



Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

O Impacto da Comunicação de Marketing no Sucesso das Organizações:

Caso de Estudo da CBRE

por

Helena Isabel Salgado Ribeiro Cerqueira

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do Grau de Mestre em Assessoria de Administração**

Orientada por:

Orientadora: Doutora Anabela Mesquita Sarmento

Co-Orientadora: Mestre Susana Pinto

São Mamede de Infesta, Março, 2012



Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

O Impacto da Comunicação de Marketing no Sucesso das Organizações:

Caso de Estudo da CBRE

por

Helena Isabel Salgado Ribeiro Cerqueira

Orientada por:

Orientadora: Doutora Anabela Mesquita Sarmento

Co-Orientadora: Mestre Susana Pinto

São Mamede de Infesta, Março, 2012

Resumo

As tecnologias têm sendo introduzidas na sociedade há já alguns anos e causando um grande impacto na forma como as pessoas se relacionam e como as organizações interagem com os seus clientes. Evoluindo a partir de uma sociedade industrial, as técnicas e os procedimentos foram sendo aperfeiçoados ao longo dos anos e hoje vivemos uma era mais relacional, onde as empresas focam a sua atenção no cliente e nas suas necessidades para poder prosperar e onde os indivíduos interagem de forma espontânea com pessoas que não conhecem e que talvez nunca venham a conhecer. As tecnologias ligaram o mundo e a distância deixou de existir. Neste novo contexto tudo passou a ser global encontrando-se apenas ao alcance de um clique.

Com a evolução do comportamento dos consumidores, as organizações tiveram que se adaptar e os profissionais de *Marketing* foram obrigados a encontrar novas metodologias num mundo digital, mais complexo, que veio introduzir novas e mais variadas ferramentas que possibilitaram um conhecimento mais amplo das necessidades e preferências dos consumidores. Para desenvolver o seu negócio, as empresas tiveram que aprender a conviver com os meios tradicionais e com os digitais que, em conjugação, vieram permitir uma comunicação mais eficaz junto das novas gerações de consumidores.

Com este trabalho pretende-se averiguar o impacto das ferramentas de comunicação de *Marketing* tradicionais e digitais, bem como a sua influência no sucesso das organizações. Numa primeira fase procedeu-se a revisão das várias literaturas consultadas, a partir de livros, revistas técnicas, artigos científicos, *websites* relacionados com a área de *Marketing* e de Mediação Imobiliária e através de bases de dados, como a B-on, Emerald e o Google Académico, conjugando definições e conceitos associados ao *Marketing* e ao *Internet Marketing*. Na segunda parte apresenta-se um estudo de caso, onde são analisadas as ferramentas de comunicação *online* e *offline* utilizadas pela CBRE para promoção dos seus produtos e serviços. Para a elaboração deste trabalho procedeu-se, ao longo de 2011, à recolha de informação a partir de inquéritos realizados aos clientes que visitaram os *stands* de vendas e de informação recolhida na receção da empresa relativamente aos pedidos de informação e visita, elaborando-se no final uma análise dos resultados. Na última parte são apresentadas as conclusões retiradas do cruzamento da revisão da literatura com a informação obtida.

Palavras-chave: *Marketing*, *Internet*, *Marketing Digital*, *Webmarketing*, Imobiliário

Abstract

Technologies have been introduced in society some years ago and have caused great impact in personal relationships and in the way organizations interact with their customers. Evolving from an industrial society, techniques and procedures have been improved through the years and nowadays we are living in a relational stage where companies focus their attention in client's needs in order to prosper and where individuals interact in a spontaneous way with complete strangers. Technologies connected the whole world and distances no longer exist, in this new context everything is global and can be reached by a mouse click.

Facing consumer behavior evolution, organizations had to adjust and Marketeers were obliged to find new methods in a digital world, much more complex, that introduced new and wide-ranging tools enabling a broader knowledge of consumer preferences and needs. In order to develop their business, companies have had to learn how to live with both traditional and digital that, integrated, allowed a more effective communication with a new consumer generation.

With this work we intended to establish the impact caused by traditional and digital marketing communication tools, as well as their influence in the way companies succeed. Initially, a revision of the several consulted literature was developed, from books, technical magazines, scientific articles, websites related to Marketing and real estate and through databases, as a B-on, Emerald and Google Scholar, combining definitions and concepts related to *Marketing* and *Internet Marketing*. Secondly, it will be presented a case study with an analysis of online and offline marketing communication tools used by CBRE in the promotion of their services and products. In this work preparation it was gathered information from surveys conducted throughout 2011, presented to clients that visited the residential developments and information gathered in the company reception considering the number of information and visit requests and, finally, elaborated an analysis based on the results. At the end of this work there will be presented some conclusions obtained by the intersection of the literature review with the obtained information.

Keywords: Marketing, Internet, Digital Marketing, Webmarketing, Real Estate

*“Posso ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes,
mas não esqueço de que a minha vida é a maior empresa do mundo.*

E que posso evitar que ela vá a falência.

*Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver apesar de todos os desafios,
incompreensões e períodos de crise.*

*Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e
se tornar um autor da própria história.*

*É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar
um oásis no recôndito da sua alma .*

É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.

Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.

É saber falar de si mesmo.

É ter coragem para ouvir um 'não'.

É ter segurança para receber uma crítica, mesmo que injusta.

Pedras no caminho?

Guardo todas, um dia vou construir um castelo...”

(Fernando Pessoa)

Agradecimentos

Quando decidi iniciar mais esta etapa da minha vida académica sabia que teria que fazer muitos sacrifícios e que nunca mais seria a mesma pessoa enquanto profissional. Cresceu em mim uma curiosidade enorme e agora não me limito a aceitar as coisas, quero saber como tudo começa e como se desenvolve. Agradeço a todos os professores com quem tive o prazer de trabalhar que criaram em mim um espírito de curiosidade para descobrir a verdade das coisas.

À Professora Doutora Anabela Sarmiento e à Mestre Susana Pinto quero apresentar um agradecimento especial pela força que nos transmitem, pela confiança que depositam em nós na elaboração dos trabalhos e pela dedicação e empenho com que nos acompanham desde o início até à etapa final. Muito obrigada a ambas, pois não teria conseguido concluir este projeto sem a motivação que me transmitiram ao longo deste processo tão atribulado.

Quero, também, manifestar um reconhecimento especial à CBRE por me ter permitido utilizar a experiência da empresa e ter disponibilizado a informação para a realização deste estudo de caso.

Agradeço ao meu maridos e aos meus filhos pela infinita paciência que tiveram ao longo deste tempo e peço desculpa pelos momentos de cansaço em que não fui capaz de dar-lhes o que eles necessitavam, principalmente aos meus filhos que são a minha vida, a minha alegria e a minha riqueza! Espero que um dia sejam capazes de compreender que a vida é cheia de desafios e alguns destes temos mesmo que aceitar em determinada altura, ainda que possamos prejudicar aqueles que amamos. Vai com certeza valer a pena.

À minha família quero agradecer os valores que me transmitiram e que, juntamente com os meus amigos, me deram força para continuar a querer sempre mais e melhor e a enfrentar cada novo desafio de cabeça erguida pois um dia...hei-de construir o meu castelo!

Ao longo deste tempo procurei várias fontes de informação e quero deixar um agradecimento especial à IDC Portugal, por me ter facultado informação tão pertinente para uma melhor compreensão deste tema e das suas implicações e para a elaboração deste trabalho.

A vida não é fácil, não é generosa com todos da mesma forma mas agradeço a Deus pela mulher forte que sou e pela persistência e teimosia com que enfrento cada novo desafio.

Índice Geral

Resumo	iii
Abstract	iv
Agradecimentos	vi
Índice Geral	vii
Índice de Gráficos	x
Índice de Tabelas	xi
Índice de Figuras	xii
Índice de Siglas	xiv
Capítulo I. INTRODUÇÃO	1
1. Introdução	1
2. Objetivos do estudo	3
3. Metodologia de trabalho	4
4. Estrutura da dissertação	4
Capítulo II. CONTEXTO DO ESTUDO	6
1. Conceito de Marketing	6
2. Marketing Tradicional	8
2.1 Marketing Mix - 4 P's	13
2.2 Ferramentas de Comunicação de Marketing Tradicional	16
3. Internet Marketing	19
3.1 A importância do Internet Marketing	25
3.2 Características do Internet Marketing	27
3.3 Um novo público-alvo	28
3.4 Marketing Mix Digital	30
3.5 Ferramentas de Comunicação de Marketing Digital	33
3.5.1 <i>Meios Pull</i>	37
3.5.1.1 <i>Websites Próprios</i>	37
3.5.1.2 <i>Microsites promocionais</i>	40
3.5.1.3 <i>Search Engine Marketing</i>	40

3.5.1.4	<i>Widgets e Desktop Applications</i>	44
3.5.1.5	<i>E-Relações Públicas (blogging and advertorial)</i>	44
3.5.1.6	<i>Mundos virtuais</i>	46
3.5.1.7	<i>Podcasting</i>	46
3.5.2	<i>Meios Push</i>	47
3.5.2.1	<i>Publicidade online</i>	47
3.5.2.2	<i>Permission E-mail Marketing (PEM)</i>	49
3.5.2.3	<i>Product Placement</i>	50
3.5.2.4	<i>Marketing viral e worth-of-mouth</i>	50
3.5.3	<i>Redes Sociais</i>	50
4.	Diferenças entre o Ambiente Digital e o Ambiente Tradicional	53
	Capítulo III. ESTUDO DE CASO	55
1.	Apresentação da CBRE - Análise Interna	55
1.1	O Grupo CBRE	56
1.2	A CBRE em Portugal.....	57
1.3	As áreas de atuação da CBRE	58
2.	Análise do Mercado	61
3.	Análise da concorrência	66
4.	Análise Swot	74
5.	Segmento-Alvo	75
5.1	Tipos de Cliente.....	76
5.1.1	<i>Promotor</i>	76
5.1.2	<i>Investidor</i>	76
5.1.3	<i>Cliente final</i>	77
6.	O Marketing Mix no Imobiliário	77
6.1	O Produto/Serviço	78
6.2	Preço	80
6.3	Distribuição	81
6.4	Promoção	81
7.	Estratégia de Comunicação	82
7.1	Comunicação <i>Offline</i>	83

7.1.1	<i>Imprensa</i>	83
7.1.2	<i>Sinalética</i>	85
7.1.3	<i>Relações Públicas</i>	85
7.1.4	<i>Eventos e Patrocínios</i>	87
7.1.5	<i>Feiras e Exposições</i>	88
7.2	<i>Comunicação online</i>	88
7.2.1	<i>Permission E-mail Marketing</i>	88
7.2.2	<i>Publicidade online</i>	89
7.2.3	<i>Website Institucional</i>	90
Capítulo IV. Metodologia e modo de seleção da amostra		92
1.	Amostra do Estudo	92
2.	Questionário	92
3.	A Recolha de Dados	93
4.	Análise de resultados	93
4.1	<i>Análise do website Institucional</i>	93
4.2	<i>Search Engine Marketing</i>	97
4.3	<i>Análise de Resultados</i>	101
4.3.1	<i>Forma de Contacto: Através da receção da empresa</i>	101
4.3.2	<i>Distribuição dos inquiridos segundo a variável sexo</i>	102
4.3.3	<i>Distribuição dos inquiridos segundo a variável meios de comunicação</i>	102
4.4	<i>Forma de Contacto: Contacto direto no empreendimento</i>	103
4.4.1	<i>Distribuição dos inquiridos segundo a variável sexo</i>	104
4.4.2	<i>Distribuição dos inquiridos segundo a variável residência</i>	105
4.4.3	<i>Distribuição dos inquiridos segundo a variável meios de comunicação</i>	105
Capítulo V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES		107
1.	Conclusão	107
2.	Sugestões	109
Bibliografia		110

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Foco da rentabilidade da organização, análise global	8
Gráfico 2 - Grandes Evoluções no Mercado Português desde 1990.....	61
Gráfico 3 - Dinâmica de Construção e Venda de Fogos Residenciais em Portugal	63
Gráfico 4 - Evolução dos Títulos Habilitantes Válidos (2006-2011) - Fileira do Imobiliário	67
Gráfico 5 - Incidência de Atuação das Empresas de Mediação Imobiliária.....	69
Gráfico 6 - Diversidade da Carteira de Imóveis das empresas de Mediação Imobiliária	73
Gráfico 7 - Registo de procura/oferta	101
Gráfico 8 - Registo de contatos recebidos	102
Gráfico 9 - Registo de contatos por variável “sexo”	102
Gráfico 10 - Registo de contatos por variável “meio de comunicação”	103
Gráfico 11 - Registo de contatos.....	103
Gráfico 12 - Registo de contatos.....	104
Gráfico 13 - Registo de contatos por variável “sexo”	104
Gráfico 14 - Registo de contatos por variável “origem geográfica dos prospects”	105
Gráfico 15 - Registo de contatos por variável “meio de comunicação”	106

Índice de Tabelas

Tabela 1 - As cinco fases do ciclo do marketing.....	9
Tabela 2 - Extensão das funções de marketing.....	10
Tabela 3 - Quatro P's com correspondência dos quatro C's	16
Tabela 4 - Principais estatísticas de população na <i>Internet</i>	20
Tabela 5 - Sequência cronológica das diferentes gerações	29
Tabela 6 - Exemplos de formatos mais comuns em campanhas publicitárias <i>online</i>	48
Tabela 7 - Formas de <i>Social Media</i> : caracterização e exemplos	51
Tabela 9 - Diferenças entre o ambiente digital e o ambiente tradicional	54
Tabela 10 - Análise <i>SWOT</i>	74
Tabela 11 - Relatório Casa Sapo.....	107

Índice de Figuras

Figura 1- Evolução do Marketing - Marketing Relacional	11
Figura 2 - A teoria dos quatro P's.....	15
Figura 3 - Pilares fundamentais de mudança na abordagem de marketing	22
Figura 4 - Elementos do Marketing <i>Mix</i> de 7 P's	31
Figura 5 - Elementos do Marketing <i>Mix</i> de 8 P's	31
Figura 6 - A teoria dos 4 E's.....	32
Figura 7 - A inovação da <i>Internet</i> como ferramenta de Marketing.....	34
Figura 8 - <i>Above e Below the line</i>	36
Figura 9 - Estrutura dos grupos de meios digitais.....	37
Figura 10 - Pesquisa no Google por palavra-chave.....	41
Figura 11 - Sites de comunidades virtuais/redes sociais a que acederam nos últimos 30 dias (em %)	51
Figura 12 - Mapa de Escritórios da CBRE no Mundo	55
Figura 13 - A Divisão da CBRE no Mundo.....	57
Figura 14 - Estrutura da CBRE em Portugal.....	58
Figura 15 - Valor do m ² das habitações nas freguesias de Aldoar, Nevogilde e Foz do Douro	80
Figura 16 - Anúncio de Imobiliário Turístico publicado na Revista Vida Imobiliária de 2010	84
Figura 17 - Anúncio publicado no Jornal Construir em 2008.....	84
Figura 18 - Anúncio publicado no Jornal OJE (2011a)	84
Figura 19 - Notícia publicada na Revista Imobiliária (2012)	85
Figura 20 - Notícia publicada no Casa.sapo.pt Notícias (2011b)	85
Figura 21 - Exemplos de sinalética utilizada pela CBRE	85
Figura 22 - Anúncio publicado no Jornal OJE (2011b)	86
Figura 23 - Anúncio publicado na Revista Imobiliária (2011)	86
Figura 24 - Artigo publicado no Blog.Imobiliário.com.pt (2011)	86
Figura 25 - Entrevistas ao Jornal Económico (2011)	86
Figura 26 - Convite para conferência da Vida Imobiliária (2012).....	87
Figura 27 - Convite para Torneio de Tênis (2011)	87
Figura 28 - Cartaz informativo do concurso de fotografia.....	87
Figura 29 - Participação da CBRE no MAPIC 2007.....	88
Figura 30 - Participação da CBRE no SIL em 2007.....	88
Figura 31 - <i>Newsletter</i> de residencial da CBRE.....	89
Figura 32 - Boletim de mercado de Retalho	89
Figura 33 - Campanha de <i>Webdisplay</i>	90
Figura 34 - <i>Homepage</i> do <i>website</i> da CBRE	91
Figura 35 - Página de pesquisa de imóveis no <i>website</i> da CBRE.....	91
Figura 36 - Página CB Richard Ellis: Portugal - Início	94

Figura 38 - Página dos serviços e áreas de negócio da CBRE	94
Figura 37 - Seção Sobre Nós do <i>website</i> da CBRE	94
Figura 39 - Páginas de pesquisa de imóveis da CBRE	95
Figura 40 - Página de pesquisa de imóveis da Abacus Savills e da Jones Lang LaSalle.....	95
Figura 42 - Layout do novo <i>website</i> de imóveis residenciais da CBRE.....	96
Figura 41 - Seção de notícias com o novo layout da CBRE	96
Figura 43 - Pesquisa no Google.....	98
Figura 44 - <i>Meta Tags</i> do <i>website</i> do J. Camilo.....	98
Figura 45 - <i>Meta Tags</i> do novo <i>website</i> de imóveis residenciais da CBRE	99
Figura 46 - Title Tag da CBRE nos Favoritos	99
Figura 47 - <i>Homepage</i> do <i>website</i> da CBRE França.....	100
Figura 48 - Blogue imobiliário da CBRE França	100

Índice de Siglas

AICCOPN	Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas
AML	Área Metropolitana de Lisboa
AMP	Área Metropolitana do Porto
APEMIP	Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal
BCE	Banco Central Europeu
BDA	Branded Desktop Applications
BdP	Banco de Portugal
CGD	Caixa Geral de Depósitos
Ci	Confidencial Imobiliário
InCI, IP	Instituto da Construção e do Imobiliário
CPC	Cost-per-click
INE	Instituto Nacional de Estatística
FIIAH	Fundos de Investimento Imobiliário para Arrendamento Habitacional
FMI	Fundo Monetário Internacional
PEM	Permission E-mail Marketing
RPG	Role Playing Game
RSS	Really Simple Syndication
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SERP	Search Engine Page Rank
PAEF	Programa de Ajustamento Económico e Financeiro
PRA	Positive Response Action
UE	União Europeia

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

1. Introdução

De acordo com Dionísio *et al.* (2009), a tecnologia tem alterado de forma significativa o crescimento mundial. Apesar de a referirmos como um novo meio de comunicação, a Internet surgiu em 1961 inicialmente dedicada à partilha de informação e conhecimento no meio académico e militar, tendo proliferado de forma significativa até aos dias de hoje. Cerca de 50 anos após o seu aparecimento, a Internet transformou-se numa rede massificada que regista cerca de 2,2 biliões de utilizadores a nível mundial (*Internet World Stat*, 2012).

No mercado de grande consumo, a Internet teve uma maior disseminação com o desenvolvimento dos *browsers* que vieram facilitar a navegação, nomeadamente o *Safari*, o *Internet Explorer*, o *Netscape* e mais recentemente o *Firefox* e o *Google Chrome*, através dos motores de busca como o *Google*, o *Sapo* e o *Yahoo*, que tornaram mais fácil a pesquisa de informação, e através do acesso generalizado aos computadores pessoais que, segundo os dados recolhidos pelo INE (2010) num estudo efetuado, a população portuguesa com acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação em sua casa representa 59,5% (Dionísio *et al.*, 2009).

Face a um acesso mais privilegiado e à propagação das tecnologias de informação, temos assistido, ao longo dos últimos anos, a alterações no comportamento e nas atitudes dos clientes face às suas necessidades. De acordo com Dionísio *et al.* (2009), são cada vez mais os clientes que, antes de recorrerem aos canais tradicionais de compra, utilizam a Internet como ferramenta de obtenção de informação sobre um determinado produto ou serviço, procuram grupos de partilha de opiniões e comparam produtos ou serviços prestados por outras empresas. A comprovar esta teoria podemos verificar, no estudo realizado pelo INE (2010), que 88,4% dos indivíduos, entre os 16 e os 74 anos, que utilizam a Internet têm como objetivo a pesquisa de informação sobre bens e serviços. O estudo efetuado pelo *Consumer Barometer*, publicado no Diário Económico (2011b), vai mais longe e comprova a importância crescente da presença das empresas na Internet, dado que nos dados recolhidos, podemos observar que 53% dos consumidores portugueses procuram informação de todo o tipo apesar de apenas 23% já terem feito compras *online*, sendo que 84% dos portugueses com acesso à Internet pesquisam *online* antes de comprar *offline*.

No contexto atual, a tecnologia possibilita um conhecimento profundo sobre os produtos e serviços existentes no mercado e hoje são os clientes que estão a ditar as regras. As empresas lutam para ganhar vantagem competitiva através da criação de novos produtos e serviços mais segmentados, de forma a conquistar a confiança do cliente e manter uma relação duradoura. Para Ascensão (2010), a Internet é o primeiro meio de comunicação para massas com o qual o indivíduo pode interagir e obter informação sobre os mais variados temas, a uma velocidade quase instantânea, o que veio possibilitar novas formas de comunicação entre as empresas e o mercado.

Kotler (2000), refere que atualmente as empresas enfrentam cada vez mais desafios devido às várias forças que dão novos contornos à economia, nomeadamente a tecnologia, a globalização e a alteração de regras que as obriga a enfrentar novos concorrentes. Face a um cliente cada vez mais esclarecido que exige um produto personalizado, com a melhor qualidade e ao melhor preço, a empresa tem que escolher, de entre todas as exigências, aquelas que pode satisfazer sem deixar de ter lucros.

Como resultado da alteração do comportamento dos consumidores, as empresas foram compelidas a adotar novas formas de abordagem. Denis Lindon *et al.* (2011), referem que o desenvolvimento das novas tecnologias permitiu às empresas um conhecimento mais individualizado do seu cliente, proporcionando a vivência de novas experiências com as marcas. Para os autores, as alterações sofridas exerceram também uma grande influência na evolução do *Marketing* que inicialmente centrava a sua abordagem no produto ou serviço, onde o enfoque era a quota de mercado, tentando encontrar o maior número de clientes que quisessem satisfazer essa necessidade (*Marketing* de massas), passando para um *Marketing* Relacional, ou *Marketing one-to-one*, com enfoque no cliente, onde o cliente é reconhecido como um indivíduo com características e necessidades distintas, pressupondo a criação de estratégias diferenciadoras para clientes diferenciados.

Para comunicar com os seus clientes as empresas terão que tentar adaptar a sua comunicação, procurando formas distintas para o fazer, para tentar captar e fidelizar clientes demonstrando o seu interesse na personalização.

Assim, a seleção dos meios de comunicação é um fator importante para as empresas, que deverão procurar conjugar os meios que são da preferência dos seus clientes com aqueles que representam uma maior eficácia em termos de custos na certeza, porém, que quanto maior for o número de meios de interação disponibilizados pela empresa, maiores serão os custos mas também conseguirão dispor de mais informação, e mais qualificada, relativamente aos seus clientes (*op. cit.*). Para Kotler (2004), as empresas podem tirar maior partido da utilização das tecnologias disponíveis, nomeadamente da Internet, através da criação de um *website* eficaz que descreva a empresa, os produtos comercializados ou os serviços prestados, os distribuidores, as oportunidades de carreira, os escritórios e notícias relevantes sobre a empresa e o mercado. O *website* deverá ser facilmente navegável e o tempo de *download* não deverá ser excessivo, dado que o cliente que visita a Internet gosta de receber informação de forma célere. A *homepage*, cartão de visita do *website*, deverá ter a informação necessária que atraia a atenção dos visitantes e o faça querer voltar a visitar a página, transmitindo a personalidade da empresa e mostrando que é diferente.

Face ao exposto, podemos concluir que as novas tecnologias estão a exercer uma enorme influência na forma como as empresas comunicam os seus produtos e serviços aos seus mais variados públicos. Por conseguinte, o objetivo deste estudo é, após uma análise dos vários meios de comunicação existentes, avaliar o impacto da Comunicação de Marketing no posicionamento e na divulgação dos empreendimentos residenciais em fase de comercialização, em construção ou

já construídos, orientados para um segmento médio-alto e alto, no Grande Porto. Pretende-se determinar a eficácia dos meios de comunicação na promoção dos imóveis para tentar aferir o seu grau de contribuição como veículo de comunicação.

Num mercado em constante evolução, como é o mercado imobiliário, e que tem sido bastante afetado com a crise financeira do país e com a consequente instabilidade económica das famílias, o INE, citado no relatório de mercado da CI Data de 15 de Março de 2012, refere uma diminuição de 12% no índice de produção na construção. Ainda no mesmo relatório encontramos evidência para uma baixa de preços registada na Área Metropolitana do Porto, onde os promotores e proprietários estão a rever os preços do imóveis em baixa tendo sido registada uma taxa de revisão, entre o primeiro e o terceiro trimestre de 2011, de -6% para habitação nova e -7% para habitação usada, o que denota um esforço de dinamização do mercado para provocar a venda dos imóveis. Face a este quadro, as empresas têm que repensar as suas estratégias de *Marketing* na tentativa de encontrar novas formas, mais económicas, de comunicar os seus imóveis, salientando as suas características de forma a conseguir diferenciá-los dos imóveis dos seus concorrentes.

Com a elaboração desta dissertação pretende-se avaliar as estratégias de comunicação de *Marketing* Digital mais adequadas ao cliente dos nossos dias, que apresenta um perfil de consumidor distinto.

2. Objetivos do estudo

Com este estudo pretende-se avaliar o impacto que os meios de comunicação de marketing tradicionais conjugados com os meios de comunicação de marketing digital exercem na divulgação da marca, produtos e serviços de uma empresa de mediação imobiliária.

O objetivo principal é perceber quais são as ferramentas de comunicação de marketing digital mais adequadas às empresas de mediação imobiliária, vocacionadas para um segmento médio-alto e alto e que prestam serviços nas áreas de residencial, escritórios, comércio, entre outros, de forma a poder diferenciar a sua oferta da dos seus concorrentes para ganhar vantagem competitiva e potenciar o aumento das vendas. O cumprimento deste objetivo permite determinar quais os investimentos mais eficazes para a comunicação dos produtos.

Como objeto de estudo teremos os empreendimentos da área residencial, já construídos ou em fase final de construção, que se encontram em comercialização onde pretendemos, através da análise dos dados obtidos a partir das fichas de visita preenchidas pelos clientes e dos dados recolhidos nas chamadas telefónicas recebidas na empresa durante o ano de 2011, determinar a eficácia da utilização dos meios de comunicação de marketing, nomeadamente o *website* da empresa.

Esta dissertação vai procurar responder às seguintes questões:

- Qual é a estratégia de Comunicação de Marketing digital a definir/utilizar para comunicar os produtos e serviços de uma organização?
- *Sub questão de investigação:* Quais são as ferramentas de Comunicação de Marketing digital mais eficazes na área da Mediação Imobiliária?

3. Metodologia de trabalho

Este estudo baseia-se numa filosofia positivista e, de acordo com Saunders *et al.* (2009, p.106-116), tem como objetivo trabalhar com uma “realidade social observável”, isto é, observar de que forma as ferramentas de Comunicação de Marketing utilizadas por uma empresa de mediação imobiliária, influenciam o aumento de contactos ou visitas aos empreendimentos em comercialização de forma a aumentar o volume de vendas.

Para desenvolver um estudo pormenorizado da realidade da empresa verificou-se que seria adequado realizar um estudo de caso onde se poderá analisar a eficácia das ferramentas de Comunicação de Marketing tradicionais e digitais utilizadas pela empresa e a forma como esta comunica a sua marca e os seus produtos e serviços procurando diferenciar-se da concorrência. Com base numa metodologia quantitativa procurar-se-á, através dos dados recolhidos ao longo do ano de 2011, quer nos *stands* de vendas através das fichas de clientes, quer através dos mapas de registo de chamadas telefónicas da empresa, onde estão registados os contactos recebidos para pedidos de informação sobre produtos em comercialização, verificar o meio através do qual o cliente tomou conhecimento do empreendimento, a sua origem geográfica, o sexo e a forma como fez o contacto com a empresa.

4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação desenvolve-se ao longo de cinco capítulos.

No Capítulo I, efetua-se uma introdução ao tema das novas tecnologias, nomeadamente da *Internet*, salientando a evolução das tecnologias e o impacto desta evolução no comportamento dos consumidores, que passaram a ter um acesso mais facilitado e privilegiado a ferramentas que permitem uma maior interação com as empresas, que originou uma alteração na forma como as empresas comunicam com os seus clientes e mercados. Apresenta-se a situação atual do mercado imobiliário residencial e, finalmente, o enquadramento do estudo. Traçam-se de seguida os objetivos do estudo, apresentam-se as questões de investigação, a metodologia de trabalho e a estrutura da dissertação.

No segundo Capítulo realiza-se a revisão bibliográfica sobre o tema do Marketing e *Internet Marketing*, efetuando-se um enquadramento do tema, apresentando as definições, a sua evolução, as suas características e as suas ferramentas. Apresentam-se também as ferramentas

de comunicação de Marketing e de *Internet Marketing* mostrando as suas vantagens e desvantagens relativamente ao contexto atual.

No Capítulo III, expõe-se o estudo de caso, baseado na revisão da literatura, onde se faz uma apresentação da empresa em estudo e dos produtos e serviços que presta aos seus clientes. Seguidamente considera-se uma análise das empresas concorrentes, diretas e indiretas, uma análise do mercado e finalmente a estratégia de comunicação da empresa.

No Capítulo seguinte analisam-se os dados recolhidos nas fichas de clientes e os dados recolhidos relativamente às chamadas telefónicas recebidas na empresa relacionadas com prestação de informação de imóveis para se apresentarem de seguida os resultados aferidos. Apresentam-se de seguida as conclusões relativamente aos dados recolhidos.

No último Capítulo apresentam-se as conclusões gerais sobre o tema elaborado, as limitações encontradas e apresentam-se algumas sugestões para futuros trabalhos de investigação.

CAPÍTULO II. CONTEXTO DO ESTUDO

Neste capítulo apresentar-se-á uma revisão da literatura ligada ao Marketing e ao *Internet Marketing* e procurar-se-á fazer uma comparação de conceitos dos vários autores consultados. Importa referir a importância das ferramentas de Comunicação de Marketing e a evolução que o Marketing sofreu ao longo dos anos, bem como o impacto que esta variável teve na estrutura das organizações e na forma como estas se foram adaptando às alterações sofridas quer pelo mercado, quer pelos consumidores que obrigaram à criação de novas estratégias e novas metodologias. A nível do mercado imobiliário, nomeadamente o mercado residencial, pretende-se avaliar o impacto das ferramentas de Comunicação de Marketing junto do público-alvo, procurando definir o perfil do comprador e a sua motivação para a compra, que permitirá determinar as técnicas mais eficazes no que diz respeito à promoção dos empreendimentos residenciais, possibilitando aferir o seu posicionamento e admitindo aos intervenientes redirecionar esforços para uma maior eficácia. A análise destas ferramentas e da sua evolução permitirá justificar a necessidade da criação de novas abordagens mais eficazes e personalizadas.

1. Conceito de Marketing

O Marketing existe desde o início dos tempos quando o homem encetou a produção dos mais variados produtos e teve que procurar clientes interessados em adquiri-los, usando para esse efeito as mais variadas abordagens. De acordo com Denis Lindon *et al.* (2011, p.24), numa primeira abordagem o Marketing pode definir-se como “o conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentibilidade”. Porém, para os autores, esta definição não acrescenta qualquer valor uma vez que as empresas sempre manifestaram a preocupação de vender os seus produtos aos seus clientes.

Kotler (2000, p.30), define Marketing como “um processo social e de gestão, através do qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através da criação, oferta e do intercâmbio de produtos”. Para este autor, o mais importante é que as empresas procurem satisfazer sempre os desejos do cliente, adaptando de forma contínua a sua oferta às necessidades manifestadas pelo consumidor.

Não obstante, as ações e estratégias de Marketing direcionadas para a criação de valor para o cliente, só trarão benefício às organizações caso originem retorno do investimento efetuado. A *American Marketing Association*¹ (2012), definiu Marketing como a atividade, conjunto de

¹ *American Marketing Association*, Associação profissional que está a conduzir a prática, o ensino e o desenvolvimento do *Marketing* em todo o mundo definiu, em 2007, *Marketing* como “*the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value*”

organizações e processos para criar, comunicar, partilhar e trocar ofertas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade no seu todo. Desta definição podemos concluir que o Marketing deverá englobar os diferentes interesses dos vários intervenientes no âmbito dos negócios.

O Portal Gestão (2012) define Marketing como um processo de pesquisa de mercado, identificação de necessidades e oportunidades, promoção, venda e distribuição de bens ou serviços, tendo como objetivo a criação de valor para os consumidores. É simultaneamente usado por empresas que esperam o retorno do seu investimento e por organizações sem fins lucrativos que substituem o lucro pelo benefício causado à sociedade. Também aqui está espelhada a necessidade de englobar os interesses dos vários intervenientes, acrescentando o caso das organizações sem fins lucrativos que também utilizam o Marketing para divulgar o âmbito da sua atuação, com vista a atrair interessados que apoiem as suas causas.

Para Jorge Marrão, membro do *Steering Committee* do estudo *Marketing Beyond*² (Deloitte, 2010), este termo é conhecido pela generalidade das pessoas, mas ainda representa um quebra-cabeças para os *Marketeers* e não é mais do que desvendar e responder aos desejos mais reservados do consumidor/comprador e, preferencialmente, antevê-los para melhor comunicar com todos. António Pires de Lima, também membro do *Steering Committee*, define Marketing numa perspetiva mais orientada para a forma como as organizações encaram esta variável, afirmando que o Marketing é sentido como a atividade central da empresa determinando a inovação mais célere para produtos com um ciclo de vida mais curto e conclui que o Marketing é eficaz apenas se existir uma estreita interação com a área comercial e todas as outras áreas da empresa.

Qual será então o foco do Marketing? No desenvolvimento de produtos mais sofisticados e com maior índice de procura ou na satisfação das necessidades e desejos cada vez mais diversos dos clientes? De acordo com os dados recolhidos no estudo *Marketing Beyond* (Deloitte, 2010), no gráfico abaixo estão refletidas as opiniões dos empresários e gestores portugueses relativamente ao foco da rentabilidade das organizações:

for customers, clients, partners, and society at large". Acedida a partir do *website* www.marketingpower.com. Consultada pela última vez em 03-03-2012.

² *Marketing Beyond* - Estudo realizado em 2010 pela *Deloitte*, entre administradores e diretores de primeira linha ligados à função de Marketing e de vendas, envolvendo o envio de um questionário às 1000 maiores empresas a operar em Portugal, tendo recebido 88 inquéritos.

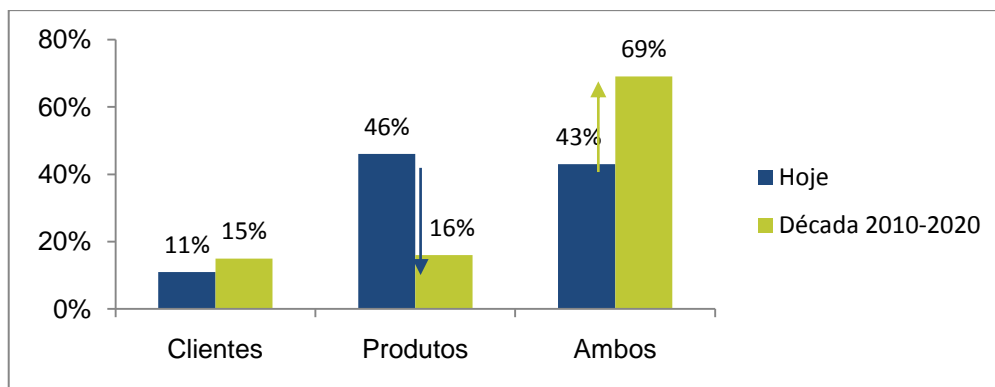


Gráfico 1 - Foco da rentabilidade da organização, análise global

Fonte: Adaptado de *Marketing Beyond* (Deloitte, 2010).

De acordo com os dados recolhidos, 46% das organizações têm, atualmente, o foco da sua rentabilidade nos produtos. Contudo, a tendência nos próximos anos será dar maior atenção tanto à rentabilidade dos produtos como aos clientes. Uma das razões que poderá originar esta alteração é o investimento efetuado pelas empresas para conhecerem melhor cada um dos seus clientes, pois só com um conhecimento profundo da rentabilidade do consumidor é possível levar a cabo um modelo de negócio baseado na diferenciação e nos segmentos. Um dos resultados desta tendência poderá ser uma diferenciação de preços mais detalhada, de acordo com cada um dos segmentos-alvo, a par de um maior investimento na retenção de clientes (Deloitte, 2010).

Concluimos, assim, que a definição de Marketing tem sofrido várias alterações ao longo dos anos, fruto de um consumidor que apresenta novos e mais sofisticados desejos e de organizações que tentam adaptar-se continuamente aos clientes, sem esquecer a necessidade de retorno dos seus investimentos.

2. Marketing Tradicional

O Marketing é uma ciência que progride constantemente. As empresas têm vindo a adaptar a sua relação com o consumidor de uma forma sistemática, baseada na recolha de dados relativos ao mercado e aos comportamentos dos consumidores para melhor perceber as suas necessidades, cuja progressão é fruto da evolução da economia, da tecnologia e da ciência. Na tabela abaixo apresentamos as cinco fases de evolução do Marketing:

Tabela 1 - As cinco fases do ciclo do marketing

Estágio Artesanal (Séc. XIX, início séc. XX)	Estágio Industrial (Até aos anos 30)	Estágio do Consumidor (Anos 40 e 50)	Estágio do Valor (Anos 70 e 80)	Estágio Relacional (anos 90 ...)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing intuitivo, aplicado pelos empresários sem um conhecimento profundo das suas potencialidades. ▪ Produtos e preços adequados a cada segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing limitado à distribuição e à venda. ▪ Aparecimento dos mercados de massas. ▪ Prática de preços baixos para permitir abertura dos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta abundante que origina baixa de preços • Mercado visto como ativo precioso • Aumento da concorrência • Aparecimento do Marketing-Mix 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing assume relevância na diferenciação das empresas • Importância da marca • Marketing Relacional (foco nas necessidades do cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Era do Marketing Relacional • Desenvolvimento das Tecnologias de Informação • Era do Web Marketing e do E-commerce • Globalização • Relação ainda mais próxima com os clientes.

Fonte: Adaptado de Denis Lindon *et al.* (2011).

Até ao final do século XX, a maioria das empresas dava mais importância à produção, essencialmente bens de primeira necessidade, do que à venda que era considerada uma atividade acessória. A partir da revolução industrial no século XIX, surgiram meios mais modernos de produção em massa e os gestores das empresas colocavam ênfase na melhoria das técnicas de produção e na obtenção do investimento que permitisse adquirir equipamento produtivo. Só a partir da 1ª Guerra Mundial é que a venda se tornou uma preocupação essencial e a empresa deixou de ser o centro do universo económico passando o consumidor e o mercado a assumir a função principal (Denis Lindon *et al.*, 2012). Nesta primeira fase, numa era de produção, o Marketing limitava-se a um conjunto de atividades destinadas a melhorar os sistemas de distribuição de produtos e serviços para facilitar o acesso do consumidor ao produto. A procura era muito superior à oferta e, para as empresas, o consumidor era a forma de escoar a produção (Ferreira *et al.*, 2011).

A Grande Depressão e a 2ª Guerra Mundial originaram a crise económica mundial que afetou profundamente o segundo quartel do século XX. Iniciou-se a fase da gestão das marcas e surgiram inúmeras inovações como o “Carocha”, o primeiro computador eletrónico, fax, fotocopiadora e é inventado o rim artificial. A necessidade de levar os produtos aos consumidores originou uma maior atenção às vendas mas o Marketing ainda ocupava um lugar modesto, muitas vezes sob a alçada do Diretor Comercial ou do Diretor Administrativo (Denis Lindon *et al.*, 2011). De acordo com Cavique *et al.* (2008), neste período a preocupação das empresas incidia nas vendas e não apenas na produção, pois começou a sentir-se um excesso de oferta relativamente à procura e iniciou-se a estratégia de promoção e técnica de vendas dado que as empresas tinham necessidade de vender o seu *stock*. Em 1950, surgiu uma nova fase do Marketing que evoluiu numa perspetiva mais orientada para o mercado, onde os profissionais centravam a sua atenção nas necessidades manifestadas pelos consumidores para adaptarem a produção.

Na segunda metade do século XX o Marketing vê as suas funções alargadas, já consagrado como função determinante para o desenvolvimento da empresa. Entretanto, dá-se o 25 de Abril e Portugal abre as suas portas a um mundo que já começava a globalizar-se. A gestão de Marketing começa a criar as suas raízes no meio empresarial e são criadas várias associações de Marketing e editadas revistas de negócios. Portugal adere à Comunidade Económica Europeia, é lançada a televisão por cabo e efetuada a primeira ligação à Internet. Surgem os telemóveis como meio de comunicação privilegiado e é inaugurado o primeiro hipermercado. Estávamos perante uma nova era, em que a relação entre o produtor e o distribuidor passou para uma fase de parcerias e integração de estratégias por forma a conquistar e fidelizar os clientes. A lógica das organizações inverte-se e consagra-se o primado do cliente. O peso da Direção de Marketing na gestão das empresas não para de crescer e começam a ser disponibilizadas verbas ao Marketing que se equiparam aos orçamentos de produção (Denis Lindon *et al.*, 2011).

Porém, a progressão do Marketing na gestão das empresas teve também alterações significativas no seu âmbito que, inicialmente, era confundido com vendas tendo, posteriormente, acrescentado às suas funções as várias formas de comunicar o produto ou serviço para apoiar o trabalho dos vendedores. Entretanto, as empresas consciencializaram-se que para conservar e desenvolver os mercados teriam que ter um conhecimento prévio das necessidades existentes, de forma a poderem adequar a sua produção. Mas, a relação com o cliente teria que ser mantida após a venda para que este se sentisse satisfeito e se mantivesse fiel à marca criando-se o serviço pós-venda. O Marketing viu assim as suas funções alargadas sendo que, hoje em dia, temos vários tipos de Marketing nomeadamente: Marketing de Estudos, Marketing Estratégico e Marketing Operacional (*op. cit.*).

Tabela 2 - Extensão das funções de marketing

Marketing de Estudos	Estudo de mercado (inquéritos) Estudo da posição concorrencial (painéis, entre outros) Controlo da eficácia das ações de Marketing
Marketing Estratégico	Escolha dos mercados alvo Determinação do posicionamento e da política de marca Conceção do produto e dos serviços associados Fixação dos preços Escolha dos canais de distribuição e relação produtores/distribuidores Elaboração da estratégia de comunicação Desenvolvimento de uma estratégia relacional
Marketing Operacional	Realização das campanhas de publicidade e promoção Ações de vendas e de marketing relacional Distribuição dos produtos, merchandising e promoções Serviços pós-venda

Fonte: Denis Lindon *et al.* (2011, p.27).

Para Paulo Morais (2011)³, foram vários os fatores que ditaram a evolução do Marketing, nomeadamente a evolução e a dinâmica dos mercados, o aumento da concorrência, a abundância e a automatização que originaram uma alteração do paradigma transacional, onde a venda era efetuada e terminava a relação entre o produtor e o cliente, para um paradigma relacional onde as empresas colocam a relação com o cliente em primeiro plano, focando toda a sua atenção no cliente, antevendo as suas necessidades, acompanhando o cliente a médio e longo prazo, mantendo um contato frequente e contínuo, para criar um compromisso de dedicação e transparência na oferta de produtos que satisfaçam plenamente as necessidades do cliente.

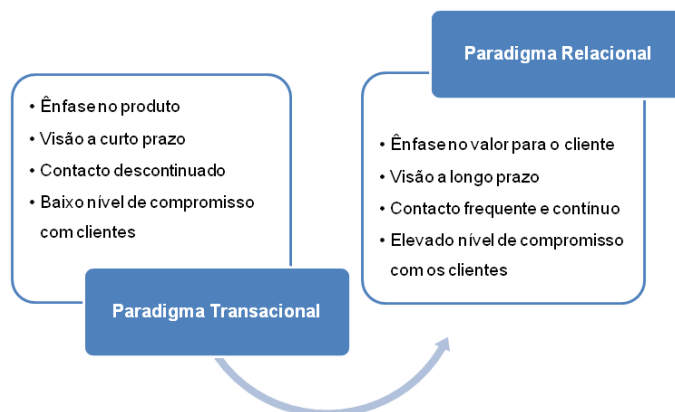


Figura 1- Evolução do Marketing - Marketing Relacional

Fonte: Adaptado de Paulo Morais (2011)

Segundo Denis Lindon et al. (2011), passando a considerar o Marketing como um esforço levado a cabo pelas empresas na sua adaptação ao mercado e ao meio envolvente, podemos concluir que, atualmente, as alterações constantes a nível das necessidades do consumidor e das várias conjunturas (económica, social e tecnológica) têm impactos na forma como o Marketing evoluiu tendencialmente para a procura de novos métodos que se mostrem mais eficazes. Estamos assim perante,

- Um **Marketing mais complexo** originado pela estagnação dos mercados que compeliu as empresas a procurarem nichos de mercado. No entanto, a prática de um Marketing intensivo onde se procura desenvolver a quota do cliente é de difícil aplicação e exige iniciativas arrojadas, capazes de despertar a procura. Por outro lado, as necessidades dos consumidores evoluíram e, uma vez satisfeitas as suas necessidades básicas, estes manifestam expectativas demasiado elevadas e difíceis de alcançar. Cada vez mais informados e com um maior número de experiência de consumo, originada pelo excesso

³ Informação retirada da apresentação efetuada por Paulo Morais em 2011 através do *website* http://www.youtube.com/watch?v=yswPaKXIzEc&feature=player_embedded#!, consultado pela última vez em 04-03-2012.

de oferta de produtos e serviços, manifestam uma alteração de valores e menos fidelização às marcas. O futuro dita uma formação contínua dos profissionais de Marketing para os capacitar no domínio perfeito de todas as suas técnicas, nomeadamente saber coordenar, dirigir equipas mais especializadas e sintetizar informação pertinente.

- Um **Marketing cada vez mais concorrencial**, originado pela estagnação do mercado, que obriga a uma permanente luta pela quota de mercado que ditará a vantagem competitiva relativamente à concorrência. Com o surgimento da globalização, a concorrência também se globalizou e os mercados não estão protegidos, o que obriga as empresas a procurarem permanentemente novas fontes de mercado afastadas das suas posições tradicionais. A reestruturação das empresas originada pelos processos de fusão e aquisição entre grandes grupos empresariais é outro fator com influência direta na economia dos mercados.
- Uma **nova dimensão do Marketing internacional** originado pela deslocação das empresas para os mercados exteriores com as suas marcas, equipas e atividades de Marketing, onde a função de coordenação internacional se tornou fundamental, enquanto inicialmente as funções de distribuição, comunicação e fixação de preços estavam a cargo dos importadores, dado que a incidência era nas importações. Começa-se a caminhar para um Marketing global, uniforme em todo o mundo, justificado pelas considerações económicas e sociológicas, com tendência para a centralização das decisões estratégicas ao nível das sedes, sendo que as equipas de Marketing das filiais veem as suas funções reduzidas às operações táticas e à adaptação da estratégia global aos mercados locais.
- A **gestão de Marketing** deve mostrar a sua rentabilidade, uma vez que os investidores exigem bons resultados financeiros. Neste novo contexto, de concorrência global, as empresas têm que manter a sua independência para conseguirem sobreviver e exigem ao Marketing que assegure o crescimento das vendas numa ótica de rentabilidade para, juntamente com as outras áreas de negócio, criar valor para os acionistas.

Por sua vez Hall (2001), acredita que o Marketing está a ser mal direcionado, na sua prática e não na sua teoria, dado que cada novo produto ou serviço necessita de ser apoiado por um plano de Marketing que confira um bom retorno cobrindo os investimentos efetuados. Para o autor, os negócios continuam a fracassar apesar do trabalho de pesquisa de mercado, desenvolvimento e teste do conceito de novos produtos e serviços, teste de mercado e lançamento comercial porque as empresas estão apenas focadas numa mudança de táticas originada por um mercado hiperativo, onde a produção de novas tecnologias de Marketing as leva a acreditar que a resposta para os novos desafios está na tecnologia, quando na realidade o sucesso vem da consolidação da tecnologia para satisfazer as necessidades do consumidor que, no fim, é tudo o que interessa às empresas.

O trabalho dos profissionais da área do Marketing é explorar novas oportunidades para a empresa aplicando de forma cuidada as técnicas de segmentação, *targeting* e posicionamento, que indicarão o caminho a seguir. No entanto, fruto das alterações sofridas pelos mercados e pelas

organizações, estes profissionais têm visto as suas funções alteradas e, na maioria das vezes, reduzidas apenas à estratégia de promoção dos produtos ou serviços, quando deveriam ser responsáveis pela estratégia do próprio negócio. Para Kotler (2004), a desresponsabilização do Marketing no que diz respeito à definição, preços e posicionamento de produtos ou serviços é um dos fatores que mais tem contribuído para a divergência de resultados, relativamente às expectativas geradas, aquando da criação de novos produtos ou serviços. No sentido de permitir retificar algumas atitudes a nível da estrutura das organizações com principal enfoque nas estratégias de Marketing, o autor propõe os dez mandamentos para um Marketing eficaz onde a empresa deve:

- **Segmentar o mercado**, selecionar os melhores segmentos e desenvolver uma posição de força em cada um deles;
- **Mapear** as necessidades, perceções, preferências e comportamentos dos clientes e, em seguida, **motivar** os seus *stakeholders* (intervenientes) para trabalharem de forma a satisfazerem e atenderem todos os seus pedidos;
- **Conhecer** todos os seus principais **concorrentes** incluindo as suas forças e fraquezas;
- **Estabelecer parcerias** com todos os seus *stakeholders* (intervenientes) e recompensá-los generosamente;
- **Desenvolver sistemas** para a identificação, classificação e escolha das melhores oportunidades;
- **Gerir um sistema de planeamento de Marketing** que a conduza à elaboração de planos de curto e longo prazos, sensíveis ao ambiente e ao mercado;
- **Exercer** um forte **controle** sobre o seu **mix de produtos e serviços**;
- **Construir marcas fortes** utilizando as ferramentas de Marketing que apresentarem a melhor relação de custos/eficácia.
- **Construir uma liderança de Marketing** e um espírito de equipa entre os seus vários departamentos; e,
- **Adquirir tecnologia** de modo contínuo para que possa manter a vantagem competitiva no mercado.

Perante o exposto, podemos concluir que a eficácia do Marketing se deve a um conjunto de fatores, que conjugados, permitirão a construção de marcas mais fortes, gerando vantagem competitiva para as empresas e permitindo aumentar a quota de clientes.

2.1 Marketing Mix - 4 P's

Para Denis Lindon et al. (2011), na definição de uma estratégia de Marketing é de primordial importância a escolha prévia dos objetivos a seguir pelas empresas, uma vez que:

- Permite **assegurar a coerência** da estratégia com a política global da empresa;

- Permite que todos os que nela participam estejam de acordo quanto aos objetivos que apontam;
- **Possibilita a construção de indicadores** de performance da estratégia escolhida e clarifica os critérios de avaliação a observar.

Para os autores, a estratégia de Marketing da empresa pode apontar para três tipos de objetivos principais:

- Rentabilidade e de retorno do investimento;
- Volume e quota de mercado;
- Outros objetivos de Marketing, como:
 - A imagem de marca junto dos consumidores, prescritores ou distribuidores;
 - A satisfação dos clientes.

É usual, numa estratégia de Marketing, as empresas acossarem simultaneamente objetivos de volume ou de quota de mercado, de rentabilidade e qualitativos. Mas, uma vez que não podem defender-se em todas as frentes, dadas as limitações de recursos, veem-se obrigadas a seleccionar ações prioritárias concentrando os seus esforços nas ações decisivas. Estas prioridades são:

- Escolha de produtos prioritários;
- Escolha de segmentos de mercado prioritários;
- Escolha de alvos prioritários;
- Escolha das fontes de volume prioritárias;
- Ponderação dos meios de ação de Marketing.

Assim, convém que o gestor de Marketing defina os agentes impulsionadores da estratégia na preparação do plano de Marketing, o que permitirá aferir a importância relativa de cada uma das variáveis do Marketing *Mix*, para que sejam seleccionadas aquelas que permitirão obter vantagem competitiva dada a escassez de recursos.

Apesar de um plano de comercialização (Marketing *Mix*) englobar muitas variáveis, Neil Borden (1964, p.197-208), citado em Kotler (2000, p.122), reforça a necessidade das empresas determinarem a eficácia em termos de custos do conjunto dos instrumentos de comercialização que utilizam e a necessidade de formular a mistura e os meios que produzam a otimização dos resultados. No início dos anos 60, *Jerome McCarthy* propôs um marketing *mix* de 4 P's: Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção:

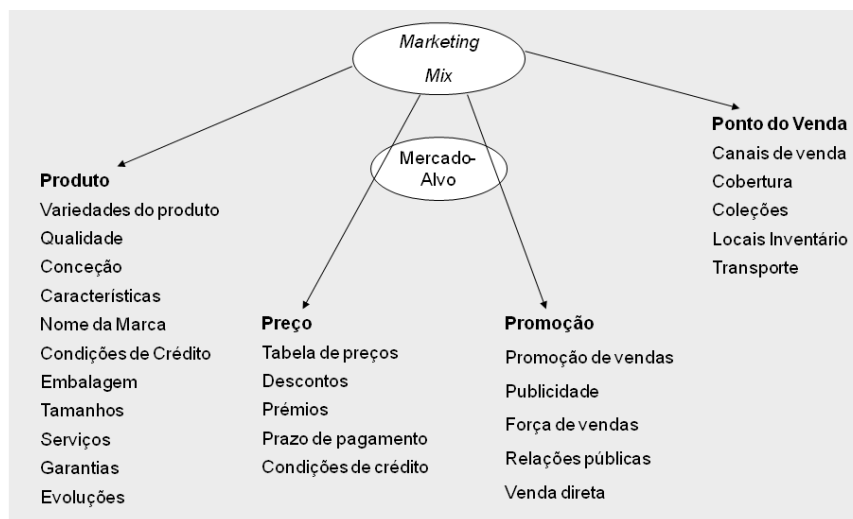


Figura 2 - A teoria dos quatro P's

Fonte: Adaptado de Philip Kotler (2000, p.124)

- **Produto** - É a base de qualquer negócio e todas as empresas ambicionam apresentar o melhor produto ou serviço, com maior grau de diferenciação para levarem o mercado alvo a pagar o melhor preço para o adquirir. É nos produtos com possibilidade de maior nível de sofisticação, nomeadamente os edifícios, que as empresas podem sempre diferenciar-se.
- **Preço** - O preço é o único P que gera proveitos, ao contrário dos outros três P's que apenas geram custos para as empresas. Assim, estas tentam todas as possibilidades para poderem apresentar um produto ou serviço distinto para o poderem vender ao mais alto preço possível.
- **Ponto de Venda** (distribuição) - As empresas têm que decidir a forma de colocar os seus produtos à disposição do mercado-alvo e fazem-no através da venda direta ou de intermediários. Hoje em dia, com a evolução da tecnologia, surgem novas formas de comprar produtos e já é possível comprar sem sair da comodidade do lar através de catálogos, ofertas de venda direta que chegam pelo correio, programas de compra transmitidos pela TV, ofertas em jornais, revistas, rádio e TV, ofertas de venda pelo telefone e encomendas feitas a partir da *Internet*, o que coloca um grande desafio às empresas: como trazer as pessoas de novo às lojas.
- **Promoção** - Este P, engloba todas as ferramentas capazes de levar uma mensagem à audiência escolhida como alvo.

O quadro dos quatro P's exige que os responsáveis pela comercialização definam as características do produto ou serviço, estabeleçam o preço, decidam a melhor forma de distribuir o produto e escolham os métodos para o promover. No entanto, Kotler (1986, p.117-124), sugere a junção de mais dois P's que tomaram grande relevância nos mercados globais e são eles:

- **Política** - A atividade política pode exercer grande influência nas vendas através da aprovação de leis e diplomas que podem impor restrições à venda de determinados produtos.
- **Público** - A opinião pública é influenciada por modas e atitudes que podem determinar o interesse das pessoas por certos produtos ou serviços.

Para o autor, a grande questão não é a política de quatro ou seis **P's** mas sim a escolha da estratégia de Marketing mais conveniente para cada empresa, adaptando cada uma das variáveis às necessidades dos produtos e serviços da empresa.

Porém, Lauterborn (1990, p.26), citado por Kotler (2000, p.125), veio alertar para a perspectiva de que este conceito engloba apenas a opinião do vendedor, não relevando a opinião de quem compra o produto ou serviço. Para este autor deveria existir uma correspondência de um **C** por cada **P** para contemplar a perspectiva do consumidor,

Tabela 3 - Quatro P's com correspondência dos quatro C's

Quatro P's	Quatro C's
Produto	Valia para o Consumidor
Preço	Custo para o Consumidor
Ponto de Venda	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Modelo adaptado de Philip Kotler (2000, pp.125)

Para o autor, este conceito dos quatro **C's** é pertinente do ponto de vista do cliente que se coloca na posição de comprador de um produto ou serviço e que procura a melhor solução para o seu problema. Na ótica do cliente a avaliação dos custos totais do produto é importante, pois este deseja que o produto se encontre na localização mais conveniente às suas necessidades, pretende saber o destino possível para aquele produto no fim da vida útil e, mais importante, anseia por comunicar com o vendedor para obter informações sobre o produto, esclarecer dúvidas sobre a sua concepção ou utilização e fazer sugestões.

No contexto atual, as empresas têm que procurar adaptar as variáveis do Marketing *Mix* às necessidades de um cliente cada vez mais atento e expectante relativamente aos produtos desenvolvidos, à forma como as empresas os promovem e distribuem e à possibilidade de ter sempre disponível um representante da empresa que responda de forma eficaz e célere às preocupações e anseios do consumidor, que exige ter um papel ativo em todo o processo.

2.2 Ferramentas de Comunicação de Marketing Tradicional

As empresas têm reforçado os seus sistemas de comunicação ao longo dos anos para poderem comunicar os seus produtos, em mercados cada vez mais concorrenciais, de forma a conseguirem diferenciar-se das suas adversárias. Denis Lindon *et al.* (2011), reiteram a necessidade de um sistema de comunicação eficaz para divulgação dos produtos de forma distinta. Para os autores, a Comunicação é todo o conjunto de sinais que a empresa emite para os clientes, distribuidores, líderes de opinião, prescritores e aos alvos internos e externos, sendo o conjunto de sinais emitidos voluntariamente a Política de Comunicação. Para além da publicidade, relações públicas, força de vendas, *packaging* de produtos, promoções de vendas, o *merchandising* ou os patrocínios são os meios para atingir os alvos de comunicação.

A seleção do melhor *mix* de técnicas a empregar na comunicação dos produtos ou serviços é crucial, uma vez que cada instrumento pode ser mais ou menos eficaz de acordo com o tipo de produtos a promover, a natureza do objetivo a atingir, a distribuição a utilizar ou o orçamento disponível. Cada interveniente tem um ponto de vista diferente, de acordo com a sua natureza, o que poderá levantar algumas questões pertinentes na seleção das ferramentas e dos meios mais adequados, o que vem reforçar a necessidade de conceber uma política global de comunicação que contribui para estabelecer prioridades na escolha dos alvos, mensagens e meios, assegurando, simultaneamente, a coerência e eficácia das diferentes mensagens e meios (*op. cit.*).

Para Kotler (2000) e Kotler (2004), as empresas devem canalizar os investimentos para instrumentos de Marketing que demonstrem uma eficácia crescente. De acordo com o autor, algumas destas ferramentas sofreram alterações significativas ao longo dos tempos mostrando-se menos eficazes:

- **Publicidade** - É considerado o meio mais poderoso para consciencializar os consumidores da existência de uma empresa, produto, serviço ou ideia, tornando-se mais eficaz quando é dirigida a um alvo restrito, por exemplo, anúncios publicados em revistas especializadas que são dirigidos a um segmento específico. Por outro lado, alerta para o caso do elevado investimento em anúncios que resulta apenas na visão corporativa, dado que o público lembrar-se-á das marcas ainda que estas não tenham nada de novo para comunicar. Refere, no entanto, que as empresas deveriam equacionar a possibilidade de canalizar estes investimentos avultados na melhoria dos produtos ou serviços prestados ao cliente e na melhoria da distribuição.
- **Promoção de Vendas** - Este tipo de publicidade atua sobre a mente do comprador que percebendo a possibilidade de uma contrapartida, como os saldos, os descontos, as ofertas, entre outros, atua de imediato e avança para a compra. Porém, o efeito que esta ferramenta tem no consumidor leva a uma diminuição da preferência pelas marcas. Uma vez que as promoções de vendas geralmente não são lucrativas, o autor refere que há a hipótese de não trazerem qualquer consumidor novo a experimentar o produto, ou atrair apenas consumidores que só compram pelo preço. As melhores promoções são, por isso,

as que atraem um número significativo de novos consumidores que, dando conta da qualidade do produto ou serviço, passam a preferi-lo em relação a outros.

- **Relações Públicas** - Esta é a melhor ferramenta de construção de audiências, pois o público prefere ouvir opiniões de profissionais independentes antes de escolher uma marca. Podem revelar-se bastante eficazes e dispõem de um conjunto de sete ferramentas:
 - **Publicações** - Revista de empresas, Relatórios anuais, Brochuras corporativas, entre outros;
 - **Eventos** - Feiras de amostras, Patrocínios de eventos;
 - **Notícias** - Histórias sobre o desempenho da empresa, dos seus profissionais e dos seus produtos;
 - **Atividades comunitárias** - Contribuições de tempo e dinheiro para ajudar as comunidades locais;
 - **Identidade** - Impressos da empresa, cartões-de-visita, normas de vestuário, *merchandising*, entre outros;
 - **Pressão** - Esforços desenvolvidos para promover legislação favorável ou para dissuadir a aprovação de leis e normas desfavoráveis.
 - **Responsabilidade social** - Procurar que a empresa tenha uma boa reputação na área da responsabilidade social divulgando ações desenvolvidas e comportamentos assumidos em função da sustentabilidade.

A maioria dos gastos em Relações Públicas representam investimentos sólidos, uma vez que cada uma destas ferramentas servem para construir a identidade da empresa através das suas brochuras, cartões-de-visita, fábricas, veículos, normas de vestuário, artigos de opinião, entre outros, colocando o enfoque na criação e apresentação de uma imagem positiva da empresa ao seu mercado alvo.

- **Força de vendas** - É uma das ferramentas de Marketing mais caras mas as empresas deverão ser capazes de avaliar não apenas o seu custo mas sim a relação entre o seu custo e as vendas que gera. Um bom vendedor pode trazer boas ideias para as empresas, dado que todos os dias fala com clientes, sente as suas necessidades e preocupações e pode ajudar a empresa a encontrar novas oportunidades de produtos com mais valor para os clientes.
- **Marketing direto** - Os mercados estão a fragmentar-se em mercados mais pequenos e daqui está a resultar a aparição de novos meios de comunicação. As empresas são capazes de vender diretamente aos seus clientes sem necessitar de intermediários, detendo assim o conhecimento de quem está realmente a adquirir os produtos. A criação de bases de dados de clientes facilita a segmentação, uma vez que é possível agrupar os contactos existentes mediante as suas características o que pode representar uma boa oportunidade de mercado.

Para Scott (2008), as empresas necessitavam, tradicionalmente, de apelar à publicidade para divulgar as marcas e confiavam em métodos de interrupção para que as pessoas prestassem atenção às mensagens. A publicidade tinha apenas um sentido, da empresa para o consumidor e

passava exclusivamente pela venda de produtos ou serviços. A comunicação baseava-se em campanhas de duração limitada e a criatividade era considerada a componente mais importante da publicidade. Contudo, num contexto de evolução das tecnologias o autor aponta a *Internet* como a nova ferramenta que veio criar oportunidades às empresas de chegarem diretamente a compradores com mensagens segmentadas, com um custo substancialmente inferior ao da publicidade.

A espiral de crescimento, em termos de expectativas, provocada por um mercado mais competitivo onde o cliente está cada vez mais informado, obriga as empresas a procurar satisfazer continuamente os consumidores mais exigentes. Neste contexto, o cliente tem ao seu dispor toda a informação que necessita para moldar o seu processo de compra. Para Cavique *et al.* (2008), chegamos ao novo conceito de Marketing que se designa por Marketing pós-Internet que não é mais do que saber interagir individualmente com o cliente para lhe proporcionar uma oferta personalizada que possa criar valor para o indivíduo permitindo fidelizá-lo. Este é o período em que as ferramentas digitais ganham destaque junto das organizações pois permitem um relacionamento mais abrangente com o cliente.

3. Internet Marketing

Para Dionísio *et al.* (2009), o foco dos profissionais de Marketing está na execução dos seus planos de atividades para maximizar o sucesso das suas iniciativas e dar resposta às várias solicitações, internas e externas, no sentido de atingir os objetivos propostos. No entanto, os autores advertem para um alheamento ao meio envolvente, causado por este procedimento, face a um mundo que vive em constante mudança e sugere que os profissionais atentem na evolução do mercado onde desenvolvem a sua atividade, para possibilitar a identificação de novos conhecimentos, inovações e funcionalidades. De acordo com Klotz (1999), assistimos ao longo dos últimos anos a profundas alterações que geraram grande impacto nas atividades diárias, provocadas pela introdução das tecnologias que alteraram significativamente o crescimento mundial e criaram um novo contexto de evolução, superando algumas limitações impostas pelo processo de industrialização.

Desde a década de 80 que a tecnologia tem alterado de forma significativa o crescimento mundial. Na base desta mudança estão dois alicerces que se justificam e que indiciam que estamos apenas no início de uma evolução rápida, sustentada e disruptiva face a tudo o que estávamos habituados: por um lado a evolução da tecnologia e por outro o efeito de rede. No período que decorre da década de 80 até aos nossos dias, é fácil verificar que dois pensadores identificaram duas tendências que deram origem a duas das mais referenciadas regras nos livros de gestão da última década (Dionísio *et al.*, 2009, p.27-28):

- A **Lei de Moore**: refere que a capacidade de processamento de um computador duplica a cada 18 meses, pelo mesmo custo. À medida que os computadores ficam mais pequenos também ficam mais potentes e adquirem mais funcionalidades.

- A **Lei de Metcalfe**: mede o valor de uma rede. Refere que o valor de uma rede (telecomunicações, social, profissional, etc.) é diretamente proporcional ao quadrado do número de utilizadores dessa mesma rede, aumentando de forma exponencial o valor da mesma.

A conjugação destas duas leis origina que as redes existentes sejam mais rápidas, transportem mais informação e os processos criativos e de inovação sejam ainda mais céleres, o que vai gerar um incremento na competitividade global. Se considerarmos que a *Internet* evoluiu, em cerca de cinquenta anos, de uma rede quase privada, inicialmente dedicada à área académica e militar, para uma rede massificada com mais de 2,2 biliões de utilizadores podemos concluir que os processos de mudança serão, nos anos mais próximos, superiores àqueles a que assistimos nos últimos vinte anos.

Tabela 4 - Principais estatísticas de população na *Internet*

Regiões do Mundo	Habitantes (2011 Est.)	Utilizadores Internet (31 Dez 2011)	Taxa Penetração (% Habitantes)	Crescimento (2000-1011)
África	1,037,524,058	139,875,242	13.5 %	2,988.4 %
Ásia	3,879,740,877	1,016,799,076	26.2 %	789.6 %
Europa	816,426,346	500,723,686	61.3 %	376.4 %
Médio Oriente	216,258,843	77,020,995	35.6 %	2,244.8 %
América do Norte	347,394,870	273,067,546	78.6 %	152.6 %
América Latina	597,283,165	235,819,740	39.5 %	1,205.1 %
Oceania / Austrália	35,426,995	23,927,457	67.5 %	214.0 %
Total Mundial	6,930,055,154	2,267,233,742	32.7 %	528.1 %

Fonte: Internet World Stats (2012), acedido através do www.internetworldstats.com em 13-02-2012.

Em 1989 Tim Berners-Lee criou um sistema pensado para ligar o meio académico onde os vários intervenientes pudessem utilizar e contribuir para as pesquisas e trabalhos académicos, a **World Wide Web**. A partir de 1993 começam a surgir os navegadores, primeiro o *Mosaic* e depois o *Netscape*, que vieram permitir uma *Internet* mais fácil de manusear por todos os utilizadores. Aparece posteriormente o *Internet Explorer*, desenvolvido pela *Microsoft*, que passou a ser incluído no *Windows* e assumiu a liderança. Surge depois o *Mozilla Firefox*, o *Safari* e o *Chrome* (Tecmundo, 2011).

A primeira geração de *Internet* comercial surgiu com o aparecimento de portais como o *Aol*, *Uol* e *Yahoo*, que marcaram a chegada da **Web 1.0**, onde o utilizador tinha um papel meramente de espectador perante uma imensidão de informação apresentada em conteúdos pouco interativos. Em 1994 existiam pouco mais do que 10.000 *websites* e apenas os *webmasters*, ou programadores, podiam colocar informação na *Internet*. Numa primeira fase da *web*, a troca de

informação por *e-mail* e *instant messages* foi a atração principal da rede para o mundo dos negócios (Giovanna Olicshevis, 2009).

No início do ano 2000 estávamos perante uma velocidade de navegação e um utilizador cada vez mais exigente e dinâmico, que potenciaram o crescimento de novas tecnologias na *Internet*. Num meio cada vez mais povoado aumentou a necessidade de comunicação e interação entre as pessoas deste ambiente virtual. Surge assim a **Web 2.0**, dinâmica, onde tudo acontece rapidamente, interativa, onde os utilizadores participam e contribuem para o enriquecimento de conteúdos através de *websites*, *blogs* e *wikis* (*website* que permite aos utilizadores editar e escrever conteúdo, por exemplo a *Wikipédia*) e redes sociais, como por exemplo *Orkut*, *Myspace*, *Hi5*, *Twitter* e *Facebook*. Mas, para um futuro próximo, Berners-Lee antevê uma nova *web*, a **Web 3.0**, que vai trazer inovações no que respeita à manipulação de dados na própria *web*, como temos já o exemplo do Google Docs⁴ (Tecmundo, 2011).

Desta evolução resultou um ambiente único, com progresso constante e que permite afirmar que o futuro das comunicações é o ambiente *online* que permitiu até agora reencontrar amigos de infância, fazer novos amigos, comprar e vender enfim, uma infinidade de operações num mundo completamente digital.

Para Dionísio *et al.* (2009), a utilização da *Internet* conjugada com a sofisticação dos *browsers*, a disseminação dos computadores pessoais e a proliferação dos conteúdos multimédia, potenciou uma profunda mudança na forma como as empresas passaram a abordar o mercado e os consumidores cada vez mais informados e exigentes, passando a comunicação entre os intervenientes de um monólogo a um diálogo, onde o consumidor tem uma atitude mais proactiva e participativa. A evolução sofrida pelos mercados veio implicar uma capacidade de resposta diferente por parte dos intervenientes quer na forma, quer no conteúdo, uma vez que resulta da interação entre uma Sociedade de Informação cada vez mais dinâmica, uma empresa cada vez mais tecnológica e um consumidor cada vez mais informado e proactivo.

⁴ O *Google Docs* é um conjunto de aplicativos baseados nas linguagens Javascript e XML, que funcionam através dos *browsers* para facilitar a interação com o utilizador e permite a importação de folhas de cálculo, apresentações existentes ou criação documentos novos, que podem ser partilhados e atualizados em conjunto através da *Internet*. Informação acedida através do URL: <http://www.google.com/google-d-s/intl/pt-PT/tour1.html>, consultado em 07-03-2012.



Figura 3 - Pilares fundamentais de mudança na abordagem de marketing

Fonte: Adaptado de Dionísio *et al.* (2010, pp.31)

Num mercado global as vantagens competitivas são mais difíceis de conquistar porque a inovação acontece a um ritmo muito intenso e a informação circula a uma velocidade muito elevada. As empresas têm que estar preparadas para responder a um cliente mais informado e conseguir diferenciar-se, dado que a concorrência também é global.

Para Pedro Norton, membro do *Steering Committee* do estudo *Marketing Beyond* (Deloitte, 2010, p.23), a *Internet* propiciou o paradigma do consumo de conteúdos, baseado em hiperligações, procura de informação e interação social que virá, provavelmente, impor-se como uma linguagem universal. Como consequência, os meios, as marcas, os profissionais de Marketing e o mercado publicitário em geral, terão que aprender a utilizar as potencialidades desta interação que se transformará numa ferramenta imprescindível para o conhecimento dos públicos e dos seus comportamentos. Para o autor, passaremos “do paradigma da amostra para o paradigma do censo” que se traduzirá numa mais-valia para as empresas e para a publicidade que, ao utilizar simultaneamente o potencial da comunicação de massas e as oportunidades abertas por uma interatividade inerente a todos os meios, vai tornar-se mais mensurável, mais eficaz e ainda mais valorizada.

Na opinião de Ascensão (2010), a *Internet* veio permitir uma maior interação e individualização entre empresas e consumidores. Até agora, as empresas davam a conhecer o seu produto através dos meios tradicionais de Marketing, como por exemplo revistas, boletins informativos e anúncios e estes meios eram apresentados ao mercado sem qualquer segmentação. Nos nossos dias, já é permitido às empresas produzir conteúdos personalizados, da mesma forma que o consumidor pode personalizar os conteúdos que deseja receber e as mensagens podem ser disseminadas para grupos muito maiores do que antigamente dado que esta informação é difundida a nível global.

A integração dos meios digitais, sobretudo a *Internet*, proporciona benefícios específicos e continua a revelar, na opinião de Dionísio *et al.* (2009, p.169), as seguintes vantagens:

- Os **custos** por contacto e por conversão (venda) **mais baixos**;
- **Maior agilidade** de ativação, cancelamento e retoma de campanhas;
- **Disponibilização de dados** absolutos (métricas *web*) praticamente em tempo real;
- Oportunidades de **relações interativas e imersivas** entre consumidores e marca;
- Coincidência/**convergência do canal de comunicação** com a captação/venda (sobretudo na componente *e-commerce*);
- Adaptação **dinâmica dos conteúdos** em função dos tipos de resposta.

Com a *Internet*, o cliente familiarizou-se com a informação instantânea apenas com um clique do rato. Noutra época, para ver o seu pedido satisfeito, o cliente teria que colocar a questão por escrito ou por telefone a uma empresa e podia esperar um dia, uma semana ou mais para receber uma resposta. Com a *Internet* esta distância temporal não é aceite e as empresas têm que estar preparadas para responder às solicitações no mesmo instante. Para tal, Ascensão (2010), indica a implementação de sistemas automáticos de envio de informação, ou a sua disponibilização antecipada nos *websites* e adverte que quem ignorar esta nova perceção do tempo arrisca-se a perder um avultado número de clientes.

Para Dave Chaffey & PR Smith (2008), o *Internet Marketing* é um modo de pensar, de colocar o cliente no coração de todas as atividades *online* da empresa, para levar diferentes grupos a testar o *website*, em diferentes *browsers*, diferentes localizações e diferentes ligações. É uma forma de chegar perto dos clientes e conseguir entendê-los melhor, o que se traduzirá num acréscimo de valor para os produtos, expandindo os canais de distribuição e incrementando as vendas através de campanhas de *Internet Marketing*, utilizando canais de comunicação digitais tais como Marketing de pesquisa, publicidade *online* e Marketing afiliado⁵, incluindo também o *website* da empresa para facilitar a consulta por parte dos clientes, vendas e gestão de pós-venda.

Para Ascensão (2010, p.64), o *Internet Marketing*, ou *webmarketing*, poderia ser definido como “a aplicação da *Internet* e tecnologias digitais relacionadas em conjunto com tecnologias tradicionais, para atingir objetivos de Marketing”. Assim, de acordo com o autor, o *Internet Marketing* segue os mesmos objetivos do Marketing recorrendo ao uso das tecnologias digitais sem, no entanto, utilizar todas as possibilidades dentro das comunicações eletrónicas interativas.

No novo paradigma de abordagem ao mercado o gestor depara-se com um mundo dual, onde se dá conta de uma fusão entre a realidade tradicional e uma realidade *online*, ou digital. Os ritmos de mudança e instabilidade constante que caracterizam os mercados atuais colocam grandes tensões nas empresas que têm que se adaptar rapidamente aos novos contextos. Os consumidores estão mais duais, adotando comportamentos distintos quando procuram, selecionam ou consomem produtos ou serviços em meios tradicionais, ou quando utilizam os

⁵ Dionísio *et al.* (2009) definem *Marketing Afiliado* como a prática de *Marketing* na *Internet* em que um negócio premeia entidades externas, afiliados, por cada visitante ou cliente trazido. Os afiliados são muitas vezes donos de *websites* com tráfego.

meios digitais para o fazer. O consumidor assumiu uma nova face mais difícil de enquadrar nas metodologias de abordagem que desenvolveu ao longo dos anos. Tudo isto corporiza um mercado global mas que engloba dois mercados com características distintas, o tradicional e o *online*. Nestes mercados, as ferramentas apresentam atuações e métricas de controlo distintas com pontos de ligação reduzidos. É, assim, urgente aprender a gerir o negócio nesta versão *blended*, de forma a conseguir diferenciar-se da concorrência e tornar-se mais competitivo. Neste contexto, Dionisio *et al.* (2009), defendem a necessidade de compreender os diferentes conceitos e ferramentas disponíveis que identifiquem a melhor forma de desenvolver as atividades de Marketing de uma forma integrada, aquilo que nomearam como *Blended Marketing*.

Contudo, para Ana Paula Cruz (2010) o *Blended Marketing* não é mais do que uma Comunicação Integrada que apenas acrescenta os novos *targets* que circulam na *Internet* aos seus públicos atuais. Para a autora, introduzir um novo termo poderá ser vantajoso na ótica do alerta às empresas que deverão definir estratégias de Marketing e Comunicação onde os *Consumer Touch Points Screen* e o *online* sejam integrados de uma forma coesa com a restante comunicação. A Comunicação Integrada, agora chamada *Blended Marketing*, conta desde há algum tempo com uma opção estratégica que envolve públicos-alvo que apresentam necessidades complexas e isto não é uma descoberta recente, não deixando, contudo, de ser importante conhecer todos os seus nomes para desmistificar o que parecem ser grandes descobertas.

Num período em que as empresas estão essencialmente focadas nos seus clientes e nas suas necessidades surgem novos conceitos de Marketing que, no fundo, não são mais do que o próprio conceito de Marketing adaptado, ou evoluído, a uma era mais interativa onde o enfoque está no fortalecimento de relações e na fidelização do cliente. É, no entanto, importante referir que estas relações estão a desenvolver-se num novo contexto, num mundo digital, onde a criação de ferramentas veio permitir um conhecimento muito mais profundo do consumidor, das suas necessidades e das suas preferências permitindo uma abordagem, por parte das empresas, mais personalizada e mais interativa.

Para alguns autores, estes dois conceitos, Marketing Digital e Marketing Relacional, não podem estar dissociados e não é possível compreender um sem compreender a amplitude do outro. McKenna (1991) adverte que para um melhor entendimento do Marketing Digital na construção de relações é importante perceber que o Marketing Relacional é a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e vendas. De um modo geral, consiste numa estratégia de negócios que visa construir proactivamente relacionamentos duradouros entre a organização e os seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho e para resultados sustentáveis.

Por sua vez, Denis Lindon *et al.* (2011), referem que o Marketing Relacional não é uma nova atitude, uma vez que já era praticado há muitos anos pelos pequenos comerciantes que conheciam cada um dos seus clientes e tentavam adaptar os seus produtos às necessidades dos clientes habituais. No fundo, o Marketing Relacional responde à necessidade intrínseca que as empresas sentiam de satisfazer as necessidades de um cliente mais informado e exigente. De

acordo com os autores, o desenvolvimento das tecnologias veio apenas permitir às empresas aplicar esta técnica de individualização na sua carteira de clientes.

No artigo Marketing Tradicional vs Novo Marketing, Paulo Morais (2010e) refere que o Marketing é uma disciplina em constante evolução que se vai adaptando às necessidades do mercado e a utilização do termo “novo Marketing” para explicar as novas áreas do atuação do Marketing pode ser bastante redutor tendo em conta que o Marketing funciona como um todo. Para o autor não há soluções do “novo Marketing” que funcionem isoladas, pois muitas técnicas “tradicionais” do Marketing continuam a ser indispensáveis para qualquer organização. Existem sim novas técnicas de Marketing, alterações de paradigmas e quase diariamente surgem novos suportes que se poderão integrar no Marketing “tradicional” e essa é, na sua opinião, a essência do Marketing.

3.1 A importância do Internet Marketing

A *Internet* é o primeiro meio de comunicação em massa na história da humanidade com o qual o utilizador pode interagir. Com o aparecimento da *Internet* surgiu uma nova janela de oportunidades para as empresas poderem comunicar com o mercado de uma forma mais personalizada, identificar segmentos de mercado e, através dessa interação, adequar a oferta às necessidades dos consumidores (Ascensão, 2010).

De acordo com Denis Lindon *et al.* (2011), o Marketing mostra-se sensível relativamente à gestão e utilização da tecnologias de informação, pois, para além de permitirem reduzir custos e acrescentar produtividade aos serviços comerciais e de Marketing, são também uma fonte inesgotável de inovação. O impacto das tecnologias de informação e da *Internet* pode ser medido em toda a cadeia de Marketing:

- **Sobre os mercados** - A globalização alterou os mercados das empresas quantitativamente mas também qualitativamente, dado que surgiram consumidores mais exigentes, mais informados e com novas necessidades para satisfazer. A concorrência também alterou as suas políticas e a sua natureza para fazer face a novos processos de abordagem por parte dos clientes e a novos processos de compra.
- **Estudos de mercado no conhecimento do consumidor** - Desenvolveram-se novas ferramentas de estudos de mercado *online* que permitem verificar os percursos que os utilizadores efetuam no ambiente *online* como por exemplo, os sites que visitam e as compras que fazem.
- **O impacto nos produtos e nas políticas** - Está patente na oferta cada vez mais diversificada de produtos e serviços e, principalmente, nos bens e serviços que podem ser digitalizados como por exemplo, bilheteiras, imprensa, serviços financeiros, entre outros.
- **Política de preço** - Implicações principalmente nas empresas que se regem pelos preços de custo onde o investimento é muito elevado mas o custo de produção é reduzido.

- **Distribuição** - A *Internet* e as tecnologias de informação constituem um novo canal de distribuição, pois permitem a compra no comércio entre empresas com grande impacto nas relações entre clientes e fornecedores.
- **Comunicação** - Permite desenvolvimento da informação aos clientes. As marcas disponibilizam informação detalhada sobre os seus produtos e serviços através dos *websites*, e a *Internet* e o *e-mailing* sustentados pelo Marketing de bases de dados são um desenvolvimento fundamental do Marketing Relacional.
- **Impacto na medida da eficácia** - Desenvolvimento de capacidades técnicas que permitem tratar informações originárias dos mercados e melhoria nos sistemas de *reporting* onde, mais rapidamente, se tem acesso aos resultados das campanhas de comunicação.
- **Impacto na organização e nas competências** - A *intranet* e os *e-mails* vieram facilitar a comunicação e o trabalho entre as equipas nas empresas multinacionais. As tecnologias favoreceram a rapidez de resposta e a disponibilização imediata da informação e as empresas têm que ser cada vez mais proactivas e adaptativas. A grande questão que se coloca aos gestores é saber aplicar toda essa informação para poder transformá-la em valor para as empresas e poder reduzir custos.

Apesar da *Internet* ter dado origem a um novo mundo, com mercados globais onde as relações são mais intensas, os ritmos de inovação e a velocidade de circulação da informação são elevados e a concorrência é transversal aos vários sectores de atividade dos países, esta ferramenta incorpora diversas características que causam impacto no Marketing e na competitividade das empresas (Dionísio *et al.*, 2009):

- **É Imaterial** - Toda a informação pode ser digitalizada e transmitida pela *Internet* com enorme eficiência e baixo custo;
- **É Omnipresente** - Permite o acesso direto entre a empresa e o cliente a partir de qualquer parte do mundo;
- **É Rápida** - Os níveis de interatividade e inovação acontecem a uma velocidade que ultrapassa os meios tradicionais;
- **É Inovadora** - Uma vez que a informação flui a velocidades elevadas a inovação também ocorre a ritmos elevados;
- **É Crescente** - Tem um efeito de bola de neve uma vez que o valor da rede cresce em função do número de presenças nessa rede pelo que mais pessoas quererão aderir (ex. *Hi5* e *Linkedin*);
- **É Eficiente** - A primeira procura na *Internet* é de informação seja para lazer, negócios, estudos ou trabalho. Permite uma grande liberdade de escolha ao cliente dando-lhe poder de decisão, comunicação e poder, o que vem alterar o paradigma tradicional de interação entre a empresa e o cliente.

- **É Pessoal** - Cada indivíduo é tratado de forma pessoal, em função das suas características, necessidades e aspirações. Possibilidade de abordar o mercado em segmentos individualizados, permitindo uma abordagem comercial personalizada.
- **É Fossilizante** - A rapidez com que tudo acontece na *Internet* obriga alguns sectores de atividade a repensar rapidamente a sua evolução estratégica sob pena de deixarem de existir.

De acordo com Luís Paixão, membro do *Steering Committee* do estudo *Marketing Beyond* (Deloitte, 2010, p.53), a época em que as marcas desenvolviam os seus produtos sem considerar a opinião do cliente e onde tinham a preponderância na comunicação dos seus produtos já passou e, atualmente, progredimos “do mundo em que o meio era a mensagem” para “o tempo em que a mensagem é o meio”. Para este empresário, as marcas que conseguirem atrair os melhores profissionais capazes de instruir o público para compreender e avaliar as marcas, sem considerar as comunicações mais influentes da concorrência, são as marcas que vão prosperar no futuro.

Estamos assim, perante um mercado mais global no qual as vantagens competitivas são mais difíceis de alcançar dado o elevado ritmo de inovação exigido às empresas. Os negócios passam a ser pensados também a uma escala global e terão que procurar satisfazer as necessidades de mercados dispersos geograficamente, que comunicam noutra língua que não o português e interessados em adquirir produtos ou serviços locais. Neste mercado, a concorrência também é global e a competitividade é enorme gerando um maior esforço por parte das empresas em inovar para conquistar a sua quota de mercado.

3.2 Características do Internet Marketing

Planear uma estratégia de *Internet Marketing* envolve o planeamento de Marketing inserido num contexto de *e-business* num *e-environment* (ambiente digital). Para Dave Chaffey & PR Smith (2008), o sucesso de um plano de *Internet Marketing* deve ser baseado na estratégia de Marketing tradicional, adaptado para um ambiente digital e depois misturado com as novas ferramentas de comunicação digitais. A estratégia de *Internet Marketing* não ocorre de forma isolada, mas sim integrada com os canais de comunicação de marketing *offline* tais como o telefone, o *direct mail* ou a venda direta. Os canais *online* devem ser usados para suportar todo o processo da compra: pré-venda, venda e pós-venda e manter uma relação de comunicação continuada com o cliente.

De acordo com os autores, a estratégia de *Internet Marketing* auxilia na escolha de segmentos de mercado, posicionamento e propostas que, por sua vez, permitem a combinação de um ótimo *mix*, sequência de *e-tools* (tais como *websites*, *opt-in e-mail*, *e-sponsorship* e marketing viral), nível de serviço e estado de evolução. Uma das últimas partes é o desenvolvimento de um diálogo dinâmico e um eventual uso do potencial de uma base de dados pois, independentemente da forma como o consumidor chega até à empresa deve ser tratado como um indivíduo com necessidades únicas pois isto afeta a retenção dos clientes (*op. cit.*).

A estratégia de *Internet Marketing* é mais do que simplesmente comunicar, devendo estar integrada na base do negócio e, segundo Dave Chaffey & PR Smith (2008), deve incluir alguns princípios, nomeadamente:

- Definição de uma estratégia que englobe a definição de segmentos e tendências do mercado, mercado-alvo e posicionamento;
- Correta definição da estratégia de Marketing para posteriormente se definir o que se pretende obter com a estratégia *online*;
- Definição do *mix* de canais de comunicação para atrair o maior número de clientes;
- Estabelecer diálogos dinâmicos através, por exemplo, da criação de uma seção de comentários de clientes no *website* das empresas para fomentar a comunicação de forma a reter os clientes consumidores.
- Criação de sistemas de gestão de relacionamento com os clientes de forma a reconhecê-los no instante em que contactam a empresa seja através de *Internet*, ou através do telefone.
- Gestão de reputação das marcas *online* com foco nas redes sociais, através de táticas de relações públicas *online*.
- Base de dados integrada para reconhecer o cliente via *web* ou telefone.

3.3 Um novo público-alvo

No novo contexto de relacionamentos onde nos inserimos atualmente, os profissionais de Marketing tiveram que aprender a lidar com inúmeras alterações com impacto direto nas suas atividades, uma vez que o elevado poder de comunicação do consumidor dos nossos dias lhe permite expor livremente as suas opiniões, criticar, comentar, partilhar opiniões com pessoas que não conhece, iniciar ou terminar o processo de comunicação e optar por receber, ou não, determinadas apresentações e promoções de produtos ou serviços. Hoje é o cliente que controla o processo de comunicação e a forma como ele se desenrola e para Denis Lindon *et al.* (2011), é de extrema importância o conhecimento que as empresas detêm sobre os seus públicos pois permitir-lhes-á adaptar-se e agir sobre eles de forma mais eficaz uma vez que um grupo nunca é homogêneo, podendo ser composto por milhares, ou até milhões, de indivíduos distintos com hábitos e gostos também distintos. Ao Marketing é exigido o desenvolvimento de metodologias que permitam uma atuação eficaz junto dos seus públicos-alvo.

Por sua vez, Dionísio *et al.* (2009), referem uma sequência cronológica de gerações que têm influenciado a abordagem e as técnicas utilizadas pelas organizações na comunicação com os seus públicos. A tabela seguinte apresenta as cinco gerações, o intervalo de nascimento, a faixa etária em que se inserem e a percentagem que representam na população total.

Tabela 5 - Sequência cronológica das diferentes gerações

Geração	Nasceram	Faixa etária	(%)
Builders	1929-1949	>60	17%
Baby Boomers	1950-1964	57-43	26%
Generation X	1965-1979	42-28	21%
Generation Y	1980-1994	27-13	20%
Millennium	Desde 1995	<12	16%

Fonte: Adaptado de Dionísio *et al.* (2009, pp.34)

No contexto do *Internet* Marketing, o contexto que estamos a abordar, a **Geração X** engloba todos os indivíduos que nasceram entre a década de 60 e 70, que cresceram numa era em que a tecnologia não desempenhava um papel relevante no seu quotidiano. Esta foi a geração que assistiu ao declínio de algumas tecnologias e que assistiu ao advento da televisão a cores, dos telemóveis como meio de comunicação, dos gravadores de VHS, dos computadores pessoais, à criação das caixas multibanco, à explosão da *Internet* e à utilização de *e-mails* em detrimento de outros equipamentos, como por exemplo o fax.

A seguir a esta geração surge a **Geração Y**, que acompanhou o crescimento exponencial da *Internet* e dos seus efeitos, que vive com uma realidade social e tecnológica completamente diferente da que os seus progenitores experienciaram. São indivíduos que dispõem de um conjunto de recursos que lhes permite estar num mundo sem distâncias, onde as barreiras linguísticas são cada vez menores e que vivem sob a máxima *anytime, anywhere, anything*. Apresentar-se-á de seguida as características intrínsecas a estes indivíduos:

- **Valorização da liberdade de escolha** - Alto nível de exigência perante a forma como as empresas disponibilizam os seus produtos e serviços e garantem a satisfação da sua liberdade de escolha, originada pela infinidade de produtos e serviços ao seu dispor.
- **Procura de individualidade** - Desejo de personalizar os produtos e serviços à sua imagem, personalidade e vontade, face aos novos meios de que dispõem para adequar os produtos e serviços às suas necessidades.
- **Procura da informação** - Consumidor com grande nível de curiosidade que, aliada ao facto de disporem de uma fonte inesgotável de informação a baixo custo, a *Internet*, faz com que procurem a informação sobre os produtos ou serviços antes de efetuarem uma compra numa loja tradicional.
- **Relação e interatividade** - Através das relações criadas com colegas, amigos, conhecidos, e até mesmo estranhos, num ambiente *online*, estão sempre ligados ao mundo, recolhendo, criando e disseminando informação.
- **Valorização da experiência e do entretenimento** - O consumidor procura uma experiência envolvente, multimédia e interativa face à proliferação do número de fontes de entretenimento.

- **Decisões tomadas com base na confiança** - Contrariamente às gerações anteriores o excesso de estímulo de comunicação junto do consumidor levou à saturação e à redução da eficácia dos meios tradicionais. Fruto das redes sociais, a decisão da compra passa muitas vezes pela opinião de outros, muitas vezes desconhecidos

Surgem neste momento novas tendências de comportamento social, subsequente à geração Y, e que é vulgarmente denominada de **Geração Millennium**. Esta geração tem um grande desfasamento em termos comportamentais e de interação com as tecnologias relativamente às gerações anteriores. Vive rodeada da tecnologia e tem uma capacidade de absorção e processamento de informação absolutamente surpreendente. São indivíduos cuja principal fonte de aprendizagem é a *Internet*, pois neste meio encontram todas as respostas ao que querem, como querem, onde querem, à sua velocidade de aprendizagem e num formato apelativo (multimédia). Inverteu-se, assim, o processo de aprendizagem e hoje são eles os professores dos pais e dos seus professores no que respeita às tecnologias e à sua utilização. Esta geração apresenta um elevado poder de compra e uma grande capacidade de exercer influência sobre a compra, baseada na informação recolhida nas redes sociais a que pertence.

Emergem assim dois novos conceitos aos quais as empresas não podem ficar alheias pelo facto de que estes consumidores, face à informação que absorvem através da *Internet*, são líderes de opinião credíveis num contexto familiar: os **Digital Natives** em oposição aos **Digital Immigrants**.

Digital natives é a designação atribuída às gerações mais novas, menores de doze anos, que cresceram num contexto onde a tecnologia digital já existia (os telemóveis, computadores, *Internet*, MP3, entre outros) e faz parte integrante do dia-a-dia do indivíduo.

Digital Immigrants é a designação atribuída às gerações anteriores à geração Millennium, onde as tecnologias não existiam quando nasceram e não influencia o seu dia-a-dia nem a sua forma de atuação.

Atentando nesta evolução, as empresas deverão alterar a forma como conduzem os seus negócios, adequando as suas estratégias a um consumidor que apresenta um perfil de compra e uma forma de relacionamento completamente diferente das gerações anteriores.

3.4 Marketing Mix Digital

Para Dave Chaffey & PR Smith (2008), o desenvolvimento do mundo digital teve impacto na estratégia de negócio das empresas, causado pela rápida evolução sofrida pelos produtos e serviços e por um cliente cada vez mais exigente e com novas necessidades. Esta evolução também teve repercussões no Marketing e no Marketing *Mix*, que passou a incluir novas variáveis que se justificam num ambiente digital e no comportamento do consumidor *online*. Assim, os autores propõem, para além dos 4 **P's** tradicionais, a inclusão de mais 3 **P's** considerados pertinentes para a área dos serviços:



Figura 4 - Elementos do Marketing Mix de 7 P's

Fonte: Adaptado de *Dave Chaffey et al.* (2008)

O Marketing *Mix* é um quadro concetual bem estabelecido para auxiliar os profissionais de Marketing a planear a abordagem a cada mercado. O e-Marketing *Mix* está a sofrer alterações tal como os produtos se estão a transformar em serviços, os serviços se transformam em expectativas para os clientes e os clientes criam comunidades que estendem a marca para novas experiências *online*. Este é um novo tipo de *Mix*. Os papéis inverteram-se e hoje são os clientes que prestam serviços quando interagem com outros clientes e mutuamente criam novas experiências, geram novos produtos, novo material promocional incluindo anúncios, críticas e *rating* e novos serviços onde partilham respostas a questões de outros clientes (*op. cit.*).

No entanto, a evolução do Marketing Digital como disciplina de estudo e investigação origina que novos autores defendam uma nova evolução na política dos **P's**, de forma a incluir variáveis que se enquadram tanto no ambiente digital como no comportamento do consumidor *online*. No contexto em estudo, Coto (2010), defende que o Marketing Digital não se resume apenas aos tradicionais **P's** e propõe a aplicação da política de 8 **P's**:



Figura 5 - Elementos do Marketing Mix de 8 P's

Fonte: Adaptado de Coto (2010), consultado no site <http://mktportugal.com/blog/?p=3681>, consultado em 06-03-2012.

Para o autor, a interação com o consumidor e a rápida capacidade de resposta são indispensáveis e as marcas têm que começar a **personalizar** a forma como lidam com o cliente. No novo

contexto, *online*, os consumidores querem fazer parte da estratégia e sentir que são ouvidos, querem **participar** e sentir-se importantes. Assim, a criação de comunidades, o premiar a participação e desenvolver espaços para o consumidor opinar e sentir-se integrado poderão criar valor e gerar vantagem competitiva. Na *Internet*, o “boca-a-boca”, ou **peer-to-peer**, é uma das principais mais-valias e é importante que as marcas facilitem e promovam esse comportamento para serem capazes de conquistar a confiança do consumidor permitindo e facilitando a partilha de informação com a sua rede de contatos. Um dos erros mais comuns das marcas que estão no ambiente digital é a falta de conhecimento das preferências do consumidor. O **predictive modeling** não é mais do que a análise do comportamento do consumidor *online*, da monitorização e de estudos de mercado para conseguir perceber as necessidades do cliente para melhorar os processos, produtos ou estratégias.

Numa era em que o papel do cliente é primordial no desenvolvimento de estratégias, Brian Fetherstonhaugh (CEO da *OgilvyOne Worldwide*), citado na Revista *Marketeer* (2010), acredita que os 4 **P**'s viram o seu protagonismo diminuir face a um primado do cliente que está, atualmente, no controlo da situação e que não deixa outra alternativa às empresas senão aprender a dialogar com ele. Neste contexto, surgem novas variáveis de grande relevância na ótica do cliente: **Experience**, **Everywhere**, **Exchange** e **Evangelism**,

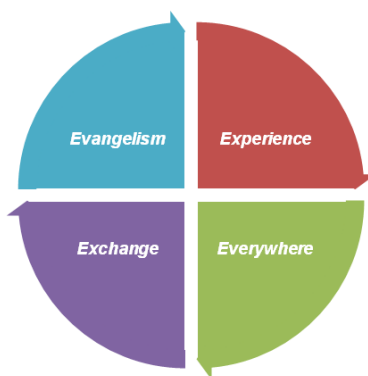


Figura 6 - A teoria dos 4 E's

Fonte: Esquema adaptado da entrevista de Brian Fetherstonhaugh (2010) à Revista *Marketeer* 2010, consultado no site www.marketeer.pt, acedido pela última vez em 15-02-2012

Para Brian Fetherstonhaugh (2010), o cliente do Marketing é o consumidor e o conhecimento profundo das suas aspirações e comportamentos é uma grande vantagem para as empresas. Num mundo que sofreu alterações e se transformou em digital é necessário ver e sentir como o consumidor, pois ele dá todas as respostas e diz tudo o que é importante. A grande lição de vida é aprender a pensar e a sentir como o consumidor.

Dave Chaffey & PR Smith (2008), referem ainda que um *mix* equilibrado não é suficiente para assegurar o sucesso de uma empresa num ambiente *online*. É importante perceber se a estratégia delineada é exequível, assegurando em primeiro lugar a existência de um mercado para o produto ou serviço e em seguida determinar a capacidade da empresa para fornecer o produto, em termos

de tecnologia adequada à produção, *design* do produto ou serviço, processo de produção e estratégia de Marketing, processo de venda, entrega, processo financeiro, e serviço pós-venda.

Para satisfazer os desejos e necessidades do cliente as empresas têm que estar preparadas para fazer face às novas circunstâncias que vão surgindo, dado que a única preocupação do cliente é ter o produto ou serviço disponível na hora certa, no lugar certo e ao preço certo.

3.5 Ferramentas de Comunicação de Marketing Digital

No contexto digital, a comunicação tem vindo a integrar progressivamente as estratégias de comunicação das marcas. Face a uma saturação dos *media* tradicionais e perante um cliente mais informado e exigente, torna-se necessário adotar novas abordagens diferenciadas para a utilização de plataformas digitais no *mix* de meios. De referir a importância da delimitação para as empresas que transitam do Marketing tradicional para o *Blended Marketing*, uma vez que é muito importante que a comunicação digital seja pensada no momento da definição da estratégia da empresa para se obter melhores resultados. Para Dionísio *et al.* (2009), hoje em dia, à semelhança do que sucedeu com os consumidores, os termos da linguagem de Marketing e da comunicação tradicional fundiram-se com as expressões do mundo digital numa nova linguagem *blended* e alguns dos fenómenos de comunicação e criação de redes obrigaram à aquisição de termos da sociologia e da medicina (*viral*, *social networking*, entre outros). Numa ótica de comunicação integrada de Marketing, o aparecimento dos meios digitais veio potenciar a interatividade e a imersão dos públicos de comunicação com as marcas. A realidade tem vindo a demonstrar que os meios digitais produzem um efeito de sinergia contribuindo para e beneficiando da ação dos outros *media*.

Scott (2008) refere que, antes da *Internet*, as empresas tinham duas opções significativas para atrair as atenções, ou compravam anúncios dispendiosos ou publicidade impressa de terceiros nos meios de comunicação. Contudo, a *Internet* mudou as normas e as empresas que reconhecem as novas regras de Marketing desenvolvem relações diretas com os consumidores. A *Internet* veio potenciar oportunidades únicas na aproximação aos clientes, acedendo diretamente a nichos de consumidores com mensagens segmentadas que têm um custo substancialmente inferior aos orçamentos da publicidade. As regras mudaram e as empresas terão que adaptar o seu Marketing para tirar o máximo de proveito do mercado de ideias potenciado pela *Internet*.

Porém, apesar do Marketing encarar a *Internet* como um meio privilegiado para a utilização de ferramentas de comunicação de Marketing com os consumidores, alguns autores apontam a *Internet* como uma ferramenta na estratégia de Marketing. Para o IAPMEI (2012) a *Internet* é uma ferramenta fundamental na estratégia de Marketing, fruto da alteração de paradigma no desenvolvimento empresarial que está a orientar as empresas para a adoção crescente de um modelo relacional, por oposição ao modelo tradicional, e é neste contexto que se destaca a importância da *Internet* como instrumento de comunicação. As vantagens de utilização da *internet* na estratégia de Marketing são várias pois permitem:

- **Desenvolver uma maior interatividade** com os seus clientes e/ou potenciais clientes, dado que possibilita que o cliente selecione a informação e comunique com a empresa;
- **Maior acessibilidade** - comunicação 24h por dia, 7 dias por semana durante 365 dias por ano;
- **Personalização** - a *Internet* possibilita a total individualização das mensagens;
- **Mais e melhor quantificação** - a *Internet* é um meio que, sendo mensurável, permite realizar uma avaliação e controlo mais imediatos e fiáveis do impacto da estratégia e comunicação com o mercado.

Adicionando às vantagens acima mencionadas o baixo custo, nomeadamente em ações de Marketing direto e a evolução crescente do número de utilizadores, que de acordo com Denis Lindon *et al.* (2011), chegou a atingir 50 milhões ao fim de cinco anos de existência, podemos concluir a importância da *Internet* nas estratégias de Marketing das empresas. No entanto, ainda de acordo com o IAPMEI (2012), apesar da utilização crescente desta ferramenta, as suas potencialidades não são totalmente aproveitadas, na maioria das vezes, sobretudo no que respeita às potencialidades de interação com os consumidores.

Denis Lindon *et al.* (2011), reiteram a importância da *Internet* como ferramenta inovadora para os profissionais de Marketing, apontando cinco características desta ferramenta que devem ser exploradas para obter as vantagens consequentes:

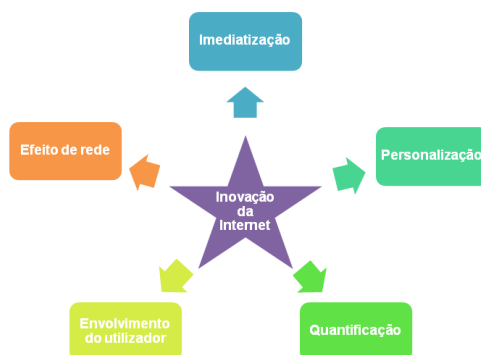


Figura 7 - A inovação da *Internet* como ferramenta de Marketing

Fonte: Adaptado de Denis Lindon *et al.* (2011)

Para os autores, a **imediatização** provocada pela *Internet* permite uma enorme rapidez entre a conceção e a implementação de campanhas promocionais e estudos de mercado podendo, no entanto, exercer um efeito avassalador em situações de crise. O enfoque da passagem da segmentação de mercado tradicional ao Marketing *one-to-one* é na **personalização**, que permite a comunicação com os clientes em função do seu histórico de compras como é o caso da *Amazon* ou do *Ebay*, *websites* onde após efetuar uma transação o consumidor passa a receber informação sobre lançamentos ou promoções de produtos que se enquadram no seu perfil. O conhecimento das preferências e necessidades do cliente veio permitir **quantificar** a informação, aproveitando a

mensurabilidade permitida pela *Internet*, face um universo global durante 24 horas por dia, contrariamente aos meios tradicionais como a TV, rádio e imprensa onde esta quantificação é efetuada sobre amostras. Através da estruturação da informação em função dos caminhos e escolhas do consumidor o **envolvimento do utilizador**, num mundo interativo exige uma grande revolução nas formas criativas de abordagem e as empresas deverão aproveitar o **efeito de rede** gerado pela *Internet*, para apoiar ou neutralizar ações menos positivas, uma vez que a comunicação entre clientes adquiriu uma importância invulgar dotando-os de uma capacidade extraordinária de construir ou destruir a reputação das marcas e empresas.

A integração de todas estas características no Marketing abre novas perspetivas exigindo igualmente uma reformulação dos modelos de abordagem tradicionais.

Para Dave Chaffey *et al.* (2009), o *Internet Marketing* propicia novos desafios e oportunidades de inovação proporcionada pela introdução de novas tecnologias, novos modelos de negócio e novas aproximações às comunicações e, para serem bem-sucedidas no futuro, as empresas necessitarão de profissionais de Marketing, estrategistas e agências com conhecimento atual da aplicação dos canais de media digitais como a *Internet*, *e-mail*, TV móvel e interativa, que ajudam na aquisição de novos clientes e auxiliam no desenvolvimento de um relacionamento mais eficaz com os clientes existentes, completados com os meios tradicionais tais como a imprensa, TV e *direct mail*.

Porém Denis Lindon *et al.* (2011) referem que, para uma melhor seleção do *mix* de comunicação, as empresas deverão questionar-se sobre a natureza dos problemas de comunicação a solucionar e não colocar a ênfase nas ferramentas de comunicação. Para os autores, esta seleção deverá dar resposta a algumas questões, nomeadamente:

- Deverão ser privilegiadas estratégias *pull* (atração dos consumidores) ou estratégias *push* (estimulação da força de vendas e da distribuição)?
- Privilegiar a comunicação em massa ou as comunicações diferenciadas?
- Qual deverá ser o conteúdo informativo da comunicação?
- Qual a importância da imagem das fontes de informação?

Na elaboração das estratégias de comunicação alguns autores consideravam orçamentos distintos tendo em conta diferentes investimentos para a publicidade e para outros meios, como é o caso da Procter & Gamble que introduziu, há muitos anos, um modelo onde são considerados dois tipos de investimentos: *above the line* e *below the line*



Figura 8 - Above e Below the line

Fonte: Adaptado de Denis Lindon *et al.* (2011, pp.313)

Neste contexto, a seleção das ferramentas de comunicação era realizada consoante os objetivos a satisfazer, isto é, caso as empresas pretendessem promover a marca, deveriam privilegiar as despesas em publicidade nos media, acentuando o esforço *pull (above the line)*, caso contrário a incidência seria sobre a promoção, neste caso numa ótica de curto prazo, e não sobre a notoriedade da marca, privilegiando assim o esforço *push (below the line)* (*op. cit.*).

Por sua vez, Dionísio *et al.* (2009) referem que a comunicação digital veio complementar a comunicação tradicional o que conduziu a inúmeras alterações nos procedimentos dos gestores das empresas que, muitas vezes, são obrigados a alterar os seus processos para poderem aferir o contributo que cada um dos meios, incluindo o *online*, deu para os resultados do Marketing. Os autores defendem que na seleção do *mix* de meios que melhor concretiza os propósitos da estratégia de comunicação, deverão ser elencados objetivos concretos relativamente à mensagem a transmitir e ao segmento-alvo a atingir:

- A importância relativa do canal *online* para a venda, quer para o fecho, quer numa lógica de ROPO (expressão que designa o processo de compra em que o consumidor pesquisa *online* mas compra *offline*);
- A afinidade dos *targets* de comunicação com o meio;
- A relação percebida entre o posicionamento da marca e o *online*;
- A natureza tácita e a velocidade na alteração de conteúdos;
- A complexidade das mensagens;
- O efeito sinérgico *cross-média* pretendido.

De referir que, ainda que por razões táticas, o meio *online* possa não ser considerado na estratégia de Marketing, muitas vezes será necessária a sua inclusão quando é necessário “alimentar mecânicas de comunicação” uma vez que permite (*op. cit.*, p.171):

- Captar feedback e atualizar mensagens em ritmos acelerados;
- Apoiar concursos e passatempos que possam implicar o registo de dados pessoais;
- Alavancar o potencial viral para viabilizar uma ação;

A integração do meio *online* nas atividades de comunicação das marcas é ainda fundamental na constituição e atualização de bases de dados de clientes e consumidores e na disponibilização de métricas/resultados imediatos que permitam controlar as campanhas.

Dionísio *et al.* (2009), estruturam o conjunto de meios digitais, ou meios *online*, em dois grandes grupos:

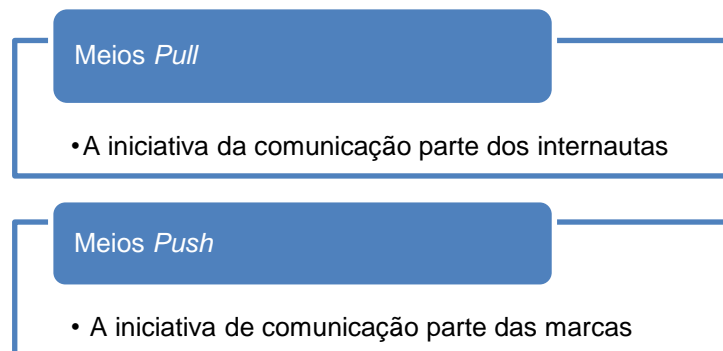


Figura 9 - Estrutura dos grupos de meios digitais

Fonte: Esquema adaptado de Dionísio *et al.* (2009, pp.175)

No entanto, os autores advertem que esta divisão não é imutável permitindo a sua adaptação na abordagem aos diferentes tipos de consumidores. No que diz respeito aos meios *push*, os limites existentes relativamente à complexidade das mensagens e ao grau de intrusão de conteúdos não solicitados são bem definidos. Por sua vez nos meios *pull*, uma vez que a comunicação é iniciada e controlada pelo próprio consumidor, a marca pode adaptar-se às necessidades específicas do consumidor disponibilizando mais conteúdos e mais personalizados.

3.5.1 Meios Pull

Para Dionísio *et al.* (2009), os meios *pull* são os meios em que a iniciativa da comunicação e da solicitação de mensagens parte dos utilizadores e, neste caso, as marcas têm o poder de disponibilizar mais conteúdos podendo adaptá-los às necessidades específicas manifestadas por cada um dos consumidores. O autor identifica como meios *pull*:

3.5.1.1 Websites Próprios

Uma das primeiras prioridades dos profissionais de Marketing, desde a massificação da *Internet*, foram os *websites* institucionais das empresas. Para Dionísio *et al.* (2009), dos meios digitais disponíveis este é, sem dúvida, o mais implementado e estudado apesar de grande parte dos *websites* empresariais não serem otimizados. Quando ouvimos falar de uma empresa, é comum procurarmos o seu *website* para obtermos mais informação, pelo que este meio é crítico considerando a comunicação *pull* potenciada pelo *Blended Marketing*.

Para que as empresas possam promover uma comunicação eficaz na *Internet* deverão definir os objetivos genéricos aos *websites* das empresas (op. cit):

- **Atrair visitantes** - sobretudo os intervenientes mais relevantes para a empresa;
- **Promover a interação** - disponibilizar ferramentas interativas que promovam a participação ativa do visitante no *website*;
- **Estimular o retorno** - contribuir para a construção de uma relação duradoura através da *Internet* que só é possível se a organização e o visitante interagirem de uma forma contínua.

Como complemento a estes objetivos genéricos, cada empresa terá objetivos específicos de acordo com a sua política de comunicação e dimensão de utilização da *Internet*.

Para Dave Chaffey & PR Smith (2008), um *website* pode ser utilizado como canal de comunicação para criar consciência, construir a marca, moldar a opinião do cliente e comunicar ofertas especiais. O autor adverte para o facto de os profissionais de Marketing terem vindo a piorar no conhecimento relativamente ao consumidor nos últimos cem anos, devido ao distanciamento gerado pelos intermediários, distribuidores, retalhistas, agentes, agências de publicidade e agências de *research* de mercado. No entanto, o mundo do *Internet* Marketing possibilita novas oportunidades para atingir novamente o consumidor, permitindo o usufruto do acesso direto aos seus padrões de compra, atitudes e interesses através de salas de *chat*, questionários, *web logs* e bases de dados.

As **salas de chat** oferecem uma nova abordagem aos *focus groups* (pequenos grupos de consumidores que discutem acerca de produtos, embalagem, publicidade, etc.) e podem ser orientados por um moderador ou não.

Os **questionários**, por outro lado, são mais estruturados e guiam o inquirido através de questões específicas. Os questionários *online* podem demorar algum tempo e afastar o tráfego do site, por este motivo o profissional de marketing ou os mantém curtos, ou ganha a permissão para solicitar tempo e informação do inquirido através da atribuição de recompensas/incentivos adequados. Através de perguntas abertas ou da oportunidade de o consumidor digitar o que está à procura, num motor de busca local, ajuda os clientes e simultaneamente o profissional de marketing a perceber o interesse do visitante.

Para Chaffey et al. (2009) o passo mais importante na criação de um *website* é o planeamento, dado que o *design* deve ocorrer antes da criação das *web pages*. O processo de *design* envolve a análise prévia das necessidades do proprietário e do utilizador do *website* para posteriormente se poder construir um *website* que corresponda às necessidades de ambos. Para os autores, as principais tarefas de desenvolvimento que necessitam de ser calendarizadas como parte integrante do processo de planeamento são:

- **Tarefas de pré-desenvolvimento** - Registo do nome do domínio e decidir qual a companhia que deverá alojar o *website*. Aqui estão também incluídos a preparação de um sumário com a seleção dos objetivos principais do *website*.

- **Análise e design** - Análise detalhada do *design* do *website* que inclui clarificação dos objetivos principais, pesquisa de mercado para identificar as audiências, padrões de comportamento e necessidades, definir a arquitetura da informação dos diferentes tipos de conteúdo e prever funcionalidades e *designs* para suporte da marca.
- **Desenvolvimento e teste do conteúdo** - Escrever as páginas HTML, produzir gráficos, integração de bases de dados, usabilidade e teste da performance.
- **Publicação e lançamento do website** - Fase relativamente curta.
- **Promoção do pré-lançamento ou comunicações** - Otimização e registo no motor de busca. Embora os motores de busca consigam indexar prontamente um *website* novo, alguns penalizam os novos *websites* até que estes estejam estabelecidos. Outra forma de publicitar o lançamento é através da empresa de Relações Públicas.
- **Promoção contínua** - A calendarização também deve permitir a promoção após o lançamento do *website*. Isto deve envolver uma estrutura de desconto de promoções no *website*, ou competições que são planeadas antecipadamente.

Assim, o planeamento cuidadoso da execução e implementação do *website* é importante para poder construir um produto com um design apelativo, de fácil utilização, com bom desempenho, acessível e capaz de satisfazer o público-alvo mas deve ser integrado com uma estratégia de *Internet Marketing*.

De acordo com Sharp (2001), citada por Dionísio *et al.* (2009, p.177), o objetivo derradeiro dos *websites* empresariais é o de originar o que designa como **Positive Response Action (PRA)**, ou seja, uma resposta positiva. Para a autora, a **PRA** pode traduzir-se em uma das seis ações positivas por parte de um visitante de um *website* e são elas:

- **Permanecer no website** durante um período mínimo ótimo - o tempo mínimo variará de acordo com os objetivos validados para a conceção do *website*;
- Fazer o **download** (descarga) de **conteúdo** do *website* - pressupõe a satisfação do visitante face à informação existente o que originou o seu armazenamento para posterior utilização. As unidades de conteúdo poderão ser estáticas ou interativas e poderão ser textos, imagens, animações ou outras;
- **Retransmissão (forward)** de **conteúdo** - pode ser eletrónica, verbal ou outra;
- **Subscrição ou associação ao website** - através de pedidos de informação ou subscrição de uma *newsletter*, por exemplo;
- **Compra** de um produto, serviço ou unidade de conteúdo;
- **Retornar ao website**.

Uma vez que o contexto em estudo sofreu várias alterações provocadas pelo fenómeno da designada *Web 2.0* e, dado que já passaram alguns anos desde a publicação do artigo de Lindsay Sharp, Dionísio *et al.* (2009) sugerem acrescentar um novo ponto dada sua pertinência:

- **Reprodução de conteúdos em páginas pessoais** - perfis em rede social, *blogs*, etc.

Para Ascensão (2010) o triângulo mais valioso na definição das estratégias de *Internet Marketing* tem os seus pilares na segmentação, no posicionamento e nas *keywords* uma vez que:

- **Segmentação** de mercado - a *Internet* possibilita a obtenção de mais informação e mais qualificada sobre os vários intervenientes nos negócios que antigamente, ainda que numa dimensão mais reduzida, através da informação difundida pelos *media*. Hoje a informação está a apenas à distância de um clique e podemos aprender sobre a concorrência, testar novos produtos, serviços e ideias de comunicação bastando organizar *focus groups*. Esta ideia é reforçada por Kotler (2004) que reitera a importância de privilegiar os segmentos mais importantes para as empresas através da segmentação por benefícios, por valor ou por fidelidade e acrescenta ainda a especialização da equipa de vendas para obter uma maior eficácia na deteção de necessidades.
- **Posicionamento** - é a forma como as empresas querem ser vistas pelo seu *target* ou a forma como o seu *target* as vê. Para Kotler(2004) todas as empresas pretendem construir marcas forte e para isso deverão procurar melhorar continuamente as suas estratégias de construção de marcas e monitorização de resultados. E,
- **Keywords** - é considerada a estratégia mais importante do *Internet Marketing*, uma vez que só depois das empresas saberem o que querem vender é que pode determinar com clareza quais as *keywords* mais adequadas para usar na estratégia, através da definição de objetivos para as ações dos visitantes no *website* e que podem ser umas das **PRA** e para a concretização destes objetivos deve ser preparado o percurso do visitante dentro do *website*. Normalmente a visita inicia-se na **landing page** (página de aterragem) e deverá terminar na **money page** (página em que se pretende que tenham lugar as **PRA**). Os conteúdos e a navegabilidade são dois fatores primordiais nesta tarefa: conteúdos porque o cliente entrou no *website* em busca de informação e navegabilidade porque desde a *landing page* até à *Money page* o caminho deverá estar indicado de forma clara e atrativa. A este caminho dá-se o nome de funil.

Criar um *website* encontrável deve-se à necessidade de assegurar uma audiência constante e, um dos requisitos básicos para este objetivo é, de acordo com o autor, a atualização permanente dos conteúdos, dado que um conteúdo imutável certamente não servirá de estímulo para nova visita falhando na oportunidade de captação e fidelização de clientes, logo de negócio.

3.5.1.2 *Microsites promocionais*

São assim designados os *websites* pensados para uma duração mais curta, que suportam uma ação promocional específica das marcas que, habitualmente, servem para o registo e participação mais ou menos interativa em promoções.

3.5.1.3 *Search Engine Marketing*

O **Search Engine Marketing** é o conjunto de técnicas para posicionar um *website* nos primeiros lugares quando são pesquisadas determinadas palavras num motor de busca. A cada pesquisa de uma palavra ou frase numa destas plataformas surgem dois tipos de resultados: os resultados orgânicos e os *links* patrocinados. Quando se procura otimizar os resultados orgânicos através da melhoria técnica e qualitativa do nosso *website* falamos de **Search Engine Optimization (SEO)** e quando se recorre à compra de *links* patrocinados, falamos de **Campanhas Cost-per-click⁶ (CPC)**.

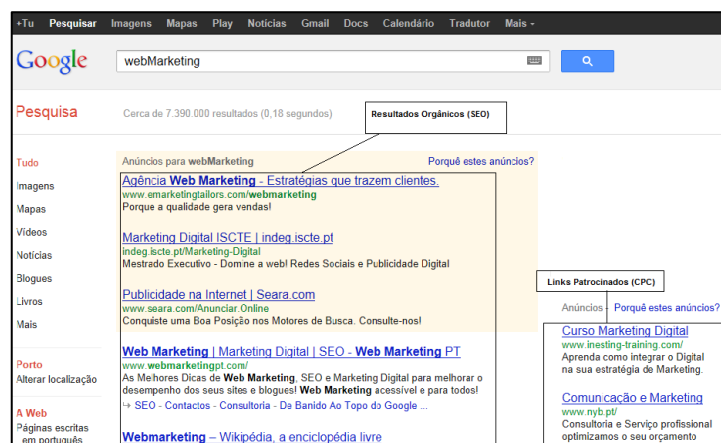


Figura 10 - Pesquisa no Google por palavra-chave

Fonte: Google, acessado através do www.google.pt, consultado pela última vez em 03-01-2012.

O **SEO** divide-se em duas áreas, de acordo com Ascensão (2010), a otimização **On-page** que diz respeito às ações desenvolvidas dentro do *website* para tornar a sua utilização mais fácil para os motores de busca, nomeadamente o *Google*, e a otimização **Off-Page** que consiste na obtenção de *links* em *websites* relacionados alvejando o nosso, a que também se dá o nome de *Link Building*.

O **SEO** permite colocar um *website* em posições relevantes nos resultados das pesquisas efetuadas nos motores de busca. Cunha (2010), refere que o **SEO** tem múltiplas funções como por exemplo, a comunicação da marca e o posicionamento na *web*, no entanto, em termos empresariais os objetivos são essencialmente:

- **Dar a conhecer** o *website*;
- **Trazer tráfego relevante** para o *website*;
- **Gerar novas oportunidades de negócio** para a empresa.

Às organizações cabe o papel de delinear uma estratégia e utilizá-la tendo em conta os seguintes critérios:

⁶ Custo por *click* - custo associado a cada *click* feito sobre determinada criatividade (*textlink*, *banner* ou outra). Pode ser utilizada como métrica de eficiência de custos de custos em compras a CPM, ou ser utilizada como medida de compra. Definição de Dionísio *et al.* (2009).

- Efetuar pesquisas de palavras-chave para o negócio em questão;
- Caso seja um novo negócio, deve-se escolher o nome do *website* de acordo com as pesquisas;
- Escrever o conteúdo reforçando as palavras-chave;
- Utilizar ferramentas que permitam a criação de anúncios e a medição dos resultados das campanhas.

Para Dionísio et al. (2009) estas técnicas têm como objetivo garantir notoriedade aos *websites*, permitindo aumentar o tráfego qualificado exponenciando a probabilidade de o visitante se converter em cliente. Para se garantir uma boa visibilidade ou bom posicionamento (*Top Ten*) utilizando esta técnica torna-se imprescindível levar a cabo várias ações, nomeadamente:

- **Estratégias de *Link Building*** - a forma como os *links* do nosso site o conectam a outras páginas relevantes para a pesquisa;
- **Otimização de conteúdos textuais** para estarem corretamente indexados nos motores de busca;
- **Criação de *Meta Tags*** - criação de classificadores não visíveis da nossa página que são detetáveis pelos motores de busca;
- **Pesquisa e seleção de palavras-chave** relevantes para o negócio.

Estas ações permitem melhorar o **Page Rank (PR)** - um dos principais indicadores de performance de motores de busca como o Google. O **PR** tem uma escala de 0 a 10 e, quanto mais elevado for o **PR** de um *website*, mais relevante ele se torna para as pesquisas.

A utilização de ferramentas de medição de resultados permite às empresas avaliar o impacto das suas campanhas e redirecionar investimentos para o aperfeiçoamento dessas mesmas campanhas. Como ferramenta grátis de medição de resultados apontamos o **Google Analytics**, que de acordo com Cunha (2010), é utilizada para medir resultados depois de efetuadas as campanhas para permitir que as empresas atinjam os objetivos a que se propuseram, permitindo responder às seguintes questões:

- **Como** é que os visitantes **chegam** à *webpage* ou *website*?
- **Porquê?**
- Quais são as **páginas que têm mais interesse?**
- Quais são os **objetivos?**
- **Qual é o retorno** para o negócio da empresa?

Esta análise vai permitir avaliar o custo de aquisição de novos clientes e a taxa de conversão das campanhas.

As vantagens do **SEO** são as seguintes (Chaffey *et al.*, 2009):

- É **altamente segmentado**, uma vez que os visitantes procuram um produto ou serviço específico e, com frequência, têm intenção de compra;

- **Dinâmico**, dado que os robots do motor de busca investigam diariamente a *home page* dos *websites* populares, o que permite que os novos conteúdos sejam incluídos de forma célere para a maioria das páginas mais populares de um *website*.

Ainda de acordo com o autor o **SEO** apresenta algumas desvantagens, nomeadamente:

- **Falta de previsibilidade**, isto é, não é muito fiável em termos de retorno de investimento quando comparado com outros meios;
- **A obtenção de resultados podem demorar meses** a ser alcançados, especialmente no que diz respeito a novos *websites*;
- É **necessário um investimento contínuo** para desenvolver novos conteúdos e gerar novos *links*.

Quando as empresas optam por links patrocinados falamos de **Campanhas Cost-per-click** que implicam uma série de atividades críticas para assegurar uma boa performance. Para tal, é necessário o cumprimento de determinadas regras que permitam o primeiro lugar nas pesquisas efetuadas nos motores de busca (Dionísio *et al.*, 2009):

- A pesquisa e seleção das palavras-chave (*keywords*);
- A criação de anúncios textuais;
- A criação ou definição de *landing pages* (site de destino de determinada campanha - *banner* ou *hiperlink*);
- A gestão de campanha e *reporting*.

Uma vez que as campanhas **CPC** são as mais correntes e integradas com os restantes meios, é sobre estas que recai a preferência dos profissionais de Marketing. Quando coordenadas com outros meios de comunicação podem ser bastante eficazes e ainda apresentam a vantagem de serem consideravelmente mais baratas que a publicidade impressa.

Por sua vez, Cunha (2010) refere que os anúncios na *Internet* são uma forma de as empresas publicitarem os seus produtos e serviços, permitindo a colocação de uma *landing page* adequada para se poder efetuar uma boa conversão. Por uma questão de escassez de recursos humanos, muitas vezes, as empresas efetuam investimentos unicamente na *Internet* podendo optar por anúncios por:

- **Contextualização** - Quando a pesquisa é efetuada por uma ou várias palavras;
- **Colocação em website** - Habitualmente colocados em sites de referência e portais relevantes para o negócio da empresa.

Como ferramentas de **CPC** o autor aponta o **Google Adwords**, onde é permitido ao anunciante criar os seus próprios anúncios, estabelecendo as regras em termos de orçamentos diários e de âmbito de exibição. Após seleção do valor a investir na campanha o anunciante deverá definir as palavras-chave que farão apresentar o anúncio nas páginas de resultados do motor de busca. Uma das grandes vantagens desta ferramenta é a forte segmentação que permite.

O **SEM** tende a ser um complemento relevante, de acordo com Dionísio *et al.* (2009), não só das campanhas de *banners* como da própria comunicação *offline*.

3.5.1.4 Widgets e Desktop Applications

Os *widgets* são *softwares* utilitários desenvolvidos pelas marcas, desde jogos, *players* de som ou vídeo, ferramentas de *instant messaging* ou outras e podem estar, ou não, associados diretamente com o consumo do produto e ser integrados em perfis em comunidades *online* sem necessitarem de qualquer adaptação ou programação adicional.

Quando são desenvolvidos pelas marcas para serem utilizados no ambiente de trabalho dos computadores, estes utilitários, designam-se por **Branded Desktop Applications (BDAs)**.

3.5.1.5 E-Relações Públicas (*blogging and advertorial*⁷)

As Relações Públicas encontraram no meio *online* um novo território. Para além do papel fulcral do *website* institucional e do *e-mail* nas relações com o vários intervenientes (jornalistas, prescritores, clientes), surgem novas plataformas onde flui a opinião sobre as marcas. Os *blogs* são um ótimo exemplo dessa situação, havendo já marcas a remunerar os *copywriters* para produzirem opinião ou provocarem discussões sobre temas. Por outro lado, à semelhança do que já sucede com as publi-reportagens na imprensa escrita, também nos *websites* comerciais encontramos conteúdos desenvolvidos pelas marcas (*advertoriais*).

As tecnologias foram assumindo diferentes nomes ao longo dos tempos mas todas têm um denominador comum que é a comunicação. Para Scott (2008), as pessoas pretendem exprimir as suas opiniões *online* e o mais importante é que as empresas estejam atentas e seja capazes de responder, no mais curto espaço de tempo, às dúvidas e comentários transmitidos através deste novo mundo, que podem trazer benefícios inigualáveis, ou perdas, para as empresas. O autor reconhece a *Internet* como um grande grupo de discussão, onde as pessoas partilham gratuitamente as suas opiniões e podem fazê-lo através de:

- **Salas de chat** - locais onde se discutem tópicos *online*;
- **Wikis**, sítios que podem ser atualizados por qualquer pessoa. As empresas podem criar páginas sobre os seus produtos ou serviços sem, no entanto, manipular qualquer tipo de entrada uma vez que as perspetivas devem ser isentas.
- **Blogues** - são comunidades ativas onde as pessoas emitem opiniões e tecem comentários sobre artigos de um blogue escrito pelo seu autor.

⁷ *Advertorial* - Expressão inglesa para publi-reportagem, isto é, artigo escrito em tom jornalístico e publicado em espaço pago pelas marcas. Definição de Dionísio *et al.* (2009, pp.1867).

O facto de as empresas estarem presentes nos *blogues*, fóruns e salas de *chat* frequentadas pelos seus clientes denota preocupação por aqueles que investem na organização. Dado que a *Internet* oferece um grande poder para criar hiperligações, esta é uma das formas das empresas conseguirem comunicar através da criação de artigos, escritos de uma forma neutra, que poderão beneficiar dos comentários de pessoas externas à organização, que contribuem para fortalecer a marca, que vão criar hiperligações para esses mesmos artigos através de outros fóruns e blogues para darem o seu contributo.

Para Dionísio *et al.* (2009), um *blogue* é um *website* com um formato de registo datado, atualizado frequentemente com nova informação sobre um ou vários temas. É extremamente fácil criar um *blogue*, dado que a plataforma de suporte é oferecida por *enablers* e basta definir um nome ou tema e preencher um pequeno formulário para ficar *online*. O autor reitera a importância da opinião de entidades ou indivíduos externos à empresa e acrescenta que, caso estas opiniões pertençam a figuras reconhecidas pela generalidade dos utilizadores, alguns *blogues* poderão registar uma afluência de visitas muito superior à dos *websites* da imprensa.

Conforme referido por Scott (2008), todas as formas de conteúdos *online* estão a originar uma convergência entre o Marketing e as Relações Públicas. O autor defende que os bons conteúdos conferem à organização uma imagem de recurso fidedigno e levam as pessoas a entrar em ação e a regressar várias vezes à página ou *website*, permitindo à empresa aumentar o tráfego, as receitas, a obtenção de donativos ou a conquista de potenciais clientes, isto é, atingir os seus objetivos. Mais importante que os produtos e serviços da empresa são os clientes e é nestes que deve estar o enfoque aquando da criação de estratégias de Marketing e Relações Públicas *online*.

De acordo com o autor as vantagens potenciadas pelas Relações Públicas *online* são muito importantes para as empresas pois permitem:

- **Atingir o público-alvo** através da criação, nos seus *websites*, de espaços onde são contadas histórias da empresa, para promoção da marca, que permitirão atingir concomitantemente consumidores e jornalistas;
- Utilizar os *blogues* para **suscitar comentários e opiniões** de figuras importantes do meio empresarial;
- **Usufruir do método de funcionamento dos *Search Engine Optimization***, dado que a frequência elevada de publicação de notícias gera mais tráfego pois os motores de busca, através dos seus algoritmos que “rastejam” pelos *websites* e *webpages* em busca de conteúdo com atualização frequente, colocam as páginas informativas entre as classificações mais elevadas reencaminhando em primeiro lugar o tráfego para essas páginas;
- Remeter e acompanhar os compradores ao longo do processo de venda, através das salas de imprensa *online* aumentando o volume de negócios e contribuindo para o alcance dos objetivos das empresas - **aumento de receitas e fidelização de clientes**.

- **Transmitir conteúdos** através dos **RSS feeds** (**Really Simple Syndication feeds** são formas digitais de transmissão de conteúdos) para manter clientes, investidores e meios de comunicação atualizados sobre as marcas.

O aspeto mais importante das Relações Públicas é permitir aos consumidores comprovar a presença das organizações na *Internet*. No entanto, a utilização desta ferramenta apresenta o inconveniente de não permitir controlar de forma exata o retorno sobre os artigos e comentários publicados.

3.5.1.6 *Mundos virtuais*

Os mundos virtuais são ambientes que permitem ao consumidor imergir numa simulação de uma aventura gráfica - os **Role Playing Game (RPG)** que são jogos onde os jogadores assumem o papel de um personagem fictício e onde as suas ações são baseadas nas suas próprias características. Com o sucesso e o mediatismo gerado em volta do Secondlife em 2008, onde foi simulado um assalto a uma dependência do Banco BES, as várias marcas despertaram o seu interesse pela criação de dependências virtuais que recriassem as suas atividades para potenciar relações com os seus *targets* num ambiente imersivo e lúdico, permitindo aos seus utilizadores empregarem nomes fictícios, não sendo obrigados a identificar-se.

No entanto, como desvantagens desta ferramenta podemos apontar os custos elevados de desenvolvimento gráfico, a complexidade na programação de personagens e ferramentas, a dificuldade em avaliar o impacto da presença dos utilizadores nestes ambientes, bem como o facto destes espaços geográficos virtuais e ilimitados obrigarem as marcas a criar mecânicas que atraiam visitantes.

3.5.1.7 *Podcasting*

Os **podcasts** são séries de conteúdos digitais que permitem a subscrição do utilizador para reprodução e download e foram originalmente criados para visualização e/ou audição de iPods. Com a disseminação de leitores de MP3, as organizações começaram a produzir conteúdos especialmente para estes suportes, desde vídeos, informação personalizada ou mesmo playlists.

Para Scott (2008), a criação de conteúdos áudio e vídeo na área do Marketing e Relações Públicas são formas inteligentes das empresas segmentarem os conteúdos de acordo com o perfil de cada um dos consumidores através de questões da vida pessoal e profissional dos clientes.

Como desvantagem apontamos o investimento necessário, por parte das empresas, para a aquisição de equipamentos e softwares para a produção de conteúdos áudio e vídeo.

3.5.2 Meios Push

De acordo com Dionísio *et al.* (2009), os meios *push* são aqueles onde as marcas iniciam o processo de comunicação e difusão de mensagens e onde existem limites claros relativamente à complexidade das mensagens e conteúdos não solicitados, uma vez que podem ser considerados intrusivos. O autor identifica como meios *push* os seguintes:

3.5.2.1 Publicidade online

As campanhas de *banners* em *websites* comerciais são usualmente designadas como campanhas de *Webdisplay* e têm ganho peso nos investimentos de media das marcas superando mesmo o peso dos investimentos publicitários em televisão por cabo.

Existem algumas diferenças práticas entre a publicidade online e a publicidade nos meios ditos tradicionais, tais como:

- As campanhas de *webdisplay* não são distribuídas em simultâneo e de forma linear como na Televisão ou Rádio;
- Pressupõem a existência de uma página de destino (*landing page*) relacionada com a campanha;
- As métricas de compra e análise são diferentes.

Na publicidade *online* existem três objetivos, a **notoriedade** (*branding*), campanhas onde se procura assegurar o máximo de impressões dos *banners* por utilizador único; o **drive-to-site**, campanhas onde se procura utilizar as localizações com melhor taxa de *click* e a **geração de leads**⁸, campanhas onde se procura utilizar as localizações que geram um maior número de ações.

Devido à necessidade de harmonizar os formatos publicitários foram criadas diretivas a nível mundial que definiram as dimensões *standard* dos *banners*. A evolução de utilização destes formatos gera alguma controvérsia junto dos consumidores que podem considerá-los intrusivos - como são exemplo as janelas de *pop-up* e *pop-under* - sendo obrigatória a facilitação de fecho ou remoção destes formatos.

⁸ Leads - Refere-se a todos os atos de registo, pedido de informação, ou outros conducentes à compra /conversão. Definição de Dionísio *et al.* (2009, pp.189).

Tabela 6 - Exemplos de formatos mais comuns em campanhas publicitárias *online*

Formato	Dimensão (pixels)
MREC (médium rectangle)	300x250
LREC (large rectangle)	336x280
Banner	468x60
Half Banner	234x60
Leaderboard	728x90
Skyscraper	120x600

Fonte: Adaptado de Dionísio *et al.* (2009, pp. 191)

Os formatos **MREC** e **LREC** são também utilizados para exibição de *spots* de vídeo (*pre-roll*, *mid-roll* e *post-roll*). Com a incorporação de vídeo nos canais *online* e com o surgimento das *WebTVs*, começaram a utilizar-se *spots* de televisão antes, depois e entre conteúdos.

Este tipo de criatividade tem que ter um tempo de apresentação limitado, pois apresenta como desvantagem a possibilidade de afastar o cibernauta do *website*.

Os anúncios de **Rich Media**⁹ são aqueles que permitem uma grande interatividade imediata com a campanha sem ser necessário navegar para uma página de destino fora do *website*. São frequentemente criatividade que se iniciam num formato *standard*, expandindo-se no ecrã e permitindo a escolha de vídeos, interação com objetos ou efetuar *downloads*.

Nalguns *websites* é possível distribuir as impressões em função de comportamentos do consumidor *online*, isto é, se o cliente visita um *website* de uma empresa no ramo automóvel e posteriormente visita um *website* de crédito a criatividade neste último sítio dirá respeito ao primeiro sítio que visitou.

Para Chaffey *et al.* (2009) existem algumas vantagens na utilização de publicidade *online*, nomeadamente:

- Permite **resposta direta** pois pode gerar resposta imediata via um *click* para um *website* permitindo transações;
- **Reforço da notoriedade e alcance da marca**;
- Tem um **efeito multiplicador ou efeito de Halo** dado que a exposição repetida a um anúncio *online*, particularmente integrado com outros meios de comunicação, permite aumentar o conhecimento e intenção de compra;
- Permite uma maior **segmentação** pois as empresas podem selecionar o melhor *website* ou canal para atingir a sua audiência;

⁹ Rich Media engloba, de acordo com Dionísio *et al.* (2009), todos os formatos e tecnologias *online* que vão para além do tradicional e que permitem altos níveis de interatividade e de sofisticação.

- Quando comparado com os canais de publicidade tradicionais os canais *online* têm um **custo** substancialmente inferior;
- Permite uma **atualização dinâmica** das campanhas publicitárias;
- Possibilita uma maior **mensurabilidade**.

Como desvantagens das campanhas de publicidade *online* o autor aponta:

- Os utilizadores podem considerar a publicidade *online* intrusiva e ignorá-la o que provoca uma **taxa de clicks relativamente baixa**;
- Este meio torna-se ineficiente quando a **taxa de resposta baixa** é combinada com **custos relativamente elevados**;
- Caso a publicidade não seja bem sucedida a reputação da marca pode ser afetada.

3.5.2.2 *Permission E-mail Marketing (PEM)*

O **Permission E-mail Marketing** é uma ferramenta de comunicação muito utilizada pelas marcas que pretendem segmentar e direcionar a sua comunicação *online* quer através das bases de dados internas, quer através do recurso a outsourcing.

A diversidade de *softwares* utilizados para a receção de *e-mails* obriga a uma cada vez maior complexidade na conceção do design e na tecnologia utilizada para a expedição.

A eficácia desta ferramenta está diretamente relacionada com a quantidade e qualidade de informação recolhida (sociodemográfica, centros de interesse, entre outros dados).

As vantagens de utilização desta ferramenta são (Chaffey *et al.*, 2009):

- **Custo relativamente baixo** quando comparado com o marketing direto;
- A **resposta direta incentiva a ação imediata** por parte do consumidor caso o *e-mail* marketing suscite a sua atenção;
- **Rápida implementação** da campanha;
- Facilidade de **personalização**;
- É relativamente **fácil testar diferentes opções de mensagens**;
- A **integração** do *e-mail* marketing com outros meios de comunicação que possam ser personalizados, como o marketing direto ou *mobile messaging*, pode reforçar a mensagem.

O autor aponta como desvantagens do *e-mail* marketing:

- **Dificuldade no serviço de entrega** devido a algumas políticas internas que restringem a receção de mensagens, como é o caso dos *firewall* corporativos;
- Dificuldade de mostrar os conteúdos criativos nas caixas de correio dos diferentes sistemas *e-mail*;
- Os **destinatários terão diferentes preferências** no que respeita às ofertas de *e-mail*, conteúdo e frequência que afetam a seu envolvimento e a sua resposta;

- É um recurso intensivo. Embora o *e-mail* ofereça grandes oportunidades para segmentação, personalização e maior frequência na comunicação, serão necessários recursos adicionais para a sua realização.

3.5.2.3 *Product Placement*

As marcas começam a tentar integrar-se nalguns ambientes da *Internet* onde os seus segmentos-alvo entram. O **product placement** surgiu em ambientes de *websites* comerciais e começa a integrar-se nos jogos *online* quer nos mais imersivos, quer nos jogos de entretenimento. Quando há integração da marca no interior do jogo é utilizada a expressão *in-game advertising*, que não é mais do que publicidade em videojogos, *online* ou *offline*, para computadores ou consolas.

3.5.2.4 *Marketing viral e worth-of-mouth*

Para Chaffey *et al.* (2009), o Marketing viral aplica o efeito de rede da *Internet* e pode ser eficaz para alcançar um grande número de pessoas de forma célere, uma vez que a mensagem é transmitida rapidamente tal como um vírus. É efetivamente uma forma *online* de comunicação do passa-a-palavra. As duas principais formas de Marketing viral *online* são através de listas de distribuição de e-mails ou discussões nas redes sociais.

De referir que efeito viral *online* pode ser amplificado através da menção ou publicidade nos media *offline* tais como TV, rádio ou imprensa e deve, por isso, ser considerado no planeamento de campanhas integradas.

As vantagens desta ferramenta são muito semelhantes às das Relações Públicas *online*, nomeadamente permitem atingir grandes audiências, no entanto, o autor adverte para o facto do investimento neste tipo de campanhas ser considerado um risco uma vez que é muito difícil prever o sucesso de agente viral porque, no fim, são os utilizadores que definem o que é viral.

3.5.3 *Redes Sociais*

Dionísio *et al.* (2009) referem que a *Internet* é vista pelos utilizadores como um meio para divulgar ideias e partilhar e obter informação nos designados **social media**¹⁰, como comunidades, redes sociais, entre outros. As marcas podem posicionar-se quer como produtores de conteúdos (forma mais ou menos explícita), quer como *enablers* (oferecendo ferramentas para a produção e reprodução).

As formas de *Social Media* são, de acordo com o autor, as seguintes:

¹⁰ *Social Media* - Conjunto de meios e ferramentas *online* e/ou *mobile* que permitem a partilha e discussão de informação entre pessoas. Definição de Dionísio *et al.* (2009, pp. 195).

Tabela 7 - Formas de *Social Media*: caracterização e exemplos

Modelos de <i>Social Media</i> (<i>Networking</i>)	Em que consiste	Exemplos
Baseada no perfil	<ul style="list-style-type: none"> Os membros contribuem para as páginas de outros membros inserindo comentários, ou através de ferramentas de classificação. Utilização de informação pessoal. 	Hi5 LinkedIn MySpace
Baseada no Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> Enfâse nos conteúdos - os comentários são essencialmente sobre conteúdos partilhados. 	Flickr Youtube
White-label	<ul style="list-style-type: none"> Permitem criar e aderir a comunidades de acordo com as suas preferências. 	PeopleAgregator Ning
Ambientes virtuais multiutilizador	<ul style="list-style-type: none"> Permitem interação entre personagens virtuais - avatars. Não há partilha de dados nem de listas de contactos. 	SecondLife World of Warcraft
Social Mobile	<ul style="list-style-type: none"> Permitem grande parte das funções de <i>Social Media</i> em plataformas Mobile. 	MYUBO
Micro-blogging	<ul style="list-style-type: none"> Tipicamente mais dinâmicos e participados e permitem divulgação de mensagens com máximo de 140 caracteres (incluindo espaços). 	Twitter Jaiku
Social Search	<ul style="list-style-type: none"> Motores de busca focalizados na pesquisa em perfis de utilizadores de <i>social media</i>. 	Wink Spokeo

Fonte: Adaptado de Dionísio *et al.* (2009)

As redes sociais têm vindo a ganhar cada vez mais adeptos em Portugal e, de acordo com o estudo publicado pela Marktest (2010), só nos primeiros seis meses de 2010 cerca de 3,5 milhões de portugueses acederam a *websites* relacionados com redes sociais. Este número representa 83,8% do universo em análise de indivíduos com quatro e mais anos que acederam à *Internet* a partir das suas casas, o que demonstra que o acesso é cada vez mais frequente entre os utilizadores. De acordo com o relatório anual de 2009 do *Bareme Internet*, o estudo de base do Netpanel lançado pela Marktest, 1360 mil indivíduos acedem regularmente a comunidades virtuais, ou redes sociais, sendo o Hi5 o principal *website* mais acedido, em 2009, pelos portugueses.

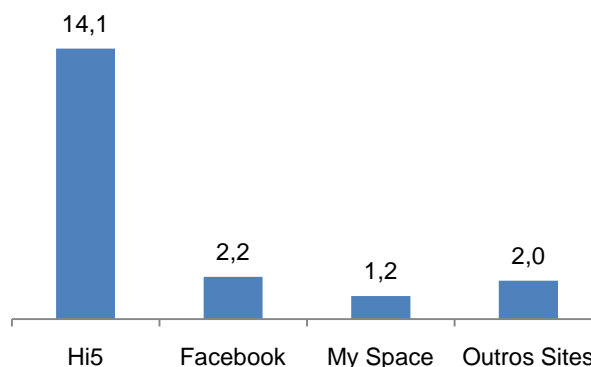


Figura 11 - Sites de comunidades virtuais/redes sociais a que acederam nos últimos 30 dias (em %)

Fonte: Marktest, Bareme Internet (2009), acedido através do URL: <http://www.marktest.com>, consultado pela última vez em 18-01-2012.

Às redes sociais referidas por Dionísio *et al.* (2009), podemos ainda acrescentar uma rede muito difundida pelos cibernautas que é, atualmente, um fenómeno de popularidade, o *Facebook*. Desde a sua criação, já superou os 726 000 000 de utilizadores no mundo e tem mostrado uma grande preocupação em ajudar as marcas a obterem melhores resultados na sua plataforma. No entanto, convém referir que o *Facebook* é um negócio e é necessário perceber o que é realmente importante fazer, quanto investir e qual o retorno que se espera, isto é, é indispensável a existência de uma estratégia bem definida e que a implementação do *Facebook* seja integrada com as outras ferramentas e não utilizada de forma isolada (Morais, 2010c). Numa perspetiva de Marketing, o *Facebook* apresenta cinco princípios chave a considerar:

- **Construção de uma estratégia social desde o seu planeamento** - O *Facebook* deve ser integrado com todos os esforços de *Marketing* e fazer parte da forma como se pretende alcançar os objetivos da empresa;
- **Criação de uma voz autêntica para a marca** - As empresas devem trazer a sua autenticidade e consistência;
- **Fazê-lo interativo** - Criar conteúdos suficientemente interessantes para as pessoas os quererem reencaminhar;
- **Cultivar relações** - Manter o conteúdo atualizado e de fácil utilização, criar publicidade para se manter em contacto e premiar os clientes pela sua fidelidade;
- **Continuar a aprender** - Usar ferramentas para construir relatórios com informações sobre os fãs, bem como dos produtos que consideram mais importantes.

A falta de implementação das redes sociais nas estratégias de comunicação das empresas deve-se, na maioria das vezes, à falta de conhecimento por parte dos gestores sobre a forma de utilização destas funcionalidades.

Para Dionísio *et al.* (2009), um dos maiores desafios colocados aos gestores pelo *Blended Marketing* foi a criação de uma nova dimensão em que o diálogo permite a produção e disseminação de mensagens. As empresas estão, atualmente, a debater-se com situações difíceis de controlar, como as mensagens com reclamações relativas a produtos, procedimentos e colaboradores que anteriormente ao acesso massivo à *Internet* eram controladas mais facilmente.

Face ao exposto, podemos concluir que num novo contexto mais dinâmico e interativo os profissionais de Marketing devem continuar a aprofundar os seus conhecimentos de ferramentas digitais e redes sociais, de forma a conseguirem compreender estes fenómenos para os poderem integrar, de forma eficaz, nas suas estratégias.

Os desafios colocados às empresas e aos gestores, atualmente, são cada vez maiores e as empresas terão que estar preparadas para responder com rapidez aos clientes de forma mais personalizada, mais interativa e mais especializada para ganharem vantagens relativamente à concorrência também cada vez mais global e diversificada.

4. Diferenças entre o Ambiente Digital e o Ambiente Tradicional

A forma de atuação das empresas no ambiente digital e no ambiente tradicional deverá adaptar-se às características fundamentais deste novo contexto, que são a interatividade e a instantaneidade. Uma vez que o comportamento do utilizador foi evoluindo ao longo dos tempos até à era da *Internet*, também o comportamento das empresas deverá evoluir para permitir relações mais personalizadas e interativas agindo com um único pensamento: o de satisfazer o cliente.

Para Morais (2010b), é crucial para as empresas a perceção das diferenças significativas entre o digital e o tradicional, mesmo quando estas se complementam, aquando do desenvolvimento das estratégias de Marketing.

	Ambiente Digital	Ambiente Tradicional
As decisões estratégicas têm como base uma componente tecnológica	A tecnologia e a sua aplicação é fundamental para aumentar o interesse e despertar desejos no público-alvo.	A importância da tecnologia neste ambiente não é relevante.
Capacidade de resposta em tempo real	Deve ser uma obrigação inerente ao negócio, uma vez que os utilizadores exigem respostas instantâneas quando pesquisam informação seja através de motores de busca, seja através das redes sociais. É necessário adaptar as culturas organizacionais para a tomada de decisões neste mercado tão dinâmico.	A capacidade de resposta pode ser uma vantagem competitiva para as empresas.
Acesso à empresa	É necessário definir estratégias e procedimentos que permitam a interação e capacidade de resposta a qualquer momento. Neste ambiente o escritório não encerra.	A empresa informa os clientes relativamente aos períodos de abertura e fecho.
Acesso à informação	A tecnologia funciona como intermediário existindo sempre uma quebra de contacto pessoal entre cliente e fornecedor. Se os <i>websites</i> estiverem bem preparados, através de navegabilidade e da usabilidade o utilizador recebe todas as informações necessárias sem precisar de contacto humano.	O contacto entre as pessoas ajuda a fortalecer as relações e influencia as decisões.
O caminho a seguir	O utilizador é influenciado pelo que vê, pelo que lê e pela sua interpretação da informação que recebe. Ele escolhe o caminho a seguir, onde clicar, o que quer ver e faz a sua comparação entre produtos e preços. É muito importante segmentar através da criação de conteúdo perceptível que oriente o cliente no caminho certo.	A empresa orienta o cliente de acordo com os seus objetivos e com as necessidades manifestadas pelo cliente.
Comportamento do consumidor	É possível conhecer o comportamento do consumidor pois, através do <i>website</i> , é possível estudar o seu percurso	A empresa tem que criar uma estratégia para chegar perto do cliente mas não consegue, tão facilmente, conhecer o seu

	para adequar estratégias de encaminhamento ou para reforçar o relacionamento. É possível perceber as páginas visitadas, o tempo que permaneceu, de onde veio, o que comprou, entre outros (através do <i>Google Analytics</i>).	comportamento.
Expressar opiniões	O cliente diz o que pensa e as empresas têm que estar preparadas para lidar com a crítica. Têm que ouvir atentamente o cliente para recolher informação pertinente e tentar melhorar.	O cliente é mais reservado na forma como expressa a sua opinião.

Tabela 8 - Diferenças entre o ambiente digital e o ambiente tradicional

Fonte: Morais (2010b)

Para o autor, que defende que o meio digital e o tradicional se podem complementar é de extrema importância que as empresas e os profissionais se mentalizem que existe uma grande diferença de comportamento do utilizador no ambiente digital, o que exige uma grande adaptação por parte das empresas. A conceção de estratégias para o meio digital deve ser adaptada ao meio envolvente. Embora muitas empresas optem pelo meio digital por o considerarem mais barato é bom que tenham consciência que, para tirar o máximo proveito do meio digital, poderão ter que fazer grandes investimentos, ainda que sejam só de tempo.

CAPÍTULO III. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo proceder-se-á a uma análise da empresa em estudo, contemplando as suas áreas de negócio, a sua segmentação e o seu posicionamento e, posteriormente, apresentar-se-á uma análise de mercado e uma análise dos concorrentes diretos e indiretos. Finalmente, será elaborada uma investigação das ferramentas de Comunicação de Marketing utilizadas pela empresa, para divulgação dos produtos comercializados e dos serviços prestados aos seus clientes.

1. Apresentação da CBRE - Análise Interna

A CBRE Group, Inc.¹¹ é a maior empresa de serviços imobiliários comerciais a nível mundial. Com sede em Los Angeles, a consultora tem uma rede de 300 escritórios espalhados por 60 países e uma equipa de cerca de 31.000 profissionais experientes, que colocam ao dispor do cliente o seu conhecimento dos mercados nacionais e internacionais.

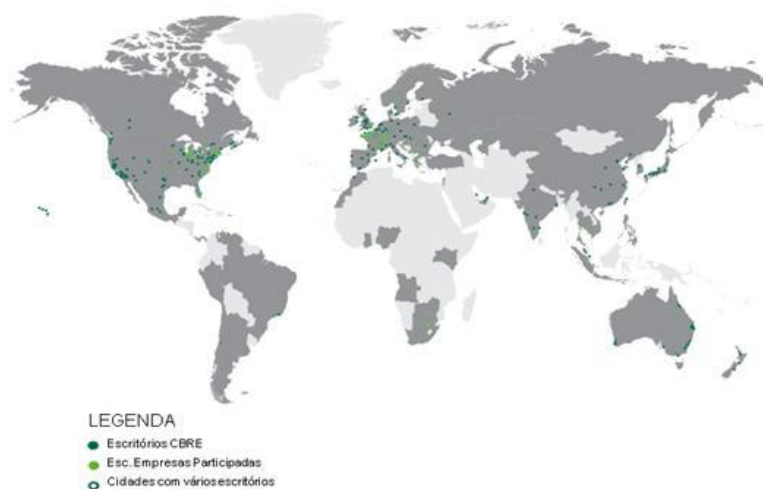


Figura 12 - Mapa de Escritórios da CBRE no Mundo

Fonte: CBRE (2011f)

A CBRE acredita colocar sempre o cliente em primeiro lugar, auxiliando-o a encontrar as melhores oportunidades no mercado. Para estes profissionais, a motivação não está apenas na

¹¹ CBRE (2011a) - Informação retirada do portal da CBRE através do URL:http://portal.cbre.eu/portal/page/portal/cbre/emea_corporate/infobank/corporate_information, consultado pela última vez em 14-01-2012.

concretização do negócio mas sim na construção de uma relação duradoura, baseada na confiança e no conhecimento do mercado global para que possam prever e desenhar o caminho a seguir. Existe uma procura constante de aperfeiçoamento dos serviços prestados pois o sucesso do cliente é o sucesso da empresa (CBRE, 2011a).

De acordo com a The Lipsey Company (2011)¹², a CBRE é a empresa líder mundial na área dos serviços imobiliários, acompanhando e concretizando centenas de negócios nas mais variadas áreas de atividade. Atuando de forma célere, e com um conhecimento profundo das tendências dos mercados mundiais, permite aos seus clientes tomar decisões mais informadas sobre o mercado imobiliário.

Vencedora de vários prémios ao longo dos anos, a CBRE assumiu, uma vez mais, um papel de destaque no mercado imobiliário ao ser reconhecida como a marca com melhor reputação na área dos serviços imobiliários, num inquérito realizado pelo Wall Street Journal a mais de 1200 assinantes nos Estados Unidos (Wall Street Journal, 2011).

1.1 O Grupo CBRE

Na Europa, a CBRE¹³ nasceu em 1773 quando William Ellis iniciou a sua atividade como avaliador de imóveis na cidade de Londres. Com a criação da Comunidade Económica Europeia em 1960 e aproveitando os momentos auspiciosos vividos pela economia europeia, a empresa iniciou a sua expansão internacional formando associações na Austrália, África do Sul e Canadá e abriu escritórios afiliados na Europa. Posteriormente, a empresa dividiu-se em duas sociedades, a Richard Ellis International, Ltd., que operava fora de Inglaterra, e a Richard Ellis que operava no Reino Unido. Esta última foi adquirida nos anos 90 pelo Insignia Financial Group.

Nos Estados Unidos, a CBRE nasceu na cidade de S. Francisco em 1906 quando Colbert Coldwell fundou a Tucker, Lynch & Coldwell que operava como agente intermediário na compra e venda de propriedades. Após a entrada de Benjamim Arthur Banker, em 1914, a empresa alterou o seu nome para Coldwell Banker, Co. e iniciou, pouco depois, a sua expansão geográfica. A empresa tem vindo a ser construída à escala global de líder através de inúmeras fusões, que permitam diversificar a oferta dos serviços prestados, como é o caso da Westmark Realty Advisors, empresa de gestão de investimentos, o LJ Melody & Co., um dos mais importantes bancos hipotecários americanos e a Koll Real Estate Services, empresa de grande importância na área da administração de imóveis (Answers.com, 2011).

¹² The Lipsey Company, é uma empresa americana que tem como missão a oferta de formação da mais elevada qualidade e os melhores serviços de consultoria na área dos serviços imobiliários comerciais.

¹³ CBRE (2011a) - Informação retirada do portal da CBRE através do URL: http://portal.cbre.eu/portal/page/portal/cbre/emea_corporate/infobank/corporate_information, consultado pela última vez em 15-01-2012.

Em 1998, com a aquisição da Richard Ellis Internacional e da Hillier Parker May & Rowden a empresa alterou a sua denominação para CB Richard Ellis e tornou-se na primeira empresa imobiliária a prestar serviços nos cinco continentes. Consolidou, assim, a sua posição de líder no mercado de serviços imobiliários com a aquisição do Insignia Financial Group. Em 2006, com a aquisição da Trammel Crow Company a CB Richard Ellis expandiu a liderança mundial em serviços imobiliários. Atualmente, a consultora opera a nível mundial como CBRE Group, Inc. (CBRE, 2011e).

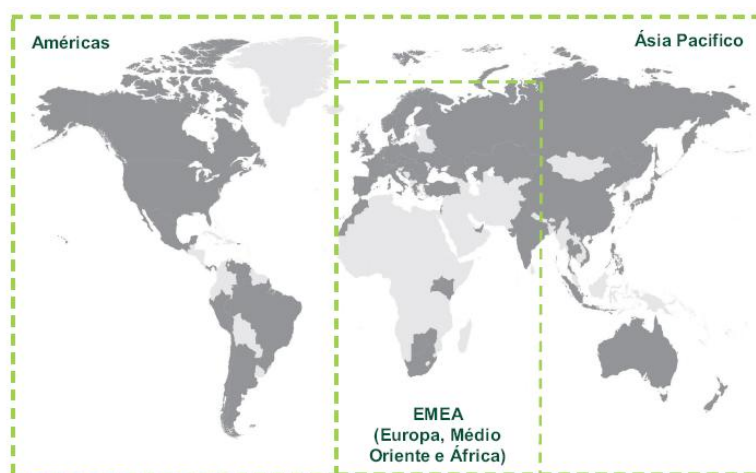


Figura 13 - A Divisão da CBRE no Mundo

Fonte: CBRE (2011f)

1.2 A CBRE em Portugal

Em Portugal, a CBRE surgiu em 1988 quando abriu o seu primeiro escritório em Lisboa, tornando-se na primeira consultora imobiliária internacional a trabalhar no mercado imobiliário português mantendo, até hoje, uma quota de liderança. Em 2006, a consultora expandiu o seu negócio no norte de Portugal com a aquisição da Predibisa e da Rota Verde (Casa.sapo.pt, 2008b).

Na opinião de Pedro Seabra, presidente da CBRE em Portugal, a fusão com as duas empresas do norte veio reforçar “a plataforma global de intervenção a nível nacional”, pois proporcionou a criação de uma estrutura única e mais eficiente atuando sob a mesma marca (Casa.sapo.pt, 2008a).

Apoiando a sua estratégia de crescimento nas aquisições, a CBRE, em 2007, adquiriu 30% do capital da Neoturis, consultora especializada em turismo. Em 2010, a consultora reforçou a sua posição através do *affiliate agreement* com a Zenki Real Estate, em Angola e, em 2011, com a abertura no Brasil de uma nova atividade de apoio a clientes portugueses no escritório de S. Paulo (CBRE, 2011f).

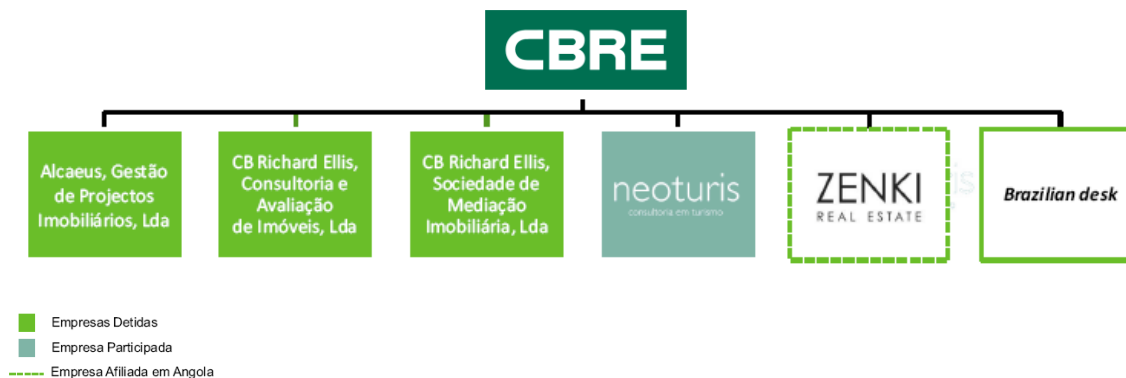


Figura 14 - Estrutura da CBRE em Portugal

Fonte: CBRE (2011f)

1.3 As áreas de atuação da CBRE

A CBRE é uma consultora imobiliária que presta serviços aos vários intervenientes no sector imobiliário: empresas ou particulares, sejam ocupantes, utilizadores, promotores, financiadores ou investidores nos vários tipos de imóveis nomeadamente escritórios, propriedade industrial, comércio, hotéis, *resorts* e habitação, atuando nas diferentes fases de desenvolvimento: terrenos, imóveis para ocupar ou em rendimento. As áreas de negócio devidamente segmentadas permitem combinar o conhecimento dos profissionais mais experientes, o que proporciona uma maior eficiência na satisfação das necessidades do cliente (CBRE, 2011e):

- **Capital Markets** - Departamento que presta serviço a promotores e investidores na compra e venda de imóveis para investimento. Aplicando a sua vasta experiência no mercado imobiliário, a equipa presta assessoria aos clientes com a finalidade de maximizar o valor dos ativos sob os princípios da transparência e confidencialidade.
- **Promoção** - Departamento dedicado a acompanhar promotores imobiliários na busca de imóveis para reabilitação e terrenos para construção. O conhecimento e experiência adquiridos, em cada segmento de mercado, permite uma atuação mais eficiente na identificação dos melhores terrenos, auxílio na definição do produto/projeto mais indicado e na venda deste produto ao comprador/utilizador final.
- **Agência** - A experiência adquirida na comercialização de imóveis ao longo dos anos e os contactos obtidos quer a nível nacional, quer a nível internacional permitem a este departamento concluir os negócios com grande sucesso. Suportada pelo profundo conhecimento de mercado, esta equipa aconselha os proprietários e os ocupantes dos imóveis a encontrar a melhor solução imobiliária no mercado de:
 - *Escritórios*: o âmbito de atuação deste departamento passa pela representação de proprietários e inclui a assessoria na definição e posicionamento do produto no mercado, assessoria no Marketing e comunicação do produto e negociação e aconselhamento jurídico durante todo o processo de comercialização do imóvel.

Representa ainda ocupantes “*Corporate*” no levantamento, seleção e negociação da melhor solução imobiliária para cada empresa.

- *Comércio*: este departamento auxilia o cliente a atingir objetivos prestando serviços na comercialização de novos projetos (Centros Comerciais, *retail parks* e *factory outlets*), re-comercialização de projetos já existentes, consultoria e análise de viabilidade comercial, estudos de mercado, análise de arquitetura e “*layout*”, estratégias de comercialização e representação de inquilinos em projetos de expansão.
 - *Industrial e Logística*: através de uma rede global de especialistas, este departamento oferece um serviço único e multidisciplinar. O alcance geográfico da consultora permite aos seus clientes reduzir custos, aumentar lucros e estimular a produtividade.
 - *Residencial*: este departamento angaria projetos destinados a primeira e segunda habitação, nomeadamente empreendimentos de elevada qualidade vocacionados para a classe alta e média/alta, transação de terrenos e de edifícios para reabilitação. Coloca ao dispor do promotor um serviço integrado de marketing e promoção, através de uma análise objetiva e independente, em todas as fases de um projeto e assegura todo o processo de comercialização, desde a compra do terreno, desenvolvimento do projeto, estratégia de marketing e comercialização.
- **Global Corporate Services** - Departamento que presta serviços de consultoria, estratégia corporativa, gestão de imóveis, serviços de agência, gestão de projetos e assessoria em transações a clientes *corporate*. Com um alcance global, a consultora oferece soluções de espaços de trabalho que permitem a otimização dos custos de ocupação, baseadas na estratégia de médio e longo prazo dos seus clientes, contribuindo para as políticas de redução de custos na área do imobiliário.
 - **Avaliações** - Este departamento presta serviços de avaliações a uma vasta carteira de clientes nacionais e internacionais incluindo promotores, investidores, proprietários e ocupantes em qualquer tipo de propriedade imobiliária, com a finalidade de ajudar o cliente a atingir os seus objetivos.
 - **Building Consultancy** - Atuando junto dos promotores, os profissionais deste departamento oferecem um serviço “chave-na-mão” que permite transformar ideias em projetos acabados, dentro de um determinado prazo e orçamento. O conhecimento vasto do mercado de investimento e promoção permite desenvolver projetos passíveis de serem financiados e rentáveis para que possam ser construídos com um nível de baixo risco.
 - **Research & Consultoria** - A rede global de profissionais de *research* disponibiliza informação que permite aos seus clientes tomar as decisões mais adequadas no momento certo, para qualquer tipo de propriedade imobiliária: comércio, escritórios, industrial,

residencial ou turismo. A Consultoria no imobiliário é uma atividade multidisciplinar, onde se realizam diversos estudos de mercado e estratégicos e estudos de definição e posicionamento do produto imobiliário. Esta informação permite aos clientes uma tomada de decisão devidamente documentada.

- **Gestão de Imóveis** - Esta equipa de profissionais, pioneira em Lisboa na administração ativa de imóveis para utilizadores e investidores institucionais, auxilia os promotores no desenvolvimento de soluções à sua medida, transformando os seus ativos imobiliários em oportunidades. O conhecimento da especificidade dos diferentes imóveis comerciais e da sua gestão, sejam escritórios, naves industriais ou centros comerciais, permitem criar soluções mais eficazes para manter os edifícios em bom estado permitindo a maximização da sua rentabilidade a curto e a longo prazo.
- **Certificação Energética de Edifícios** - Este departamento surgiu em 2007 quando a CBRE expandiu os seus serviços à área da certificação energética dos edifícios. Através do departamento de *Building Consultancy Services*, a empresa dá aos seus clientes o suporte necessário na obtenção da certificação dos imóveis e na sua manutenção. Este serviço nasceu de um compromisso que a CBRE assumiu a nível internacional, de atuar para os seus clientes na implementação de tecnologias e práticas energeticamente mais eficazes, fomentando a implementação de práticas de redução de custos de origem energética e a construção de espaços de trabalho mais ecológicos.

A CBRE apresenta uma equipa de profissionais que colocam ao dispor do seu cliente todo o seu conhecimento nos mercados nacionais e internacionais que, através de uma estrutura devidamente segmentada, prestam serviços a vários tipos de clientes, em várias áreas de negócio, em qualquer parte do mundo.

Na apresentação de resultados relativos à atividade de 2011, Brett White, CEO da CBRE, refere que foi um ano de condições inesperadas a nível operacional, em várias regiões do globo, nomeadamente o último semestre do ano. Não obstante, a empresa registou o segundo melhor ano de sempre em termos de receitas e EBITDA normalizado. O alargamento da plataforma, com a aquisição da ING REIM e com contratações estratégicas, e a realização de vários investimentos vieram reforçar a posição de liderança da CBRE. No entanto, num período marcado por uma economia instável no que respeita às questões da dívida soberana, em especial na Europa, e denotando um crescimento pouco favorável, o CEO refere a plataforma altamente diversificada da empresa como fator determinante para os resultados do quarto trimestre. Entre os fatores que contribuíram para este desafio foram nomeados os ganhos extra gerados pelo portfólio de promoção, pelo crescimento acentuado a nível global em termos de *outsourcing*, pela resiliência dos negócios em mercados de investimento reforçados por um maior controlo das despesas. A nível de receitas globais de venda de imóveis, a consultora, registou uma subida de 10% na região das Américas e Ásia-Pacífico, enquanto a região EMEA se apresentou nivelada. No que diz respeito ao investimento, a CBRE alcançou, novamente, a primeira posição em termos de quota de mercado nos Estados Unidos e no Reino Unido. Por sua vez, a receita de arrendamento

imobiliário global caiu moderadamente, quando comparada com o quarto trimestre de 2010 nas Américas, tendo a região EMEA crescido na ordem dos dois dígitos, apesar da debilidade da economia na Europa, e a região da Ásia-Pacífico manteve-se nivelada (CBRE, 2011d).

Para 2012, Brett White acautela um mercado imobiliário global em recuperação contínua, ainda que a uma velocidade lenta e inconsistente, limitada pela capacidade de criação de emprego e crescimento abaixo dos padrões globais, bem como pela questão da dívida soberana na Europa. Porém, o CEO afirma que, apesar de todos os desafios que a consultora terá que enfrentar, continua a apostar na excelência dos seus profissionais, na força da marca, na plataforma global e no contínuo controlo de custos, como catalisadores de melhorias no desempenho financeiro para os acionistas e que superem as expectativas dos clientes (*op. cit.*).

2. Análise do Mercado

O mercado imobiliário residencial está em constante evolução e é fortemente influenciado pelas alterações registadas pela economia global. De acordo com o estudo publicado pelo Gabinete de Estudos da Caixa Geral de Depósitos (2011), para que possamos entender a atual evolução do mercado imobiliário temos que a contextualizar no processo de integração económica, financeira e monetária de Portugal na zona do euro, que abriu o livre acesso às famílias ao mercado da dívida. No gráfico seguinte podemos observar a expansão registada no mercado imobiliário residencial português nas duas últimas décadas.

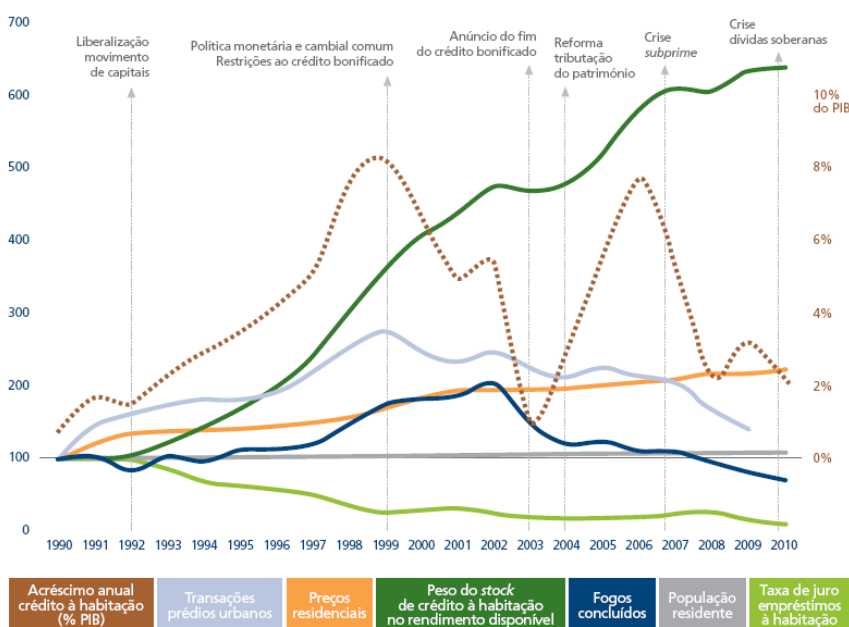


Gráfico 2 - Grandes Evoluções no Mercado Português desde 1990

Fonte: Caixa Geral de Depósitos (2011)

No plano em análise, podemos constatar pela interpretação deste gráfico o impacto que a liberalização do mercado económico teve na economia das famílias, que se refletiu no crescimento acentuado no crédito à habitação que evoluiu seis vezes mais rapidamente que o rendimento disponível, com principal destaque para a década de 90, em que o número de transações de prédios urbanos praticamente triplicou e o número de fogos concluídos duplicou.

Em 1970, de acordo com o estudo publicado pelo INE (Neves, 2009) apenas 49% das famílias portuguesas viviam em casa própria. Entre 1970 e 1981 registou-se um aumento de 42% e de 1981 a 1991 houve um crescimento de 25%. Nos dados apurados pelos Censos 1991, encontramos evidências de que 65% dos alojamentos do parque habitacional eram ocupados pelos próprios proprietários, tendo Portugal registado um dos mais elevados ritmos de crescimento de habitação própria da UE. Estamos, assim, perante uma mudança de mentalidade nas famílias portuguesas que começam a privilegiar a aquisição de habitação própria em detrimento dos arrendamentos. O investimento mais avultado levado a cabo pelas famílias é para aquisição de habitação, facto que foi comprovado pelo Bdp que veio reiterar a compra de habitação própria e de segunda habitação como as razões fundamentais para os empréstimos contraídos pelas famílias, cujo saldo relativo às dívidas resultantes do crédito à habitação, em 1996, atingia 21% do PIB. Os fatores apontados como condutores da importância atribuída à habitação própria e que contribuíram para o desvio de poupanças para o sector imobiliário, são os seguintes:

- Restrições de oferta no mercado de arrendamento;
- Novo perfil de poupança associado ao desenvolvimento de novos produtos financeiros mais flexíveis;
- Exiguidade do sector de habitação social;
- Alteração da política de habitação com o apoio, por via do sistema de crédito bonificado, à compra ou construção de habitação própria, e
- Maior facilidade no acesso ao crédito resultante do processo de liberalização financeira e da quebra nas taxas de juro.

Entre os fatores que têm contribuído para a evolução da economia nos últimos anos, podemos destacar a forte concorrência entre os bancos que operam no mercado português que propiciou a oferta constante de créditos fáceis e mais “baratos” o que originou uma maior confiança das famílias na aquisição de créditos à habitação e créditos de consumo, para fazer face a uma reduzida oferta de arrendamento e originando uma diminuição da taxa de poupança.

No sentido de permitir um acesso ao crédito mais alargado às famílias, a banca registou, de acordo com o estudo da CGD (2011), uma redução de títulos da dívida pública e títulos de depósitos no BdP, bem como um maior acesso ao financiamento patrocinado pelo euro para fazer face aos empréstimos das famílias. A procura registou um aumento significativo, com o dinamismo económico da época de 90 e o preço do crédito foi o grande protagonista desta expansão uma vez que, entre 1990 e 1999, as taxas de juro baixaram para um quarto, a inflação estabilizou, a concorrência reduziu as margens de intermediação da banca e a manutenção do regime de

bonificação de juros veio enquadrar a maioria dos contratos de aquisição de habitação na década de 90.

Face a uma economia em expansão e à dinamização do rendimento disponível as famílias procuraram melhores condições de vida, contraindo empréstimos para aquisição de habitação, automóveis, mobílias, férias, entre outros, que permitissem uma melhoria do nível de vida, ou seja, foi-lhes possibilitado o acesso a bens que até então estavam destinados apenas a pessoas com maiores rendimentos, originando a confiança das famílias num sistema económico que não estava preparado para as dificuldades que viriam a surgir.

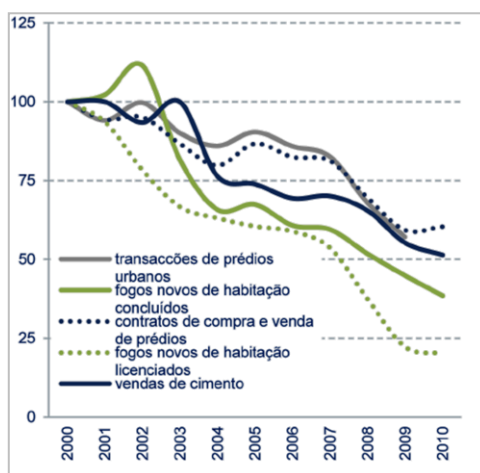


Gráfico 3 - Dinâmica de Construção e Venda de Fogos Residenciais em Portugal

Fonte: Caixa Geral de Depósitos (2011)

No gráfico acima verificamos que, entre 2000 e 2010, o número de contratos de compra e venda e de transações de prédios urbanos experienciou um decréscimo na ordem dos 40%, o licenciamento de fogos novos registou uma diminuição acentuada de 80%, a conclusão de fogos novos registou uma contração de 60% e as vendas de cimento 50%. Perante estes números podemos concluir que o impacto da crise no sector da construção rapidamente se difunde pelos diversos sectores da economia.

Entre os fatores que contribuem para o desenvolvimento ou a retração do mercado imobiliário destacamos, a oferta, a procura e o preço como variáveis dinamizadoras fortemente influenciadas pela situação económica do país. Relativamente à procura, de acordo com o estudo da CGD (2011), observámos nas últimas décadas uma correção no que concerne ao investimento residencial levado a cabo pelas famílias originado por fatores como o sobre-endividamento, o aumento do desemprego que, de acordo com o INE (2011), triplicou entre 2000 e 2010, o fim do crédito bonificado e o aumento das taxas de juro. Do lado da oferta, entre 1985 e 2000, destacámos o contributo deste sector para a criação de valor da construção e do imobiliário que ultrapassou, em 2008, o contributo do comércio, do turismo ou de cadeias industriais relevantes.

Fortemente dependente da evolução das taxas de juros, da poupança e das políticas públicas em 2008, este sector, pela primeira vez desde 1985, respondia por menos de 30% do investimento da economia portuguesa e, finalmente, a evolução dos preços das casas, que registou, entre 1996 e 2006, uma valorização real dos preços das habitações que ultrapassou os 80% nos Estados Unidos, na Holanda e na Grécia, os 90% em França, os 110% em Espanha, os 140% no Reino Unido e os 180% na Irlanda. Em contrapartida, Portugal registou uma subida inferior a 10% dado que não foi afetado pelo excesso de oferta imobiliária no contexto de correção da especulação imobiliária, podendo ser a quebra da procura o fator suscetível de originar a baixa de preços das habitações.

Em Fevereiro de 2007, a economia estremeceu quando os Estados Unidos comunicaram a crise do *subprime*, desencadeada em 2006 pela quebra de várias instituições de crédito que originaram a insolvência de diversos bancos com implicações muito graves nas bolsas mundiais. O termo *subprime*, de acordo com a Wikipédia (2011b), designa uma forma de crédito hipotecário criada para o sector imobiliário, que incluía desde empréstimos hipotecários até cartões de crédito e aluguer de viaturas. Este crédito, concedido a clientes com problemas bancários e sem capacidade para fazer face aos pagamentos possível, apenas, enquanto os preços dos imóveis se mantiveram em alta permitiam a renegociação da dívida, a alteração do credor ou devedor, sendo as taxas de juro determinadas apenas no pagamento das dívidas. Com a subida dos juros registada nos Estados Unidos os imóveis viram os seus preços corrigidos e verificaram-se incumprimentos em massa. Dado que os empréstimos *subprime* não geravam fluxo de caixa para os bancos que os concediam, por serem dificilmente liquidáveis, estes optaram transformar estas dívidas em títulos negociáveis nos mercados financeiros internacionais cujo valor era cinco vezes superior ao das dívidas originais. A disseminação da crise pelos principais bancos mundiais teve como causa a compra e venda de grandes quantidades destes títulos, que provocaram a crise do crédito hipotecário gerando a falta de liquidez bancária. Mesmo os bancos que não tinham esses créditos foram atingidos e os Bancos Centrais foram obrigados a injetar liquidez no mercado interbancário para evitar a quebra em cadeia de outros bancos para a crise não tomar uma proporção global.

Desde a crise do *subprime*, vários foram os obstáculos que surgiram no sector da construção e do imobiliário originando um ambiente de instabilidade a nível nacional e mundial. Para o painel de inquiridos no estudo efetuado pela APEMIP (2011), os obstáculos à atividade de mediação imobiliária são: a restrição criada pela banca no momento da concessão de crédito, com 93,6% das opiniões expressas, 75,8% dos inquiridos mencionaram a diminuição do poder de compra das famílias, 66,3% das empresas apontaram a instabilidade do mercado de trabalho, 54,5% referiram o valor das avaliações bancárias e 51,5% referiram o nível das taxas de juros. A generalidade dos agentes do sector manifesta uma atitude conservadora relativamente ao fator preço, com base na situação socioeconómica desfavorável que tem um impacto constante no mercado imobiliário.

Por sua vez, as estatísticas do CI Confidencial Imobiliário/LarDoceLar (CGD, 2011), baseadas na oferta de meio milhão de imóveis de mais de 1400 empresas de mediação imobiliária acumulada

no portal da CGD, comprovam o aumento da taxa de desconto, indicador que compara o preço final de venda e o último valor de oferta no mercado. Entre 2007 e o último trimestre de 2010, constata-se um aumento do desconto aplicado pelos proprietários e promotores na negociação na venda de casas novas nas duas áreas metropolitanas de cerca de 2% para 11% na AMP e manteve-se estável nos 5% na AML. No mesmo período, destaca-se a subida do tempo de absorção do segmento dos usados na AML, de 7 para 16 meses, e do segmento dos novos na AMP, de 19 para 27 meses.

De referir que o INE divulgou, com base nos resultados provisórios do Censos 2011, uma diminuição do número de elementos por família, transversal a todas as regiões, que terão, provavelmente, repercussões no mercado imobiliário no que diz respeito à escolha das tipologias e da dimensão dos imóveis. O stock do parque habitacional ascendeu a 3,5 milhões de edifícios de habitação familiar e 5,7 milhões de alojamentos tendo, entre 2001 e 2011, o número de alojamentos registado um crescimento significativo ainda que manifestamente inferior ao do decénio anterior indiciando uma contração da oferta residencial. Não obstante, o número de alojamentos familiares cresceu a um ritmo superior ao da população que ascende a 10,6 milhões de residentes. Registou-se, em 2011 face a 2001, um decréscimo do número de alojamentos por habitante, resultante da alteração de comportamento da população residente para o qual terão contribuído fatores como o aumento da idade na vida ativa, a diminuição do índice de fecundidade e de natalidade e a deterioração do rendimento das famílias. Apesar de, praticamente, 3 em cada 4 portugueses residirem em habitação própria, o mercado de arrendamento está a aumentar a sua viabilidade e, em 2011, os alojamentos arrendados representavam 19,7% do parque habitacional. No entanto, este mercado ainda apresenta pouca maturidade dado que os contratos com rendas insignificantes e prazos de duração indeterminados ainda são em número elevado. Para que este mercado assuma cada vez maior importância é necessário adaptá-lo à realidade no que respeita ao âmbito dos proprietários e dos arrendatários (APEMIP, 2011).

No final do primeiro semestre de 2011 os empréstimos a particulares para habitação e aos sectores da construção e das atividades imobiliárias representavam, de acordo com a CGD (2011), cerca de 59% do crédito concedido pela totalidade do sistema financeiro às famílias e às empresas. Porém, para os protagonistas do sector imobiliário residencial o retorno ao paradigma anterior à crise não é opção. O novo modelo de crescimento deve alavancar na poupança e não no endividamento, no arrendamento e não na aquisição, e na reabilitação e regeneração em vez da construção.

Entre os fatores que têm contribuído para o fraco desempenho da economia, o relatório de contas de 2010 publicado pelo Banco de Portugal (2009), refere como principais fatores o endividamento das famílias e uma diminuição da poupança interna que levou a uma redução acentuada do investimento internacional, também originada pela significativa deterioração das taxas de juro públicas com o aumento dos *spreads* nos mercados de dívida soberana na área do euro. Este processo levou o governo a um pedido de assistência financeira à União Europeia, aos países da área do euro e ao Fundo Monetário Internacional (FMI) em Abril de 2011. Com o objetivo de

reconduzir Portugal a um crescimento sustentado, num quadro de estabilidade financeira, foi elaborado um plano alargado do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF), que permita restaurar a confiança dos participantes nos mercados financeiros internacionais. O Programa prevê a correção de inúmeras distorções existentes no funcionamento dos mercados de trabalho e de produto e que constituem um impedimento ao seu crescimento potencial. A existência de uma forte segmentação em inúmeros mercados e as barreiras à entrada promovidas pela deficiente regulamentação existente, reduzem a rentabilidade dos investimentos realizados e dificultam a entrada de novas empresas e a expansão de novos mercados.

No relatório de mercado publicado pela CBRE em Agosto de 2011, encontramos evidência para a dificuldade crescente no acesso ao crédito imobiliário gerado por um cenário de incerteza no que respeita às finanças públicas portuguesas, fomentando a diminuição do rácio de endividamento, registando um aumento nos *spreads* e impondo a aplicação de critérios de avaliação de imóveis mais rigorosos. A prática de aquisição de casa própria, cada vez mais remota, dadas as restrições do financiamento bancário e a crescente mobilidade das famílias vieram potenciar o mercado de arrendamento, apontado pela consultora como um mercado favorável na atual conjuntura económica, posição reforçada pela implementação das medidas previstas no memorando de entendimento assinado com a UE/FMI/BCE, que defende o arrendamento em detrimento da compra com a devida revisão à Lei do Arrendamento que deverá trazer mais confiança aos proprietários. Em 2009, por iniciativa do Governo, surgiram os FIIAH, com o objetivo de apoiar as famílias com dificuldade em pagar as prestações do crédito à habitação e criar um estímulo adicional ao arrendamento residencial. Estes fundos constituem uma ferramenta importante para ajudar os bancos a resolver o crédito à habitação malparado, pois permitem às famílias, detentoras de empréstimo à habitação, venderem a sua casa e tornarem-se arrendatárias da mesma, beneficiando da opção de recompra (CBRE, 2011c).

Em conclusão, é previsível um crescimento exponencial para o mercado de arrendamento habitacional nos próximos tempos, originado pelas razões analisadas ao longo deste ponto: a dificuldade crescente de acesso ao financiamento bancário e as alterações legislativas e tributárias divulgadas no Memorando de Entendimento. Como consequência o número de casas desocupadas tenderá a aumentar o que permitirá um maior poder negocial por parte dos inquilinos com consequências no ajustamento das rendas. A crise financeira que se instalou em Portugal veio, assim, abrir uma janela para a profissionalização deste sector levantando, no entanto, o véu sobre outras questões, nomeadamente a criação de formas diferenciadas de oferta de produtos e serviços para a criação de vantagem competitiva.

3. Análise da concorrência

De acordo com o InCi¹⁴(2011), no final de 2011 existiam em Portugal 3.033 empresas detentoras de títulos habilitantes válidos para exercer a atividade de Mediação Imobiliária, 11% menos face a 2010 e 21% a menos face ao ano de 2006, sendo que em 2011 foram emitidas apenas 239 novas licenças.

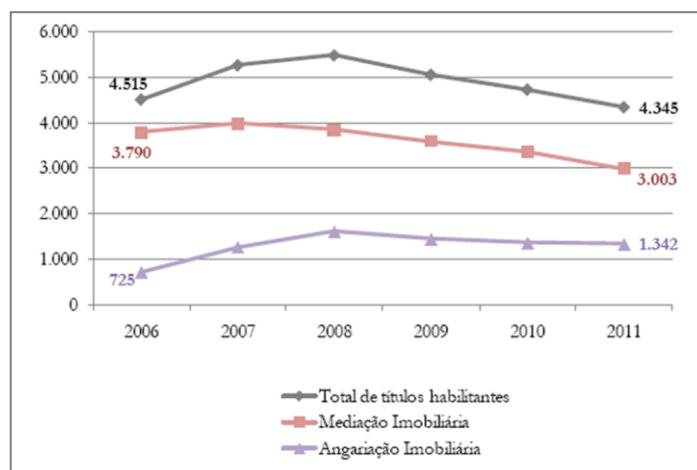


Gráfico 4 - Evolução dos Títulos Habilitantes Válidos (2006-2011) - Fileira do Imobiliário

Fonte: Newsletter InCi, 2012

Em Portugal existe, atualmente, um grande número de mediadoras imobiliárias que prestam serviços semelhantes aos serviços oferecidos pela CBRE. Tendo em conta a oferta diversificada de concorrentes, foram selecionadas através de uma pesquisa no motor de busca *Google* três consultoras com características idênticas, nomeadamente pelo facto de serem consultoras internacionais a operar em Portugal, com as mesmas áreas de negócios e que muitas vezes concorrem com a CBRE para a comercialização de projetos em co-exclusivo.

Deste modo, os concorrentes diretos selecionados são a Cushman & Wakefield (C&W), a Jones Lang LaSalle (JLL) e a Abacus Savills.

Após uma pesquisa exaustiva nos *websites* das empresas, observámos que no mercado imobiliário são várias as consultoras que oferecem serviços em mais do que um segmento imobiliário e que têm como missão oferecer ao cliente o conhecimento global para encontrar os melhores negócios, prestando os serviços mais qualificados e personalizados. Relativamente ao número de escritórios em Portugal, apenas a CBRE e a C&W tem escritório em Lisboa e no Porto. De seguida, apresentar-se-á uma breve descrição destas empresas.

I) Cushman & Wakefield (C&W)

¹⁴ INCI, I.P. - O Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. (InCI, I.P.) é um instituto público que tem como missão regular e fiscalizar o sector da construção e do imobiliário. Informação retirada do site www.inci.pt, consultado pela última vez em 05-02-2012.

A Cushman & Wakefield nasceu da fusão da consultora imobiliária global Cushman & Wakefield, sediada em Nova Iorque, cujas origens remontam a 1911, com a empresa imobiliária europeia Healey & Baker, sediada em Londres, fundada em 1820. Iniciou a sua expansão na Europa nos anos 70, tendo iniciado a sua atividade em Portugal em 1991. Em 1998, a consultora foi constituída na região EMEA como Cushman & Wakefield Healey & Baker, tendo-se tornado numa das maiores consultoras imobiliárias a nível mundial, expandindo a sua rede de escritórios pela Europa. Em 2006 alterou a denominação para Cushman & Wakefield, na região EMEA. Atualmente a consultora conta, a nível mundial, com uma equipa de cerca de 15.000 profissionais em mais de 50 países, sendo que na região EMEA tem uma equipa de 1.500 profissionais que opera em 30 países (Cushman & Wakefield, 2011b).

II) A Jones Lang LaSalle (JLL)

A Jones Lang LaSalle teve origem em 1783 quando Richard Winstanley fundou uma loja de leilões em Londres. Através de uma política de parcerias e fusões a empresa ficou conhecida por Jones Lang Wooton & Sons. Em 1957, iniciou a sua expansão a nível mundial com a abertura de escritórios na Austrália, Nova Zelândia, Singapura, Kuala Lumpur, Hong Kong, Tóquio, Escócia, Irlanda e Europa continental. Em 1968, um pequeno grupo de profissionais expande-se para os Estados Unidos e, com o objetivo de personalizar o mercado, cria a IDC Real Estate que, entretanto, altera a sua designação para LaSalle Partners. Em 1999, dá-se a maior fusão da indústria imobiliária quando a LaSalle Partners e a Jones Lang Wooton formam a Jones Lang LaSalle, tendo-se tornado na empresa líder mundial na prestação de serviços imobiliários e gestão de investimentos. Em 2006, enceta uma forte política de expansão através do crescimento orgânico e de aquisições e em 2008, torna-se na maior consultora em retalho na Alemanha e na Holanda. Reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar, a JLL conta com uma equipa de mais de 30.000 profissionais, que opera em 750 cidades em 60 países (Jones Lang LaSalle, 2012a).

III) A Abacus Savills

A Savills surgiu em 1829 quando Alfred Savill estabeleceu o seu negócio em Londres com a designação de Savill and Son. Em 1950, seguindo a filosofia de expansão para novas áreas de serviço, deu-se a fusão com a Rees-Reynold and Hunt, empresa especializada em avaliações e investimento imobiliário comercial, tendo alterado o nome para Savills em 1988. Em 1990, consolidou o seu crescimento na Ásia através de uma aliança com a First Pacific Davies para se tornar FDP Savills, em 1997. A empresa adquiriu uma participação maioritária nas empresas espanholas, alemãs e francesas que operavam anteriormente como Weatherall Green & Smith. Em Abril de 2000 a Savills adquiriu a First Pacific Co. e 50% das participações da Korean Asset Advisors e da BHP Korea e posteriormente a Hamilton Osborne King, na Irlanda. A Savills é uma das maiores empresas mundiais de serviços imobiliários e conta com uma equipa de 20.000 profissionais numa rede de 200 escritórios e associados que se orgulham de prestar um serviço personalizado e de elevada qualidade (Savills, 2012).

Pelos dados recolhidos, podemos concluir que, à semelhança da CBRE, as três consultoras imobiliárias apresentam uma história idêntica no que diz respeito ao nascimento e evolução da empresa, sempre baseadas em políticas do crescimento pela aquisição de empresas líderes no seu sector, de forma a consolidar o seu crescimento baseado no conhecimento profundo do mercado nacional e internacional, na qualidade e formação dos seus profissionais e na diversidade dos serviços prestados acompanhando assim a tendência de segmentação do mercado.

Como concorrentes indiretos poderão ser consideradas todas as outras consultoras que operam no mercado imobiliário nacional e internacional e que prestam serviços aos mais variados tipos de clientes num segmento alto e médio-alto, na comercialização de produtos enquadrados em padrões de qualidade elevada.

Os dados obtidos pela APEMIP no IMC¹⁵ realizado em Novembro/Dezembro de 2011, vieram demonstrar que as empresas de mediação imobiliária continuam a apostar permanentemente na diversificação da sua carteira de imóveis com mais de 80% das empresas a centralizarem a sua atividade em mais do que um segmento. No bimestre analisado, os três segmentos com um maior nível de incidência foram o Residencial, com 99,2%, os Terrenos Urbanos, com 66,3% e o comércio com 63,3%, tendo a indústria sido, à semelhança dos bimestres passados, o segmento que registou apenas 25,8% (APEMIP, 2011).

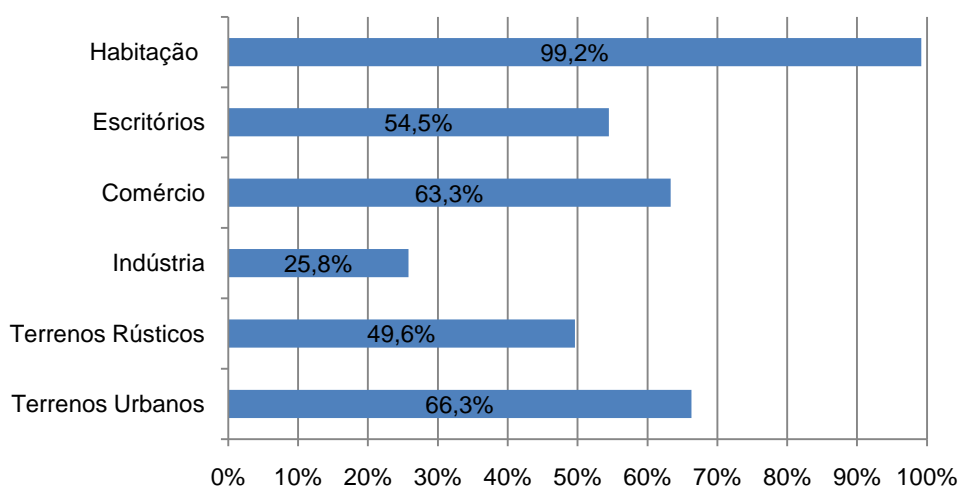


Gráfico 5 - Incidência de Atuação das Empresas de Mediação Imobiliária

Fonte: Adaptado de APEMIP, 2011

¹⁵ Inquérito Mensal de Conjuntura (IMC), realizado pela APEMIP às empresas associadas - 3.637 empresas no Continente, 22 na Região Autónoma dos Açores e 58 na Região Autónoma da Madeira.

As empresas de mediação imobiliária já há alguns anos que acompanham as tendências e as exigências do mercado no que respeita à diversidade dos serviços prestados. O cliente dos nossos dias é alguém que dispõe de pouco tempo e de muita informação, o que origina um conhecimento mais vasto sobre a atualidade do mercado e das empresas que nele operam. Na maioria dos casos, quando o cliente recorre a uma mediadora, já efetuou várias visitas a diversos *websites* para recolher informações que justifiquem a sua escolha, o que leva à seleção das empresas mais qualificadas e que apresentam uma maior diversidade de serviços.

De seguida analisar-se-ão as áreas de serviço disponibilizadas pelos concorrentes diretos da CBRE:

i. A C&W opera em Portugal desde 1991 e presta diversos serviços comerciais a um vasto leque de clientes que representa, incluindo multinacionais, fundos de pensões, promotores, empresários, entidades governamentais, pequenas e médias empresas e instituições financeiras. Segundo a Cushman & Wakefield (2011d), as áreas de serviços disponibilizadas aos seus clientes são :

- **Agência** - Os profissionais deste departamento prestam serviços nas seguintes áreas:
 - *Industrial, Logística e Terrenos*
 - *Consultoria em Operações de Arrendamento*
 - *Representação de Inquilinos*
 - *Escritórios*
 - *Operadores de Retalho e Lazer*
 - *Retalho*
 - *Retalho - Retail Parks*
 - *Retalho - Factory Outlets*
 - *Retalho - Centros Comerciais*
- **Investimento (*Capital Markets*)**
- **Sectores de Atividade**
- **Research**
- **Corporate Occupier & Investor Services**
- **Valuation & Advisory**

A consultora anunciou recentemente que devido aos momentos difíceis vividos pela atividade imobiliária em 2011, foi registado um volume de transações muito baixo, nomeadamente na área de escritórios, onde a absorção de imóveis não deverá ter ultrapassado os 80.000 m² contra os 105.000 m² relativos a 2010. O volume de investimento situou-se na ordem dos 250 milhões de euros contra os 730 milhões de euros relativos a 2010. Em contrapartida, a consultora registou um ano excelente em áreas como a gestão de imóveis, avaliações e gestão de projetos que viram a sua faturação aumentada e ganharam quota de mercado. Por outro lado, a quebra sentida na promoção afetou o departamento de Research & Consultoria que depende dos estudos de

mercado para novos projetos. A equipa apostou na internacionalização dos seus serviços tendo desenvolvido vários projetos em Espanha e na América do Sul (Cushman & Wakefield, 2011a).

Quando abordado sobre previsões para 2012, Eric van Leuven, *Managing Partner* da consultora em Portugal, comenta que se devem manter as condições de financiamento praticadas e a falta de confiança dos consumidores e empresas o que vai continuar a afetar a atividade. Considera, no entanto, que se prevê um maior número de transações por parte da banca e de alguns proprietários que se sentirão pressionados a vender os seus ativos, o que poderá beneficiar ocupantes como os utilizadores de lojas, escritórios e armazéns. (op. Cit.).

Analisar-se-ão de seguida os serviços prestados pela Jones Lang LaSalle,

ii. A Jones Lang LaSalle é reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar, a Jones Lang LaSalle conta com uma equipa de mais de 30.000 profissionais, que operam em 750 cidades, de 60 países. A operar no mercado português desde 1997, desenvolve a sua atividade nos mercados de escritórios e retalho, nas áreas de agência, investimento, *corporate solutions*, consultoria e avaliações, gestão, arquitetura e *research* (Jones Lang LaSalle, 2012c), que descrevemos de seguida:

- **Agência de Retalho**
- **Agência de Escritórios**
- **Arquitetura**
- **Avaliações**
- **Consultoria**
- **Consultoria em retalho**
- **Gestão de Instalações Corporativas**
- **Gestão de Imóveis**
- **Research**
- **Tenant Representation**
- **Corporate Solutions**
- **Vendas e Aquisições de Investimento**

A empresa apresentou recentemente os resultados da sua atividade relativos a 2011, onde declarou ter registado um crescimento de 7% no volume de negócios relativamente ao ano anterior. O crescimento consecutivo ao longo dos últimos quatro anos foi possível pelo desempenho eficaz da das áreas de negócios não transacionáveis. Não obstante, a empresa manifesta o seu agrado relativamente ao desempenho da área de investimentos e escritórios que contribuíram para que a empresa se evidenciasse face à concorrência, uma vez que esta foi responsável por 23% da área transacionada em escritórios a nível nacional. Na área do investimento imobiliário a Jones Lang LaSalle foi responsável por 30% do volume de transações efetuadas e na área do *retail*, área onde a empresa é líder de mercado, a atividade refletiu a maturidade atingida pelo próprio mercado que registou uma performance em contração. Contrariamente, a maior fatia de volume de faturação foi gerada pelo departamento de Arquitetura

que gerou 34 projetos e obras, as Avaliações foram responsáveis pela avaliação de mais de 6 milhões de m², a Gestão de Imóveis conta já com 13 mandatos num total de 230.000 m² e a Consultoria que realizou estudos correspondentes a uma área bruta locável de cerca de 556.600 m² (Jones Lang LaSalle, 2012b).

De acordo com Pedro Lancastre, Diretor Geral da JLL Portugal, 2012 será um ano repleto de desafios que poderão ser contornados aproveitando as oportunidades do mercado, nomeadamente os produtos existentes com uma qualidade excelente e um preço baixo e os espaços vazios que apresentam rendas apelativas. No entanto, adverte para o agravamento da depressão económica, do desemprego e da diminuição do poder de compra como fatores com forte influência na absorção de escritórios e vendas a retalho. No mercado habitacional aponta as expectativas geradas em torno da nova Lei do Arrendamento, a escassez de financiamento e a pressão existente para a redução das rendas como fatores que estarão ainda a marcar a atividade (op. cit.).

Por último, analisar-se-ão as áreas de negócio em que a Abacus Savills presta serviço aos seus clientes,

iii. A parceria iniciada em Portugal em 2003, entre a Abacus e a Savills, permitiu combinar a experiência internacional com o conhecimento profundo do mercado local, para prestar um serviço mais qualificado aos seus clientes nas áreas de residencial, escritórios, *retail*, lazer, *healthcare*, rural e hotelaria e empreendimentos de uso misto (Abacus Savills, 2012). As áreas da empresa são as seguintes:

- **Mediação Imobiliária**
- **Investimento**
- **Habitação**
- **Avaliações**
- **Research & Consulting**
- **Gestão de Imóveis**
- **Clientes "Corporate"**
- **Hóteis e Lazer**

Até há data não se encontrou qualquer comunicação da consultora quanto à apresentação de resultados de atividade relativa a 2011.

Relativamente às áreas de serviços prestados pelas empresas que concorrem com a CBRE podemos concluir que todas apresentam serviços muito semelhantes. A Cushman & Wakefield e a Jones Lang LaSalle apresentam uma linha de negócio mais forte no que diz respeito ao retalho, a Abacus Savills é mais vocacionada para a área de escritórios sendo a CBRE a empresa que apresenta uma maior abrangência e diversificação, uma vez que é líder mundial na prestação de serviços imobiliários o que representa uma mais-valia para os clientes pela diversidade de produtos e serviços prestados.

Podemos concluir que todas as consultoras apostam numa diversificação de segmentos, tendo criado ao longo dos anos novas áreas de serviços face às novas necessidades dos clientes que, também originadas pela instabilidade económica sofreram alterações significativas.

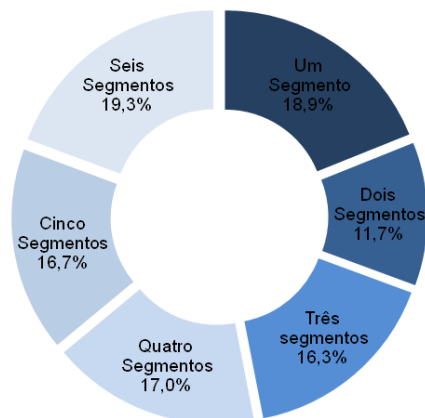


Gráfico 6 - Diversidade da Carteira de Imóveis das empresas de Mediação Imobiliária

Fonte: Adaptado de APEMIP, 2011

A visível segmentação no que respeita aos serviços prestados pelas empresas imobiliárias, reitera a necessidade crescente de diversificar a oferta das empresas face a um mercado mais agressivo e mais concorrencial. Com uma necessidade premente de criar relações de longo prazo com os clientes, as mediadoras oferecem hoje serviços em áreas que, até há bem pouco tempo, eram prestadas apenas por empresas da especialidade o que vai originar um processo de venda mais completo que se pode iniciar com a procura de um terreno, passando pelo estudo e análise do melhor uso para o ativo e conseqüente projeto de arquitetura, até à venda do imóvel já construído.

A notícia publicada no Diário Económico em Novembro de 2011(a) dá conta de uma maior seletividade na escolha dos imóveis e clientes por parte das empresas imobiliárias, como resposta à atual conjuntura económica. Fatores como a angariação do comprador ajustado ao imóvel a comercializar, o trabalho em rede, o apoio da Internet quer na partilha da informação interna, quer no cruzamento da oferta disponível com agentes de outras mediadoras são hoje essenciais ao sucesso da concretização dos negócios. Ricardo Sousa, Administrador da *Century 21* Portugal, afirma que as empresas enfrentam um grande desafio na definição da carteira de imóveis coerente com a procura e as necessidades das famílias e investidores, com preços ajustados ao mercado. Para Saida Morais, angariadora imobiliária da *Remax*, após a fase de angariação do imóvel é definida a estratégia de promoção através de jornais, anúncios, revistas da especialidade, distribuição de *flyers* e a partilha nas redes sociais, uma vez que uma boa reportagem com fotografias e a publicação na Internet são excelentes cartões-de-visita para os imóveis. A Internet apresenta-se, atualmente, como uma ferramenta de divulgação cada vez mais importante para as mediadoras e com custos reduzidos.

A criação de serviços inovadores constitui outra das apostas das redes internacionais, como é exemplo o serviço “*Já ERA Online*” que permite, de acordo com Miguel Poisson, Diretor Geral da ERA, a compra e venda de imóveis através da Internet em apenas trinta dias, de forma segura e eficaz não produzindo qualquer custo adicional para o cliente. Este serviço inovador já originou a visita de filiais internacionais a Portugal com a finalidade de implementar este serviço nos países respetivos. Uma segunda janela de oportunidades é o portfólio de casas penhoradas pela banca, 5000 imóveis no total, que possibilitam o financiamento a 100% com *spread* bastante competitivo, isentando o cliente dos custos de avaliação e despesas de preparação de processos. Saida Morais acrescenta a importância da aplicação de ferramentas que permitam avaliar a capacidade financeira do cliente, determinando o cruzamento entre o imóvel certo e o cliente certo. Defende ainda a partilha de negócios e de informação entre a rede de agentes que permita uma prestação de serviços imobiliários mais rápida e eficaz (Diário Económico, 2011a).

A crise está instalada mas com as adaptações certas ao mercado atual é possível ultrapassá-la, do ponto de vista das mediadoras, através da angariação de produtos de qualidade, criação de serviços novos e capacidade de promoção dos produtos e serviços através das tecnologias de informação e comunicação. Do ponto de vista do cliente é necessário instruí-lo para a escolha de imóveis valorizáveis e, muito importante, que se enquadrem nas suas capacidades financeiras.

4. Análise Swot

No seguimento da análise interna da empresa em estudo, da análise da concorrência e da análise do mercado imobiliário podemos agora construir um quadro que reflita os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças inerentes à atividade da empresa (Tabela 9).

Tabela 9 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Equipa de profissionais altamente especializada; • Representação no norte e no sul do país bem como no mundo inteiro; • Mais de 20 anos de experiência a actuar no mercado português; • Experiência comprovada nas diversas áreas do sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão da empresa e a exigência de ter uma estrutura grande;

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aposta no mercado de arrendamento; • Explorar as oportunidades na Reabilitação Urbana; • Serviço de renegociação de rendas. • Inovação nos tipos e nas áreas de negócio - versatilidade e credibilidade em todos os mercados. • Mobilidade das empresas e das famílias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade da economia nacional e mundial; • Dificuldade na obtenção de financiamento bancário; • Escassez de produto novo; • Mercado estático.

5. Segmento-Alvo

Como vimos anteriormente, cada indivíduo apresenta necessidades, hábitos, gostos e exigências distintas e para que a empresa possa deter vantagem sobre os seus concorrentes tem que ser capaz de adequar a sua oferta ao seu público-alvo de forma eficaz (Denis Lindon *et al.*, 2011). De acordo com os autores o processo de segmentação inclui quatro etapas:

- **A escolha dos critérios de segmentação** - Dividir o mercado em função da idade dos consumidores, do seu rendimento, da região onde habitam, do seu nível de instrução, da cor do seus cabelos, ou de vários critérios combinados?
- **Descrição das características de cada segmento** - Depois de selecionados os critérios e escolhidos os segmentos é necessário conhecer as suas características para poder escolher qual ou quais escolher e como o abordar.
- **A escolha de um ou mais segmentos** - Com o conhecimento e as características principais de cada um dos segmentos a empresa deve decidir por quais se vai interessar. Pode escolher a estratégia concentrada, considera apenas um número restrito de segmentos, ou a estratégia diferenciada, abranger uma grande parte ou todos os segmentos escolhendo, para cada um deles, um produto ou uma política de Marketing especialmente adaptada. A escolha entre estas duas estratégias é normalmente consequência de três fatores:
 - A *dimensão* dos diferentes segmentos para que sejam rendíveis;
 - A permeabilidade;
 - A definição da política de marketing adequada a cada segmento escolhido.

A CBRE trabalha num segmento de mercado prime, atuando em nome do seu cliente, particular ou Promotor, na busca dos melhores produtos que se enquadrem nos padrões de qualidade pré-estabelecidos pelo cliente.

Pela minha experiência, como colaboradora da empresa, posso caracterizar este cliente como uma pessoa esclarecida, detentor de um título académico e ocupa o lugar de médico, administrador, presidente ou diretor de grandes empresas no mercado português e que acompanha as novas tendências no que diz respeito aos produtos existentes no mercado, conhece marcas internacionais e procura a sua informação através de *websites* e imprensa especializada antes de se deslocar aos postos de venda ou aos escritórios da consultora para ser atendido. É um cliente informado, conhecedor e com pouco tempo para despende por isso quando recorre à consultora já conhece a sua história, os seus produtos e serviços, a sua forma de atuar, já consultou a imprensa para obter informação sobre o âmbito de atuação da empresa e já pesquisou a sua equipa de profissionais para se aproximar da empresa. Está a par de todas as novidades relativas a materiais de construção e acabamentos e prestígio das empresas de construção. Quando procura um imóvel, fá-lo dentro da sua zona de conforto e espera que as suas necessidades sejam satisfeitas com elevado profissionalismo e com um conhecimento superior ao que detém.

5.1 Tipos de Cliente

De acordo com a informação recolhida no *website* da CBRE, a empresa trabalha no mercado imobiliário prestando serviços a promotores, investidores e clientes finais.

Apresentar-se-ão de seguida as características de cada um destes tipos de clientes, com base na minha perspetiva de colaboradora da empresa.

5.1.1 Promotor

O Promotor Imobiliário que trabalha com a CBRE é um cliente que procura um terreno para construção de imóveis ou prédios para recuperação, residenciais ou não, para posterior comercialização. Opera dentro de uma determinada área geográfica, normalmente em zonas prime e orientado para um determinado segmento de mercado (médio-alto e alto). Quando aborda a CBRE sabe, habitualmente, aquilo que procura e selecionou a consultora porque já trabalhou com ela no passado ou porque foi referenciado por amigos ou conhecidos relativamente à qualidade do serviço prestado. Da consultora espera celeridade na procura do ativo imobiliário que melhor se enquadre nos seus padrões de qualidade, bem como a concretização do melhor negócio.

5.1.2 Investidor

O Investidor é um cliente que procura o negócio que lhe proporcione a melhor rentabilidade. Está interessado em adquirir imóveis, residenciais ou não, para posterior arrendamento ou imóveis já arrendados com prazos definidos a longo prazo. A CBRE tem como missão selecionar, dos vários

imóveis em carteira que se enquadrem nas necessidades do cliente, os negócios que produzam o melhor *yield*¹⁶ para o cliente, possibilitando o melhor retorno do investimento efetuado.

5.1.3 Cliente final

O Cliente final é o cliente que procura um imóvel para habitação própria ou segunda habitação, pronto ou em construção. Este cliente procura a CBRE para encontrar o imóvel que melhor se enquadre nos seus padrões de qualidade de acordo com determinadas características: localização prime, elevada qualidade de construção e acabamentos, com ou sem espaços de lazer, com ou sem espaços verdes ou varandas/terraços e dentro de um determinado *plafond*.

Quando o cliente visita a CBRE já conhece alguns dos produtos que a consultora comercializa pois já pesquisou o seu *website*, ou portais imobiliários, ou já visitou os stands de venda da consultora em busca de informação. Hoje em dia, quando o cliente chega à mediadora, normalmente, pretende saber as informações mais técnicas que não conseguiu obter através do *website*, ou preço dos imóveis ou na tentativa de encontrar outros imóveis que não estejam publicitados nos *websites*. É um cliente que detém um nível de conhecimento elevado em termos de técnicas de construção, materiais de construção e acabamentos e, está bem informado relativamente às construtoras e ao valor por m² na zona onde procura o seu imóvel.

Estas características exigem da parte das consultoras uma atualização constante das suas equipas de profissionais, que terão que ser capazes de justificar a oferta de determinado imóvel elencando quase de imediato todas as mais-valias do negócio para o cliente.

6. O Marketing *Mix* no Imobiliário

De acordo com o artigo publicado em 30 de Abril de 2011 no Imoguia Blog (2010), o Marketing *Mix* refere-se às diferentes ferramentas utilizadas pelas empresas para promover de forma eficaz o seu negócio, no mercado onde estão inseridas. As diversas empresas, por sua vez, organizam a sua estratégia de acordo com os objetivos traçados utilizando uma, ou a totalidade, das variáveis que se dividem nos 4 **P**'s do Marketing: produto, preço, posicionamento e promoção, onde cada representa:

- **Produto** - refere-se ao item que a empresa tem para vender ao consumidor. O Marketing *Mix* nesta fase vai consistir no nome do produto, na embalagem e na forma como se vai diferenciar de produtos semelhantes comercializados pela empresa. Numa imobiliária, os produtos em comercialização são bastante diversificados e deverão ser definidos de

¹⁶ *Yield* é um termo financeiro que designa uma taxa ou percentual de rentabilidade de um investimento, nomeadamente num título de dívida. Definição do Dicionário Priberam de Língua Portuguesa consultado em 20-01-2012 no URL:<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=yield>.

acordo com as suas características diferenciadoras: imóveis para venda ou arrendamento, empreendimentos, imóveis no centro da cidade ou na periferia, imóveis para segunda habitação, turísticos, entre outros.

- **Preço** - o preço é o valor que a empresa vai cobrar aos clientes e exige um bom planeamento, uma vez que se for demasiado alto pode resultar em poucas vendas mas se for demasiado baixo pode gerar desconfiança relativamente à qualidade do produto. O Marketing *Mix* pode também incluir incentivos, promoções, descontos, etc. Aqui, o mediador deve tentar encontrar o equilíbrio entre o cliente que vende e o cliente que compra para que o negócio seja vantajoso para ambas as partes.
- **Promoção** - é a forma como a empresa divulga o seu produto. O papel representado por esta variável no Marketing *Mix* depende do valor que a empresa esteja disposta a investir para este efeito. A *Internet* é também um bom mercado para a promoção de produtos e campanhas *online* que podem ser bastante eficazes, com um investimento reduzido.
- **Posicionamento** - é a arte de colocar o produto no lugar certo na hora certa. A empresa deve determinar a situação precisa de um determinado produto num mercado tendo em conta, nomeadamente a concorrência com a qual está em contacto. A colocação adequada do produto é relevante para despertar, no cliente, o desejo de o adquirir.

O Marketing *Mix* é único para cada produto e para cada empresa, dependendo muitas vezes dos objetivos que a empresa traçou que podem variar desde vender o máximo possível a cultivar a reputação de comercializar os produtos da mais alta qualidade.

Assim, apresentar-se-ão de seguida as variáveis do Marketing *Mix* implementadas pela CBRE.

6.1 O Produto/Serviço

Para Denis Lindon *et al.* (2011), as características particulares dos serviços pressupõem uma abordagem de Marketing diferente. Dada a sua intangibilidade, os serviços são imateriais e a sua produção subentende uma relação direta entre o cliente e o pessoal em contacto, sendo a sua qualidade heterogénea.

Com base nestes pressupostos, apresentar-se-á de seguida uma análise da CBRE no que respeita aos serviços prestados e aos produtos comercializados.

Relativamente aos serviços prestados, ao consultar a informação relativa à empresa encontramos um variado número de serviços, conforme descrito em pormenor no ponto 1.3 deste capítulo, disponibilizados pela CBRE aos seus clientes:

- Capital Markets
- Promoção
- Agência
- Global Corporate Services
- Avaliações

- Building Consultancy
- Research & Consultoria
- Gestão de Imóveis
- Certificação Energética de Edifícios

Estes serviços são prestados nos setores de:

- Escritórios
- Comércio
- Industrial & Logística
- Residencial

A CBRE ao longo dos anos foi criando uma plataforma de serviços mais ampla e completa, fruto de uma estratégia de crescimento mas também graças a uma equipa de profissionais experientes que, atentos à evolução do mercado nacional e internacional, foram antevendo as necessidades dos clientes, o que possibilitou à consultora acompanhar as tendências e ser pioneira na criação e implementação de algumas áreas de negócios.

Responsável por trazer para Portugal alguns dos maiores Promotores e Investidores internacionais, a CBRE conseguiu criar relações duradouras com os seus clientes e angariar novos clientes, dado o prestígio que comprovadamente alcançou ao longo dos anos.

Baseada no meu conhecimento de colaboradora da empresa, relativamente ao produto (imóveis) para comercializar a CBRE seleciona criteriosamente os produtos que angaria mediante determinadas características, nomeadamente a localização, a qualidade, o Promotor e finalmente o preço que terá que ser ajustado ao valor de mercado, caso o imóvel esteja concluído ou em fase de conclusão. Caso o imóvel ainda esteja em projeto, a CBRE disponibiliza a sua equipa de profissionais experientes para acompanhar o Promotor desde o primeiro instante e aconselhar na definição de layouts, *mix* de tipologias, acabamentos, áreas e finalmente preços, para que o produto final seja o mais adequado possível à procura que o mercado regista. Para Denis Lindon et al. (2011), um bom produto será o que tiver qualidade e que demonstrar vantagens relativamente aos concorrentes.

A mediadora disponibiliza aos seus clientes, no departamento residencial, desde empreendimentos, em localização *prime*, com frações para venda ou arrendamento, imóveis avulso, para venda ou arrendamento, e nesta categoria poder-se-ão encontrar apartamentos ou moradias, imóveis para segunda habitação, quintas, solares, entre outros. Todos estes produtos possuem características diferenciadoras, como por exemplo a localização *prime*, especificidades, arquitetura, acabamentos, sistemas de domótica, etc., que a consultora explora no sentido de os adequar aos seus clientes.

Para a CBRE um bom produto será o que, com a melhor localização, apresentar o melhor binómio qualidade/preço.

6.2 Preço

O preço é uma variável particular no Marketing *Mix*, referem Denis Lindon *et.al.* (2011) no Mercator XXI, dado que é a única variável, dos 4 P's, que pode contribuir para a imagem da empresa e ainda transformar esse valor em lucro, enquanto as outras variáveis criam valor de utilização ou imagem. Para os autores esta variável tem também características que podem exercer um grande impacto sobre a empresa, nomeadamente o facto de ser abstrata, de todas as decisões sobre o preço poderem ter uma aplicação com efeitos imediatos e de uma política de preços não ser protegida podendo, a qualquer momento, ser suplantada pela concorrência. Advertem ainda para um novo ponto de vista, e este de relativa importância para o mercado imobiliário, introduzido pelo Marketing que se prende com o facto de ser necessário partir da procura existente para se poder determinar o preço a que o cliente está disposto a comprar e em que quantidades.

Na atividade imobiliária, o preço é uma variável que está bastante ligada à área geográfica onde estão posicionados os imóveis em comercialização e ao segmento a que estes se destinam.

Se analisarmos, por exemplo, o relatório do Sistema de Informação Residencial (SIR, 2011) relativo à zona de Nevogilde, no concelho do Porto, uma das zonas onde a mediadora tem imóveis em comercialização, podemos encontrar dados que demonstram que a freguesia tinha, no 3º Trimestre de 2011, 161 fogos para venda e que o valor / m² da oferta para venda era de 2.896€/m².

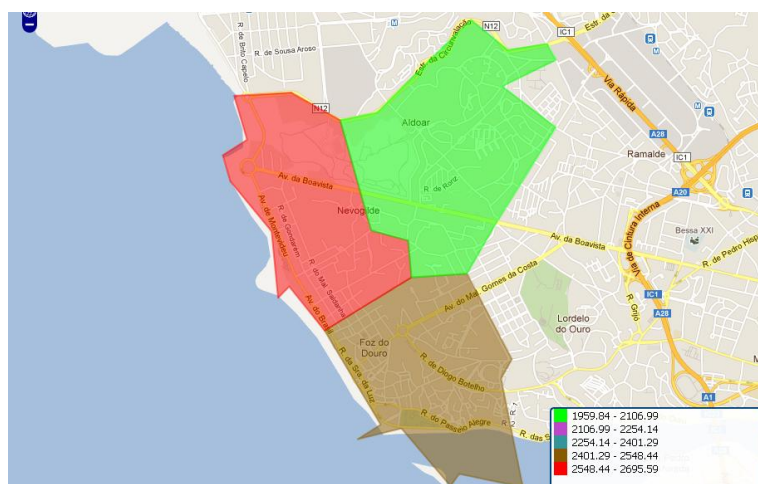


Figura 15 - Valor do m² das habitações nas freguesias de Aldoar, Nevogilde e Foz do Douro

Fonte: Cartograma obtido na plataforma de dados Geo-Ci¹⁷ (2012).

¹⁷ O Geo-Ci é a plataforma de difusão estatística da Ci - Confidencial Imobiliário, através da qual as empresas acedem aos indicadores de mercado das bases de dados do SIR - Sistema de Informação Residencial, das estatísticas Ci/LardocelAr.com, das estatísticas e bases de dados Obras&Negócios e dos Índices da Ci, informação retirada do URL: <http://www.confidencialimobiliario.com/index.php?q=node/295>, acedido pela última vez em 01-02-2012.

Se efetuarmos uma pesquisa nas freguesias adjacentes encontramos valores ligeiramente superiores ou ligeiramente inferiores, conforme podemos constatar na figura acima onde os valores variam entre os 1959€/m² e os 2695€/m². Não obstante, temos sempre que ter em conta que estes valores se enquadram numa zona que é considerada prime pela localização, pela proximidade do mar, pelos equipamentos sociais e culturais e pelos estabelecimentos de ensino privados e públicos de elevada qualidade podendo variar e até aumentar substancialmente.

6.3 Distribuição

Denis Lindon *et al.* (2011), classificam como itinerário o canal de distribuição que um produto ou serviço percorre desde o estágio da produção ao do consumo. As categorias de intermediários que formam o canal de distribuição e que medeiam entre o produtor e o destinatário final são várias e, independentemente de serem realizadas por intermediários ou pelos próprios produtores, as funções de distribuição podem ser divididas em dois tipos principais: distribuição física e os serviços.

Para esta variável vamos apenas focar-nos nos produtos comercializados pela CBRE que utiliza dois canais:

- Nos imóveis avulso, o cliente entrega a comercialização à CBRE que o vende diretamente ao cliente final;



- Na comercialização de empreendimentos, o cliente Promotor entrega o edifício à CBRE para comercialização que o disponibiliza ao cliente final diretamente ou através da equipa do stand de vendas;



6.4 Promoção

Na promoção dos seus produtos e serviços a CBRE utiliza diferentes meios consoante o fim a que se destinam, nomeadamente:

- a) Para promoção da marca e dos serviços prestados:

- Utilização da imagem da marca em todo o material produzido desde o economato, *merchandising*, brochuras corporativas, folhetos, *website*, entre outros;
- Aposta na formação para qualificação dos seus profissionais que transmitem aos clientes a ideia de uma organização global que opera a nível local, de forma personalizada;
- Utilização de *banners* em sites da especialidade, anúncios em revistas e jornais da especialidade;
- Elaboração de notícias sobre negócios desenvolvidos e artigos de opinião, entre outros.

b) Para promoção dos produtos em comercialização:

- Utilização do *website* corporativo e do Imoguia¹⁸ que permite a exportação dos imóveis para vários portais de divulgação como o Casa Sapo, o BPI Imobiliário, o Habinet, o Millennium, OJE, entre outros;
- Produção e envio, através de *e-mail*, de documentos com layout corporativo com apresentação dos imóveis/empreendimentos;
- Assessoria aos Promotores na elaboração das campanhas de divulgação dos empreendimentos para produção de: Maquetas do projeto, Imagens 3D, contato com empresas da especialidade para criação da marca do projeto, produção de Brochuras de apresentação, construção do *website*, evento de lançamento, campanhas de distribuição de folhetos, produção de anúncios e publi-reportagens para publicação em imprensa da especialidade, entre outros.

Estes têm sido, até à data, alguns dos meios considerados mais eficazes para comunicar quer a marca, que tem regras de utilização bastante rígidas obedecendo a um manual de normas devidamente implementado nas várias regiões onde a CBRE atua, quer os serviços prestados e os produtos em comercialização.

7. Estratégia de Comunicação

Com base na empresa em estudo, julgo ser pertinente a introdução de uma nova definição de Marketing relacionada com a globalidade a que esta multinacional está sujeita em termos de política de comunicação de Marketing. Para Denis Lindon *et al.* (2011), existe um nome para o Marketing praticado pelas empresas multinacionais que estão obrigadas a adotar estratégias idênticas em todos os mercados que é o Marketing Global. Como Marketing Local, os autores

¹⁸ O Imoguia é o software de gestão imobiliária líder em Portugal que permite às empresas gerir os seus imóveis numa única plataforma, incluindo a atualização da página *Web* e a divulgação dos imóveis no Portal Casa Sapo. Informação retirada do <http://www.imoguia.com/>, consultado pela última vez em 26-02-2012.

designam o Marketing praticado localmente em cada mercado. Um dos pensamentos que rege esta multinacional e que podemos encontrar nas suas apresentações é o de pensar a nível global, agindo a nível local e, de acordo com os autores, este é o compromisso entre estes dois tipos de Marketing que não é mais do que a implementação de uma estratégia global considerando as especificidades dos mercados locais onde as empresa atuam.

Na comunicação de Marketing a CBRE em Portugal exerce a sua influência junto dos vários públicos sem nunca esquecer os clientes potenciais que permitirão aumentar a sua quota de clientes. A política de comunicação de Marketing contempla os produtos comercializados e os serviços disponibilizados aos clientes, bem como uma aposta continuada na divulgação do valor da marca. Para Denis Lindon *et al.* (2011), a comunicação da marca e a comunicação institucional são complementares, uma vez que a comunicação institucional influi, ou pode influir, nos produtos e serviços e a marca influencia e contribui para criar ou manter a imagem da empresa.

A estratégia de comunicação da CBRE em Portugal é definida de acordo com os critérios adotados a nível da Região EMEA adaptada, obviamente, ao mercado nacional.

7.1 Comunicação Offline

Para Denis Lindon *et al.* (2011), a comunicação é o conjunto de sinais emitidos pela empresa aos seus clientes, distribuidores e a todos os alvos internos ou externos. Cada instrumento será mais ou menos eficaz de acordo com os produtos ou serviços a comunicar, por isso a comunicação *offline* consistirá na estratégia orientada para o *mix* de comunicação a definir de acordo com os meios disponíveis.

7.1.1 Imprensa

A Imprensa escrita é um dos meios mais utilizados e enraizados para a divulgação da marca e dos produtos e serviços a promover pelas empresas.

De acordo com Denis Lindon *et al.* (2011), a publicidade tem cinco características essenciais relativamente aos outros meios de comunicação da empresa e são:

- Permite **alcançar muitos públicos**;
- O **acesso é caro** mas o custo por contato é reduzido;
- A publicidade funciona pelo **princípio da repetição** permitindo a multiplicação dos contatos e a continuidades das campanhas;
- A publicidade oferece **mensagens simples, forte e únicas**;
- A mensagem publicitária é perfeitamente controlada pelo anunciante.

A CBRE publicita na imprensa escrita todos os eventos, envolvendo a marca, os produtos em comercialização e os serviços prestados sempre que se verificam novos desenvolvimentos. O objetivo consiste em dar a conhecer a marca, fortificando-a, e os seus produtos e serviços.

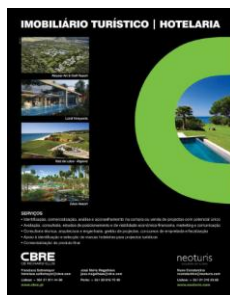


Figura 16 - Anúncio de Imobiliário Turístico publicado na Revista Vida Imobiliária de 2010

Fonte: http://www.vidaimobiliaria.com/sites/default/files/arquivo/artigo/148/net_VI148.pdf

De seguida, vamos apresentar outros anúncios onde a CBRE apresenta não só o produto em comercialização mas também o trabalho desenvolvido com o Promotor para a comercialização do empreendimento e da valorização da marca.

CB Richard Ellis Predibisa coloca 80 % do Parque Marechal

26 de Setembro de 2008 às 09:30:33 por ANDREIA GONÇALVES

A consultora imobiliária CB Richard Ellis Predibisa tem a exclusividade da comercialização das moradias do empreendimento "Parque Marechal", na cidade do Porto. Neste momento, a CB Richard Ellis já colocou 10 das 12 moradias num investimento superior a oito milhões de euros. Este empreendimento, promovido pelo Banif Asset Management e pela CP2i, situa-se numa das zonas mais nobres do Porto. O empreendimento de luxo "Parque Marechal" é constituído por 12 moradias inseridas num local com jardim e piscina ao ar livre da autoria do gabinete de arquitectura de Manuel Ventura. O arquitecto do projecto privilegiou ainda a luminosidade e a comunicação entre o interior e exterior das moradias. Este empreendimento caracteriza-se ainda por ocupar apenas 25% do terreno de implantação e pela segurança que o condomínio oferece, nomeadamente através do muro de granito construído em volta de todo o condomínio ou fechaduras biométricas.



Figura 17 - Anúncio publicado no Jornal Construir em 2008

Fonte: <http://www.construir.pt/2008/09/26/cb-richard-ellis-predibisa-coloca-80-do-parque-marechal-2/>

A CBRE comunica aos seus clientes todas as suas ações no que diz respeito à comercialização de empreendimentos para dar a conhecer o projeto, a sua ocupação e o trabalho desenvolvido pela equipa de profissionais. De seguida apresentar-se-á mais um exemplo de um anúncio publicado que versa sobre a comunicação de um empreendimento residencial em comercialização.



Figura 18 - Anúncio publicado no Jornal OJE (2011a)

A CBRE alterou o nome no final do ano de 2011 e, para divulgação desta ação foi enviado um *Press Release* à imprensa no início de 2012.

CB Richard Ellis anuncia mudança de nome para CBRE

A CB Richard Ellis anuncia a alteração do seu nome corporativo para CBRE. Com mais de 200 anos de experiência, a consultora muda agora o seu nome, mantendo o lugar de líder mundial no setor imobiliário.

"Esta mudança de nome é o passo natural na evolução da nossa identidade corporativa", explica Brett White, CEO da CBRE. "Cada vez mais os nossos clientes nos conhecem como CBRE e a nossa marca tem crescido até converter-se na mais influente e reconhecida do sector. A adoção de CBRE como nome corporativo simplifica a nossa identidade e permite-nos tirar um maior proveito da força da nossa marca".

A CBRE é líder mundial na prestação de serviços para o sector imobiliário. Com aproximadamente 31 mil colaboradores, desenvolve a sua atividade com todos os intervenientes no sector imobiliário, desde empresas privadas, públicas ou particulares, sejam ocupantes, utilizadores, promotores, financiadores ou investidores, através de mais de 300 escritórios em todo o Mundo.

A consultora imobiliária representa clientes na venda, arrendamento e gestão de imóveis, em serviços de avaliação, consultoria, research e building consultancy, em imóveis de escritórios, propriedade industrial, comércio, hotéis, resorts e habitação, nas suas diferentes fases desde terrenos, imóveis para ocupar ou com rendimento.

Fonte: CBRE
Data: 09/02/2012

Figura 19 - Notícia publicada na Revista Imobiliária (2012)

Sempre que a estrutura da CBRE sofre uma alteração, a empresa envia um comunicado à imprensa para relatar o acontecimento. No início de 2011 foi comunicada a nomeação da nova responsável de Marketing e Comunicação da CBRE Portugal.

CB Richard Ellis nomeia Teresa Posser de Andrade responsável de Marketing e Comunicação

CBRE
CB RICHARD ELLIS

A CB Richard Ellis anuncia a nomeação de Teresa Posser de Andrade para o cargo de responsável de marketing e de comunicação da consultora.

Formada em Comunicação Empresarial pela Escola Superior de Comunicação Social, em Lisboa, Teresa Posser de Andrade esteve nos últimos três anos na Deloitte, onde assumiu responsabilidades na área de assessoria de imprensa, comunicação institucional, gestão de marca e planeamento estratégico.

Atualmente estuda no departamento de comunicação do Instituto Marquês de Vila Flor e, paralelamente, em 2008, pela agência ACDO Comunicare, onde trabalhou como assessora de imprensa.

"Foi com enorme agrado que aceitei o convite da CB Richard Ellis, a consultora de serviços imobiliários de referência. Será um grande desafio que espero abraçar com especial dedicação e empenho numa área que continua a tornar-se, a de marketing e de comunicação", declara Teresa Posser de Andrade.

Pedro Soares, presidente da CB Richard Ellis em Portugal, afirma: "A CBRE sempre foi a empresa pioneira no marketing imobiliário, e encontramos na Teresa capacidade e qualidade para entrar no espírito desta equipa ao mais alto nível, e dar um contributo definitivo para o nosso sucesso nestes tempos tão desafiantes".

Figura 20 - Notícia publicada no Casa.sapo.pt Notícias (2011b)

7.1.2 Sinalética

A CBRE utiliza vários tipos de sinalética para comunicar a venda/arrendamento dos seus produtos como *outdoors*, telas, placas e vinis, onde está devidamente identificado o seu layout corporativo de acordo com as normas exigidas pelo grupo. A colocação de sinalética auxilia na divulgação da marca e do produto em comercialização.



Figura 21 - Exemplos de sinalética utilizada pela CBRE

7.1.3 Relações Públicas

De acordo com Denis Lindon *et al.* (2011), as Relações Públicas têm como objetivo estabelecer relações de confiança entre as empresas e os seus públicos para levar estes últimos a formar

opiniões positivas sobre a empresa e a sua marca. Para veicular a sua imagem, a CBRE envia *Press Releases* à Comunicação Social para comunicar, entre outros temas:

- O início de comercialização das novas instruções:



Figura 22 - Anúncio publicado no Jornal OJE (2011b)

- Eventos relacionados com a sustentabilidade

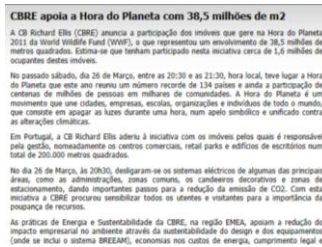


Figura 23 - Anúncio publicado na Revista Imobiliária (2011)

- Artigos de opinião sobre o mercado imobiliário



Figura 24 - Artigo publicado no Blog.Imobiliário.com.pt (2011)

- Comunicação dos resultados dos relatórios de *Research*

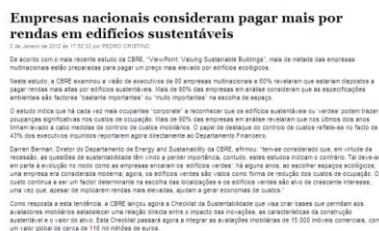


Figura 25 - Entrevistas ao Jornal Económico (2011)

7.1.4 Eventos e Patrocínios

De acordo com Denis Lindon *et al.* (2011), os patrocínios e mecenato são duas variáveis do *mix* de comunicação que, devido à saturação da publicidade, têm assumido uma importância crescente nas estratégias de comunicação das empresas. Estas variáveis têm como finalidade transmitir o nome e a imagem da empresa e os seus produtos e serviços, através da sua associação a eventos ou entidades culturais.

A CBRE conta, na sua estratégia de comunicação de Marketing com:

- Patrocínios: Almoço Conferência da Vida Imobiliária em Janeiro de 2012



Figura 26 - Convite para conferência da Vida Imobiliária (2012)

- Eventos: Torneio de Ténis em 2011, realizado todos os anos entre clientes e amigos



Figura 27 - Convite para Torneio de Ténis (2011)

- Eventos: A CBRE organiza todos os anos um concurso de fotografia: *Urban Photographer of the Year*



Figura 28 - Cartaz informativo do concurso de fotografia

7.1.5 Feiras e Exposições

A CBRE tem estado presente ao longo dos anos em algumas das Feiras mais importantes, a nível mundial, relacionadas com o sector imobiliário. A participação nestes eventos permite divulgar a marca, aumentar a rede de contactos e conhecer os parceiros de negócio.



Figura 29 - Participação da CBRE no MAPIC 2007



Figura 30 - Participação da CBRE no SIL em 2007

7.2 Comunicação online

Para Dionísio *et al.* (2009), a comunicação digital provocou alterações na comunicação das marcas. O contexto *online* veio permitir às marcas mais um canal para explorar que, combinado com os tradicionais, permite alavancar a eficácia da comunicação.

7.2.1 Permission E-mail Marketing

De acordo com Ascensão (2010), o *e-mail* Marketing é uma excelente ferramenta de Marketing Relacional quando é bem utilizada e uma das suas principais vantagens reside no facto de ser mais caro angariar novos clientes do que preservar os clientes existentes. O envio de *Newsletters* bem direccionadas é uma prática que pode gerar resultados bastante positivos para as empresas no que diz respeito à fidelização de clientes. A ideia principal desta ferramenta é comunicar apenas com quem o autorizou, enviando mensagens das áreas de interesse do destinatário o que permitirá manter o nome da marca bem presente na memória dos clientes que se lembrarão dela quando tiverem necessidade.

Ao longo dos anos, a CBRE constituiu bases de dados com contactos de clientes que visitaram os *stands* de vendas dos empreendimentos, visitaram os escritórios em busca de informação,

contactaram a empresa através dos vários portais de imobiliário, pediram informações através do *website* ou contactaram a empresa para solicitar informações. Regularmente, são produzidas *Newsletters* relacionadas com as várias áreas de negócios e são enviadas por *e-mail* a este clientes. Apresentar-se-á abaixo um exemplo de uma *newsletter* de imóveis residenciais e turísticos,



Figura 31 - Newsletter de residencial da CBRE

A empresa produz, através do seu departamento de Research, relatórios de mercado que são enviados por *e-mail* a clientes da base de dados de acordo com as suas especificidades. É apresentado de seguida um exemplo de um boletim:



Figura 32 - Boletim de mercado de Retalho

7.2.2 Publicidade online

As campanhas de *banners* em *websites* têm três objetivos principais, de acordo com Dionísio *et al.* (2009), notoriedade, *drive-to-site* e geração de *leads*. Dependendo dos *targets* definidos, procura-se assegurar o máximo de impressões de *banners* por utilizador único, quando se trata de uma campanha de notoriedade, utilizar as localizações com melhor taxa de clique, nas campanhas *drive-to-site* e utilizar as localizações que geram maior número de ações no caso da geração de *leads*, que podem ser quaisquer ações, nomeadamente marcação de visita, pedido de informações, registo no *website* ou *download* de ficheiros.

A CBRE elaborou uma campanha de comunicação em *webdisplay*, utilizando um *banner* com o contato e dois *banners* com dois edifícios de escritórios, no *website* escritorios.com.pt para comunicação da marca e dos seus produtos:

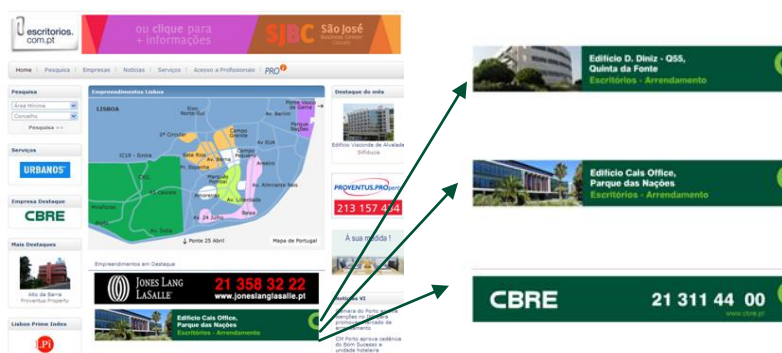


Figura 33 - Campanha de *Webdisplay*

7.2.3 Website Institucional

Para Dionísio *et al.* (2009), uma empresa que pretenda promover uma comunicação eficaz na *Internet* deve apresentar um *website* capaz de atingir os seguintes objetivos:

- Atrair visitantes;
- Promover a interação;
- Estimular o retorno.

Face ao exposto apresenta-se de seguida o *website* institucional da CBRE, construído à imagem da CBRE na região EMEA e que foi traçado a pensar, essencialmente, para dar resposta às áreas de negócio existentes nesta região.

Este *website* é constituído por dois menus, um vertical e um horizontal, para permitir aos utilizadores obterem toda a informação que necessitam na *homepage*.

O principal objetivo da CBRE relativamente ao *website* é que os clientes possam consultar esta ferramenta e obter toda a informação sobre os serviços prestados pela empresa, sobre os produtos comercializados pela empresa e que tenham um contacto com a marca através do layout corporativo, do conhecimento das ações a nível de notícias e artigos de opinião publicados pela empresa e de relatórios de mercado produzidos o mais detalhadamente possível. Através do *website* ficam ainda a conhecer os profissionais responsáveis por cada um dos departamentos e a equipa de comerciais que poderão prestar os esclarecimentos necessários sobre qualquer um dos produtos ou serviços da empresa.



Figura 34 - Homepage do website da CBRE

Através dos menus os clientes poderão percorrer o *website* para consultar informação sobre áreas de negócio, serviços prestados e imóveis em comercialização. A empresa disponibiliza através desta ferramenta a possibilidade de fazer o *download* dos relatórios de mercado produzidos pelo departamento de Research, da brochura de apresentação da empresa, dos Track Records, documentos que contêm a informação relativa à experiência de cada um dos departamentos, e disponibiliza ainda uma secção de notícias onde o cliente poderá tomar conhecimento dos artigos publicados pela e sobre a empresa.

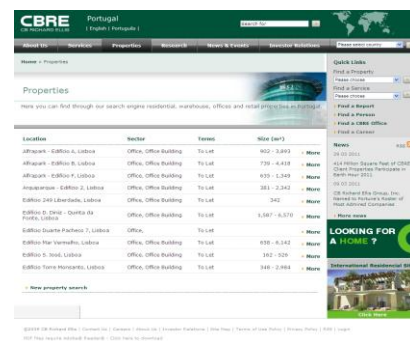


Figura 35 - Página de pesquisa de imóveis no website da CBRE

CAPÍTULO IV. METODOLOGIA E MODO DE SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para se poder estudar em pormenor as motivações, os benefícios e as dificuldades sentidas por uma empresa de Mediação Imobiliária na utilização das ferramentas de Comunicação de Marketing Tradicional e Digital, verificou-se que seria apropriada a realização de um estudo de caso, tendo como base a metodologia a quantitativa. O estudo de caso é o método mais indicado quando se colocam as questões “Quem?”, “O que?”, “Onde?”, “Como?” e “Por que?” sendo também esta a estratégia selecionada quando se examinam acontecimentos” (Yin, 2003, p.26).

Este estudo de caso teve como método a recolha de dados através das fichas de visita preenchidas pelos clientes que visitaram três dos empreendimentos residenciais em comercialização pela empresa em 2011 e através dos dados de todos os clientes que contactaram a empresa por telefone, com a finalidade de se obter respostas sobre a forma como os clientes tomaram conhecimento da empresa e dos seus produtos, quais os tipos de imóveis que procuram e em que localização. A fim de se aferir o impacto das ferramentas de Comunicação de Marketing Tradicional e Digital utilizadas pela empresa no aumento das visitas e das vendas, concluiu-se que seria apropriado a realização de um estudo de caso, tendo como base a metodologia quantitativa.

1. Amostra do Estudo

De acordo com Hill (2005), a Amostra e o Universo são duas variáveis estatísticas importantes, cada uma com o seu papel. O Universo é o conjunto de valores de uma variável sobre a qual pretendemos tirar as conclusões e a Amostra consiste numa parte dos casos que constituem o Universo. Deste modo, no presente estudo são analisados os dados da Amostra e posteriormente tiram-se as conclusões para o Universo.

Foi definido como objetivo a recolha de dados aturados durante o ano de 2011 através das fichas preenchidas pelos clientes aquando da visita a um dos três empreendimentos selecionados para este efeito. Para podermos comparar dados utilizamos como critérios a localização privilegiada dos empreendimentos e o facto de se encontrarem concluídos ou em fase de conclusão de obra. A amostra utilizada foi de 1.798 clientes, considerando-se representativa do Universo de 1.947 clientes que visitaram os vários empreendimentos e contactaram telefonicamente a empresa ao longo do ano.

2. Questionário

O questionário, ou ficha de visita, foi idealizado há uns anos pela Diretora de Marketing da ainda Predibisa, de acordo com os critérios que permitissem conhecer o cliente que visita um determinado empreendimento residencial, contendo perguntas, essencialmente fechadas para permitir uma informação mais quantitativa. Foi estruturado de forma a permitir a recolha de diferentes dados do cliente, na primeira parte colocam-se questões relativas ao próprio cliente, na

segunda parte procura-se aferir o meio através do qual o cliente tomou conhecimento do empreendimento, seguidamente procura-se saber se o cliente já conhecia a empresa, se tem casa para vender, qual a tipologia procurada e depois são colocadas questões sobre a qualidade do empreendimento, dos acabamentos, da localização e do preço. Finalmente tem um campo para o cliente preencher com comentários que considerar pertinentes.

3. A Recolha de Dados

O questionário foi distribuído por todos os clientes após a visita aos empreendimentos selecionados para este estudo e foi elaborada uma lista com os dados recolhidos dos clientes que contactaram a empresa telefonicamente de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2011.

Para se poder tornar relevante a informação recolhida neste estudo, foi efetuado o tratamento dos dados recolhidos utilizando o *Microsoft Excel* para elaboração de tabelas e gráficos que possibilitarão a obtenção de um conjunto de conclusões sobre as variáveis em estudo.

4. Análise de resultados

4.1 Análise do *website* Institucional

Em Portugal, com a aquisição da Predibisa em 2008, surgiram algumas questões relativamente a esta ferramenta, nomeadamente o facto de não ser permitido, por uma questão de programação, incluir uma referência nos imóveis lançados no *website*. Essa questão não tinha sido colocada até à data, uma vez que a CBRE trabalhava apenas com instruções de grande volume, facilmente identificáveis e, contrariamente à Predibisa, tinha uma quota pouco significativa de imóveis avulso.

Outra das dificuldades sentidas foi o facto da CBRE Porto ter o seu core business no mercado residencial e ter necessidade de criar uma secção que permitisse aos clientes que procuravam casa acederem diretamente aos imóveis do departamento residencial, sem terem que percorrer o *website* para obter informações.

Os destaques na *homepage* repetiam a informação contida nos menus o que tornava o *website* um pouco confuso para quem procurava informação específica sobre imóveis. Entretanto, por solicitação dos responsáveis do departamento residencial foi criado um *banner* com indicação “Procura Casa” mas esta solução viria a tornar-se insatisfatória, uma vez que os clientes podiam aceder aos imóveis a partir do menu horizontal, do menu vertical ou do *banner* na lateral direita o que veio tornar o processo ainda mais complicado.

Relativamente ao layout e apresentação da informação, foram reunidos alguns comentários por parte dos comerciais que consideravam que:

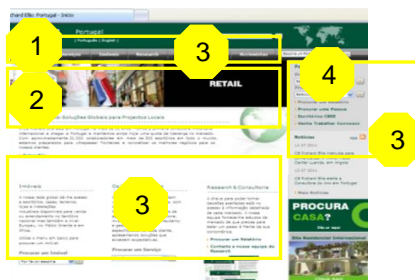


Figura 36 - Página CB Richard Ellis: Portugal - Início

- Ponto 1: Os menus eram demasiado escuros o que dificultava a leitura;
- Ponto 2: A imagem era estática, quem entrava via sempre a mesma imagem;
- Ponto 3: Caso um cliente pretendesse pesquisar um imóvel podia fazê-lo através do menu horizontal, do menu vertical ou da caixa de pesquisa rápida que estava posicionada na lateral direita;
- Ponto 4: No menu lateral direito, aparecia a caixa de pesquisa rápida e logo abaixo os *links* para as várias seções. A informação ficava com um aspeto pouco organizado e repetitivo;

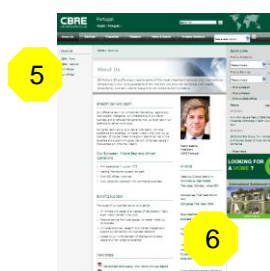


Figura 37 - Seção Sobre Nós do website da CBRE

- Ponto 5: Para criar uma relação mais próxima com o cliente era importante que seção “Sobre Nós” contasse a história da criação da CBRE, assinalando os momentos mais relevantes, bem como uma breve história sobre cada um dos escritórios a nível nacional;
- Ponto 6: Na coluna central estavam listados os prémios que a CBRE ganhou ao longo dos anos mas seria interessante, do ponto de vista visual, se o cliente pudesse visualizar uma pequena imagem e não apenas uma lista de nomes que tornam a informação desinteressante.

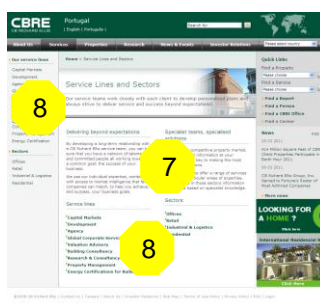


Figura 38 - Página dos serviços e áreas de negócio da CBRE

- Ponto 7: As páginas das áreas de negócio continham demasiada informação.
- Ponto 8: Os serviços e áreas de negócio estavam repetidos no texto central e no menu do lado esquerdo.

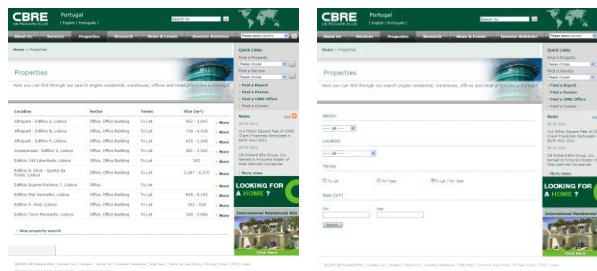


Figura 39 - Páginas de pesquisa de imóveis da CBRE

A página dos produtos da CBRE é uma das páginas mais importantes porque é aqui que o cliente vem pesquisar informação sobre os imóveis em comercialização. Com a estrutura existente, o cliente efetuava a pesquisa, de acordo com os seus critérios e necessidades, e recebia uma página com tópicos, pouco apelativa e sem fotografias.

Foram notadas lacunas relativamente a alguma informação pertinente para esta seção como um mapa de regiões, de localização dos imóveis, uma quantidade de fotografias representativas do imóvel, o nome do imóvel com destaque e a existência de um documento em pdf com a descrição do imóvel que o cliente pudesse fazer o *download* para rever ou reencaminhar para outros interessados.

Na exploração desta ferramenta de comunicação foram efetuadas visitas a *websites* de outras consultoras imobiliárias concorrentes, também na seção de produtos/imóveis, para para se obterem alguns termos de comparação relativamente à forma de apresentação dos resultados das pesquisas de imóveis. Apresentamos de seguida alguns exemplos *websites* que se apresentam com uma estrutura e um layout mais apelativo, os resultados de procura estão mais organizados e apresentam-se, logo numa primeira fase, com uma pequena fotografia do imóvel e com a possibilidade de abertura de uma página com mais informação detalhada.

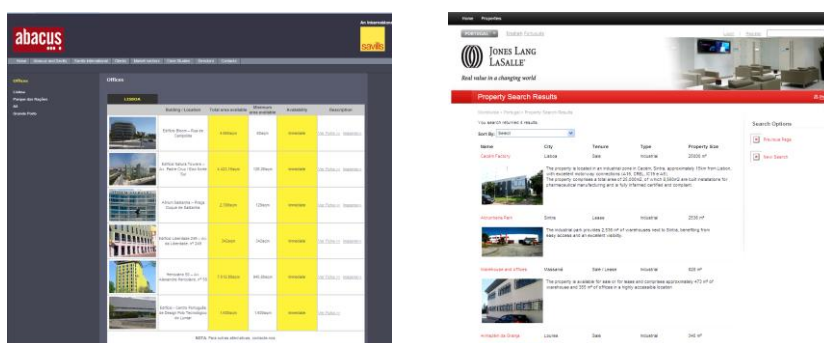


Figura 40 - Página de pesquisa de imóveis da Abacus Savills e da Jones Lang LaSalle

Após uma análise aprofundada ao *website* existente os responsáveis dos departamentos e os comerciais solicitaram alterações a esta ferramenta, uma vez que o consideravam demasiado complexo, pouco “user friendly”, ou seja, não era muito intuitivo. Os utilizadores eram obrigados a

perder algum tempo nas pesquisas para encontrarem a informação pretendida. O *website* deveria apresentar, na opinião dos responsáveis comerciais, um design mais moderno e apelativo, a colocação dos menus, a organização da informação e as ferramentas de procura deveriam ser alteradas para facilitar a navegação entre a páginas e o acesso à informação.

Após a intervenção da equipa de IT da CBRE, foi elaborado um novo layout para o *website* baseado nos comentários apresentados pelos responsáveis do departamento comercial e a imagem final foi a seguinte:



Figura 41 - Seção de notícias com o novo layout da CBRE

Nesta nova versão o layout corporativo foi mantido mas a apresentação quer da informação, quer dos menus foi alterada para facilitar a navegação e prender a atenção do cliente. Para os clientes do departamento residencial, uma vez que a exigência em termos de conteúdos e de quantidade de informação é superior, foi criado um novo *website* com um design mais moderno mas mantendo as normas corporativas a que os escritórios da região EMEA estão obrigados. Para aceder a esta nova funcionalidade basta que os clientes cliquem no *banner* “Procura casa” e entram num novo *website*:

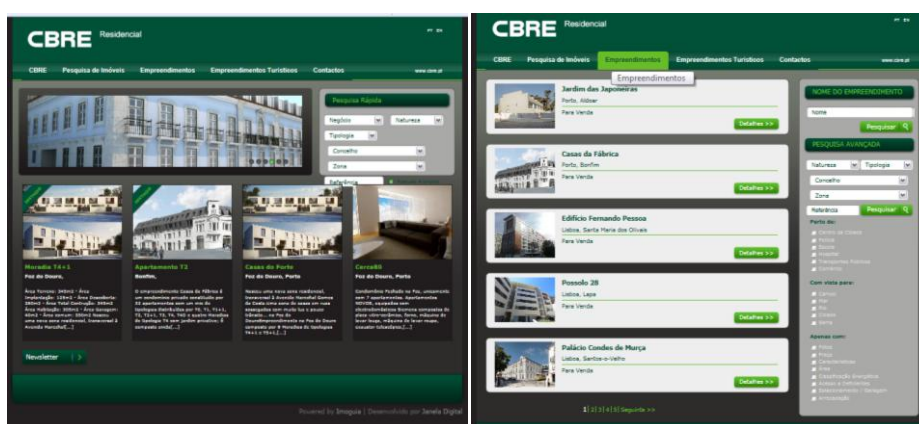


Figura 42 - Layout do novo *website* de imóveis residenciais da CBRE

4.2 Search Engine Marketing

Relativamente ao *website*, o objetivo da CBRE consiste em aumentar o tráfego qualificado e trazer os utilizadores até ao *website* institucional para dar a conhecer os seus produtos e serviços. Neste sentido, deverão ser desenvolvidas algumas técnicas de otimização que permitam aumentar a visibilidade garantindo um bom posicionamento do *website*.

Para Ascensão (2010) uma forma de aumentar a visibilidade é através da criação de *Meta Tags*, que são classificadores não visíveis na nossa página mas que são detetáveis pelos *robots* dos motores de busca. Uma vez que utilizam a linguagem **HTML**, que significa *Hyper Text Markup Language*, os *browsers* como o *Internet Explorer*, o *Mozilla Firefox*, entre outros, têm uma leitura das páginas diferente da dos utilizadores. Para se aceder a esta informação basta clicar com o botão direito do rato em qualquer zona do ecrã e selecionar “Ver código-fonte”.

Para se tentar perceber de que forma os clientes podiam chegar à página da CBRE procedeu-se a uma pesquisa no motor de busca *Google* utilizando determinadas palavras-chave ligadas à área de atuação da empresa, para se tentar perceber qual era a posição em que a página aparecia quando um cliente efetuava uma pesquisa. Assim, foram definidas algumas palavras-chave que estão ligadas à área de atuação e ao segmento onde se enquadram os imóveis comercializados, mais focalizadas na região do Porto, onde o número de imóveis em comercialização era mais significativo e foram obtidos os seguintes resultados:

- *Palavra-chave*: “Imobiliárias”, “Imobiliária Porto”, “Imóveis de luxo na Foz”, “Empreendimentos de luxo no Porto”.
- *Resultado*: A CBRE não era mencionada nas primeiras três páginas em qualquer uma desta pesquisa.

De acordo com o estudo realizado pela empresa iProspect, citado em Ascensão (2010, p.59), os utilizadores que utilizam os motores de busca demonstram comportamentos bastantes elucidativos:

- 62% dos utilizadores não pesquisam para além da primeira página de resultados;
- Apenas 10% dos inquiridos pesquisa para além da terceira página;
- 41% dos inquiridos altera a consulta e/ou motor de busca depois da primeira página;
- 3% dos utilizadores desiste de pesquisar quando não encontram o que procuram;
- 82% dos utilizadores refinam a pesquisa adicionando-lhes mais palavras;
- 36% dos utilizadores associam a posição do motor de busca à liderança da empresa no seu setor.

Daqui poder-se-á concluir que caso uma empresa não apareça nas três primeiras páginas do motor de busca terá menores probabilidades de ser encontrada pelos utilizadores, o que poderá colocar em risco o seu negócio.

Um dos motivos que poderão ser apontados para a inexistência de referências à CBRE nas primeiras páginas poder-se-á prender com a escolha das *Keywords* que, de acordo com

Fleischner (2008), poderão não ter um peso relevante quando analisadas isoladamente mas quando são analisadas em conjunto com o tema geral da página elas assinalam a legitimidade do conteúdo do *website* ao Google. Utilizando então uma das frases chaves usadas na pesquisa inicial “empreendimentos de luxo na Foz”, efetuou-se nova pesquisa para aferir as empresas listadas nos primeiros lugares para procedermos à visualização das *keywords* contidas nesse *website* em comparação com as *keywords* do *website* da CBRE e o resultado obtido foi o seguinte:

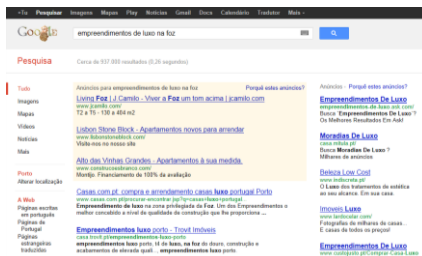


Figura 43 - Pesquisa no Google

- Em primeiro lugar apareceu listado o *website* do J. Camilo, procedeu-se então à pesquisa das *keywords* usadas por esta empresa e efetuou-se uma comparação com as da CBRE:

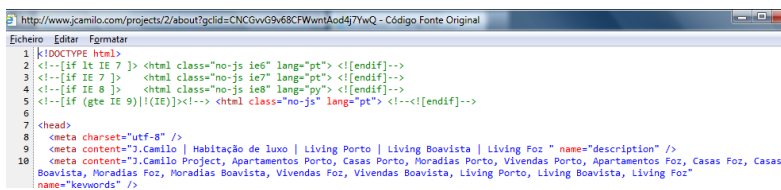
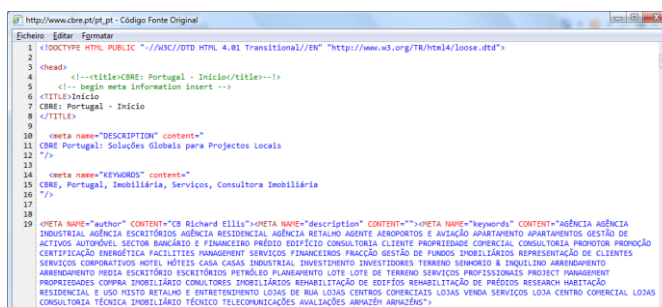


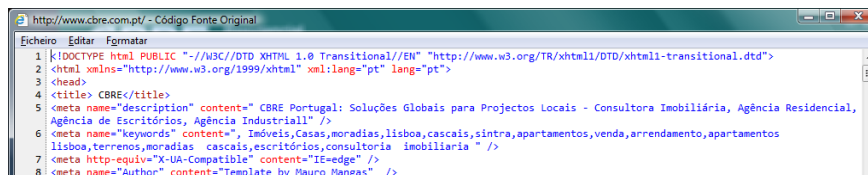
Figura 44 - Meta Tags do *website* do J. Camilo

Procedeu-se à visualização do código-fonte na página de entrada do *website* da CBRE e recolheram-se os seguintes resultados:



Comparando ambos os códigos podemos concluir que o *website* da CBRE utiliza *keywords* muito gerais, ligadas às áreas de negócio e aos serviços prestados e as palavras escolhidas não contemplam quer uma descrição dos imóveis em comercialização, quer do segmento em que a empresa atua.

Procedeu-se então à recolha do código fonte do novo *website* residencial e foram encontradas também algumas lacunas relativamente às *keywords* que continuam a não fazer referência quer às zonas prime onde a empresa comercializa os seus produtos, quer ao segmento a que se destinam, luxo.



```

1 |<!DOCTYPE html PUBLIC "-//W3C//DTD XHTML 1.0 Transitional//EN" "http://www.w3.org/TR/xhtml1/DTD/xhtml1-transitional.dtd">
2 |<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="pt" lang="pt">
3 |<head>
4 |<title> CBRE</title>
5 |<meta name="description" content=" CBRE Portugal: Soluções Globais para Projectos Locais - Consultora Imobiliária, Agência Residencial,
6 |Agência de Escritórios, Agência Industrial" />
7 |<meta name="keywords" content="; Imóveis,Casas,moradias,lisboa,cascais,sintra,apartamentos,venda,arrendimento,apartamentos
8 |lisboa,terrenos,moradias cascais,escritórios,consultoria imobiliária " />
9 |<meta http-equiv="X-UA-Compatible" content="IE=edge" />
10|<meta name="Author" content="Template by Mauro Mangas" />

```

Figura 45 - Meta Tags do novo *website* de imóveis residenciais da CBRE

Ascensão (2010) aponta ainda o *Title Tag* como um dos mais importantes fatores *on-page* para a obtenção de elevados rankings nos motores de busca. Quando se adiciona o URL do *website* aos favoritos pode-se observar o *Title Tag* o que, de acordo com o autor, deverá fazer referência à área de atuação da empresa.

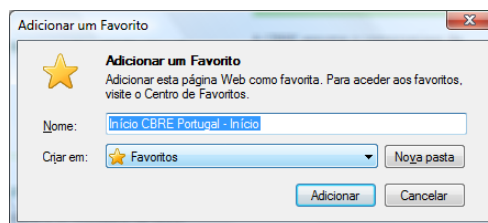


Figura 46 - Title Tag da CBRE nos Favoritos

O peso do *Title Tag* tem reflexos no posicionamento da página para determinada palavra ou expressão pesquisada, pois a mesma tem mais probabilidades de aparecer destacada. O número um no *ranking* dos resultados de pesquisa do *Google* para a *keyword* certa permite um número significativo de visitas e pode significar um incremento no volume de vendas. Esta é, para o autor, uma das razões fundamentais para as empresas manifestarem o seu interesse em aparecer listadas na primeira página de resultados do *Google*. Podemos então concluir que para aparecer listada numa pesquisa, o utilizador teria que digitar "CBRE", mas caso soubesse o nome da empresa poderia aceder diretamente ao *website*, ou "Portugal" que é uma palavra muito geral.

Para uma melhor indexação dos motores de busca, os conteúdos dos *websites* devem ser atualizados com frequência. A CBRE altera regularmente os conteúdos no que se refere à divulgação de eventos e notícias publicadas. Relativamente à informação sobre os imóveis em comercialização também sofrem alterações regularmente no que se refere ao estado, inserção de fotografias atuais, alterações de preços, entre outros.

Procurou-se então aferir o *page rank* do *website* da CBRE e, apesar das várias opções existentes, foi consultado o URL: http://www.prchecker.info/check_page_rank.php. Verificou-se que o *page rank* do *website* institucional da CBRE é 5 e o do *website* residencial é 3. Os valores baixos de

page rank poder-se-ão justificar pela impossibilidade, devido a políticas rigorosas de segurança, de criar links de outros websites para website da CBRE.

Mas apesar da obrigatoriedade de cumprir as regras de segurança impostas pela equipa de IT, o escritório de França encontrou soluções que lhe permitiram ultrapassar esta questão, mantendo o cumprimento das regras a nível do layout corporativo, que foi através da criação de um blogue onde é solicitado aos utilizadores que publiquem notícias relacionadas com o mercado imobiliário permitindo a ligação, através do blogue, às redes sociais. Este blogue é publicitado num banner rotativo na homepage:



Figura 47 - Homepage do website da CBRE França

Ao clicar neste banner os clientes têm a possibilidade de aceder ao blogue para poderem aceder a artigos de opinião sobre o mercado imobiliário e são convidados e participar com comentários e novos artigos.

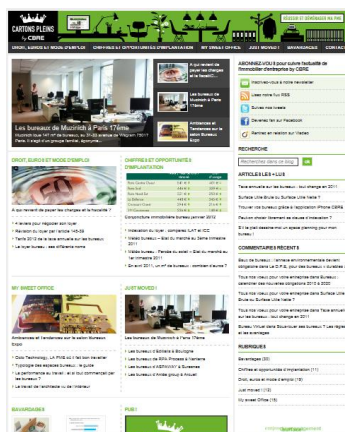


Figura 48 - Blogue imobiliário da CBRE França

Com a criação deste blogue, a CBRE França permitiu aos seus clientes uma abordagem mais personalizada e mais interativa, incentivando a comunicação e a participação do cliente na construção de uma página com informação pertinente sobre o mercado imobiliário.

É também permitido em França, ao contrário do que acontece em Portugal, o acesso ao site através das redes sociais o que vem abrir uma nova janela na comunicação da empresa com o cliente dos nossos dias.

O *website* institucional da CBRE em Portugal transmite a ideia de que esta ferramenta representa para a empresa uma forma de comunicar a sua marca para a consolidar junto dos seus públicos. Para poder atingir um maior número de clientes, a CBRE poderia aumentar a quantidade de imóveis publicitados para possibilitar a quem visita o *website* uma maior diversidade de soluções.

4.3 Análise de Resultados

4.3.1 Forma de Contacto: Através da receção da empresa

De um de Janeiro a trinta e um de Dezembro de dois mil e onze a CBRE Porto registou um total de mil duzentos e oitenta contatos telefónicos. Destes mil duzentos e oitenta contatos, 80% são relativos à procura de imóveis e 2% são relativos à oferta de imóveis para a empresa comercializar.

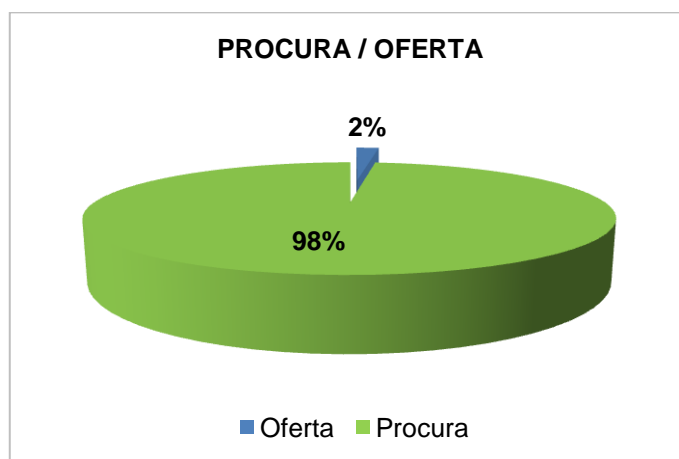


Gráfico 7 - Registo de procura/oferta

Para o nosso estudo vamos centrar-nos apenas nos resultados da variável procura, considerando como base para a nossa estatística os mil duzentos e cinquenta e cinco contatos recebidos para consulta de imóveis. De um total de mil duzentos e cinquenta e cinco contatos referentes à procura de imóveis, o departamento residencial registou 35% dos contatos, incluindo imóveis residenciais e imóveis para segunda habitação, sendo que estes últimos registaram um valor residual. Finalmente, o departamento de indústria & serviços registou 65% do contatos.

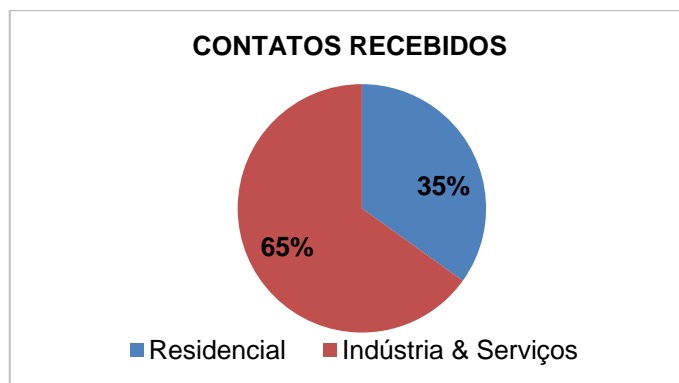


Gráfico 8 - Registo de contatos recebidos

4.3.2 Distribuição dos inquiridos segundo a variável sexo

Dos mil duzentos e cinquenta e cinco contatos, cerca de 41% pertenciam ao sexo feminino e 58% ao sexo masculino, tendo ainda uma percentagem de 1% de clientes que não dispomos de informação relativamente ao sexo, conforme se pode comprovar pelo gráfico abaixo.

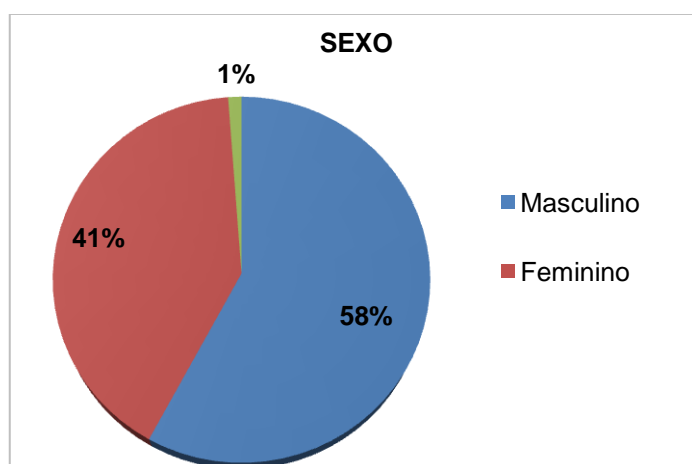


Gráfico 9 - Registo de contatos por variável "sexo"

4.3.3 Distribuição dos inquiridos segundo a variável meios de comunicação

Relativamente à questão do meio através do qual os clientes tomaram conhecimento do imóvel em comercialização foram vários os meios referidos, tendo sido a sinalética no imóvel o meio que registou mais contatos (1.078), a seguir a *Internet* (41), *Website* da CBRE (26), Casa Sapo (14), BPI Imobiliário (2), Website do Empreendimento (1), outros diferentes dos apresentados (18) e, finalmente, vários foram os clientes que não referiram qualquer meio de comunicação (75).

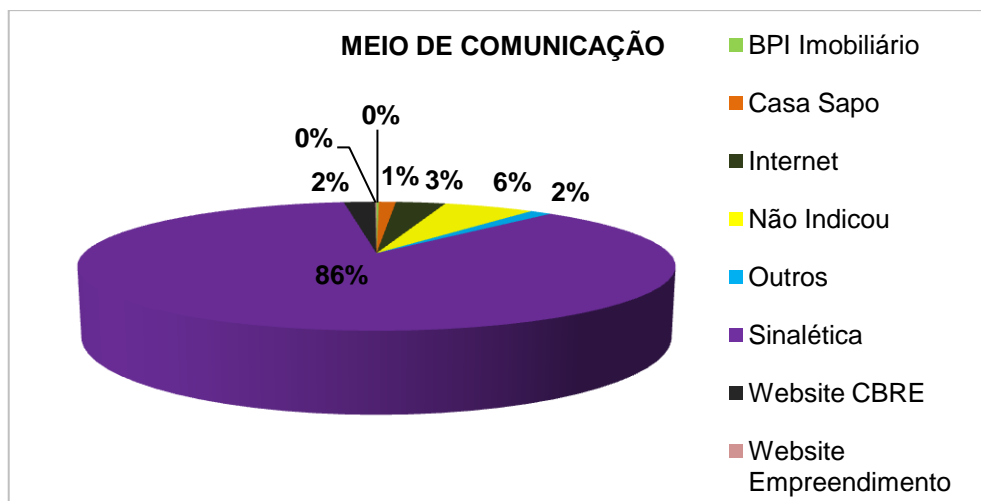


Gráfico 10 - Registo de contatos por variável "meio de comunicação"

Relativamente às variáveis Idade e Concelho de Residência, nos contatos recebidos telefónicos recebidos pela empresa, não dispomos de dados que permitem retirar ilações.

4.4 Forma de Contacto: Contacto direto no empreendimento

De um de Janeiro a trinta e um de Dezembro de dois mil e onze registaram-se um total de seiscentos e sessenta e sete contatos nos três empreendimentos em análise. Destes seiscentos e sessenta e sete contatos, 83% correspondem a visitas ao empreendimento, 9% correspondem a pedidos de informação através da *Internet* e 8% correspondem a pedidos de informação pelo telefone.

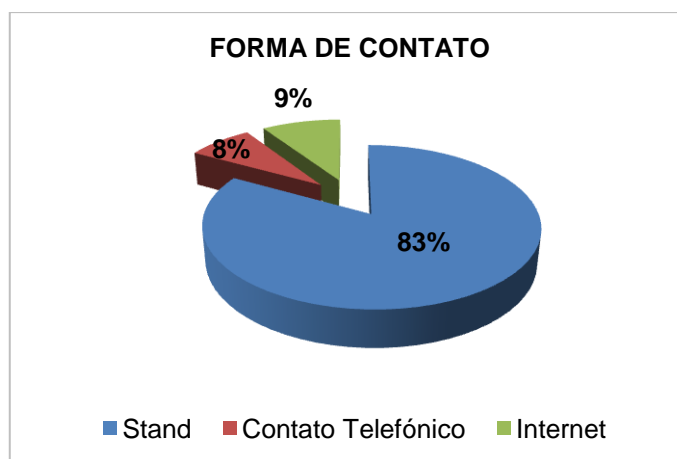


Gráfico 11 - Registo de contatos

Nos seiscentos e sessenta e sete contatos registaram-se vários tipos de contacto: primeiras visitas (449), segundas visitas (72), terceiras visitas (17), quartas visitas (13), quintas visitas (2), sextas visitas (1), pedidos de informação pelo telefone (51) e pedidos de informação através da *Internet*

(62). De um total de cento e treze pedidos de informação por *Internet* e contato telefónico 19 contatos originaram uma visita. Esta informação vem corroborar o que atrás estudamos, relativamente aos clientes que pesquisam na *Internet* para obter informação antes de visitar os empreendimentos. No entanto, relativamente ao total de contatos registados este valor é relativamente baixo representando apenas 3% dos contatos.

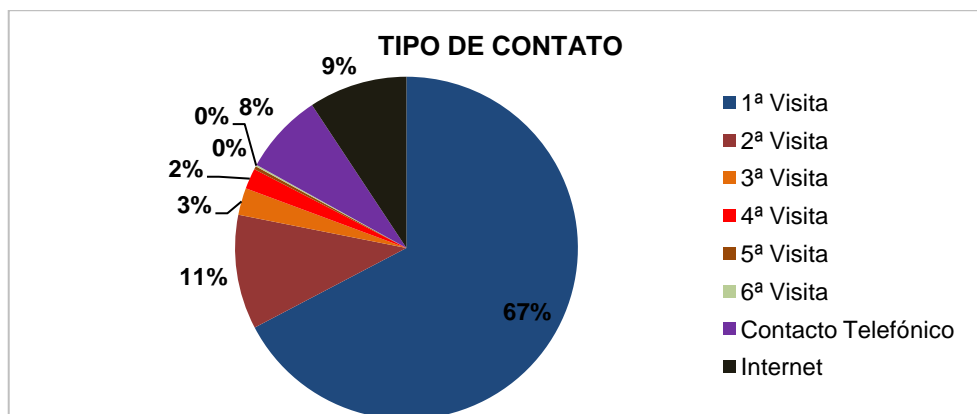


Gráfico 12 - Registo de contatos

Apesar dos contatos recebidos totalizarem seiscentos e sessenta e sete contatos/visitas aos *stands* de vendas, temos que ter em conta que apenas podemos considerar, para as variáveis “origem geográfica” e “meio de comunicação”, os primeiros contatos/visitas aos empreendimentos que totalizam 543 contatos, uma vez que 105 contatos referem-se a 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª visitas e 19 contatos efetuados a partir da *Internet* e telefone geraram visita ao empreendimento. Com este procedimento pretende-se eliminar a duplicação de dados.

4.4.1 Distribuição dos inquiridos segundo a variável sexo

Dos seiscentos e sessenta e sete potenciais clientes que contataram/visitaram os empreendimentos, cerca de 44% eram do sexo masculino, 35% do sexo feminino e os casais que visitaram representam cerca de 21%.

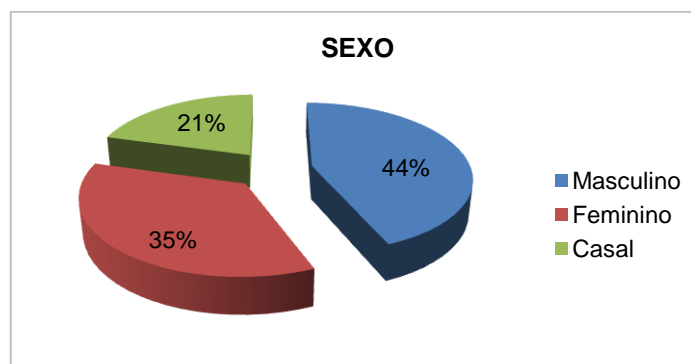


Gráfico 13 - Registo de contatos por variável “sexo”

4.4.2 Distribuição dos inquiridos segundo a variável residência

A maioria dos potenciais clientes que visitaram/contataram os empreendimentos residem nos concelhos que constituem o Grande Porto, sendo a sua distribuição: Porto (36%), Vila Nova de Gaia (26%), Matosinhos (3%), Maia (3%), Gondomar (1%), cerca de 13% dos potenciais clientes residem noutros concelhos diferentes dos apresentados no gráfico abaixo e 18% não indicaram a sua origem geográfica.

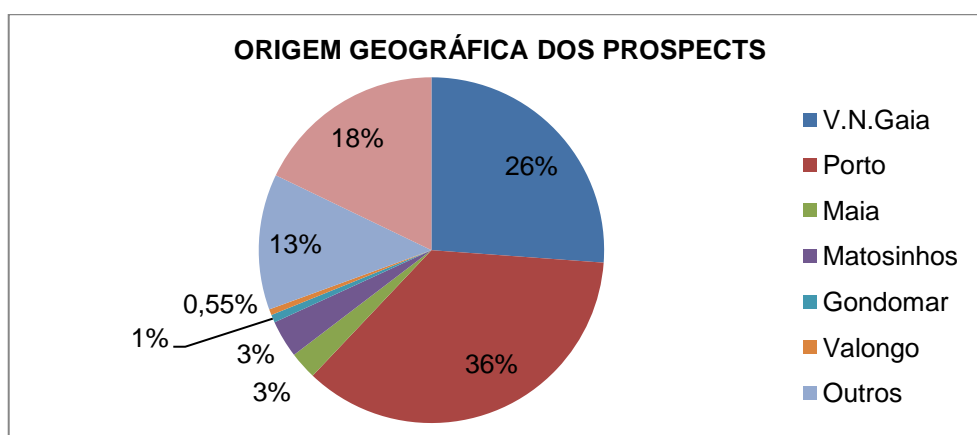


Gráfico 14 - Registo de contatos por variável "origem geográfica dos prospects"

4.4.3 Distribuição dos inquiridos segundo a variável meios de comunicação

Nas fichas de visita apresentadas aos clientes nos empreendimentos, aquando das suas visitas aos *stands* de vendas, cujo modelo constitui o Anexo deste estudo, a questão relativa ao meio através do qual tomaram conhecimento do empreendimento é de escolha múltipla, dando ao cliente liberdade de escolha na resposta.

Os meios que levaram os clientes a procurar informação e a visitar os empreendimentos foram: Anúncios na imprensa (6), Casa Sapo (4), Através de Amigos/contato CBRE (21), Distribuição de folhetos (26), *Internet* (20), Passagem no local (366), Publicidade no local (4), *Website* da CBRE (8), *Website* do Empreendimento (75), outros meios diferentes dos apresentados (5) e oito clientes não indicaram o meio através do qual tomaram conhecimento do empreendimento.

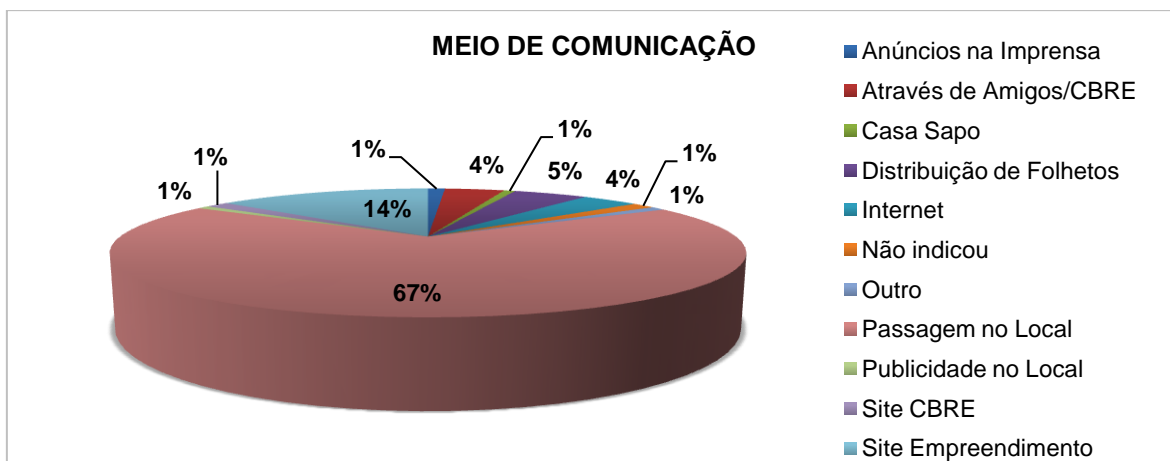


Gráfico 15 - Registo de contatos por variável "meio de comunicação"

Pela minha experiência profissional, tenho conhecimento que os clientes referem, na sua maioria, a passagem no local como sendo o meio através do qual obtiveram conhecimento do empreendimento. No entanto, em situações passadas, perante informações semelhantes, os Promotores decidiram apostar numa sinalética mais forte no próprio empreendimento através de telas nas fachadas, pendões, bandeiras, entre outros, e o número de visitas não aumentou. Por outro lado, ao longo da comercialização dos empreendimentos sempre que se faz uma ação de distribuição de folhetos, na envolvente do empreendimento ou em zonas estratégicas relacionadas com o segmento-alvo do empreendimento, o número de visitas aumenta apesar das pessoas continuarem a referir a passagem no local como o meio de conhecimento.

Este estudo de caso permitiu analisar a eficácia das ferramentas de comunicação de Marketing tradicional e digital utilizadas pela CBRE na promoção dos empreendimentos/imóveis que comercializa, bem como medir o seu impacto no aumento das visitas aos empreendimentos.

CAPÍTULO V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

1. Conclusão

Pelos dados apresentados neste estudo, considero que se conseguiu demonstrar que, no setor imobiliário, a eficácia das ferramentas de comunicação não está apenas no facto de se utilizar apenas ferramentas de comunicação de Marketing tradicionais e digitais, mas sim na sua utilização conjunta. Uma estratégia de *Blended Marketing* bem definida poderá traduzir-se num incremento de pedidos de contato e visitas aos empreendimentos/imóveis, permitindo assim aumentar o volume de vendas. A questão fundamental será a criação de novos métodos que permitam avaliar a eficácia de cada uma das ferramentas utilizadas para se poder canalizar os investimentos para as ferramentas que despertam, de forma mais eficaz, o interesse no cliente.

Como podemos comprovar pelos gráficos apresentados, apesar dos Promotores investirem em ferramentas de comunicação *offline* para a divulgação dos empreendimentos tais como: a Imprensa, com anúncios e publi-reportagens, a sinalética, através da colocação de placas, *oudoors*, bandeiras, telas, pensões, etc., e ferramentas de comunicação *online*, como a produção de *websites* e a colocação de publicidade nos portais especializados, os clientes continuam a não identificar claramente o meio através do qual tomaram conhecimento do empreendimento referindo, a grande maioria, a passagem no local como meio de conhecimento.

Não obstante, se acedermos ao relatório do Casa Sapo relativo aos imóveis publicados pela CBRE entre um de Janeiro e trinta e um de Dezembro de dois mil e onze, verificamos que a empresa publicitou em média oitocentos e seis imóveis, tendo obtido os seguintes resultados:

Tabela 10 - Relatório Casa Sapo

Número de Visualizações	803.002
Número de Cliques	72.886
Número de Pedidos de Visita	277
Número de pedidos de informação	150

Fonte: Informação cedida pela CBRE

Se compararmos os números de pedidos de visita e de pedidos de informação com os meios de comunicação referidos aquando das suas visitas aos empreendimentos ou nos contatos efetuados, encontramos uma discrepância de valores.

Face ao exposto, podemos concluir que uma estratégia de comunicação será tanto mais eficaz quanto mais meios de comunicação conseguir integrar, passando sempre pela definição de uma mensagem coerente de acordo com a marca e posicionamento estabelecido. Apesar dos clientes não referirem claramente qual o meio de comunicação que lhes despertou o interesse, caso o

empreendimento beneficie de uma campanha em diversos meios poderá mais facilmente atingir o interesse do cliente e levá-lo a agir visitando o empreendimento.

Com as dificuldades crescentes vivenciadas pelo mercado imobiliário os desafios a enfrentar são maiores mas, poderão traduzir-se em vantagens competitivas caso as empresas sejam capazes de se adaptar ao novo contexto.

Podemos identificar, neste momento, algumas barreiras relacionadas com a adoção de plataformas de comunicação digital, tais como:

- A rigidez dos orçamentos de comunicação face a um cenário de crise em que as empresas, muitas vezes, optam pela promoção marca em detrimento dos seus produtos;
- A falta de recursos humanos obriga as empresas a prosseguirem a sua atividade com profissionais que, na maioria dos casos, não estão preparados para enfrentar um contexto onde a comunicação é mais digital que obriga a uma interatividade constante;
- Receio face a um mundo onde os resultados são mais difíceis de controlar e que exige uma preparação mais tecnológica e mais proactiva.

No entanto, apesar dos desafios a enfrentar, as empresas terão que se convencer que a utilização dos meios digitais têm vantagens associadas que se poderão traduzir em ganhos financeiros, nomeadamente,

- Os custos por contato são mais baixos;
- Oportunidade de criar novas e diferentes relações com os seus públicos-alvo, adaptando os conteúdos de acordo com as necessidades manifestadas pelos clientes, que poderão acrescentar valor aos seus projetos;
- A possibilidade de iniciar, parar e reiniciar as campanhas a qualquer momento;
- Obtenção de resultados de forma quase instantânea.

Apesar da CBRE Portugal estar condicionada pelas rígidas políticas de segurança implementadas pela equipa de IT tem a possibilidade, através dos novos meios digitais, de criar novas formas e novos conteúdos para comunicar com os seus públicos. Aproveitando o exemplo da CBRE de França, a empresa pode adaptar o seu *website* para uma comunicação mais institucional e criar blogues ou página no Facebook, onde pode promover, de forma mais interativa e mais personalizada, os seus produtos conseguindo atingir um número mais vasto de públicos.

A utilização de ferramentas de análise, como o *Analytics* permitir-lhe-á agir de acordo com os resultados obtidos podendo, a qualquer momento, reformular a sua estratégia de comunicação para aumentar a sua quota de clientes.

A redefinição das *keywords* utilizadas no *website* seria outra estratégia a adotar para possibilitar à empresa aparecer listada nos primeiros lugares das pesquisas efetuadas nos motores de busca, aumentando a possibilidade de concretização de negócios.

A criação de uma ferramenta que permita a gestão das campanhas de *e-mail* Marketing seria uma mais-valia para a empresa, pois permitiria controlar a eficácia das *newsletters* e relatórios de mercado que envia, frequentemente, para as suas bases de dados.

São várias as ferramentas digitais que poderão ser adicionadas às ferramentas tradicionais utilizadas atualmente, que poderão traduzir-se num aumento do volume de negócios.

O pensamento de uma organização deverá sempre passar pela definição de uma estratégia de comunicação integrada de Marketing utilizando-se ferramentas de comunicação de Marketing, tradicionais e digitais. Assim, poderá impactar um maior número de clientes e potenciais clientes fidelizando e relacionando-se de forma individual.

2. Sugestões

Ao longo deste trabalho pude constatar que existe uma infinidade de opções no que respeita às ferramentas de comunicação de Marketing e que uma grande parte das ferramentas digitais ainda estão por explorar.

Aproveitando um contexto económico difícil para o setor do imobiliário, as empresas poderiam integrar nas suas estratégias os meios digitais que permitem reduzir os custos e aumentar as possibilidades de negócio, investindo apenas na formação dos seus profissionais ligados à área do Marketing e Comunicação para lhes possibilitar um conhecimento mais amplo das novas ferramentas.

A falta de literatura relacionada com o mercado imobiliário e com as estratégias utilizadas pelas empresas deste setor constituiu um constrangimento à exploração de novas formas de integração das ferramentas digitais.

Aponto, desde já, como sugestão a criação de convites a profissionais do imobiliário, com largos anos de experiência para, através da publicação de artigos de opinião, por exemplo, desenvolverem literaturas que permitam um conhecimento mais amplo da forma de atuação das empresas para permitir aos profissionais de Marketing desenvolver estratégias específicas à comunicação de produtos imobiliários.

Sugiro ainda a criação de fóruns e blogues, ou a participação ativa em fóruns e blogues da área Imobiliária para se poder constatar as dificuldades sentidas pelos clientes e, para se poder responder às suas dúvidas, a criação de artigos de opinião sobre esta temática da Imobiliária.

Bibliografia

- Abacus Savills(2012). *Abacus Savills - Bem-vindo: Áreas de Actividade*. Acedido através do http://www.abacusproperty.pt/pt_areas.html, consultado em 08-02-2012.
- American Marketing Association (2012). *Definition of Marketing*. Acedido através do URL: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, consultado em 03-03-2012.
- Answers.com (2011). *CB Richard Ellis: Information from Answers.com*. Acedido através do URL:<http://www.answers.com/topic/cb-richard-ellis-group-inc>, consultado em 15-10-2011.
- APEMIP (2011). *Catálogo de Estudos de Mercado, APEMIP* (Edição n.º 16, Novembro|Dezembro).
- Ascensão, C. (2010). *Google Marketing - A mais poderosa arma para atingir os seus clientes* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Banco de Portugal (2009). *Relatório do Conselho de Administração - Relatório e Contas 2010*. Acedido através do URL: http://www.bportugal.pt/PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/RelatorioAnual/Publicacoes/Ra_10_p.pdf, consultado em 18-02-2012.
- Blog.Imobiliário.com.pt (2011). *Perspetivas para mercado imobiliário em 2011*. Acedido através do URL:<http://blog.imobiliario.com.pt/2011/01/pedro-seabra-perspectivas-para-o.html>, consultado em 30-01-2011.
- Blog.imobiliario.com.pt (2012). *Imobiliário em Portugal: Jones Lang LaSalle Portugal consolida actividade*. Acedido através do URL: <http://blog.imobiliario.com.pt/2012/01/jones-lang-lasalle-portugal-consolida.html>, consultado em 07-02-2012.
- Borden, Neil H. (1964). *The Concept of the Marketing Mix*. Journal of Advertising Research, Junho de 1964, p.197-208.
- Caixa Geral de Depósitos (2011). *A actualidade do sector imobiliário residencial: ajustamentos e desafios*. Acedido através do URL: <https://www.cgd.pt/Research/Notas-Tematicas/Pages/Sector-Imobiliario-Residencial-NTNov2011.aspx>, consultado em 10-02-2012.
- Casa.Sapo.pt Notícias (2008a). *CB Richard Ellis anuncia fusão das empresas Predibisa e Rota Verde*. Acedido através do URL:<http://casa.sapo.pt/News/Detalhe.aspx?ID=5742>, consultado em 02-10-2011.
- Casa.Sapo.pt Notícias (2008b). *CB Richard Ellis assinala 20 anos de actividade em Portugal e anuncia fusão*. Acedido através do URL:<http://casa.sapo.pt/Noticias/?ID=4862>, consultado em 02-10-2011.
- Casa.Sapo.pt Notícias (2011a). *Programa de Ajustamento Económico e Financeiro vai mexer com o mercado da Habitação*. Acedido através do URL: <http://casa.sapo.pt/Noticias/Programa-de-Ajustamento-Economico-e-Financeiro-vai-mexer-com-o-mercado-da-habitacao/?ID=15979>, consultado em 21-02-2012.
- Casa.Sapo.pt Notícias (2011b). *CB Richard Ellis nomeia Teresa Posser de Andrade responsável de Marketing e Comunicação*. Acedido através do URL:<http://casa.sapo.pt/Noticias/?ID=15970>, consultado em 12-05-2011.
- Casa.Sapo.pt Notícias (2012). *Jones Lang LaSalle consolida actividades em ano negro para o imobiliário*. Acedido através do URL: <http://casa.sapo.pt/Noticias/?ID=18744>, consultado em 07-02-2012.
- Cavique, L. e Nunes, C. (2008). *Plano de Marketing - Estratégia em Acção* (ed. 2, 1º volume). Lisboa: Edições Dom Quixote.
- CBRE (2011a). EMEA Corporate | Infobank | Corporate Information. Acedido através do

- URL:http://portal.cbre.eu/portal/page/portal/cbre/emea_corporate/infobank/corporate_information, consultado em 14-01-2012.
- CBRE (2011b). *History - CB Richard Ellis*. Acedido através do URL:<http://www.cbre.com.au/EN/About+Us/history.htm>, consultado em 02-10-2011.
 - CBRE (2011c). *MarketView Residencial - Lisboa e Porto*. Acedido através do URL:http://www.cbre.pt/pt_pt/research/research_content/research_right/MIB%20Residencial_Agosto-11_PT.pdf. Consultado em 12-02-2012.
 - CBRE (2011d) - Notícias e Eventos - CBRE apresenta resultados de 2011. Acedido através do URL: http://www.cbre.pt/pt_pt/news_events/news_detail?p_id=9937, consultado em 17-02-2012.
 - CBRE (2011e) *Serviços|Residencial*. Acedido através do URL:http://www.cbre.pt/pt_pt/services/residential/residential_content/residential_next/Track%20Record%20Residencial%20Port%20-%20%20Abr%202011.pdf, consultado em 08-01-2012.
 - CBRE (2011f). *Sobre Nós*. Acedido através do URL:http://www.cbre.pt/pt_pt/about_cbre/about_cbre_content/about_cbre_next/PT_%20JAN2011.pdf, consultado em 02-10-2011.
 - Chaffey, D. e Smith, PR (2008). *eMarketing eXcellence - Planning and optimizing your digital marketing* (3ª Edição). United Kingdom: Elsevier, Ltd.
 - Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R. & Johnston, K., (2009). *Internet Marketing - Strategy, Implementation and Practice*. Inglaterra: Pearson Education, Ltd.
 - CNN Money (2011). *Top 500 American Companies - CB Richard Ellis Group - CBG - Fortune on CNMMoney.com*. Acedido através do URL:<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/snapshots/10752.html>, consultado em 10-01-2012.
 - Coto, M.A. (2010). *As Variáveis do Marketing Digital*. Acedido através do URL:<http://mktportugal.com/blog/?p=3681>, consultado em 03-02-2012.
 - Cunha, J. (2010). *SEO - Search Engine Optimization*. Acedido através do URL:<http://mktportugal.com/blog/?cat=65>, consultado em 22-12-2011.
 - Cushman & Wakefield (2011a). *Cushman & Wakefield apresenta resultados da sua atividade em Portugal*. Acedido através do URL:<http://www.cushwake.com/cwglobal/jsp/newsDetail.jsp?Language=PT&repld=c47600014p&Country=900095>, consultado em 28-01-2012.
 - Cushman & Wakefield (2011b). *Cushman & Wakefield - Global Real Estate Solutions - Portugal - Dentro da Nossa Empresa - A Nossa História*. Acedido através do URL:<http://www.cushwake.com/cwglobal/jsp/aboutUsDetails.jsp?aboutUsId=1500007&Country=900095&Language=PT>, consultado em 05-02-2012.
 - Cushman & Wakefield (2011c). *Cushman & Wakefield - Global Real Estate Solutions - Portugal*. Acedido através do URL:<http://www.cushwake.com/cwglobal/jsp/localHome.jsp?Country=900095&Language=PT&requestid=1917439>, consultado em 28-01-2012.
 - Cushman & Wakefield (2011d). *Cushman & Wakefield - Global Real Estate Solutions - Portugal - Serviços*. Acedido através do URL:<http://www.cushwake.com/cwglobal/jsp/serviceLanding.jsp?Country=900095&Language=PT>, consultado em 05-02-2012.
 - Cushman & Wakefield (2012). *About | Cushman & Wakefield: Moving with Confidence*. Acedido através do URL:<http://blog.cushwake.com/index.php/about/>, consultado em 28-01-2012.
 - Cruz, A. (2010). *Blended Marketing*. Acedido através do

- URL:<http://www.mktonline.net/index.php?cat=7&item=14451&hrq=&op=>, consultado pela última vez em 05-03-2012.
- Deloitte (2010). *Marketing Beyond - Os frutos do Marketing no futuro*. Acedido através do URL:[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt\(pt\)_inic_marketingbeyond2012_02072010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt(pt)_inic_marketingbeyond2012_02072010.pdf), consultado em 12-02-2012.
 - Destak (2011). *Imobiliário - CB Richard Ellis nomeada "Melhor Consultora do Mundo"*. Acedido através do URL:<http://www.destak.pt/artigo/83167-cb-richard-ellis-nomeada-melhor-consultora-do-mundo>, consultado em 02-10-2011.
 - Diário Económico (2011a). *As estratégias das mediadoras para vender casas*. Acedido através do URL: http://economico.sapo.pt/noticias/as-estrategias-das-mediadoras-para-vender-casas_131468.html#, consultado em 21-12-2011.
 - Diário Económico (2011b). *Portugueses decidem online o que vão comprar na loja*. Acedido através do URL: http://economico.sapo.pt/noticias/portugueses-decidem-online-o-que-vaio-comprar-na-loja_125788.html, consultado em 13-02-2012.
 - Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2012). *Definição de Yield*. Acedido através do URL:<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=yield>, consultado em 20-01-2012.
 - Dionísio, P., Rodrigues, J.V., Faria, H., Canhoto, R., e Nunes, R.C. (2009). *B-Mercator, Blended Marketing* (1ª edição). Alfragide: Publicações D. Quixote.
 - Escritorios.com.pt (2011). *Homepage*. Acedido através do URL: <http://www.escriptorios.com.pt/>, consultado em 31-12-2011.
 - Euromoney (2011). *Real Estate Survey 2011 - Methodology/Euromoney-Magazine*. Acedido através do URL:<http://www.euromoney.com/Article/2895483/2011-Euromoney-Real-Estate-Survey-Methodology.html>, consultado em 31-01-2012.
 - Ferreira, B. et al. (2011). *Fundamentos de marketing*. Lisboa: Ed. Silabo.
 - Fetherstonhaugh, B. (2010). *Os social media são o word of mouth com esteróides*. Revista Marketeer, Julho de 2010. Acedido através do URL: <http://www.marketeer.pt/2010/07/23/os-social-media-sao-o-word-of-mouth-com-esteroides/>, consultado em 15-02-2012.
 - Fleischner, M. (2008). *SEO Made Simple - Strategies dor dominating the world's largest search engine*. Estados Unidos da América: Lightning Source.
 - Free Online Library (2011). *Insignia Financial Group Completes Acquisition Of Richard Ellis Group*. Acedido através do URL:<http://www.thefreelibrary.com/Insignia+Financial+Group+Completes+Acquisition+Of+Richard+Ellis+Group-a020330887>, consultado em 08-01-2012.
 - Geld, S. (2003). *Internet World Stats: Cost Savings between Traditional Marketing and Internet Marketing*. Acedido através do URL: <http://www.internetworldstats.com/articles/art042.htm>, consultado em 22-02-2012.
 - Gestor.pt (2012). *Como definir um público-alvo*. Acedido através do URL:<http://gestor.pt/como-definir-um-publico-alvo/>, consultado em 01-03-2012.
 - Hall, D. (2001). *Jump Start your Business Brain - Scientific ideas and advice that will immediately double your business success rate*. Cincinnati, Ohio: Brain Brew Books.
 - Hayes, G. e Giles, P. (2006). *Emerging Media Orientation*, acedido através do URL:http://www.slideshare.net/LAMP_AFTRS/emerging-media-orientation-gary-hayes-and-peter-giles-presentation, consultado em 06-03-2012.
 - Hill, A. & Magalhães, M. (2008). *Investigação por questionário* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
 - IDC Portugal (2007). *Directório Global das TIC*. Acedido através do URL:

- http://www.portalidc.com/2011/Directório_TIC_2011.pdf, consultado em 12-02-2012.
- Imoguia Blog (2010). *Marketing Mix e a Mediação Imobiliária - Tecnologia para o Imobiliário*. Acedido através do URL: <http://blog.imoguia.com/6375-marketing-mix-e-a-mediacao-imobiliaria>, consultado em 09-09-2011.
 - INCI (2011). *Newsletter n.º 1 de Julho de 2011 do Inci, I.P.* Acedida através do URL:http://www.inci.pt/Portugues/Noticias/Documents/Newsletter_01_Jul_11.pdf, consultado em 04-02-2012.
 - INCI (2012). *Newsletter n.º 1 de Janeiro de 2012 do Inci, I.P.* Acedido através do URL: http://www.inci.pt/Portugues/Noticias/Documents/NL1_201201.pdf, consultado em 04-02-2012.
 - Instituto Nacional de Estatística (2010). *Indicadores Sociais 2010*. Acedido através do URL: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_bo ui=132425996&PUBLICACOESmodo=2, consultado em 12-02-2012.
 - Instituto Nacional de Estatística (2011). *Estatísticas da Construção e Habitação 2010*, edição de 2011. Lisboa: Instituto Nacional de estatística, I.P.
 - Instituto Nacional de Estatística (2012). *O endividamento para aquisição de habitação própria permanente: uma análise exploratória do Inquérito ao Património e Endividamento das Famílias 1994 - 1998*. Acedido através do URL: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=106106&ESTUDOSmodo=2, consultado em 18-02-2012.
 - Internet World Stats (2012). *World Internet Usage Statistics - News and World Population Stat.* Acedido através do URL: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, consultado em 13-02-2012.
 - Jones Lang LaSalle (2011). *O Estado dos Fundos de Investimento em Portugal*. Acedido através do URL: http://www.joneslanglasalle.pt/ResearchLevel1/JLL_Portugal_Relatorio_Fundos%202011.pdf, consultado em 09-02-2012.
 - Jones Lang LaSalle (2012a). *Acerca de Nós: História da Jones Lang LaSalle*. Acedido através do URL:<http://www.joneslanglasalle.pt/Portugal/PT-PT/Pages/History.aspx>, consultado em 05-02-2012.
 - Jones Lang LaSalle (2012b). *Jones Lang LaSalle apresenta resultados*. Acedido através do URL:<http://www.joneslanglasalle.pt/portugal/pt-PT/Pages/NewsItem.aspx?ItemID=20949>, consultado em 14-02-2012.
 - Jones Lang LaSalle (2012c). *Serviços*, Acedido através do URL:<http://www.joneslanglasalle.pt/Portugal/PT-PT/Pages/Services.aspx>, consultado em 05-02-2012.
 - Jornal Construir (2008). *CB Richard Ellis Predibisa coloca 80 % do Parque Marechal*. Acedido através do URL: <http://www.construir.pt/2008/09/26/cb-richard-ellis-predibisa-coloca-80-do-parque-marechal-2/>, consultado em 22-12-2012.
 - Jornal Económico (2011). *Empresas nacionais consideram pagar mais por rendas em edifícios sustentáveis*. Acedido através do URL: http://economico.sapo.pt/noticias/investidores-confiantes-voltam-a-construir-casas-novas_79837.html, consultado em 25-06-2011.
 - Jornal de Negócios Online (2007). *CB Richard Ellis acquire 30% da Neoturis*. Acedido através do URL:http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=289278, consultado em 22-01-2012.
 - Jornal OJE (2011a). *CBRE comercializa espaços residenciais no Boavista Prime*. Acedido através do URL:<http://www.oje.pt/suplementos/residencial-e-lazer/habitacao/cbre->

- comercializa-espacos-residenciais-no-boavista-prime, consultado em 26-07-2011.
- Jornal OJE (2011b), *CBRE anuncia comercialização do Possolo 28 na Lapa*. Acedido através do URL:<http://www.oje.pt/suplementos/residencial-e-lazer/habitacao/cbre-anuncia-comercializacao-do-possolo-28-na-lapa>, consultado em 25-11-2011.
 - Klotz, Ulrich (1999). *The challenges of the new economy*. Berlin: Gerwerkschaftliche Monatshefte.
 - Korehisa, H. (2012). *Práticas do Marketing Imobiliário, Negócios e Serviço Imobiliário - Práticas do Imobiliário*. Acedido através do URL:http://www.heliokorehisa.com.br/?page_id=27, consultado em 11-02-2012.
 - Korehisa, H. (2012). *Marketing Imobiliário, Conheça as Estratégias da Planta à Cobertura*. Acedido através do URL:http://www.heliokorehisa.com.br/?page_id=23, consultado em 11-02-2012.
 - Kotler, P. (1986). *Megamarketing*. Harvard Business Review. Março-Abril de 1986, p. 117-124.
 - Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*, Lisboa: Editorial Presença.
 - Kotler, P. (2004). *Os 10 Pecados Mortais do Marketing - causas, sintomas e soluções* (5ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
 - Lauterborn, R. (1990). *New Marketing Litany: 4 P's Passé; C-Words Take Over*. Advertising Age.
 - Lindon, D., Lendrevie, J., Lévi, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (14ª Edição). Alfragide: Publicações D. Quixote.
 - Marktest (2012). 1,4 milhões em redes sociais. Acedido através do URL: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~145b.aspx>, consultado em 18-01-2012.
 - McKenna, R. (1991). *Marketing is Everything*. Harvard Business Review, Jan–Feb, 1991, pp 65-70.
 - Morais, P. (2010a). *Marketing Portugal - Marketing Digital: Comportamento do Consumidor na Internet*. Acedido através do URL: <http://mktportugal.com/blog/?p=3410>, consultado em 11-02-2012.
 - Morais, P. (2010b). *Marketing Portugal - Marketing Digital: Diferenças entre ambiente digital e ambiente tradicional*. Acedido através do URL:<http://mktportugal.com/blog/?p=3240>, consultado em 01-08-2011.
 - Morais, P. (2010c). *Marketing Portugal, Facebook para as empresas*. Acedido através do URL:<http://mktmorais.com/?tag=facebook-para-empresas>, consultado em 01-03-2012.
 - Morais, P. (2010d). *Marketing Portugal, Marketing Digital: Potencial da Web na Segmentação do Mercado*. Acedido através do URL: <http://mktportugal.com/blog/?p=3379>, consultado em 11-01-2012.
 - Morais, P. (2010e). *Marketing Portugal, Marketing Tradicional Vs “Novo” Marketing*. Acedido através do URL: <http://mktportugal.com/blog/?p=3667>, consultado em 01-03-2012.
 - Morais, P. (2011). *Evolução do Marketing - Marketing Relacional*. Acedido através do URL: http://www.youtube.com/watch?v=yswPaKXIZec&feature=player_embedded#!, consultado 04-03-2012.
 - Morais, P. (2012). *Marketing Portugal, Marketing Digital: Variáveis do Marketing Digital*. Acedido através do URL: <http://mktmorais.com/?cat=48>, consultado em 11-02-2012.
 - Moreira, A. (2012). *Marketing*. Acedido através do URL:http://www2.egi.ua.pt/cursos/files/EMP/ACM_Marketing03.pdf, consultado em 26-02-2012.

- Neves, V. (2009). O endividamento para aquisição de habitação própria permanente - uma análise exploratória do inquérito ao património e endividamento das famílias 1994. Acedido através do URL: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_estudo_det&menuBOUI=13707294&contexto=es&ESTUDOSest_boui=106106&ESTUDOSmodo=2&selTab=tab1, consultado em 19-02-2012.
- Nunes, C. (2005). *Algumas Perspectivas Referentes aos Mercados Imobiliários, Prospectiva e Planeamento* (N.º 12). Acedido através do URL: http://www.dpp.pt/Lists/Pesquisa%20Avanada/Attachments/1354/Mercados_imobiliarios.pdf, consultado em 19-02-2012.
- Oates, B.J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. London: Sage.
- Olicshevis, G. (2009). *Jornalismo e a Era digital: Web 1.0 e Web 2.0: as principais diferenças*. Acedido através do URL: <http://jornalismoeradigital.blogspot.com/2009/05/web-10-e-web-20-as-principais.html>, consultado em 05-03-2012.
- Piqueira, L. (2011). *Inovação em Marketing Imobiliário*. Acedido através do URL: <http://blog.redecolibri.com.br/author/luisa/>, consultado em 05-02-2012.
- Portal da União Europeia (2012). *Europa - A História da União Europeia*. Acedido através do URL: http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_pt.htm, consultado em 14-01-2012.
- Portal Gestão (2012). *O que é o Marketing*. Acedido através do URL: <http://www.portalgestao.com/slideshow/management/item/6318-o-que-%C3%A9-o-marketing>, consultado em 29-2-2012.
- Revista de Economia Política (2008). *Inflação e deflação de activos a partir do mercado imobiliário americano*, (Vol. 28, nº 3, p. 414-433, Julho-Setembro). Acedido através do URL: <http://www.rep.org.br/pdf/111-3.pdf>, consultado em 17-02-2012.
- Revista Vida Imobiliária (2010). *Turismo Residencial - Posicionar Portugal na Retoma*. Edição n.º 148, Julho de 2010). Acedido através do URL: http://www.vidaimobiliaria.com/sites/default/files/arquivo/artigo/148/net_V1148.pdf, consultado em 22-12-2011.
- Revista Imobiliária (2011). *CBRE apoia a hora do planeta com 38,5 milhões de m2*. Acedido através do URL: <http://www.revistaimobiliaria.com.pt/?p=10419>, consultado em 31-03-2011.
- Revista Imobiliária (2012). *CB Richard Ellis anuncia mudança de nome para CBRE*. Acedido através do URL: <http://www.revistaimobiliaria.com.pt/?p=13296>, consultado em 10-02-2012.
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th ed. Harlow: FT Prentice-Hall.
- Savills (2012). *Savills Trusted Advisors to Real Estate Clients Around The Globe | History*. Acedido através do URL: <http://www.savills.com/about-savills/history.aspx>, consultado em 08-02-2012.
- Scott, D. (2008). *As Novas Regras de Marketing e Relações Públicas*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Sharp, L. (2001). *Positive response action: The ultimate goal of website communications*. *Journal of Communication Management*, Vol. 6, n.º 1, 2001, p.41-52.
- Sistema de Informação Residencial (2011). *Habitação: Relatório de Mercado, Concelho do Porto, Freguesia de Nevogilde*. Acedido através do URL: http://sir.ci-iberica.com/SIRv2/public/SIR.flow?_flowExecutionKey=_cC4EF8E9A-D7FE-82D4-246C-907E07D290C9_kDB84A439-8701-B99C-59DF-C07E0F1C6FC9&helpActivity=activity.FlowController.RedirectView&helpExternalLink=http%3A%2F%2Fwiki.ci-iberica.com%2Fdisplay%2FSIRHELP%2FTBD&helpInlineText=TBD&serverBusinessLogic

Time=16, consultado em 06-03-2012.

- Sua pesquisa.com (2011). *História da Internet - Origem da Internet*. Acedido através do URL: <http://www.suapesquisa.com/internet/>, consultado em 13-02-2012.
- Tecmundo (2011). A World Wide Web completa 20 anos, conheça como ela surgiu, acedido através do URL:<http://www.tecmundo.com.br/historia/1778-a-world-wide-web-completa-20-anos-conheca-como-ela-surgiu.htm>, consultado em 06-02-2012.
- The Lipsey Company (2011). *To 25 Brand Survey*. Acedido através do URL:http://www.lipseyc.com/images/stories/2011-Brand_Survey_Results.pdf, consultado em 08-01-2012.
- The Wall Street Journal (2011). *Survey of Wall Street Journal Subscribers Finds CBRE Has Real Estate Industry's Best Brand Reputation*. Acedido através do URL:<http://online.wsj.com/article/PR-CO-20111221-904023.html>, consultado em 08-01-2012.
- Umic - Agência para a Sociedade do Conhecimento (2006). *A utilização da Internet em Portugal*. Acedido através do URL: http://www.unic.pt/images/stories/noticias/Relatorio_LINI_UMIC_InternetPT.pdf, consultado em 12-02-2012.
- Wikipédia (2011a). *CB Richard Ellis*. Acedido através do URL:http://en.wikipedia.org/wiki/CB_Richard_Ellis, consultado em 02-10-2011.
- Wikipédia (2011b). *Crise do Subprime*. Acedido através do URL:http://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_do_subprime, consultado em 02-10-2011.
- Wikipédia (2012). *CBRE Group*. Acedido através do URL:http://en.wikipedia.org/wiki/CBRE_Group, consultado em 10-01-2012.

ANEXOS

Anexo I - Ficha de Visita



FICHA DE VISITA
Nome do Empreendimento

Ficha Nr.º _____

Nome _____ Idade _____

Contactos _____ E-mail _____

Morada _____ Cód. Postal: _____

V. N. Gaia Outra Qual? Profissão? _____

Como tomou conhecimento do empreendimento?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Publicidade no local | <input type="checkbox"/> Mailing |
| <input type="checkbox"/> Site Empreendimento | <input type="checkbox"/> Distribuição de Folhetos |
| <input type="checkbox"/> Site CBRE | <input type="checkbox"/> Anúncios na Imprensa |
| <input type="checkbox"/> Casa Sapo | <input type="checkbox"/> Outro: _____ |
| <input type="checkbox"/> BPI Imobiliário | |
| <input type="checkbox"/> Outro: _____ | |



É cliente da CB Richard Ellis? Sim Não

Tem casa para vender? Sim Não

Tipologia que procura?

- T2 T3 T3+1 T4

Como classifica a localização do empreendimento?

- Excelente Boa Razoável Fraca

Como classifica a arquitectura/áreas do empreendimento?

- Excelente Boa Razoável Fraca

Como classifica a qualidade dos acabamentos?

- Excelente Boa Razoável Fraca

O preço é

- Muito caro Caro Normal Barato

Comentários: _____

Na sua opinião este cliente é um verdadeiro "prospect"? Sim Não

Data: _____ Hora: _____ Responsável: _____