomerRelationshipManagement no Imobiliário Residencial. Artigo

baseado em sobre: Factores Críticos de Sucesso na Implementação de Sistemas de Gestão

de Relacionamento de Clientes – CRM – no Imobiliário Residencial, Dissertação de

Mestrado em Gestão Imobiliária. Recuperado de <http://www.portalvgv.com.br/site/wp-content/uploads/2009/08/Artigo-CRM-RE-Portal-VGV-Jorge-Bastos-11-9-10.pdf>.

Casa.sapo.pt notícias (dezembro, 2010). Recuperado em 19 de setembro de 2012 de

<http://casa.sapo.pt/Noticias/O-que-pode-esperar-se-do-mercado-imobiliario-em-2011/?ID=14488>.

Dent H. (10-03-2012). Greatest Real Estate Bubble In Modern History Not Done Bursting,

Forbes Review. Recuperado em 23 de fevereiro de 2013 de

<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/10/03/greatest-real-estate-bubble-in-modern-history-has-yet-to-really-burst/>.

Estate, K. R. (2010). *Research Article Real Estate's Future: 'It Depends on What Degree of*

Risk You Are Looking For. Obtido em Recuperado em 17 de dezembro de 2012 , de

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2545>

Greenwood, E. Métodos de Investigação Empírica em Sociologia. Recuperado em 22 de fevereiro de 2013 de

<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224164262K21AE9wd1Ui39AM8.pdf>.

H., D. (2012). *Greatest Real Estate Bubble In Modern History Not Done Bursting*, *Forbes Review*. Obtido em Recuperado em 23 de fevereiro de 2013, de <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/10/03/greatest-real-estate-bubble-in-modern-history-has-yet-to-really-burst/>

Invest, P. (s.d.). Obtido em Recuperado em 23 de fevereiro de 2013, de <http://pominvest.blogspot.pt/2012/06/marketing-imobiliario-e-necessario.html>

Knowledge@Wharton Real EstateResearchArticle (14 de julho de 2010). Real Estate's Future: 'It Depends on What Degree of Risk You Are Looking For'. Recuperado em 17 de dezembro de 2012 de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2545>.

Kuzmin, V. (21/02/2012). Gazeta Russa. *Rússia é líder de crescimento no mercado imobiliário internacional*. Recuperado em 3 de dezembro de 2012 de http://gazetarussa.com.br/articles/2012/02/21/russia_e_lider_de_crescimento_no_mercado_imobiliario_internacional_14223.html.

Paulo, T. G. (novembro de 2008). Análise do possível estado especulativo no mercado imobiliário de Florianópolis, Curso de Graduação em Ciências Económicas. Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado em 12 de janeiro de 2013 de <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia292172>.

POM Invest. Recuperado em 23 de fevereiro de 2013 de (Invest)<http://pominvest.blogspot.pt/2012/06/marketing-imobiliario-e-necessario.html>.

Soares R. (26-12-2012). Portugal registou uma queda de 20% no investimento imobiliário. *Público*. Recuperado 26 de março de 2013 de <http://www.publico.pt/economia/noticia/portugal-registou-uma-queda-de-20-no-investimento-imobiliario-1578656>.

Sylvester, C. (2012). *Future of Real Estate*. Obtido em Recuperado em 4 de janeiro de 2013, de http://www.youtube.com/watch?v=FfLxu_S6bBY.

TCC & CIA. (agosto, 2011). Objetivo Geral e Objetivos Específicos. Recuperado em 20 de outubro de 2012 de <http://www.tccecia.com.br/2011/08/objetivo-geral-e-objetivos-especificos.html>.

Tozzi, A. (julho de 2012). Brasileiros continuam fortes no mercado imobiliário de Miami. *AcheiUSA, BrazilianNewspaper*. Recuperado em 29 de janeiro de 2013 de http://acheiusa.com/acheiusa2011/asp/noticias/noticia-ultimas anteriores.asp?cd_n=8482.