

A Comunicação no Sector Imobiliário do Arrendamento

Luís Diogo Pinheiro Novais Branco Caetano

Aluno Nº43333

Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de especialização em Comunicação Estratégica

Janeiro de 2015

Relatório de Actividade Profissional apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção, através da recomendação do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, do grau de Mestre em Ciências da Comunicação na área de especialização em Comunicação Estratégica, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Jorge

ÍNDICE

Introdução	7
I. Breve síntese do meu percurso académico e profissional	7
II. Objectivos e questões do RAP	9
Capítulo I – O Arrendamento Urbano	11
1.1. O mercado do arrendamento, caracterização, legislação e alguns momentos mediáticos	11
1.2. A evolução histórica do mercado de arrendamento em Portugal	12
1.3. Direitos e deveres de inquilinos e senhorios	14
1.4. Opiniões de alguns <i>Stakeholders</i> do mercado do arrendamento	16
1.5. A crise económica e a influência no investimento em comunicação e marketing	18
Capítulo II – Comunicação e Marketing, na era do Digital	20
2.1. Estratégia de Comunicação	21
2.2. A Comunicação como estratégia das organizações	22
2.3. O novo comportamento do consumidor no mercado imobiliário	24
2.4. Marketing <i>one-to-one</i>	28
2.5. A Comunicação-Marketing para a eficácia	30
2.6. Comunicação digital, tendências e comportamentos do consumidor	31
2.7. Os <i>Stakeholders</i>	35
2.8. O Planeamento estratégico	36
2.9. O Plano de Marketing	40
2.10. O Plano de Comunicação	42
2.11. As Relações Públicas	45
2.11.1. As Relações Públicas nas organizações	46
2.12. Conceitos relevantes de Comunicação no Sector Imobiliário	47
Capítulo III – Que objectivos de comunicação se colocam ao sector imobiliário?	50
3.1. “Comunicação Organizada”	53
3.2. “Estudos de caso”	54
Capítulo IV – Plano de Comunicação Institucional	59
4.1. Introdução	60
4.2. Objectivos	61

4.3. Públicos	61
4.4. Análise SWOT	62
4.5. Modo de Actuação.....	62
4.5.1. Objectivos das acções internas:	62
4.5.2. Objectivos das acções externas:	63
4.6. Missão/ Visão/ Valores	63
4.6.1. Campanha institucional.....	63
4.6.2. Fazer pesquisas trimestrais de opinião pública e satisfação	63
4.7. Plano Anual de Comunicação da AS	64
4.8. Acções de informação, concertação e relacionamento	64
4.9. Criar uma comissão de comunicação, publicidade e relações públicas	65
4.10. Semana do Imobiliário	65
4.11. Campanhas institucionais	66
4.12. Criação da Provedoria do SI	66
4.13. Programa “Conheça o Sector Imobiliário”	66
4.14. Criar um programa de televisão e um programa de rádio semanal assim como uma <i>newsletter</i> mensal.....	67
4.15. Divulgação de assuntos do SI com interesse para os sócios e sociedade	67
4.16. Controlo	68
Capítulo V – Conclusões e Recomendações	69
Referências Bibliográficas.....	72

Dedicatória Especial

Numa altura muito difícil da minha vida familiar, não posso deixar de dedicar este trabalho à melhor e à mais querida Mãe do mundo, a minha. Uma Mãe amiga que muitas vezes para mim também foi um pai, uma irmã e até uma filha. Uma Mãe muito cúmplice e que desde o primeiro dia esteve ao meu lado neste desafio. Por tudo o que me ensinou, pela sua abnegada dedicação e preocupação, pela sua peculiar descontração, pelo seu carisma, pela sua contagiante graça, pelo que me fez rir, e acima de tudo pelos valores que ao longo de tantos anos me inculuiu, valores esses que estão sempre presentes e que tento transmitir todos os dias da minha vida.

Ao inscrever-me neste Mestrado tinha como objectivo principal mostrar aos meus filhos Pedro e Manuel, ainda crianças, que aprender, estudar e trabalhar são premissas fundamentais e que, com muita disciplina, vale mesmo a pena lutar por elas. Também é dedicado a eles este meu esforço.

Agradecimentos

Quero agradecer em primeiro lugar à minha Orientadora, Professora Doutora Ana Jorge, que desde o dia em que lhe enderecei o convite para me ajudar nesta difícil missão, não só muito amavelmente o aceitou, como tudo fez ao longo destes meses para responder às minhas dúvidas e corresponder aos meus mais diversos anseios. Acreditou e fez-me acreditar que seria possível. Na realidade estava confrontado com uma temática estudada e “arrumada” há mais de uma quinzena de anos. Sabia que iria ser difícil retomar a vida académica e recordar toda a teoria abordada há tantos anos. Embora sabendo que a comunicação é uma ferramenta que uso no meu “dia-a-dia”, ciente das dificuldades, decidi tentar trilhar mais este caminho, afinal o sonho comanda a vida!

Sempre com a preocupação de não descuidar o equilíbrio familiar, que julgo ter conseguido, agradeço a paciência, o cuidado, a compreensão, o apoio e a inspiração da minha querida mulher Patrícia. É uma mulher brilhante e foi fundamental!

Estou também muito grato pelas mais variadas razões ao meu Tio Vasco, sempre muito atento a estas causas didáticas, à minha Mãe Manuela, fonte de inspiração e sempre no meu pensamento e aos meus Irmãos Tó Mané e Magá, por me terem rendido quando não pude estar presente. Num contexto difícil e entendendo os meus propósitos, souberam apoiar-me desde o início desta aventura.

Na empresa, onde nunca tive qualquer obstáculo na frequência deste Mestrado, muito pelo contrário, agradeço a colaboração e a solidariedade da Helena Prata, da Alexandra Henriques, assim como de toda a restante estrutura. Por fim aproveito para agradecer aos meus amigos, em especial ao Ricardo Delgado, toda a força que me deram ao longo deste último ano, nesta árdua mas profícua tarefa. Muito Obrigado. Estudar e aprender vale mesmo a pena!

Introdução

Neste meu Relatório de Actividade Profissional, pretendo desenvolver um tema muito actual, embora pouco estudado: a comunicação no sector imobiliário e a relação entre inquilinos e senhorios. Vou começar por fazer um pequeno resumo do meu percurso académico e profissional seguindo-se um historial do mercado do arrendamento. Por fim, entrarei nas questões científicas relacionadas com os temas do Mestrado.

I. Breve síntese do meu percurso académico e profissional

Em meados dos anos 90, ainda estudante do secundário na Escola Ginestal Machado, em Santarém e depois de quatro anos a estudar no Colégio Militar, comecei a colaborar como voluntário na Santa Casa da Misericórdia de Almeirim e no jornal regional da minha terra, O Almeirinese, onde escrevia e denunciava algumas situações e comportamentos menos correctos em Almeirim, sempre de uma forma informal mas construtiva, numa visão cívica e de cidadania. Sempre tive um espírito cívico e moral dos assuntos relacionados com as organizações e com a população em geral, o jornal e as minhas crónicas (críticas) serviram de alguma forma para beliscar algumas consciências e assim melhorar aspectos que careciam de revisão, ou melhor, de uma nova visão. Passo ainda pela Rádio, a Emissora Voz do Sul onde me estreio com um programa chamado “Panorama musical” e depois com um outro chamado “Barreira de sombra”, este em horário nobre ao domingo para um público aficionado aos toiros. Julgo que é nesta fase que surge o meu interesse e fascínio pela comunicação.

Em 1991 volto a Lisboa para tirar o curso de Comunicação, Relações Públicas, Marketing e Publicidade na Escola Profissional de Comunicação e Imagem. No ano de 1995, após algumas iniciativas bem-sucedidas no plano lúdico e da diversão, fui convidado para assumir as relações públicas e a organização de eventos num grupo hoteleiro também de Almeirim, a ETR - Empreendimentos Turísticos do Ribatejo, que detinha a discoteca QB (Quanto Baste). Aí, durante cerca de seis anos, desenvolvi um

trabalho que visava colocar o espaço no mapa regional e até nacional, uma vez que vinham pessoas de todo o Ribatejo, Alentejo e Lisboa. Organizei concertos com bandas que viriam a singrar, como os Meninos da Avó, Jorge Loução, Mico da Camara Pereira, Kussundulola, Rita Guerra, as Antilook, Djs como Tó Pereira Vibe, Pete Tha Zouk, Jiggy, Luís Leite, Rui da Silva, entre tantos outros. Num registo diferente, tivemos também inúmeros espectáculos de fado, sevilhanas e flamengo, sempre de casa cheia. Lancei uma *girls band*, as Bluff, com enorme sucesso e até com a gravação de um CD promo; organizei festas temáticas e de beneficência, promovi comercialmente variadíssimas marcas que reconheciam o nosso prestígio para o seu sucesso e notoriedade. O objectivo foi sempre a fidelização de um público específico e diferenciado, com idades entre os 17 e os 30 anos e um socio-estilo que se identificasse com o espaço e com a nossa filosofia, criando para o efeito um *slogan* que se tornou viral na altura: “QB, gente gira e divertida!”. Criei também uma *mailing-list*, à data com um valor inestimável, pois era com esta ferramenta e através dela que desenvolvíamos todas as acções de comunicação da discoteca com a elaboração de convites, *newsletters*, brochuras e cartões pessoais de acesso, enviados por correio. Tínhamos parcerias estratégicas com bares e discotecas noutras zonas do país onde, na nossa época baixa (Julho/ Agosto), promovíamos o QB em espaços como o Clube Casa do Castelo em Albufeira, o El Salero em Vilamoura, a Trigonometria na Quinta do Lago, a Trifásica e a Kapital em Lisboa. Estávamos sempre presentes com um espaço de diversão nas mais mediáticas feiras ribatejanas, como a Feira do Cavalo na Golegã e as Feiras da Agricultura e Gastronomia em Santarém. Muitos dos eventos desportivos, taurinos e até culturais naquela área geográfica tinham quase sempre o nosso patrocínio.

No ano de 1999, já com a minha licenciatura em Ciências da Comunicação terminada, optei por aceitar um convite para o departamento de marketing do Banco Santander Totta em Lisboa. Neste banco trabalhei sempre em *backoffice*. Promovíamos todos os contactos com clientes, informávamos as campanhas, tentávamos captar a clientela com conta noutros bancos, fazíamos o primeiro contacto para tentativa de cobrança de créditos concedidos, entre muitas outras actividades de fidelização relacionadas com a banca à distância. Nesta fase já acumulava este trabalho com uma colaboração na minha actual empresa, a Nobrimo. Em 2000, fixei-

me definitivamente na Nobrimo até aos dias de hoje, tendo ainda acumulado a função de gerente na Telho, onde tivemos uma participação social, durante cerca de dois anos.

Nos últimos anos, embora de uma forma desinteressada, mais como um passatempo, tenho feito a gestão da comunicação e imagem de algumas figuras públicas numa área do espectáculo muito específica, a tauromaquia. Asseguro serviços de gestão estratégica, de *clipping*, promoção nas redes sociais, *press-releases* e a comunicação mais variada nos diversos *media* da especialidade.

Assim, ao longo de uma década e meia, trabalhei em áreas relacionadas com Comunicação, Marketing e Relações Públicas, tendo-me focado ultimamente de uma forma mais abrangente na gestão de património imobiliário, manutenção e sua comercialização, assim como em todo o processo de comunicação na empresa onde estou actualmente a trabalhar. Toda a experiência adquirida ajudou-me a desenvolver projectos e procedimentos em variadíssimos assuntos onde se inserem muitas das temáticas deste Mestrado. A Comunicação estratégica, a gestão da imagem, as relações públicas, os comportamentos dos consumidores e sua caracterização são alguns dos temas e conceitos muito interligados e que serão desenvolvidos neste Relatório de Actividade Profissional. Tenciono, apoiado na minha experiência, condensar matérias e argumentos com os quais reflectirei sobre a minha experiência profissional e a área em que desenvolvo a minha actividade, esboçando um plano de comunicação que permita fazer uma recomendação aos senhorios e aos inquilinos que vise uma profícua e saudável relação.

II. Objectivos e questões do RAP

Urge criar linhas de orientação, planos e plataformas de entendimento e compromissos que visem uma informação fluente e credível a todos os níveis e que seja compreendida por todas as partes. Uma estratégia de comunicação bem delineada, tanto ao nível interno como ao nível externo, com fundamentos abrangentes e convergentes, visando um caminho de viragem para uma nova era

neste sector. Com este intuito e tendo por base a pesquisa das obras literárias mais importantes, assim como a minha experiência diária, tentarei elaborar um plano de comunicação adequado à realidade, que vise dar uma solução a este conflito.

São objectivos deste Relatório:

- Reflectir sobre as temáticas desenvolvidas ao longo da minha experiência profissional, sobretudo na prática como gestor de investimentos imobiliários, que implicam conteúdos relacionados com Ciências da Comunicação;
- Estudar, investigar e identificar os comportamentos e a relação inquilino/ senhorio num contexto histórico e actual, visando o tratamento e a imagem de ambos, através de uma estratégia de comunicação adequada e eficaz, que procure alcançar e pacificar este relacionamento que ao longo do tempo se tem vindo a deteriorar e que carece de uma solução que vise uma mudança de actual antagonismo para uma potencial convergência, partilha de ideias e parcerias. “Do conflito à colaboração!”

As questões que orientam este trabalho são as seguintes:

- De que formas podemos compreender a relação entre senhorios e inquilinos do ponto de vista de ciências da comunicação?
- Existe comunicação entre ambas as partes? De que forma e a que nível?
- Que recomendações, em termos de comunicação estratégica, poderei elaborar para uma pacificação desta relação tensional?

Capítulo I – O Arrendamento Urbano

1.1. O mercado do arrendamento, caracterização, legislação e alguns momentos mediáticos

Baseado num estudo elaborado por Ana Cristina Borges¹, para a Associação dos Industriais da Construção de Edifícios (AICE), “O Enquadramento Legal do Arrendamento Urbano e o Mercado de Arrendamento”, o Arrendamento Urbano, muito ligado com a questão da habitação nas grandes cidades, constitui um dos temas mais problemáticos da actualidade sendo alvo de debates nas mais variadas sedes e fóruns.

O Estado tem a obrigação e a incumbência de desenvolver políticas públicas de habitação que sejam equilibradas e articuladas com todas as componentes de mercado e que permitam assegurar o direito à habitação, tal como está consagrado na Constituição da República Portuguesa². A importância do contrato de arrendamento não se restringe às questões relacionadas com a política de habitação, de edificação e do ordenamento do território, reflectindo-se noutras áreas fulcrais de intervenção política relacionadas com outras questões económicas, como seja a questão do investimento, da aplicação de poupanças e do recurso ao crédito ou questões sociais relacionadas com a mobilidade dos trabalhadores e com a qualidade de vida das famílias.

Já na presente legislatura, o Governo apresentou uma proposta de alteração do regime do arrendamento urbano, dando assim cumprimento ao compromisso que o Estado português assumiu no “Memorando com a Troika”. A reforma do regime do arrendamento urbano é crucial para a requalificação do património imobiliário e para a melhoria das condições de habitação e de vida da população portuguesa.

¹ Borges, A.C. (2011). *Estudo sobre O enquadramento legal do arrendamento urbano e o mercado do arrendamento*. Associação dos Industriais da Construção de Edifícios.

² Artigo 65.º Habitação e urbanismo, Constituição da República Portuguesa, consultado em <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>.

Assim, não posso deixar de fazer a uma análise superficial desta proposta de lei, considerando, no entanto, que se trata de uma oportunidade perdida porque não procede a uma reforma de fundo, nem apresenta soluções inovadoras, não pacificando assim a questão de fundo.

Para além da legislação em vigor, é essencial caracterizar as práticas de mercado e a forma como essa legislação é aplicada.

Por outro lado, não posso deixar de contextualizar esta problemática na actual conjuntura económica, procurando reflectir sobre as implicações da situação actual no mercado de arrendamento. Por fim, cabe-me fazer uma síntese que reflecta o diagnóstico feito às limitações do mercado de arrendamento em Portugal, tendo em vista o apontar de caminhos que possam responder aos problemas identificados e às suas soluções.

1.2. A evolução histórica do mercado de arrendamento em Portugal

Ao traçar estas breves notas sobre a evolução histórica do mercado de arrendamento e do seu enquadramento jurídico, optei por identificar algumas das grandes fases, que me permitem uma análise sumária, mas elucidativa, da forma como o arrendamento urbano evoluiu, tentando identificar algumas das razões que, ainda hoje, estão na base da actual situação do arrendamento urbano em Portugal.

Na primeira fase do Arrendamento Urbano, uma fase liberal, a lei limitava-se a regular as formas de cessação do contrato procurando evitar a expulsão arbitrária do locatário. A intervenção legal mais relevante situa-se no domínio processual relativo à acção de despejo, limitando o recurso à execução do despejo a algumas situações, designadamente, em casos de doença do arrendatário.

Numa segunda fase, com o início da regulamentação do mercado de arrendamento, caracterizando-se pelo início da regulamentação em duas matérias que julgo da maior importância para o desenvolvimento do mercado de arrendamento: a liberdade de celebração do contrato por parte do senhorio e a faculdade deste poder actualizar os valores das rendas.

Numa terceira fase, de Codificação, operou-se a distinção entre normas já consolidadas e normas de urgência com carácter transitório, cuja vigência seria justificada enquanto as circunstâncias que as motivaram, se mantivessem. São exemplos disso o congelamento de rendas, a obrigatoriedade de celebrar o contrato de arrendamento e/ ou os limites impostos ao recurso à acção de despejo. Foi criado o programa de recuperação de prédios degradados (RECRIA – Regime Especial de Participação na Recuperação de Imóveis Arrendados) que previa um regime de apoio financeiro para custear parte das obras de recuperação e beneficiação de imóveis arrendados. Esta participação, a fundo perdido, podia ser concedida aos senhorios ou aos arrendatários e municípios, quando estes se substituíam aos senhorios na realização das obras.

Em 1990 surge o Regime do Arrendamento Urbano (RAU) e posteriormente o NRAU. Tinha como objectivo principal alterar o mercado do arrendamento urbano para o tornar mais atractivo e dinâmico. Mantém-se o regime de actualização anual extraordinária de rendas, o que faz com o que o RAU, por um lado, perpetue a existência de rendas de valor muito abaixo do mercado e, por outro, continue a permitir o agravamento da degradação dos imóveis, também ele fruto do baixo nível de rendas, com reflexos graves no património edificado, na falta de segurança e da depreciação da imagem das cidades. Ainda no que toca à obrigação de pagar a renda, não é permitida a antecipação do pagamento de renda superior a um mês. Quanto à transmissão da posição do arrendatário à revelia do senhorio, apenas se estipula a transmissão por morte uma única vez, no caso de falecimento do arrendatário primitivo. Este ponto constitui uma questão muito sensível, quer do ponto de vista dos direitos sociais do inquilino, quer para o próprio senhorio.

Numa breve síntese, pode afirmar-se que, a partir de 1974, a proliferação legislativa relativa ao arrendamento foi claramente inspirada numa filosofia de protecção do inquilino. Por um lado, as sucessivas alterações legislativas não lograram obter êxito na resolução do problema do congelamento de rendas; por outro, os meios adjectivos demonstraram-se ineficientes, quer pela sua morosidade, quer pelo facto de o senhorio ter que suportar o ónus de atender às condições sociais e económicas do arrendatário para executar a desocupação do imóvel. Assim, a confiança no

mercado foi sendo destruída, assistindo-se a situações em que, face ao incumprimento das obrigações do arrendatário, o senhorio não dispunha de meios adequados de tutela dos seus interesses. Posto isto, é manifesto o mau relacionamento entre inquilinos e senhorios e prevê-se que não melhore se não se adoptarem medidas práticas e exequíveis.

1.3. Direitos e deveres de inquilinos e senhorios

Delfim Aguiar³ adianta que a Constituição da República Portuguesa inclui o direito à habitação no leque dos chamados direitos fundamentais, como abordei no ponto anterior, aqueles que, por definição, são inalienáveis e pelos quais o próprio Estado deve velar. Desse direito fundamental emanam outros direitos, de senhorios e de inquilinos, acautelados pela lei e que acompanham, na outra face da moeda, todo um conjunto de deveres.

O senhorio tem direito a uma renda justa, ou seja, o proprietário de um imóvel tem direito a receber uma remuneração pelo imóvel que tem arrendado; deverá ser um rendimento ajustado aos valores de mercado, uma renda justa e de acordo com o contratado com o inquilino. A renda é actualizada anualmente de acordo com a inflação. Tem direito à manutenção do contrato – entende-se que quem arrenda uma casa deve poder contar com uma certa estabilidade no rendimento. O inquilino poderá sempre interromper o contrato antes do seu término, mas terá de o fazer com a antecedência legal. Tem direito a solicitar a casa para habitação própria: se precisar do imóvel comprovadamente para esse fim, o senhorio pode denunciar o contrato; no entanto, só poderá fazê-lo se for dono do prédio há mais de cinco anos ou se o tiver herdado. Terá também de provar que não tem outra casa, própria ou arrendada, no concelho, ou em concelhos limítrofes no caso de Lisboa e Porto. Uma vez terminado o contrato de arrendamento, o senhorio tem o direito a receber o imóvel tal como o entregou no momento do arrendamento. A lei ressalva apenas as deteriorações inerentes a uma prudente utilização, em conformidade com os fins do contrato. Tem o dever de zelar pela conservação do imóvel: compete ao senhorio realizar as

³ Aguiar, D. (2009). *Manual dos Senhorios e Inquilinos*. Porto. Almeida & Leitão Lda. 6ª Edição.

necessárias obras de conservação no prédio, sejam as de manutenção, chamadas ordinárias, ou as extraordinárias. O inquilino só as poderá fazer com autorização escrita do proprietário, excepto em caso de força maior, em que há um regime especial a favor do arrendatário. O senhorio tem ainda o dever de suportar as despesas comuns do prédio, estando este em propriedade horizontal, o pagamento de despesas comuns do condomínio e das respectivas quotas. Este pode, contudo, contratar com o inquilino que seja este a pagar. Tem o dever de dar preferência ao arrendatário em caso de venda do imóvel ou de dação em cumprimento do mesmo (para o pagamento de uma dívida a terceiro, por exemplo), ou seja, o senhorio deve dar preferência ao inquilino há mais de três anos. Há também direito de preferência para novo contrato de arrendamento, desde que não se verifiquem impedimentos. Por fim, tem ainda o dever de compensar o inquilino no final do contrato, por benfeitorias por este levadas a cabo na habitação, desde que realizadas de forma lícita – com o respectivo comprovativo – e se considerem realizadas de boa-fé. Este dever cessa por acordo entre as partes e cláusula contratual nesse sentido.

No que respeita ao inquilino, tem direito a viver com a família, ou seja com aqueles que com ele tenham uma economia comum e ou sejam o cônjuge ou parentes em linha recta ou até ao 3º grau da linha colateral. Também podem receber hóspedes até um máximo de três. Tem o direito a ter uma indústria doméstica. Ainda que o arrendamento se destine a uso residencial, se o contrato nada disser em contrário é permitido o exercício de qualquer indústria doméstica, mesmo que tributada. A lei considera que estão abrangidos os casos em que a empresa em questão dê trabalho a até três auxiliares assalariados. Tem direito a efectuar reparações urgentes no imóvel. Caso o proprietário não as faça, o inquilino pode proceder à realização de reparações que, pela sua urgência, não possam esperar pelas delongas de uma decisão de um tribunal. Nesse caso, terá depois direito a ser reembolsado pelos custos, descontando o valor na renda mediante apresentação dos comprovativos. Tem direito a pequenas deteriorações. Por forma a tornar a habitação cómoda ou confortável, o arrendatário pode realizar pequenas e necessárias deteriorações no imóvel. Exemplos disso são buracos para colocar quadros, antenas de televisão ou estantes na parede. Tudo deverá, no entanto, ser reparado no final do contrato. Tem o dever de pagar

atempadamente a renda. O inquilino tem a obrigação de pagar mensalmente a renda contratada, a qual será actualizada anualmente de acordo com um coeficiente estabelecido pelo Governo e que tem por referência o índice de preços no consumidor. A renda deve ser em dinheiro e vence no 1º dia útil do mês anterior àquele a que diga respeito. Tem o dever de usar efectivamente o imóvel: a lei impõe que o inquilino deve usar efectivamente o imóvel arrendado não deixando de o utilizar por mais de um ano. Tal só poderá acontecer em caso força maior ou de doença ou, ainda, se a ausência for devida ao cumprimento de deveres militares ou profissionais do próprio, do seu cônjuge ou companheiro. Tem o dever de cumprir com limites de boa vizinhança: os inquilinos estão sujeitos aos mesmos deveres dos proprietários no que toca às limitações impostas nas relações de vizinhança com proprietários ou outros inquilinos de prédios próximos ou do mesmo prédio. Isso aplica-se, nomeadamente, às regras do condomínio ou à lei do ruído. Tem, por fim, o dever de pagar as despesas correntes, os encargos relativos a despesas correntes, respeitantes ao fornecimento de bens ou serviços que digam respeito ao imóvel, correm por conta do inquilino, que deve proceder ao respectivo pagamento. Aí se incluem, por exemplo, as contas da água, da luz ou do gás.

Embora muito descritivos, torna-se relevante enumerar todos estes direitos e deveres, uma vez que costumam estar na génese dos conflitos neste sector. Contextualizá-los é essencial para se compreender as razões que explicam a falta de comunicação entre as partes.

1.4. Opiniões de alguns *Stakeholders* do mercado do arrendamento

Para a Associação Lisbonense de Proprietários (APL), “não é justo ter uma habitação subsidiada a vida toda”⁴. Luís Menezes Leitão, presidente dessa Associação, não acredita que a anunciada actualização das rendas se concretize nos próximos anos e aponta o dedo à falta de coragem política dos governantes. Diz que a negociação privada das rendas, proposta pelo Primeiro-Ministro Passos Coelho, não precisa de

⁴ Sector Imobiliário <http://www.idealista.pt/news/especiais/reportagens>, consultada em 21-10-14.

estar prevista na lei para que inquilinos e proprietários a possam fazer e garante que o plano de reabilitação urbana da Câmara Municipal de Lisboa é "absolutamente ilegal".

Numa pequena entrevista concedida em meados de 2008 ao site de economia idealista.pt, Menezes Leitão explica porque as medidas anunciadas pela "troika" para o mercado imobiliário são ainda insuficientes e garante que a lei que é preciso pôr prática é a da oferta e da procura. Segundo o presidente da APL, existem 420 mil rendas congeladas em 700 mil contratos de arrendamento, não havendo sinais de liberalização das rendas. Este chama a atenção ainda para vários aspectos que prejudicam sempre os proprietários, tais como os inquilinos poderem impunemente deixar de pagar rendas e destruírem os imóveis, entre outras, afirmando até que o arrendamento é um investimento de alto risco.

Para a Associação de Inquilinos Lisbonenses (AIL), no que respeita ao arrendamento, “os inquilinos dizem que a nova lei é a lei dos despejos”⁵. Romão Lavadinho, presidente da AIL, não tem dúvidas ao afirmar que a nova lei das rendas vai ser a “lei dos despejos”. Em entrevista ao mesmo *site* de economia Idealista.pt em Janeiro de 2012, o responsável adiantou que o novo NRAU alterou o regime para pior, indo rebuscar uma lei do Governo liderado por Santana Lopes, em 2004, que tinha sido aprovada, mas como o Governo caiu não foi posta em prática. Se tivesse sido cumprida tinha resolvido uma parte significativa dos problemas. Esta lei só surge porque há um entendimento entre os proprietários e o governo contra os inquilinos, frisou o presidente da AIL. Para ele, a lei não protege os interesses dos inquilinos, nem com contratos anteriores a 1990, nem com novos contratos, dando origem ao despejo de cerca de 255 mil famílias, que correspondem a 30% do total de arrendamentos.

Neste mesmo contexto surgem notícias como as seguintes: “Inquilinos pedem atenção às preocupações dos arrendatários” (*Jornal de Notícias*⁶); “Atenção senhorios: o Fisco anda disfarçado de veraneante” (*Diário de Notícias*⁷); “Novo IRS trama pequenos senhorios” (*Diário de Notícias*⁸); “Novas rendas levam muitos inquilinos a

⁵ Sector imobiliário. <http://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao>, consultada em 20-10-2014.

⁶ *Jornal de Notícias on-line*, secção de economia, consultada em 17-09-2014.

⁷ *Diário de Notícias on-line*, secção de economia, consultada em 18-09-2014.

⁸ *Diário de Notícias on-line*, secção de economia, consultada em 16-09-2014.

entregar casas" (*Diário de Notícias*⁹); "Senhorios entregam 84 pedidos de despejo numa semana" (*Diário de Notícias*¹⁰); "Inquilinos têm direito a adiar aumento de rendas antigas" (*Idealista*¹¹); "Senhorios vão ter seguro contra quem não paga renda" (*DinheiroVivo.pt*¹²), "Inquilinos vítimas de senhorios violentos" (*Expresso.sapo.pt*¹³). Existe algum sensacionalismo nestas notícias e os próprios deputados muitas das vezes não têm a sensibilidade suficiente para legislar visando o consenso, dado o grande impacto na população que temas como estes podem ter. Assim, invocando uma velha máxima "se não os venceres, junta-te a eles", torna-se fundamental o diálogo e a comunicação entre todos, como vou abordar mais à frente.

De referir que neste trabalho não é possível caracterizar um perfil e a classe socio-económica do senhorio ou do inquilino que ajude ao enquadramento no conflito, é transversal e muito abrangente. Os inquilinos têm todos eles características diferentes, mediante a renda que pagam em conformidade com a qualidade do imóvel que arrendam e vice-versa. Existem variados tipos de arrendamento para diversos tipos de habitação em diferentes zonas do país ou das próprias cidades. Ao tentar elaborar um estudo, a amostra nunca seria a adequada, não traduziria fielmente a realidade, pelo que ao recorrer às notícias nos media, já mostro de alguma forma, o clima de tensão e a falta de comunicação entre as partes.

1.5. A crise económica e a influência no investimento em comunicação e marketing

A crise económica fez com que o investimento em estratégias de marketing e de comunicação baixasse, tendo em conta o capital disponível e a menor procura. Identificou-se uma mudança no comportamento do consumidor, que levou à sua interpretação e consequente alteração das estratégias do marketing mix,

⁹ Diário de Notícias *on-line*, secção de economia em 18-09-2014.

¹⁰ Diário de Notícias *on-line*, secção de economia em 20-09-2014.

¹¹ Sector imobiliário. www.idealista.pt/.../10780-inquilinos-podem-adiar-actualizacao-de-renda, consultada em 17-08-2014.

¹² Economia. www.dinheirovivo.pt/mercados/interior.aspx?content_id=3910854, consultada em 12-10-2014.

¹³ <http://expresso.sapo.pt/inquilinos-vitimas-de-senhorios-violentos=f833996>, consultada em 15-12-2014.

paralelamente com o corte de custos em marketing como investimento. O comportamento do consumidor face à crise, relativamente ao processo e tipo de decisão de compra, também se alterou, diminuiu a confiança e o poder de compra, o consumo teve um grande decréscimo, os próprios bens de consumo de luxo também tiveram menos procura, sem contar com os nichos de mercado que habitualmente emergem nestas alturas. Surgem novos hábitos de consumo como o *take-away* e o *do-it-yourself*, que reduzem o preço final dos produtos e aumentam a procura. Estas mudanças no comportamento do consumidor levam a uma adaptação estratégica, passando esta pelo desenvolvimento do produto e pela sua própria penetração no mercado. O investimento em marketing torna-se assim crucial, sendo que o incremento na gestão do produto e o investimento em comunicação são as variáveis com mais impacto na retoma em tempo de crise.

Resumindo, são as diversas legislaturas com políticas relativamente desadequadas à realidade, a cultura enraizada de poder e oposição, concomitantemente a um clima de desconfiança, que fomentam desde há muito um clima de “guerrilha” permanente entre inquilinos e senhorios. As intervenções dos presidentes das associações (AIL e APL) mais representativas são disso um exemplo. Cada associação defende as suas convicções, sem grande abertura para o diálogo e sem vontade de convergir opiniões e entendimentos. Existe um sentimento generalizado de que os senhorios desprezam os inquilinos. Estes, por sua vez, sentem-se maltratados permanentemente e julgam-se vítimas de todo este processo, tendo uma visão antagónica. Assim, uma pacificação e uma desmistificação definitiva deste mau ambiente torna-se premente, tendo em conta que neste cenário ninguém ganha e todos saem a perder. É neste contexto de contradições e de muita insensibilidade que o sector imobiliário, mais precisamente o do arrendamento, se encontram. A comunicação não existe e quando surge, é feita unilateralmente, sem obedecer a regras e códigos, visando os interesses de cada parte. Não se trata a comunicação interna, nem se cumprem as mais básicas normas da comunicação externa e de imagem.

Capítulo II – Comunicação e Marketing, na era do Digital

A comunicação no sector imobiliário, em minha opinião e salvo algumas excepções como a Remax e a Century21, até ao início da segunda década do novo século era muito pobre e pouco profissionalizada. Este mercado cresceu de uma forma descontrolada e sem pessoas formadas ou especializadas para o efeito. Em 1994, estavam legalizadas cerca de 4.000 agências de mediação imobiliária em Portugal, e em 2004 o número ascendia a mais de 16.000 agências, ou seja, o quádruplo. Ora se em 1994 o assunto, em termos de comunicação, era tratado de forma improvisada, em dez anos não houve tempo com toda a certeza para dotar todas estas pessoas de formação adequada para a indústria e assim a comunicação e o marketing ficaram um pouco esquecidos, orientados por pessoas que, sem qualquer tipo de preparo académico ou noção estratégica, não sabiam fazer mais que tentar vender. Qualquer indivíduo podia ser mediador imobiliário, estava na sua agência e, quando solicitado, mostrava um apartamento a um cliente. Havendo negócio, na venda teria direito a 3% de comissão e num arrendamento recebia o valor equivalente a uma renda. O processo era básico, e entre meados de 1998 e 2009, bastava para se ter sucesso no ramo.

Após o surgimento da crise imobiliária nos Estados Unidos da América designada por *suprime*, em 2008, Portugal não fica imune e sofre o contágio. É precisamente nesta altura que começa a triagem das agências de mediação imobiliária no nosso país, tendo só sobrevivido as maiores e as mais especializadas; todas as outras faliram, desapareceram. As exigências somadas à necessidade de estratégias de comunicação e de marketing assumiram finalmente o seu verdadeiro papel neste mercado. Com esta crise surgem também novas oportunidades de formação superior e adequada ao mercado, existindo já em Portugal três ou quatro cursos de licenciatura e mestrado reconhecidos pelo RICS¹⁴ – Royal Institution of Chartered Surveyors. Assim, o mercado imobiliário no nosso país especializou-se e hoje em dia a absorção de novos

¹⁴ RICS, por <http://www.confidencialimobiliario.com/index.php/?q=node/149>.

players é feita com muita exigência e grande critério. O nível está francamente melhor e mais profissionalizado.

Neste capítulo pretendo abordar alguns tipos de estratégias de comunicação/marketing e comportamentos dos consumidores, dado que foram conceitos que me auxiliaram no desenvolvimento da minha actual actividade profissional.

2.1. Estratégia de Comunicação

Importa definir desde logo a “estratégia” como um conceito utilizado em grande escala, muitas vezes com significados muito diferentes. No sentido normativo, representa toda a lógica global de funcionamento de um negócio ou operação, definindo as razões pelas quais a empresa tem vantagens competitivas. A estratégia deve englobar a definição das *core competences*¹⁵ (descrevem os pontos fortes do conhecimento que conferem a uma empresa uma vantagem competitiva intrínseca; constituem o factor-chave de diferenciação face aos concorrentes). Mas a estratégia pode igualmente definir o que a empresa de facto faz, ou seja, o seu posicionamento no mercado face à concorrência. Mesmo que uma empresa não defina expressamente uma estratégia, o seu comportamento em geral, por si só, constitui uma indicação da sua orientação estratégica. Assim, a estratégia corresponde ao conjunto de políticas gerais a empreender para a concretização de objectivos previamente definidos.

As empresas podem comunicar directamente com o mercado estabelecendo uma comunicação pessoal entre um agente de vendas e um potencial cliente, ou estabelecendo uma comunicação indirecta ou impessoal com os consumidores, através da publicidade e das promoções de vendas. A natureza do produto e do seu mercado influenciam a escolha da estratégia de marketing e de comunicação adoptada por cada empresa. Se esses produtos se destinam a grandes mercados de consumidores, esta dispõe dos recursos necessários e o mais indicado será apostar fortemente em publicidade nos media, ou seja, numa comunicação indirecta com o consumidor que faça aumentar a procura.

¹⁵ Hammel G. e Prahalad C.K. (1990). in Alves C. e Bandeira S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.92).

No marketing industrial, a estratégia normalmente adoptada é a da venda directa, pois as necessidades altamente específicas dos consumidores industriais assim o exigem.

2.2. A Comunicação como estratégia das organizações

A comunicação de uma organização diz-se estratégica quando está indissociavelmente ligada ao seu processo de gestão, isto é, ela efectivamente é considerada no processo de tomada de decisões do qual o *staff* de comunicação participa activamente. A comunicação estratégica pressupõe planeamento, conhecimento detalhado dos públicos de interesse, os *stakeholders*, realização sistemática de pesquisas e disponibilização permanente de recursos (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.). Em geral, o discurso da comunicação estratégica tem sido apropriado pelas organizações mas, na prática, podemos contemplar uma situação bastante distinta. A área de comunicação segue muitas de outras áreas (marketing, finanças, recursos humanos, etc.), não dispõe de condições (tempo, recursos, etc.) para a construção de um sistema de comunicação definido especificamente como de inteligência empresarial (bancos de dados, pesquisas, auditorias em geral, etc.) e não se constitui realmente como prioridade. A comunicação estratégica é definida para apresentar resultados, informar os colaboradores e impressionar os clientes.

Segundo James O'Rourke¹⁶, a comunicação é sem dúvida o meio mais valioso que um gestor pode possuir. É a relação entre ideias e acção, o processo que gera valor. A comunicação é a cola emocional que liga os seres humanos nas relações pessoais e profissionais. A capacidade de comunicar é o que, numa empresa, indústria ou sociedade, faz relacionar as pessoas umas com as outras. Ter essa capacidade é estar no centro do que faz uma empresa pública ou privada funcionar com sucesso. Todas as formas de comunicação, escrita, ouvida ou falada, são produtos finais de um processo que se inicia com um parecer crucial. Define-se comunicação como um processo que envolve emissores e receptores que codificam e decodificam

¹⁶ O'Rourke, J. S. (2010). *Comunicar com Eficácia*. Porto. Dorling Kindersley.

mensagens, que são transmitidas de várias formas e que podem ser impedidas por interferências. A finalidade é provocar um *feedback* a fim de se criar um efeito ou resultado. Os seres humanos não são os únicos a comunicar, praticamente todas as formas de vida são capazes de enviar e receber mensagens. Contudo, as pessoas são os únicos organismos vivos que comunicam não só por sinais, mas por símbolos com significados acordados. Se pensarmos na comunicação como a transferência de um significado, então uma comunicação com sucesso significa que todos compreendemos qualquer coisa da mesma forma, estaremos de acordo sobre o que pretende o emissor da mensagem e o que o receptor interpretou. A comunicação envolve uma série de princípios básicos, os quais se aplicam através dos tempos e das culturas. O processo de comunicação é sempre: dinâmico (está constantemente em mudança); contínuo (mesmo quando se desliga o telefone, está-se a passar a mensagem de que não se tem mais nada a dizer); circular (a comunicação raramente tem só um sentido, cada um de nós recebe informação do mundo exterior, determina o que significa e responde); irrepitível (mesmo que se repita a mesma coisa da mesma forma, os que nos escutam já a ouviram antes e portanto vão responder de forma diferente); irreversível (não podemos “desdizer” palavras); complexo (todos nós atribuímos significados levemente diferentes às palavras). Esta variante é um produto das nossas origens, educação e experiência e significa que existe sempre potencial para um mal-entendido.

Seguindo o raciocínio de James O'Rourke, a comunicação é essencial para a experiência humana. Todos a fazemos desde que nascemos e evoluímos todos os dias. Então, questiono, porque é por vezes tão difícil comunicar no trabalho? Como gestor, é importante perceber por que razão o local de trabalho altera a natureza da comunicação, tanto para quem envia a mensagem como para quem a recebe. Todos temos um estilo pessoal de comunicação mas, numa empresa muitas vezes terá de se adaptar a sua aproximação às necessidades daqueles com quem e para quem se trabalha. Se eu colocar as preferências da minha audiência, em particular do patrão e dos clientes, acima das minhas, consigo obter o que quero com maior rapidez. A forma como se comunica depende da minha posição na empresa. Quanto maior for a responsabilidade, mais atenção se terá de dar à comunicação. E com o crescer das responsabilidades, vai-se precisar de melhorar os registos. É uma forma de comunicar

que mais tarde possa ser lida por outros. As empresas, assim como as pessoas que nelas trabalham, estão sempre em mudança. Os negócios mudam com as condições dos mercados e as vidas dos gestores que os dirigem. A sua forma de comunicar deve adaptar-se às condições em que se encontram. Toda a comunicação deve estar em conformidade com a cultura da empresa. A aproximação acordada pode variar imenso entre empresas: umas exigem que cada problema seja escrito em forma de memorando e posto a circular, antes de ser discutido numa reunião de equipa. Outras são de natureza muito mais “oral”, dando aos empregados a oportunidade de falarem dos assuntos antes de os porem por escrito. Muitas empresas confiam em hábitos próprios para fazer passar através da empresa a informação do dia-a-dia. Para se ser bem-sucedido, deveremos adaptar-nos aos hábitos existentes em vez de tentar modificá-los ou de readaptá-los.

2.3. O novo comportamento do consumidor no mercado imobiliário

Por muito tempo, para alcançar os objectivos de marketing, foram usadas técnicas e estratégias como *telemarketing*, *mailing*, rádio, *flyers* e televisão, visando influenciar o consumidor das mais variadas formas possíveis. No cenário actual em que vivemos uma revolução digital, o uso dessas técnicas e estratégias tem perdido eficácia à medida que o consumidor aprende e começa a evitar essas interrupções. Com o advento dos motores de busca como o Google, Yahoo, Bing ou de portais e *sites* que concentram ofertas de imóveis e imobiliárias, o utilizador está a aprender a comportar-se de forma crítica e mais selectiva. A *internet* permite ao utilizador fazer a sua busca no conforto e comodidade de seu lar, podendo fazer um levantamento completo do imóvel, da região, visualizar fotografias e vídeos, pesquisar dados relevantes sobre o bairro e solicitar o agendamento de uma visita, que muitas vezes pode ser feito *online* directamente com o mediador imobiliário. Hoje, o consumidor pesquisa e recolhe informações através de motores de busca. Quem procura alguma informação, executa uma pesquisa dezenas ou centenas de vezes por dia e ao contrário de assistir a uma publicidade na televisão, ler uma mensagem de *spam* ou ouvir um representante de vendas, a maioria prefere, por intermédio de *notebooks*,

tablets ou *smartphones*, procurar a informação *online* através de um portal ou *blog* especializado que encontrou no Google ou noutra motor de busca. Somado a isso, temos o efeito “viral” (antes chamado “boca-a-boca”) que tem sido potencializado pelas redes sociais, permitindo ao mediador trabalhar a fidelização de seus potenciais clientes junto da sua marca, através de um contínuo relacionamento, seja através de *email-marketing* ou através das redes sociais. O nível de confiança adquirido por motores de busca como o Google, bem como de *sites* e portais imobiliários, aliado ao poder de propagação de redes sociais como o Facebook, o Twitter, o LinkedIn, o Instagram e o Google+, permitem aos profissionais do sector imobiliário um alto nível de segmentação, aumentando a eficácia e relevância para o seu cliente e consequentemente melhorando os resultados de suas acções.

É lógico que marketing tradicional continua a ter o seu valor e a sua importância. Aliás, o marketing *online* é apenas mais uma das várias estratégias de marketing. O que deve ser feito é a revisão de velhos conceitos e paradigmas, afinal, as pessoas cansaram-se de serem interrompidas através das mensagens tradicionais criando um bloqueio natural que muitas vezes leva à rejeição natural do que está a ser apresentado. O ponto principal é que as pessoas aprendem e interagem de forma totalmente diferente desde há alguns anos e usam a *internet* para obter informações, comprar e se relacionar, originando um novo comportamento pouco conhecido e pouco explorado. Entretanto, a essência do ser humano continua a ser a mesma, com os seus desejos, falhas e vontades; o que mudou foi o seu comportamento perante essas necessidades que hoje são potencializadas pela *web* e pelas redes sociais. O caminho do sucesso é, sem dúvida, o equilíbrio e a combinação certa das estratégias disponibilizadas, procurando sempre integrar as acções tradicionais com as novas ferramentas que hoje estão facilmente acessíveis e tentar cada vez mais entender as actividades e as relações humanas para conseguir atender seus anseios e desejos.

Existe quem não vá ao encontro com o que anteriormente defendi. Assim, para Philip Kotler¹⁷, o marketing antigo morreu. Num Seminário¹⁸ em 2012 no Brasil, mais precisamente na cidade de Recife, Kotler defendeu que, anteriormente os

¹⁷ Philip Kotler, Autor e Referência de várias correntes de marketing. Professor universitário, Consultor de marketing.

¹⁸ Kotler, P. (2012), citado por Fábio Bandeira de Mello, Seminário HSM Marketing 3.0, Recife, Brasil.

consumidores não tinham tanto conhecimento da empresa, eles só viam o que dizia a publicidade. Ou seja, as empresas detinham o monopólio da informação. Hoje, isso mudou. Pode-se conhecer a empresa tanto quanto ela nos conhece a nós. Pode entrar-se na *internet* e saber todos os detalhes de um produto, quem são seus concorrentes e tudo mais. Kotler prosseguiu com um exemplo bem actual, de que hoje, quando vamos comprar um carro, não vamos simplesmente entrar no *stand* para saber do veículo, vamos perguntar aos cinco mil amigos no Facebook.

No novo marketing, os consumidores estão mais inteligentes e bem informados. Segundo o professor, qualquer empresa que faz uma promessa que não pode cumprir terá problemas. As empresas estão num grande aquário e mundo inteiro pode ver o que está a acontecer lá dentro. Se inovarmos frequentemente teremos muitos fracassos, mas se não inovarmos, sairemos do mapa. Então, não existe outra escolha, argumenta o professor Kotler no seu livro “Marketing para o século XXI”¹⁹: não basta ter apenas uma cultura de inovação, é preciso mantê-la constantemente, porque o mundo não pára. Kotler destaca que é exactamente isso que as grandes empresas mundiais como a Apple, Intel, Amazon e McDonald's fazem e é por isso que elas conseguem manter-se no topo por muito tempo. Garante ainda que não manter essa postura de inovação é a forma mais rápida de uma empresa falir, assim como aconteceu recentemente com a Kodak²⁰ nos EUA. Como é que as empresas morrem? Quando alguma tecnologia começa a ficar obsoleta e as empresas não querem abandonar o sistema. Por vezes têm muito dinheiro investido na antiga tecnologia, apostando num marketing segmentado. Para Kotler, se antes era o marketing de massas o mais comum para atingir o maior número de pessoas, agora a tendência é justamente o micromarketing ou marketing de precisão. Ou seja, é preciso conhecer de perto os nossos consumidores. Dessa forma, é possível oferecer produtos e serviços que se aproximam mais das necessidades dos clientes. Essa pode ser a grande diferenciação competitiva para as empresas que possuem muitos concorrentes directos no seu mercado de actuação.

¹⁹ Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XXI*. Barcarena. Editorial Presença. 7ª edição.

²⁰ <http://www.publico.pt/economia/noticia/kodak-accionou-pedido-de-falencia-e-quer-reorganizar-a-actividade-1529737>, consultado em 3-12-2014.

Philip Kotler defende também que o departamento de Marketing deve ser um sector parceiro do planeamento estratégico, um elemento propulsor do crescimento da empresa. Ele relata que ainda hoje muitos desses sectores se preocupam apenas com a publicidade e em elaborar vídeos de publicidade, enquanto o objectivo deve atingir todos os 4P's do Marketing (Produto, Preço, Promoção e distribuição ou *Place*). O marketing é um processo que deve passar por quatro etapas: planeamento, gestão, execução e avaliação dos resultados, segundo Kotler numa das suas obras²¹, apesar de ser difícil fazer previsões a longo prazo, é importante também criar alguns cenários do que pode estar para vir. Esta é uma forma de tomar direcções com menos probabilidade de erros para o futuro de uma acção ou da própria empresa.

Uma das formas de conquistar seguidores para uma marca, é a capacidade de as empresas contarem histórias envolventes. Nesse sentido, as pessoas sentem-se mais próximas da organização. Um excelente veículo para o fazer são as redes sociais. No entanto, o professor alerta para a forma de utilizar essas redes: "não devemos utilizar o Facebook para vender o nosso produto, devemos usar para fazer relações". Kotler destaca duas empresas que sabem fazer isso muito bem: a Coca-Cola e o McDonald's, que contam histórias diferentes para mães, para crianças e para idosos. Têm formas de se comunicar com diferentes grupos e utilizam muito bem o marketing narrativo. Kotler defende a tese da co-criação nos negócios e no marketing actual, que permite de alguma forma que o cliente ou utilizador faça parte do processo criativo e produtivo da empresa. Não se trata só de testar um produto, mas de chamar o consumidor para participar na sua criação. A Lego e a Lexus são alguns expoentes nessa linha. A Lego, inclusive, pede ajuda a crianças para desenvolver os seus novos produtos.

Para rematar, destaca ainda que os consumidores de hoje estão a comprar em empresas que possuem cada vez mais preocupações com questões ambientais. Para ele, o futuro das empresas deve ser direccionado para essas premissas, ou seja, na sua visão, missão e valores. Entre aquilo que é certo e aquilo que é lucrativo, as empresas preferem o certo, abdicando de algum lucro momentâneo para incluir no seu ADN um padrão de responsabilidade social. Kotler adianta também que se antes a máxima era:

²¹ Kotler, P., (2000) *Administração de Marketing*. Prentice Hall. São Paulo, 10ª Edição, 7ª reimpressão.

“o que é bom para a empresa, é bom para o público”, hoje “o que é bom para o público, é bom para a empresa”. A política de comunicação da empresa imobiliária e do próprio sector deve assentar, desde a primeira hora, na divulgação do máximo de informação credível do e ao mercado, onde o detalhe é fundamental. A aposta deverá passar por uma estratégia de Marketing *one-to-one* (que veremos em seguida), em que se privilegia o contacto directo com os clientes, indo ao encontro dos seus desejos e necessidades, a meu ver, uma das estratégias que deverá ser aplicada ao sector imobiliário e mais especificamente ao arrendamento.

Hoje em dia, perde-se muito tempo em visitas a imóveis que à partida já se sabe que não levarão nem à venda nem ao arrendamento. Chamo-lhe por vezes turismo imobiliário. As pessoas sabem que não vão comprar ou arrendar mas querem conhecer, querem sonhar. Na realidade, tratando-se de uma casa, de um produto de grande implicação ou envolvimento, é um desperdício de tempo, dinheiro e meios, seguir outras políticas e estratégias que não sejam a satisfação total do cliente.

2.4. Marketing *one-to-one*

Segundo Lindon *et al.*²², o marketing *one-to-one* (O2O) é uma ferramenta emergente de marketing que surgiu com a nova economia. Esta é sem dúvida a que mais coloco em prática na minha área e com a qual mais me identifico, consistindo em contactos directos que ocorrem individualmente entre a empresa e um cliente (ou grupo de clientes com necessidades idênticas). O marketing O2O deve ser utilizado para conseguir uma relação personalizada com os clientes, de forma a conhecê-los o suficiente para poder oferecer a cada categoria os bens e serviços mais adequados. Esta ferramenta é fundamental na fidelização dos clientes, contribuindo para a maximização da receita média por cliente, ou ARPU (*Average Revenue Per User*). As acções desenvolvidas neste âmbito visam a satisfação das necessidades do consumidor, constituindo a base para a criação de uma relação duradoura, na

²² Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. & Lévy J. (2011), *Mercator XXI*. Alfragide. Publicações D. Quixote.

conquista da sua confiança e lealdade à marca. Os principais benefícios da utilização das técnicas de marketing O2O são:

- Maior facilidade de identificação do segmento-alvo, utilizando toda a informação fornecida activamente pelos clientes aquando do registo, bem como todo o histórico de contactos que o cliente teve no *site* da empresa (que páginas visitou? durante quanto tempo? quais os assuntos que consultou? Que compras fez? etc). Nas situações mais avançadas, as empresas possuem programas de *software* de CRM (*Customer Relationship Management*) que permitem armazenar todos os contactos que o cliente teve com a empresa mesmo através de outros canais, que não a *web*. Esta situação permitirá a uma imobiliária *online*, como por exemplo a Century21, enviar automaticamente aos seus clientes informações sobre novos lançamentos, sendo a lista de destinatários criada automaticamente com base no histórico de aquisições ou pesquisas destes. Esta situação é designada por customização de massas;
- Maior profundidade no relacionamento entre a empresa e o cliente, dado o maior conhecimento que esta possui do cliente. Por exemplo os grandes clientes podem ter acesso a uma área privada do *site* da empresa, através da *extranet*, onde é possível consultar os seus extractos de conta corrente, entre outras informações específicas;
- Menor custo dos contactos via *e-mail*, SMS ou através do *site*, do que no caso de os contactos serem pessoais, por correio ou telefone. Caso exista personalização, quando o cliente visita o *site*, se estiver registado, é logo identificado e tratado pessoalmente, tendo acesso a informações específicas como o histórico de aquisições efectuadas.

Como implementar uma estratégia de marketing O2O? O marketing O2O utiliza um conjunto de técnicas para conseguir a personalização nos contactos com os seus clientes. Seth Godin²³ veio introduzir o conceito de *Permission Marketing* para descrever o modo como as estratégias de marketing O2O devem ser implementadas.

²³ CEO de uma das primeiras companhias de marketing online, a Yoyodyne, que mais tarde vendeu ao Yahoo. Godin, S., em 1999 escreveu *Permission Marketing*.

Este conceito contrasta com aquilo a que o mesmo autor chama *Interruption Marketing*, que deve ser evitado para manter uma boa relação entre a empresa e o cliente. No nosso caso, mantivemos sempre contactos com a maioria dos nossos clientes e inquilinos mesmo depois de deixarmos de ter relação contratual.

De um modo resumido, para ter sucesso na implementação de acções de marketing O2O, é necessário utilizar os seguintes procedimentos para construir uma relação personalizada: a captação, a caracterização e a diferenciação dos clientes, a interacção com os clientes, a customização procurando adaptar os produtos e serviços às necessidades do consumidor e, por fim, o respeito pela privacidade do consumidor. Todos estes procedimentos são essenciais no planeamento do meu trabalho, assim como no relacionamento que mantenho tanto com os agentes mediadores como com os inquilinos. Na realidade, todos têm características diferentes e a minha actuação, sem discriminar, terá sempre que passar por uma adequação a cada caso e a cada tipo de pessoa. Existe uma diferença substancial entre um inquilino que arrenda um T1 e um inquilino que arrenda um T4. A diferença não está tanto na comunicação, mas no grau de exigência que cada um nos faz em relação à grandeza e envolvimento do seu arrendamento.

2.5. A Comunicação-Marketing para a eficácia

Segundo João Coelho Nunes²⁴, a comunicação-marketing é uma outra forma de acção estratégica, directa ou indirecta, da empresa sobre o seu mercado. A acção desta variável controlável é sempre necessária para uma boa articulação do marketing-mix, criando sinergias importantes para o sucesso no mercado. No entanto, algumas empresas aparentemente não fazem o menor esforço neste domínio, principalmente aquelas que não produzem produtos de grande consumo ou de largo uso. Este comportamento é um erro. Todas as organizações que têm um mercado, necessitam de investir na comunicação-marketing, para com ele comunicarem. Os instrumentos a usar é que terão de ser diferentes consoante o tipo de mercado e tipo de produto.

²⁴ Nunes, J.C. (1990). *Marketing em Portugal, um guia de acção*, Texto Editora, Lisboa, 3ª edição.

A comunicação-marketing é assim um investimento e não um custo. Como qualquer investimento, comporta riscos e, se não for bem aplicado, pode trazer graves encargos para uma empresa. De uma forma geral, os gestores sempre que existe alguma dificuldade de ordem económica, optam por cortar imediatamente no investimento em comunicação-marketing. É um grave erro este tipo de cortes para vencer as dificuldades. A tendência inversa, embora menos frequente, também já tem sido observada, isto é, quando a empresa atinge uma fase de impasse, os seus gestores recorrem ao arsenal da comunicação-marketing, esperando que ela os salve de problemas que provavelmente são de natureza muito diversa.

Na actividade profissional que desempenho desde há alguns anos, para além do *site* institucional, costumamos comunicar os nossos imóveis disponíveis, no mercado através de publicidade no caderno de economia do Jornal Expresso, dado ser dedicado ao segmento sócio-económico do nosso *target*. Por outro lado, aproveitamos os veículos comunicacionais dos nossos parceiros de negócio, como as mediadoras imobiliárias e os *freelancers* no mercado. Ambos comunicam os nossos imóveis nos próprios *sites*, nos diversos *sites* da especialidade, assim como nas redes sociais. Muitos deles têm a nossa filosofia, vão ao encontro da necessidade e expectativa do cliente, comunicam de uma forma cirúrgica, muito O2O.

2.6. Comunicação digital, tendências e comportamentos do consumidor

Segundo Pedro Barbosa²⁵, numa das suas obras – *Marketing Trends* –, o marketing e a comunicação digital vieram criar novos desafios à forma como as pessoas, as empresas e as organizações comunicam. O estilo, o canal, o momento e a forma como se comunica são factores que alteram a eficácia dos resultados.

Torna-se necessário estudar em detalhe como os consumidores se comportam *online*, que linguagens entendem adequadas, que tempo disponibilizam, qual a “etiqueta” *online*, que prioridades têm em cada momento do dia, cada tipo de pessoas e que canais preferem para que tipo de conteúdo.

²⁵ Barbosa, P. (2013). *Marketing Trends: Comunicação, inovação, estratégia & comportamento do consumidor* (versão portuguesa) Porto. (eBook). Vida Económica.

Aprender a comunicar e a socializar passa por saber adaptar a mensagem a cada canal e escolher os canais para cada mensagem. Exige excelência, relevância, diferenciação, poder de sedução e síntese e, como tal, requer experiência constante, e nem todos os gestores e *marketeers* dispõem do tempo necessário para tal. Excelência no conteúdo é o ponto de partida, porque tudo o que não for realmente bom entra no cesto do lixo do cérebro no fim da segunda linha, é esquecido de imediato. Relevância é talvez o *buzzword* (chavão) mais importante do marketing digital (sobretudo na publicidade): importantes mensagens que não dizem nada ao receptor são irrelevantes – não se limitam a não ter eficácia, mas cansam os receptores, que diminuirão a probabilidade de ler *posts* ou *tweets* seguintes.

Os consumidores *online* têm na sua mente a pergunta constante: “o que está aqui que possa ter interesse para mim?”. A diferenciação é tão importante como no mundo físico: hoje não basta ser bom, é necessário trazer coisas novas, diferentes, inovadoras, *out of the box*, fora de série. É preciso ajudar o consumidor a pensar em soluções que não conhecia, a ver prismas que não tinha experimentado, a imaginar o que nunca se tinha atrevido. Para isso e num contexto de inquilino e senhorio, a linguagem não pode ser de uma relação vendedor-comprador ou de arrendatário-senhorio, mas de parceria – de duas partes do mesmo lado. Ora esta relação não se consegue numa mensagem ou duas, nem tão pouco se alcança pelo desejo unilateral de um gestor, empresário ou *marketeer*. Esta relação não pode ser simulada. Ou existe uma comunidade real e autêntica, que responda a uma consistência permanente e genuína, ou não funciona. Muitas vezes isso depende da forma como ela é escrita, como é gravada, como é fotografada, como é desenhada e como é realizada. A capacidade de mexer com os que lêem a mensagem antes de estes sequer terem racionalizado a mesma, dá poder ímpar. Por fim, a síntese: cada vez mais importante. Conseguir passar a mesma mensagem em menos tempo aumenta exponencialmente a probabilidade de ser vista, compreendida e partilhada. No meu contexto profissional, sinto que os consumidores hoje em dia não têm muito tempo, então torna-se fundamental triar ao máximo a informação e a descrição dos apartamentos e fazer chegar o essencial ao cliente certo, sempre de uma forma verdadeira e apelativa. Não perder tempo com informação desnecessária credibiliza o futuro relacionamento. No

meu caso, o relacionamento é sempre por um ou mais anos, mediante o período de arrendamento, pelo que terá desde o início de haver uma relação de confiança. A minha filosofia é a de que um relacionamento não se esgota na assinatura do contrato de arrendamento, mas é nesse acto começa o verdadeiro relacionamento que se pretende de bom senso, pacífico, colaborativo e construtivo.

Mas a comunicação digital tem outra variável importante: a dinâmica. Nunca foi tão verdadeira a frase “a única constante é a mudança”. Isso conduz a uma aprendizagem constante, mas tem como consequência o facto de poucos se interessarem realmente por conhecimento profundo, uma vez que a sua perenidade é provavelmente curta. É nesse contexto que nascem os *infographics*, informação gráfica com dados estatísticos de utilização de motores de busca, *blogs* e redes sociais, apresentadas em desenhos, esboços e diagramas, para se tornar de leitura mais célere e simplificada. A leitura das inúmeras publicações que surgem sobre este formato acaba por ser positiva, permitindo uma actualização constante das microtendências, mas inibe a compreensão dos dados e a reflexão da forma como foram obtidos, potenciando algumas falsas conclusões.

Num outro registo, que compreende menos os fenómenos das redes sociais do momento e se debruça sobre uma análise mais profunda sobre a melhor forma de comunicar *online*, têm-se realizado estudos aos mais variados níveis, na procura de otimizar as mensagens, sejam elas de conteúdo editorial, sejam elas publicitárias. A maioria recorre a novas tecnologias, como o *eye-tracking*, para realizar estas investigações. Um desses estudos mais recentes demonstra a importância das fotografias nas mensagens, que chegam a representar mais do que 80% da decisão de ler o conteúdo que lhes está em anexo. Contudo, as imagens de banco de imagens que incluem outras pessoas ou cenas – menos genuínas – não têm qualquer impacto e são ignoradas pelos utilizadores.

Pedro Barbosa refere nesta sua obra que J. Nielsen²⁶ trabalha nesta área há mais de uma década e concluiu recentemente que os consumidores lêem as páginas de redes sociais e na *web* em geral como o fazem nos jornais: em “F”. Acrescenta ainda

²⁶ Jakob Nielsen, cientista da computação.

que os leitores seguem os princípios *speed reading* de T. Konstant²⁷ e concentram a sua atenção numa franja da página ocupada pelas primeiras duas linhas, pelas primeiras colunas e pelo que está um pouco acima do meio da página, tendencialmente do lado esquerdo. O lado direito da página e a parte de baixo são quase ignorados, excepto pelos que se dedicam a uma leitura completa, uma minoria. Mesmo esses raramente vêem os anúncios do Google e do Facebook que se estendem ao longo da coluna direita. O estudo demonstra que os leitores não só usam este formato em “F” como ainda seguem uma mesma sequência, que interessa conhecer: iniciam a sua leitura por um movimento horizontal da esquerda para a direita (parte de cima do “F”) e mudam depois para uma descida vertical na lateral esquerda, consumindo um pouco abaixo uma segunda linha horizontal, num afastamento inferior ao primeiro movimento. De seguida, descem até ao final da página. Podem fazê-lo de duas formas diferentes: em velocidade cruzeiro, enquanto vão tomando conhecimento sintético de quais os temas abordados, por visualização de algumas palavras, expressões, diagramas, desenhos ou fotografias ou de uma forma célere, apenas fazer um *quick scan* até ao fim e parar lá, descobrindo que tipo de informação existe no final da página.

Para surpresa de muitos, este é o tipo de movimento realizado por mais de metade dos leitores. Conhecê-lo é fundamental para decidir onde deixar a mensagem mais importante, onde possa ter maior eficácia e apreensão.

Se o estudo da optimização na comunicação digital é uma tendência, a nova prioridade é o estudo da comunicação nas redes sociais e nos dispositivos móveis, que encerram novos e importantes desafios, tanto para as pessoas como para as marcas.

Outros estudos recentes demonstram que a comunicação em meios móveis é pelo menos duas vezes mais difícil, sendo a capacidade de síntese a competência mais crítica para o sucesso. Importante é conhecer e compreender as características distintas de cada rede social, de cada formato e em particular dos dispositivos móveis, utilizando tácticas que maximizem a conveniência dos utilizadores, sempre dentro dos princípios obrigatórios para o sucesso, entre os quais se destacam a qualidade e a

²⁷ Tina Konstant, autora de *Teach Yourself Speed Reading*. Investigadora, e formadora especializada em aprendizagem acelerada, leitura rápida e desenvolvimento de memória.

autenticidade. Embora a comunicação e o marketing digital em minha opinião sejam essenciais ao sucesso de uma empresa, entendo que na Nobrimo ainda temos algum caminho a percorrer e o primeiro passo passará pela mudança de mentalidades. Embora com uma estrutura pequena e com um grande recurso ao *out-sourcing*, a comunicação na minha empresa ainda se faz muito informalmente, mas com tendência a aperfeiçoar-se.

2.7. Os Stakeholders

Segundo o Dicionário do Marketing²⁸, os *stakeholders* são todas as entidades que, directa ou indirectamente, estão interessadas ou intervêm no desempenho de uma organização (em inglês *stake* significa interesse, participação, risco; *holder* significa aquele que possui). O termo *stakeholder* foi criado por um filósofo chamado Robert Edward Freeman²⁹ e é muito utilizado nas áreas de comunicação para designar as pessoas e grupos mais importantes para um planeamento estratégico ou plano de negócios. Para além dos accionistas, trabalhadores e equipa de gestão, podem incluir-se neste grupo os clientes da organização, os fornecedores, as organizações sindicais, o governo, para referir apenas alguns exemplos.

Ao entender a importância dos *stakeholders*, o responsável pelo planeamento consegue ter uma visão mais ampla de todos agentes envolvidos num processo ou projecto e saber de que maneira eles podem contribuir para a optimização do mesmo. Estes são elementos fulcrais em termos de planeamento estratégico de uma empresa ou organização. O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo que legitima as acções de uma organização e que tem um papel directo ou indirecto na gestão e resultados dessa mesma organização. Neste sector especificamente, temos os proprietários, os investidores, os mediadores, os construtores, os bancos, as associações, os potenciais compradores ou arrendatários, entre outros, no fundo as partes interessadas no sector.

²⁸ Alves, C. & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.309).

²⁹ Freeman, R. Edward, Filósofo americano e Professor de *Business Administration*.

2.8. O Planeamento estratégico

Segundo a minha experiência e baseado em obras como *Mercator*³⁰ de Jacques Lendrevie *et al.* (1995), *Plano de Marketing e Estratégia em Acção*³¹ de João Coelho Nunes e Luís Cavique, e *Marketing para o século XXI*³² de Philip Kotler, entre outras, passo a abordar algumas estratégias de comunicação adoptáveis no contexto da temática desta RAP.

Ao elaborar um diagnóstico de marketing, dever-se-á analisar com algum grau de detalhe e profundidade todas as variáveis externas e internas associadas à comunicação da sua marca ou produto, caso das seguintes: Caracterização da empresa; analisar a história, a missão, os valores, os parceiros estratégicos, a visão geral do negócio, a estrutura organizacional e os processos internos e os cenários para o futuro. Mercado; saber qual é a dimensão do mercado actual e potencial, a sua estrutura de segmentação e as perspectivas futuras de evolução. Clientes; identificar quem são os nossos clientes mais valiosos e qual o seu perfil, conhecer os seus hábitos e motivações de comportamento. Concorrência; quais são os maiores competidores dentro e fora da indústria, comparar os vários tipos de posicionamento e rever as suas acções de comunicação passadas. Produtos; caracterizar a sua linha de produtos, saber qual é o papel de cada um para os resultados da empresa, nomear as inovações importantes, comparar a sua política de preços face à concorrência e descobrir quais são as suas vantagens comparativas em termos da oferta de valor. Distribuição; identificar e caracterizar os vários canais de distribuição, ver qual é a sua importância relativa para a facturação da empresa bem como o seu nível de eficácia. Vendas; analisar os objectivos, as previsões, os meios humanos e financeiros de que dispõe e quais os mecanismos de avaliação da sua força de vendas. Publicidade; reflectir sobre o historial das campanhas, os resultados obtidos, as promessas que foram feitas aos consumidores finais, os objectivos e os resultados esperados. Promoção; fazer um historial das acções realizadas, dos resultados obtidos e do nível de eficácia dos vários

³⁰ Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1995), *Mercator, teoria e prática do marketing*. Alfragide. Publicações D. Quixote.

³¹ Nunes, J.& Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing, estratégia em acção*. Alfragide. Publicações Dom Quixote.

³² Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XXI*. Queluz de Baixo. Editorial Presença.

tipos de promoções e da sua relação com os outros instrumentos de comunicação, incluindo as relações públicas, avaliando o historial das acções realizadas, os objectivos e os resultados obtidos. Em seguida devemos definir os alvos da comunicação, sendo este um dos passos mais importantes da estratégia de comunicação: se não fixar o alvo que se pretende atingir, correm-se sérios riscos de falhar os esforços de marketing e de desperdiçar inutilmente recursos.

Uma das principais questões que se colocam nesta fase diz respeito à natureza dos alvos a atingir. Eis as suas principais categorias: Clientes; aqueles que, de facto, compram o produto ou serviço; tanto podem os intermediários (por exemplo, um concessionário que vende automóveis) como o seu utilizador final. Iniciadores; as pessoas que podem iniciar o processo de decisão de compra, mesmo que não tomem a decisão final, é o caso das crianças quando pedem aos pais para estes lhes comprarem um brinquedo. Influenciadores; são os líderes de opinião de uma dada especialidade que têm uma influência directa sobre o processo de decisão de compra, por exemplo, os médicos ou os professores. Igualmente importante será definir o número e a dimensão dos alvos a atingir. Por último, será necessário definir com precisão que parcela, ou segmento do mercado será considerada como alvo. Este esforço de segmentação do mercado pode ser feito com base em inúmeros critérios. Os mais comuns são os seguintes: critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos (de natureza quantitativa), critérios de personalidade e estilo de vida (de natureza qualitativa), critérios de comportamento de consumo, de utilização, ou de compra, critérios de atitude psicológica relativamente ao produto ou serviço.

Antes de escolhermos o caminho a seguir, é obviamente essencial saber para onde queremos ir. Os objectivos de comunicação visam dar resposta a essa necessidade. Devem ser coerentes com a estratégia geral da empresa, compreendidos e aceites por todos os que têm a missão de os executar e servirem como indicadores do seu nível de desempenho. Por outro lado, os objectivos devem ser quantificados e conter prazos concretos para a sua execução. E, por último, têm de ser claros e precisos, mensuráveis e difíceis (embora não impossíveis) de atingir. Eis algumas das categorias de objectivos de comunicação mais frequentes: Vender mais (em termos de volume, de rentabilidade ou de quota de mercado), aumentar a notoriedade e o

reconhecimento da marca, informar o mercado sobre alguma novidade, promover a experimentação de um produto ou serviço, dar a conhecer a empresa, o produto ou serviço, demonstrar as suas vantagens face à concorrência, conquistar novos clientes, fidelizar a actual base de clientes, aumentar a sua satisfação, escoar produtos em *stock*.

É fundamental definir o mix da comunicação. Esta definição passa pela escolha de quais as ferramentas que permitirão chegar melhor ao público-alvo. Um investimento bem doseado entre os instrumentos mais eficazes para cada caso é a porta de sucesso para a implementação eficaz da estratégia definida. No entanto, para tomar uma decisão correcta, necessita de conhecer todos os instrumentos à sua disposição.

- Publicidade – Esta é a variável de comunicação mais utilizada por quase todas as empresas. Adapta-se a alvos de grande dimensão, atingindo-os mais eficazmente para objectivos como a notoriedade, o estímulo à compra ou a informação. As mensagens têm de ser curtas devido ao custo dos meios e ao pouco espaço disponível. Os principais suportes são a televisão, a imprensa, a rádio e os cartazes publicitários (*outdoors*).
- Força de vendas – Será, muito provavelmente, a variável de comunicação mais completa, na medida em que permite que o comunicador adapte permanentemente a sua mensagem ao receptor, assim como permite que haja uma comunicação nos dois sentidos. Adapta-se a alvos definidos e de dimensão média ou reduzida, respondendo a objectivos como a fidelização, a demonstração, a informação ou a credibilização de uma determinada marca.
- Marketing directo – Sempre que procurar atingir objectivos de informação, de dar a conhecer novos produtos ou serviços ou de estimular a acção do cliente, o marketing directo pode ser um substituto à altura da força de vendas, com a vantagem de o seu custo ser mais baixo. Porém, o alvo tem de estar bem definido e o anunciante tem de estar ciente que se trata de um instrumento com efeitos a curto e a médio prazo. Tal como a força de vendas, pode permitir a comunicação dos clientes com a empresa.

- Patrocínio e mecenato – Estas são duas variáveis claramente adequadas à comunicação da empresa, sendo raramente utilizadas para uma marca específica. Os seus efeitos são de médio-longo prazo. As acções têm de ser escolhidas através da adequação entre os públicos-alvo do evento ou entidade patrocinada, e a estratégia de comunicação da empresa.
- Relações públicas – Esta variável é mais usada para públicos internos ou grupos de influência específicos do que para os consumidores finais. Os seus efeitos são de longo prazo e adequam-se a objectivos de imagem, de credibilização e de envolvimento do consumidor com a marca. Este é o instrumento mais importante em alturas de crise.
- Promoções – Trata-se da variável que pode gerar resultados a mais curto prazo. Responde a objectivos como o estímulo à compra, a experimentação ou o escoamento. É uma variável muito utilizada por todas as marcas, sendo necessário, no entanto, ter algum cuidado para que os objectivos de curto prazo não se sobreponham à estratégia global da marca.
- *Merchandising* – Traduzindo-se por todos os aspectos da colocação do produto na loja é uma variável importante de comunicação porque interage com o consumidor no local de compra. Os resultados obtidos com estas acções são, em regra, de muito curto prazo. Pode ser uma arma muito eficaz ao nível do estímulo à compra ou à experimentação.

Determinar o orçamento é um passo também ele, muito importante. Existem uma série de métodos que ajudam a estabelecer qual deveria ser o investimento global em comunicação, desde a análise do investimento da concorrência até à utilização de uma percentagem sobre as vendas ou à mera actualização do orçamento do ano anterior. Para orçamentar correctamente uma estratégia de comunicação é importante levar em conta, não só os custos dos suportes (por exemplo: o custo de inserção dos anúncios televisivos ou na imprensa), mas também os custos de produção e administrativos que, por vezes, são extremamente elevados.

A elaboração de uma estratégia criativa e um plano de *media*, surgem nesta fase. Este passo é normalmente realizado em parceria com uma empresa externa, nomeadamente com uma agência de publicidade. É fundamental, porém, que a

empresa tenha realizado todos os passos anteriores para que a comunicação com a agência seja o mais eficaz possível. Nesta parceria, serão definidos quais os eixos da comunicação, qual a mensagem e quais os meios a utilizar. Em regra, as agências de publicidade têm agências de meios associados, que podem comprar o espaço nos suportes pretendidos.

Por fim, devemos implementar, avaliar e controlar. Nesta fase, falta apenas implementar o plano definido, seguindo-se depois a avaliação e o controlo (em regra, seguindo uma periodicidade mensal, semestral e anual). Ambos são fundamentais para que a eficácia da estratégia de comunicação (comparação dos resultados alcançados face aos objectivos propostos) possa ser medida e para que algumas alterações pertinentes possam ser introduzidas (análise das causas que justificam os eventuais desvios e tomada de acções correctivas). A estratégia de comunicação não é uma realidade estática, devendo ser permanentemente ajustada sempre que tal for justificável.

2.9. O Plano de Marketing

O plano concebido normalmente por gestores de produto ou de marca, para definir objectivos e estratégias. Tipicamente compreende as seguintes fases:

1ª Começar por efectuar um diagnóstico da situação. Analisar a concorrência e o mercado, fazer uma análise macro ambiental (análise PESTE - factores Político-legais, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos e Ecológicos), analisar o posicionamento da empresa, analisar a actual política de Marketing Mix, fazer o levantamento de estratégias implementadas. É indispensável ficar por dentro de tudo o que se tem feito na organização.

2ª Fazer a análise SWOT³³ que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) realiza-se na formulação da estratégia, com um fim de estabelecer um diagnóstico da situação interna e externa da empresa. Consiste numa metodologia bastante simples e popular

³³Alves, C. e Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*, Porto.

num âmbito institucional e empresarial. A Análise SWOT é um importante instrumento utilizado no planeamento estratégico das instituições e consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) dessas mesmas instituições. Depois desta análise de diagnóstico tem que se conseguir identificar claramente quais são os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. É feita uma Matriz que nos leva às principais linhas estratégicas para o plano.

3ª Definir os objectivos de marketing. Este detalhe é muito importante. Temos que saber claramente o que queremos atingir, num determinado período de tempo. Não devemos dizer apenas que queremos ser líderes de mercado. Temos que ser específicos, realistas e muito objectivos. Existem algumas metodologias para desenhar os objectivos, como é o caso da que defende que os objectivos devem ser S.M.A.R.T = *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time*, entre outras.

4ª Desenhar a estratégia de marketing. Esta fase do plano refere essencialmente 2 variáveis; a segmentação (agrupamento de pessoas com características mais, ou menos, homogéneas). Não podemos atingir toda a gente, por isso, temos que definir claramente quem é e onde está o nosso "público-alvo" e o posicionamento (forma como queremos que percepcionem a nossa empresa/produto, ou seja, é a nossa imagem/ identidade). É importante encontrar factores de diferenciação (como vai ser diferente dos outros? O que os faz diferente?) e identificação (como vamos ser identificados pelo mercado?).

5ª Definir variáveis operacionais (marketing-mix). Aqui estabelecem-se as estratégias operacionais, ou seja, que estratégias vamos implementar ao nível do Produto? (embalagem às cores, garantia de 10 anos, etc.); do Preço? (vamos ser mais baratos que a concorrência? Mais caros?); da Distribuição? (temos distribuição própria? Vamos distribuir *online*?); da Comunicação? (Como vamos comunicar? Que acções vamos promover? Que objectivo tem a nossa comunicação? Que mensagem queremos passar? Vamos para o mercado digital? Para os *mass media*?) Estes são os tradicionais 4 P's do Marketing, mas há outros P's que devem ser trabalhados, nomeadamente ao nível dos processos, das pessoas e das emoções (pensamentos).

6ª Orçamentar. Quanto vai custar cada acção? Quanto vai custar cada estratégia? Quais as previsões? Qual o investimento? Quais os gastos que vamos ter que suportar? Por quanto tempo? Quanto mais detalhada for a orçamentação, menores serão as surpresas desagradáveis e os imprevistos.

7ª Devemos controlar e analisar os resultados. Como vamos monitorizar os resultados, quais as acções que vamos promover para controlar e analisar os resultados e controlar é a única forma que temos para perceber se estamos a ir na direcção certa.

8ª Plano de contingência. Devemos ter um plano "B" para o caso de não estarmos a atingir os objectivos. Por exemplo: devemos investir no Marketing Digital se na 2ª semana de Outubro de 2015 a nossa quota de mercado for de 10% (o objectivo é atingir uma quota de mercado de 12% em Dezembro 2015). É importante que cada acção tenha um plano de contingência. Os imprevistos acontecem e criar vários cenários é diminuir o risco.

9ª Actualizar o plano. Na conjuntura actual, de forma alguma o plano de Marketing pode ser inflexível, por isso é preciso fazer os ajustes necessários sempre que possível, principalmente ao nível operacional (Marketing Mix). Devemos ter o cuidado de actualizar, sem interferir, em demasia, com a componente estratégica (Segmentação e Posicionamento). Frequentemente surgem novos concorrentes, novas estratégias, novas ameaças, novas oportunidades. É importante manter o “plano de alerta” activo.

2.10. O Plano de Comunicação

O plano de comunicação de marketing, parte integrante do plano estratégico de marketing é uma ferramenta valiosa da gestão. Elabora-se o plano de comunicação, combinando de modo eficaz os elementos da promoção de vendas, publicidade, relações públicas, media e marketing directo, com objectivos direccionados para o mercado. De acordo com Philip Kotler, um óptimo plano de comunicação deve ser construído em cinco etapas:

1ª.etapa: Identificar o seu público-alvo. Lembrando que cada público é um mercado-alvo, podem ser homens, mulheres, crianças, idosos. Se queremos vender roupas, teremos que ter como alvo os homens, as mulheres ou crianças. Se queremos vender somente para mulheres, tem de considerar diferentes subgrupos: mulheres na faixa etária dos 14 a 18 anos que andam na moda, ou então mulheres de negócios na faixa dos 25 a 45 anos.

2ª.etapa: Definir os objectivos da comunicação. Logo que identificou o seu público-alvo, começa a definição dos objectivos de comunicação: Criar conhecimento da marca, construir mudanças em atitudes de comportamento de compra, fidelidade e repetição das compras, reforçar a notoriedade da marca da sua empresa, reforçar as decisões, comportamentos e atitudes, definidos através de outros elementos como a divulgação de lançamento de um novo produto, motivar a força de vendas, informar os canais de distribuição sobre as inovações no produto, e oferecer incentivos para persuadir o consumidor comprar maior quantidade de unidades de produto.

3ª.etapa: Projectar a mensagem. Qual é a estratégia da mensagem e do conteúdo a ser comunicado para cada segmento do público? Dependendo do meu público-alvo, a mensagem irá divergir de modo significativo. Se quero criar uma imagem de marca forte entre os homens apaixonados por desporto, posso decidir patrocinar futebol. Mas, se quiser promover uma liquidação, e desejo que as pessoas estejam presentes, tenho de preparar uma mensagem diferente. As mensagens do plano de relações públicas serão sempre coerentes, integradas e inovadoras, representando sempre algo relevante pra cada público-alvo da comunicação. Uma boa mensagem deve ser clara e anunciar uma oferta verdadeira, para que os clientes não percam a confiança e o interesse. “Mensagem não é aquilo que digo, é aquilo que o outro entende”.

4ª.etapa: Seleccionar os canais de comunicação. Os meios de comunicação, também conhecidos como media, são escolhidos de acordo com as características do público e dos objectivos da comunicação. Tradicionalmente, temos os *media* (imprensa), a televisão e a rádio que atingem o grande público. Temos também a imprensa segmentada, como as revistas infantis, jornais e revistas especializadas,

específicas para cada público. Temos as *mailing-lists*, *e-mails marketing*, folhetos, e os novos canais digitais: *Internet*, televisão por cabo e digital, SMS, *blogs*, Facebook, Twitter, Youtube, whatsapp entre outros. Os veículos impressos caracterizam-se pelo texto e pela fotografia. A *Internet* define-se pela agilidade, tem um conteúdo mais reduzido e utiliza de multimedia, texto associado a fotos, áudio, vídeo e *links*. A televisão utiliza a imagem. A rádio usa o áudio. Tanto para a televisão, como para a rádio, o tempo é muito curto e valioso, por isso é importante ser objectivo e falar de forma clara e audível. Na altura da elaboração do plano de publicidade é o profissional de marketing que vai decidir a melhor adequação de meios, seguindo a estratégia de posicionamento da marca. O profissional das agências de publicidade é responsável pela selecção de cada veículo de comunicação, e o número de anúncios a serem veiculados em cada meio. Quem faz o contacto com a imprensa? O contacto com os jornalistas é feito pela assessoria de imprensa, e o profissional de relações públicas, que actua como o porta-voz da empresa.

5ª. etapa: Avaliar os resultados do processo de comunicação (*follow-up*), a eficácia da campanha. Depois de decidir como comunicar a sua mensagem, chegou a altura de avaliar a sua eficácia. Existem alguns indicadores de avaliação de resultados: Grau de apreensão da marca, o índice de *recall* dos anúncios, a audiência do anúncio, a taxa de consumidores fiéis à marca, o grau de intenção de comprar do público-alvo, as atitudes do público em relação à empresa. Os indicadores de resultados são determinados por meio de pesquisas de agências (Portugal) como a Eurosondagem, a Marktest, Ipsos, Apeme, entre tantas outras, e relatórios dos vendedores.

A distinção entre Plano de Marketing (PM) e Plano de Comunicação (PC), traduz-se basicamente no seguinte: enquanto um PM identifica e analisa as variáveis externas e internas da empresa, o PC identifica e analisa as variáveis que influenciam a comunicação. O PM orienta a empresa para a actuação no mercado, o PC dá visibilidade à empresa fixando a sua mensagem na cabeça do consumidor. O PM analisa o cenário actual e faz projecções, o PC identifica o problema e o objectivo de comunicação e orienta as suas acções. O PM estabelece um posicionamento competitivo e elabora estratégias de *branding* e de cliente, o PC fundamenta ideias e

posiciona a campanha. Para finalizar, o PM controla as metas e os orçamentos e o PC garante que as informações relevantes chegam ao público-alvo.

2.11. As Relações Públicas

A gestão das relações e da comunicação de uma organização, traduz-se nos meios utilizados por uma organização para estabelecer uma comunicação mais estreita e uma relação mais forte com o público em geral.

Existem várias definições: Em *Effective Public Relations*³⁴, definem-se as Relações Públicas como uma função da administração distinta, que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou temas importantes; ajuda a administração a manter-se informada sobre a opinião pública e pronta a responder perante ela; define e sublinha a responsabilidade da administração em servir o interesse do público; ajuda a administração a ficar a par da mudança e a usa-la, serve como um mecanismo de aviso prévio para antecipar modas; usa a pesquisa e uma comunicação racional, sã e ética como ferramentas principais. O trabalho de relações públicas é baseado numa comunicação planeada e cumpre um papel muito importante em qualquer empresa, fábrica, instituição organização ou associação. O trabalho de relações públicas gere e desenvolve o nível de confiança necessário dentro da organização para criar liberdade de acção nas actividades que estiverem a decorrer ou estejam planeadas. As relações públicas servem vários interesses numa organização. Para a administração, o trabalho de relações públicas é uma ferramenta estratégica e de acção, desenvolvendo o conhecimento, atitude e compromisso dos *stakeholders*. Para os funcionários, isto significa ter a possibilidade de participação. A comunicação é ainda um pré-requisito para um processo de tomada de decisão democrático. As relações públicas têm a sua origem nos Estados Unidos com Ivy Lee. Foi Ivy Lee³⁵, jornalista que escreveu os primeiros princípios de relações

³⁴ Cutlip S., Center A., Broom G. (2003). *Effective Public Relations*. New Jersey. Pearson International, 9ª Edição.

³⁵ Ivy Ledbetter Lee (16 de julho de 1877 - 9 de novembro de 1934), jornalista, é considerado por alguns como o fundador das relações públicas modernas.

públicas em 1906 (Declaração de princípios), quando numa das suas acções, convenceu o bilionário J. Rockefeller³⁶, que estava em guerra com os seus empregados, a relacionar-se com eles, dizendo-lhes a verdade e dando-lhes outra importância, mesmo que isso fosse desvantajoso para a sua empresa, abandonando a teoria de que estes não deveriam ser informados, chegando a afirmar até “*o povo que vá para o diabo!*”. Para a história, Ivy Lee tem uma frase inesquecível “*The publics have to be informed*”, o público tem de estar informado. Ivy Lee ganhou renome e reputação pública porque conseguiu sensibilizar os seus clientes para tomar os interesses públicos em consideração, adaptando os comportamentos corporativos às expectativas públicas, com o slogan “*Good words have to be supported by good deeds*”. Boas palavras têm de ser apoiadas por boas acções.

2.11.1. As Relações Públicas nas organizações

Além de manter o público interno informado, as relações públicas preocupam-se em identificar os vários grupos e garantir o entendimento entre eles e a administração. Outras funções referem-se a: comunicar com os meios de comunicação social, realizar pesquisa de Relações Públicas, dar apoio ao processo de decisão e gerir a imagem de uma instituição ou pessoa.

O principal objectivo das verdadeiras Relações Públicas é conceder a uma pessoa /organização, notoriedade, credibilidade, aceitação social e aceitação do poder. Para dinamizar uma empresa, bem conotada pela opinião pública, é necessário estabelecer uma relação especial com os meios de comunicação social. Essa relação passa por fornecer informações interessantes do ponto de vista jornalístico e com isso alcançar a grande visibilidade que todas as organizações ambicionam. Atrair a atenção dos *media*, estar atento à comunicação da concorrência e às movimentações do mercado são tarefas árduas que implicam um trabalho contínuo, uma visão estratégica para definir um posicionamento diferenciador, perspicácia para fazer sobressair os pontos fortes da organização, criatividade para aproveitar as oportunidades de

³⁶ John Davison Rockefeller (Richford, 8 de julho de 1839 – Ormond Beach, 23 de maio de 1937) foi um investidor, empresário e filantropo norte-americano.

mercado e estar-se na ordem do dia. Um bom plano de Relações Públicas, ajuda-nos a atingir os objectivos de vendas, porque permite fomentar a credibilidade e a confiança necessárias para tornar o negócio rentável e ajudar a organização a comunicar de forma a que o receptor a encare como esta pretende. Este é o factor decisivo para a tornar verdadeiramente competitiva. Além disso, quando os jornalistas e o público já têm uma opinião positiva sobre uma organização é mais fácil justificar acontecimentos menos positivos e receber a sua compreensão.

Na relação com os *media* deverá fazer-se o diagnóstico, o desenvolvimento e a implementação de estratégias que captem a atenção dos media, a organização de encontros com os media, a mediatização de eventos, a monitorização dos media, o *clipping* da informação relevante, os relatórios de análise da mancha informativa e algum *Media Training*.

2.12. Conceitos relevantes de Comunicação no Sector Imobiliário

Existem conceitos em comunicação que deveremos ter sempre em conta neste sector. O *merchandising*³⁷ é o conjunto de actividades de promoções, realizadas nos pontos de venda, da responsabilidade do produtor, do distribuidor ou de ambos. O mix de produtos³⁸, consiste em definir toda a gama de produtos oferecidos ao consumidor por uma empresa. O mix de produtos pode ser descrito de acordo com os seguintes parâmetros de classificação: extensão - número de famílias de produtos; diversidade - número de marcas de cada produto; profundidade - número de variantes de cada marca e consistência - grau de relação entre as linhas de produtos.

O *Clipping* é um recorte de notícias ou informações mais usado antigamente no jornalismo. Hoje em dia, no mercado global, é usado com estratégia de análise de mercado e de tendências. As organizações contratam serviços de clipping para saberem o que se diz das suas marcas ou da sua imagem. É no fundo uma informação que serve para aferir a reputação e definir posicionamentos perante a concorrência.

³⁷ Alves, C. & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.221).

³⁸ Alves, C. & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.222).

Os patrocínios³⁹ são basicamente financiamentos totais ou parciais, de uma actividade sujeita a divulgação pública, sendo que a contrapartida é a referência, em moldes a combinar, das entidades que apoiaram o evento. Quando esse apoio é dirigido a actividades de carácter cultural é vulgar designar-se por mecenato.

O posicionamento⁴⁰ é o esforço de marketing no sentido de dotar um produto de uma identidade ou imagem percebida como distintiva em relação aos produtos concorrentes. O posicionamento resulta então na construção de uma percepção aplicável ao produto e que o torna distinto dos produtos concorrentes, por qualquer elemento tangível ou intangível da sua proposta de valor. A diferenciação⁴¹ é a distinção entre produtos que desempenham as mesmas funções mas que são fabricados por produtores diferentes e por isso, competem entre si. Esta distinção pode ser real ou ilusória. Num mercado concorrencial, os produtores recorrem à embalagem, à publicidade, à comunicação e a outras formas para dar a ilusão de que existem diferenças onde efectivamente não existem.

A *Unique Selling Proposition* (USP)⁴² é uma proposta única de valor associada à inovação. É o benefício de um produto que se poderá considerar único e que mais tarde, poderá ser utilizado em publicidade para o diferenciar dos produtos concorrentes. Este conceito já não é tão popular como era e qualquer produto poderá ter a sua proposta de venda única.

A reputação⁴³ neste sector é essencial a uma empresa ou marca, exige uma estratégia de comunicação e de actuação muito cuidadosa, ponderada e consistente ao longo do tempo. A reputação de uma empresa corresponde à imagem que o mercado e o seu público-alvo têm de si; aquilo que pensam da empresa. Invariavelmente, a reputação de uma empresa fornece a garantia de que os seus produtos têm qualidade. A reputação de uma marca é tão importante quanto a reputação dos produtos que comercializa. Como tal, qualquer discrepância entre a

³⁹ Alves, C. & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.250).

⁴⁰ Alves, C. & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.256).

⁴¹ Alves, C. & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.114).

⁴² Alves, C. & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.265).

⁴³<http://www.addcomunicacao.com/blog/item/importancia-da-reputacao-para-empresas-e-marcas.html>, consultado em 5-10-104.

reputação de uma marca e a de um produto dessa empresa pode desencadear no consumidor resistência à mesma ou mesmo abandono. Exige que todas as acções de comunicação da empresa ou marca estejam alinhadas com os seus objectivos estratégicos, para que todos os intervenientes da empresa, internos e externos, desde funcionários a parceiros e fornecedores, “vejam a mesma imagem” e, inconscientemente, percepcionem exactamente aquilo que a empresa pretende que seja percepcionado. A comunicação institucional funciona como um espelho da identidade da empresa/marca, ao mesmo tempo que contribui para fortalecer a sua reputação. A opinião pública ganha relevância no que concerne à reputação de uma empresa. Tal pode ser trabalhado e alcançado através de uma eficaz estratégia de comunicação empresarial, apoiada em eventos, projectos ou publicações institucionais capazes de “educar” a opinião pública. Igualmente ou ainda mais importante: a empresa deve ser apoiada por uma equipa de Assessoria de Comunicação cuja principal missão passe por fomentar e perpetuar a reputação e credibilidade da empresa, assim como fortalecer as relações institucionais. Será a “voz” da empresa, fazendo a ponte entre esta e o seu público-alvo e o mercado, ao mesmo tempo que desempenha um papel fundamental na formação de opinião acerca da instituição, empresa ou marca. A negociação, segundo Dale Carnegie⁴⁴, acontece porque temos algo a oferecer, ou queremos algo, em termos diferentes da outra parte e preocupamo-nos com o resultado. Embora as partes envolvidas na negociação provavelmente tenham motivos, valores, preocupações e razões diferentes para querer uma determinada solução, todas as pessoas envolvidas no processo devem desejar um resultado justo, para que o processo tenha sucesso. Os dois motivos principais por que negociamos são: resolver uma questão ou conflito importante, para que possamos avançar e criar uma transacção, solução, procedimento, acordo ou parceria mutuamente benéficos entre duas ou mais partes. A Imagem, definida por Isabel Salema⁴⁵, pode ser vista de uma forma pessoal ou empresarial, mostra-nos a ideia formada na mente dos indivíduos acerca de uma organização ou dos seus produtos. Uma das funções é criar uma imagem favorável ou melhorar uma que é desfavorável.

⁴⁴ Carnegie, D. (2014). *Como resolver conflitos difíceis*. Estoril. Editora Prime Books.

⁴⁵ Salema, I. (1996). *Imagem Pessoal, Imagem Empresarial*. Lisboa. Texto Editora.

Capítulo III – Que objectivos de comunicação se colocam ao sector imobiliário?

Esta foi umas das questões com que me deparei, no dia em que cheguei à minha actual empresa. Tinha uma estratégia em mente. Actualmente, no que se refere à comunicação no mercado imobiliário, os objectivos alargam-se quando comparados com o que era suficiente fazer até aqui ou até há uns anos atrás.

Em Portugal, existem cerca de setecentos milhares de casas vazias. São muitas casas a degradar-se num país tão pequeno. Com a crise da dívida pública e da economia, o sector imobiliário foi, naturalmente, dos primeiros a paralisar e a fazer aumentar o desemprego directo e indirecto. Os bancos deixaram de dar crédito e as pessoas não precisam de casas como antes, porque há muito que o mercado está esgotado, pois há mais casas do que pessoas para viver dentro delas. Significa isto que, independentemente da crise económica, algo de muito grave falhou nos estudos do mercado da construção civil e de outros *players*, em Portugal. Não se fizeram estudos no sector, a não ser para lamentar a falta de procura de casas. Ora, com tantas casas vazias, podemos concluir que as construtoras fizeram casas sem necessidade. Por outras palavras, o sector imobiliário despreza o marketing e o resultado é a falência do mercado.

É essencial ir mais além e tentar planear cada detalhe e com ele fazer depender o sucesso do negócio. Num ambiente altamente competitivo como o do imobiliário, segmentado por clientes cada vez mais exigentes, informados e impacientes, é preciso repensar estratégias e definir novas áreas de actuação. Formas de diferenciar dos demais concorrentes e de atrair a atenção dos clientes são imprescindíveis para aumentar as minhas possibilidades de negócio. Neste cenário, o clássico modelo de comunicação tornou-se insuficiente para me aproximar dos meus clientes. Ao invés, a proliferação de novas ferramentas de comunicação *online*, ajudam a intensificar os resultados das antigas.

Actualmente, a ideia do mundo *online* somente com páginas na *web* está ultrapassada. É preciso inovar e adoptar novas soluções que permitam ir ao encontro e

corresponder às expectativas de um público-alvo que procura novas formas de receber informação, é primordial acertar na “mouche”. Além disto, quando se fala em mercado imobiliário é importante ter em atenção que os negócios implicam um grande envolvimento por parte do cliente, onde este avalia, compara e questiona sempre, se aquele ou o outro imóvel valem determinado preço.

Alguns dos passos que deveremos seguir na nossa comunicação são:

- Oferecer sempre toda a informação que os clientes procuram. Se tiver disponíveis imóveis em determinada localização, disponibilizar toda a informação possível sobre o mesmo e sobre a cidade para que o comprador fique interessado e queira agendar uma visita;
- Estar atento, para que a comunicação seja feita em vários locais na web. Existem estudos que provam que o consumidor moderno recorre a pesquisas *online* antes de comprar um produto/serviço e que, a maioria das suas decisões de compra, são baseadas em informações, opiniões e partilhas de experiências que encontra na web;
- Tornar a nossa informação acessível a vários suportes. As pessoas têm cada vez menos tempo e, por isso, são mais impacientes na procura de informação que realmente lhes interessa. Hoje em dia existem vários tipos de dispositivos móveis (*smartphones, tablets, etc.*) capazes de aceder à internet, páginas *web*, redes sociais, portais imobiliários, *blogs*, entre outros em qualquer local. Se a nossa informação for acessível em qualquer lugar e a qualquer momento, então o alcance e a satisfação da necessidade imediata, será muito maior;
- Alterar a forma como divulgamos os nossos imóveis. Já não é suficiente ressaltar o típico “3 quartos, 2 casas de banho, cozinha equipada e garagem”. O cliente quer saber mais informações, todas as informações e, se possível, visualizar o imóvel à distância de um clique. Quer ver plantas, vídeos e fotografias de todos os tipos, é na realidade uma forma eficaz de promover tanto o imóvel como a zona envolvente sem perda de tempo;
- Fazer campanhas de *email* marketing. O *email* marketing é uma ferramenta essencial para criar e melhorar relacionamentos, bem como ajuda na difusão de

conteúdo relevante dos imóveis, aos seus clientes. Uma boa campanha de *email marketing* é capaz de cativar clientes e de aumentar as vendas e os arrendamentos;

- Comunicar e criar canais directos com os nossos inquilinos. Estar permanentemente contactável e disponível, ter capacidade de resposta, aparecer, esclarecer, criar empatias.

O lema seria: *O sucesso cria-se com confiança e diferenciação da concorrência!*

E o *slogan* seria: *conforto um nível acima!*

Numa estratégia *win-win*, a nível interno, deverá existir uma linha de comunicação clara de “cima para baixo” e igualmente importante, de “baixo para cima”. Os gestores mais antigos devem praticar uma comunicação directa com todos os colaboradores em todos os níveis e todos os elementos da equipa devem conhecer o processo de comunicação para a gestão. Todas as políticas e procedimentos da empresa devem ser claramente transmitidos a todos os colaboradores, o que pode ser feito de uma forma fácil através de um manual do colaborador (criar, caso não exista,), reuniões de supervisores com todos os elementos da equipa para esclarecer e reforçar o que está nos manuais e, no caso de violações mais específicas, devem ser tidas conversas com os envolvidos antes de ser instituída alguma medida correctiva ou disciplinar. Obter informações de “cima para baixo” raramente apresenta problemas, porém, obter informações a partir de “baixo para cima” não se revela assim tão fácil. O profissional fundamental para garantir que todos os elementos da equipa sejam livres de expressar as suas preocupações é o supervisor. Os supervisores devem ganhar a confiança dos colaboradores. Estes devem sentir que não é apenas seguro, mas profícuo levar as suas queixas ao seu supervisor e que todas as suas reclamações serão tratadas de forma rápida e justa. No sector imobiliário, existem várias características essenciais para a eficácia do negociador, que são: ter a reputação de serem boas pessoas com excelentes intenções e serem fiéis à sua palavra; serem respeitadas, confiantes e confiáveis; terem uma atitude confiante, positiva e uma crença genuína sobre a sua própria posição e valorizarem a perspectiva dos outros; serem

conhecedores, persuasivos, respeitados e credíveis; estarem bem preparados para vários cenários e obstáculos; permanecerem compostos e calmos, negociando com lógica e com os factos e não com as emoções; terem excelentes competências de comunicação, sabendo questionar e ouvir. Serem capazes de sondar sem ofender, conectarem-se com as crenças dos outros, interpretar a linguagem corporal e falar nos termos dos outros ao colaborar na procura de soluções; por fim, estarem abertos a novas ideias, serem criativos e inventivos e estarem dispostos a assumir riscos inteligentes. O resultado ideal de uma negociação é aquele em que todas as partes estão satisfeitas. Isto é geralmente referido como uma negociação *win-win*. Para a conquistar, ambas as partes devem pesquisar e compreender totalmente os interesses, necessidades, desejos, preocupações e medos das partes da negociação. Isto facilita o processo e permite que ambas as partes colaborem para criar valor conjunto através do desenvolvimento de alternativas ou acordos mutuamente benéficos e rentáveis.

Dean Acheson⁴⁶ afirmou que a negociação no sentido diplomático clássico assume que as partes estão mais ansiosas por concordar do que discordar. Na negociação *win-win*, existem quatro estágios: identificar; preparar; apresentar e acordar. Neste contexto esta estratégia torna-se fundamental, ao atingir os 4 estágios, todos ficam a ganhar.

3.1. “Comunicação Organizada”

A Comunicação deve ser entendida como uma ferramenta essencial à organização de uma empresa ou instituição em vez de um recurso em tempo de crise ou necessidade pontual. Deverá reverter-se o cenário actual de se esperar por um acontecimento para, nesse contexto, se criar uma estratégia adequada, fazendo precisamente o contrário, ou seja, criar alicerces, bases sólidas e um verdadeiro plano,

⁴⁶ Dean Acheson (Connecticut) (1893-1971) foi um político dos Estados Unidos; colaborou com os presidentes Franklin D. Roosevelt e Harry Truman, tendo exercido o cargo de secretário de Estado dos EUA. Promoveu o Plano Marshall.

que visem uma actuação sustentável, em vez de a tradicional comunicação por reacção.

Lamentavelmente, ainda hoje a comunicação (interna e externa) é vista como um custo dispensável e não como um investimento obrigatório que visa o crescimento da organização, a notoriedade e até o lucro. Não entra nos orçamentos, sendo muitas das vezes adoptada quando é detectada alguma situação na empresa que determina uma estratégia de gestão de imagem ou uma mudança rápida de procedimentos.

Assim, desde sempre, temos assistido á comunicação nas empresas e organizações como uma estratégia eminentemente de “emergência”. A minha ideia /sugestão, traduz-se na criação de uma corrente, uma tendência onde todas as empresas e organizações tivessem incentivos, através benefícios fiscais e outros, em ter o seu próprio departamento de comunicação, da mesma forma que obrigatoriamente têm por exemplo a sua contabilidade organizada. Das pesquisas que desenvolvi e segundo um estudo de 2003 de Ana Marreiros⁴⁷, efectuado para a empresa Inforpress, a aplicação prática da comunicação nas empresas portuguesas tem crescido muito paulatinamente ao longo dos anos. Embora já haja mais preocupação em ter um departamento de comunicação nas empresas, é manifestamente reduzido o seu número. Segundo este estudo só 24% das empresas portuguesas possuem departamento de comunicação e cerca de 60% está inserido nos departamentos de recursos humanos. Apesar da importância da função e de algum reconhecimento dos directores, os orçamentos continuam a ser diminutos para o exercício destes departamentos.

Esta medida criaria centenas de postos de trabalho, o relacionamento entre as empresas ficaria mais estreito, mais especializado e toda a comunicação empresarial seria alavancada para um nível de excelência, entre muitos outros factores positivos.

3.2. “Estudos de caso”

A Nobrimo adquiriu há alguns anos um imóvel num bairro tradicional de Lisboa. O objectivo desde o primeiro dia era de o reabilitar e posteriormente arrendar por

⁴⁷ Marreiros, A. (2003). Estudo sobre *A comunicação interna nas empresas*. Inforpress.

fogos. Para o efeito, teria de realojar dois inquilinos que ainda lá viviam. O prédio estava muito degradado e em riscos de ruir. Um inquilino saiu pouco tempo depois, outro manteve-se intransigentemente. Desenvolvemos, através de advogados e outros agentes, todos os esforços no intuito de o realojar numa casa em boas condições e de preferência no mesmo bairro, enquanto decorressem as obras. Os poucos euros de renda que pagava e a idade, aliada a uma personalidade muito difícil e complicada, até mesmo em termos de vizinhança, fizeram com que o octogenário e uma alegada prima com quem vivia não mostrassem qualquer vontade em abandonar o edifício, onde as condições de habitabilidade se deterioravam cada vez mais.

Após várias tentativas frustradas e com a preciosa ajuda da Advogada da AIL, conseguimos assinar um novo contrato de arrendamento onde se previa o realojamento do idoso num apartamento remodelado, no mesmo bairro e em condições muito mais dignas.

Após quase um mês decorrido, ele permanecia no imóvel que iria para demolição, sem mostrar qualquer tipo de intenção de o abandonar. Foi nesta fase que coloquei alguma da minha experiência em comunicação e relações públicas em prática. De maneira informal e com uma indumentária muito simples, comecei a visitar o nosso inquilino todas as manhãs sem que ele estranhasse. Lembro-me que nunca me perguntou quem eu era e o que ali fazia e ao serviço de quem ali estava. Era bem patente a carência afectiva, própria destas idades e em pessoas nestas condições. Ele e a prima gostavam de falar comigo, contavam-me histórias, e nos intervalos queixavam-se do senhorio, que supostamente era eu.

Em minha opinião, uma comunicação eficaz está entre as competências primordiais para o sucesso de um desafio, seja ele qual for. Comunicar todos os dias com este senhor e passar a fazer parte do seu quotidiano seria a chave para o desfecho desejado. Era importante prestar todas as informações, mostrar emoções, opiniões e qualquer tipo de conhecimento de mim para ele. O contacto diário, a empatia, o transmitir de confiança e fazê-lo acreditar que iria para melhor dizendo-lhe a verdade foi fundamental. Definitivamente, eu tinha entrado na vida daquelas pessoas.

A comunicação está na base de qualquer relacionamento humano e, na esfera profissional, não poderia ser diferente. Quanto maior for o entendimento entre as pessoas, maior será o bem-estar existente entre os interlocutores e mais produtiva e eficiente será sua convivência. Para um gestor que procura resolver este tipo de divergências através da comunicação e tendo por base a confiança, num mercado cada dia mais competitivo, a comunicação deixa de ser um pré-requisito para tornar-se essencial. Algumas estratégias são indispensáveis àqueles que desejam comunicar com clareza e excelência. Para qualquer tipo de comunicação, a primeira regra é organizar o raciocínio antes de falar ou escrever. Hoje em dia, a comunicação está intimamente ligada à quantidade e qualidade do tempo despendido para captar uma informação. Numa apresentação oral, por exemplo, fazer pausas no final de cada informação e repetir as informações mais importantes são boas táticas para garantir um excelente entendimento do que é transmitido. A postura do comunicador também é essencial. Segundo Lígia Veloso Crispino⁴⁸, para quem nos observa, cerca de 55% da mensagem é enviada pela linguagem corporal, contra 38% do tom de voz e 7% do que é realmente dito. Quanto mais amplo e abrangente for o vocabulário, mais desenvolta e segura será sua comunicação. Existem regras⁴⁹ a seguir para uma boa comunicação num contexto como este, que passam por não interromper o interlocutor, evitar falar sobre nós próprios, evitar conversas de um único tema e temas polémicos, manter a conversa equilibrada, evitar comentários sobre doenças, ser objectivo, evitar gíria e calão e finalmente não ser excessivo nos gestos. Foi com estas mesmas regras e indo ao encontro do que aquele senhor queria ouvir, fazendo-o acreditar que o seu futuro e as condições da sua vida só podiam melhorar, descrevendo todo o benefício desta mudança de casa, que consegui que aceitasse definitivamente o realojamento, tendo eu próprio ajudado e acompanhado *in loco* toda a mudança. Ainda fiz o *follow-up* deste processo durante alguns meses, mas a estratégia passava posteriormente por desligar, não fosse o senhor querer voltar para a casa que entretanto tinha sido demolida. Na realidade tratou-se de uma experiência única.

⁴⁸ Lígia Veloso Crispino, Directora da Consultora *Companhia de idiomas* do Brasil.

⁴⁹ Bravo, O. (1988). *Relações Públicas, uma ciência, um diálogo, uma arte*. Porto. Porto Editora, 6ª edição.

Um outro caso que vivi entre muitos que me têm surgido neste sector aconteceu com um mediador. Os mediadores imobiliários, de uma forma geral, não são conhecidos pela sua boa reputação; na realidade, o seu crédito muitas das vezes é legitimamente colocado em causa, já que tentam todo o tipo de estratégias para angariar ou vender um imóvel. Há uns meses, um destes agentes queria conhecer-me, mas como a minha empresa raramente trabalha com mediação, evitei o contacto pois só iríamos perder tempo. Depois de muita insistência, acabei por ceder através de uma chamada telefónica. Queria fazer a comercialização de um imóvel que tínhamos disponível. Disse-lhe educadamente que não trabalhávamos com mediação e especificamente com a empresa dele, a Remax, explicando-lhe os motivos. Voltou a insistir, pedindo-me a morada da Nobrimo. Entretanto e continuando a sua tática, tentou saber se tínhamos amigos ou conhecidos em comum, ou através das faculdades ou através de locais onde poderíamos ter ido, mencionando nomes conhecidos numa tentativa de criar pontos de convergência e de confiança. Eu continuava sem lhe entregar a mediação do apartamento. Finalmente tentou aliciar-me, perguntando-me se gostava de vinho para me enviar uma caixa de garrafas, ou se gostava de Pastéis de Belém, ao que respondi negativamente. Aquele indivíduo estava na disposição de fazer tudo para poder comercializar o nosso imóvel e com isso obter uma excelente comissão, mas não cedi.

Na realidade, todas as estratégias de comunicação e persuasão adoptadas por este vendedor não tiveram qualquer sucesso, no fundo, embora “bem-falante”, este profissional não colocou em prática nenhuma acção cientificamente aceitável, ou seja, que demonstrasse credibilidade e me levasse a aceitar uma parceria. Tratou-se no fundo de uma venda (angariação) agressiva⁵⁰, que é forçada, sem considerar as necessidades do cliente, em que o vendedor tenta de qualquer modo, que o potencial cliente efectue uma compra. Neste caso o cliente seria eu. Lamentavelmente é um procedimento comum neste sector. Muitos vendedores e angariadores imobiliários sem qualquer tipo de formação na área não olham a meios nem a regras para atingirem os seus fins, ainda abordam o mercado de uma forma pouco especializada, sem grande ética, não cumprindo com as mais básicas regras de comunicação como

⁵⁰ Alves, C. & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM. (p.366).

por exemplo: conhecer o perfil da pessoa ou organização com quem se quer comunicar; saber ouvir o interlocutor; ser assertivo na abordagem; atrair a atenção dos interlocutores e por fim ser claro e verdadeiro, transmitindo competência e confiança. No meu caso, e ao longo da minha experiência profissional, raras foram as abordagens que me convenceram.

Concluindo este tema e tendo em conta o meu conhecimento do sector, a comunicação, tanto interna como externa nas empresas relacionadas directa ou indirectamente com o mercado imobiliário, ainda é tratada de uma forma muito superficial e nunca como um investimento ou uma estratégia prioritária. Embora já exista alguma abertura por parte de alguns empresários, a comunicação como instrumento fundamental para um bom relacionamento e por via disso para um bom negócio, ainda caminha de uma forma lenta para o objectivo pretendido, ainda assim, penso que podemos vislumbrar o futuro com algum optimismo. No imobiliário, como no futebol, em cada adepto há um treinador, neste caso, um vendedor!

Capítulo IV – Plano de Comunicação Institucional

Neste capítulo, pretende-se elaborar um plano de comunicação institucional, que vise, fundamentalmente, unir as associações e o próprio sector imobiliário em torno de pontos de interesse comuns, que devidamente implementados, redefinam uma nova era no relacionamento e na comunicação entre as partes dissonantes.

Objectivo: Agregar Inquilinos e Senhorios e demais intervenientes em torno da busca de consensos e a pacificação no seu relacionamento no Sector Imobiliário. Segundo Kenneth Cloke e Joan Goldsmith, no prefácio da obra de Dale Carnegie, *Como resolver conflitos difíceis*⁵¹, cada conflito que enfrentamos na vida é rico num potencial positivo e negativo. Pode ser fonte de inspiração, iluminação, aprendizagem, transformação e crescimento, ou de raiva, medo, vergonha, engano e resistência. A escolha não é dos nossos adversários, mas nossa e da nossa vontade de o enfrentar e resolver.

Não se trata de fazer publicidade ao Sector Imobiliário (SI), pois a sua própria existência já o torna imprescindível para a sociedade. Trata-se sim, essencialmente, de tornar pública sua actuação, de dar enfoque à sua importância, às decisões, programas e acções, por respeito e compromisso com aqueles que nele actuam, dele dependem ou com ele se relacionam. Não se trata, tão pouco, de investir em pessoal especializado, equipamentos e esforços em vão. Qualificar a informação, gerar conhecimento e cuidar do relacionamento do SI com a sociedade e com seus diversos interlocutores e atender às exigências do mundo contemporâneo.

A comunicação poderá servir para facilitar o conhecimento e o acesso dos cidadãos a toda a actividade imobiliária e promover o sector junto da sociedade, de modo a consciencializá-la sobre a missão exercida por todos os agentes do ramo, em todos os seus níveis, otimizando a visão crítica dos cidadãos e dos próprios intervenientes a respeito da importância da habitação e por sua vez do SI como um instrumento de garantia dos seus direitos e até de paz social. Trata-se fundamentalmente de ser estratégico, de redireccionar o processo de comunicação

⁵¹ Carnegie, D. (2014). *Como resolver conflitos difíceis*. Estoril. Editora Prime Books. (p.7).

para criar uma oportunidade de mudança, um novo comportamento e não simplesmente informar o que acontece no SI ou no mercado do arrendamento. É, em suma, apoiar a gestão estratégica, por meio da comunicação. É mais que fazer tudo junto: jornalismo, relações públicas, publicidade, comunicação interna e externa, e comunicação digital. É agregar pessoas em torno de um objectivo para cumprir uma missão, fazendo da comunicação, também uma questão fundamental.

Agentes: A adoptar pelas associações mais representativas: AIL, Associação de Proprietários de Lisboa (APL), ANP ou outras Instituições ligadas ao Sector Imobiliário.

Prazo: Implementação e verificação dos resultados: entre o início de 2015 e o final de 2016.

Propósito: Criar e implementar políticas e estratégias de comunicação com o objectivo de informar e integrar os públicos interno e externo, consolidando e ampliando os relacionamentos para facilitar o processo de gestão, melhorar a imagem institucional e aproximar a Associação (AS) da sociedade.

Apresentação: O Plano de Comunicação da AS a implementar para os dois próximos anos tem como objectivo estabelecer as directrizes e estratégias de comunicação para que a Instituição alcance os objectivos institucionais e as metas associadas ao Planeamento Estratégico.

4.1. Introdução

O Plano de Comunicação Estratégica da AS abrange programas e projectos a serem desenvolvidos pelo Gabinete de Comunicação da AS (que caso não exista, deverá ser criado) e envolve as áreas de *media*, relações públicas, publicidade, comunicação digital, comunicação interna, comunicação externa e comunicação para os processos de gestão. Fomenta as estratégias que orientam o processo de comunicação organizacional, de modo a proporcionar a realização de actividades alinhadas e integradas aos objectivos e intentos, tendo em conta iniciativas e contribuições das diversas delegações da AS. A AS actuará em parceria com os diversos

stakeholders do SI, no desenvolvimento dos temas propostos e validados pelo Governo, Comissões ou demais Poder legislativo.

4.2. Objectivos

O Plano de Comunicação pretende alinhar as acções de comunicação aos processos de planeamento e gestão estratégica a fim de contribuir para a missão institucional, que é garantir, no âmbito de sua competência, a prestação de aconselhamento de qualidade e eficiência, por forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se num instrumento efectivo de consenso, equidade e de promoção de consensos e da paz social. O Plano de Comunicação visa contribuir também para a realização da visão da AS: ou seja, ser reconhecido junto dos seus sócios e associados pela excelência de sua actuação. No âmbito interno, visa redireccionar o processo de comunicação para favorecer a interacção entre as pessoas, o entendimento e a construção da visão de futuro da organização. No âmbito externo, visa atender aos diversos problemas colocados, com transparência na sua actuação e com o foco na aproximação do comum Inquilino com a sociedade e com a própria realidade. O aperfeiçoamento da comunicação externa e a melhoria da comunicação interna são dois dos objectivos institucionais contemplados no Planeamento Estratégico da AS. O Plano de Comunicação da AS encontra-se estruturado em eixos, seguindo temas directamente ligados à sua estratégia.

4.3. Públicos

- Interno - Órgãos sociais, sócios e associados, inquilinos e/ou senhorios, juristas e advogados, consultores e funcionários.
- Externo - Inquilinos ou senhorios/ proprietários, advogados, poder legislativo, agentes imobiliários, meios de comunicação e a sociedade.

4.4. Análise SWOT

Factores Positivos

Factores Negativos

Ambiente Interno - Forças – predisposição para a defesa dos sócios; transigência na obtenção de soluções; sentido de responsabilidade e de defesa dos sócios; abertura ao diálogo; melhoria do sector; opinião pública solidária.	Ambiente Externo - Oportunidades – pacificação do ambiente tensional; criação de uma comissão onde entrem as partes em conflito; estratégias de actuação comuns; credibilização do sector imobiliário e das diversas associações; mudança de mentalidades.
Ambiente Interno - Fraquezas – falta de comunicação interna com repercussão na comunicação externa, escassez de informação; desorganização, sectarismo patente.	Ambiente Externo - Ameaças – reputação; tornar irreversível a pacificação no sector; desacreditizar o sector; incompreensão da opinião pública; prejudicar os sócios e demais agentes.

4.5. Modo de Actuação

4.5.1. Objectivos das acções internas:

- Mobilização e orientação, reconhecimento de esforços e valorização de iniciativas.
- Apoio à comunicação directa de gestores com equipas e comunicação devidamente segmentada.
- Ampliação dos espaços de interlocução e participação interna.

4.5.2. Objectivos das acções externas:

- Ampliação e qualificação da cobertura dos media,
- Consolidação de imagem positiva na sociedade,
- Orientação acerca do papel, do funcionamento e das actividades do SI.

4.6. Missão/ Visão/ Valores

4.6.1. Campanha institucional

Criar uma campanha específica sobre a missão, a visão e os valores da AS, a ser implementada nos media, espaços públicos e espaços de atendimento interno, programas e eventos institucionais. Editar material gráfico com as inovações previstas no Planeamento. Criar um *slogan* institucional. Proporcionar a incorporação dos temas em campanhas e produtos de comunicação da AS. Produzir conteúdos periodicamente para actualização mensal de informações. Promover a distribuição de peças gráficas, publicação de página virtual específica para acompanhar e difundir desempenho mensal da AS e favorecer interacção com as diversas Delegações no país.

4.6.2. Fazer pesquisas trimestrais de opinião pública e satisfação

Contratar uma empresa especializada para realização de pesquisas trimestrais, de 2015 a 2016, com o objectivo de avaliar o índice de confiança e de satisfação dos sócios e associados assim como da sociedade em geral. A iniciativa visa atender à visão de futuro da AS “ser reconhecida junto dos associados pela excelência da sua actuação”. A pesquisa (quantitativa e qualitativa) deve avaliar a actual imagem da AS, com o objectivo de identificar pontos a serem melhorados para a construção de uma imagem positiva da Instituição junto aos diversos públicos. A utilização destas pesquisas serve para avaliar e orientar a actuação da AS na gestão dos processos de comunicação, através da recolha de elementos essenciais para diagnóstico e revisão de

estratégias, servindo assim como um valioso contributo para formulação dos planos anuais de comunicação.

4.7. Plano Anual de Comunicação da AS

Desenvolver um plano anual de acções voltadas para apoiar iniciativas estratégicas, conforme os projectos e programas delineados. O Plano de Comunicação da AS 2015-2016, apresenta as linhas gerais do desenvolvimento das acções de comunicação para difundir a gestão institucional, as mudanças organizacionais e as iniciativas aprovadas no Planeamento Estratégico. Tem como foco o aperfeiçoamento dos processos de comunicação organizacional para apoiar a execução da estratégia da AS. Serão elaborados e desenvolvidos programas específicos e projectos sectoriais, em parceria com as áreas gestoras das iniciativas. Serão adoptadas as linhas de actuação informativa/educativa e relacional, nas quais os produtos e meios de comunicação são utilizados como suporte, sustentando as acções de relacionamento da AS com os seus públicos de interesse (foco na visibilidade externa e na adesão interna).

Os planos anuais voltados para a AS contemplam acções diversas, que utilizam todos os meios de comunicação institucionais e visam auxiliar o público interno na compreensão da gestão estratégica, no reconhecimento do papel e da actuação de cada um nesse processo, ampliando canais de interlocução para atendimento e esclarecimento de dúvidas. No âmbito externo, as acções de comunicação visam favorecer o entendimento da sociedade acerca do papel, da actuação e do funcionamento da AS.

4.8. Acções de informação, concertação e relacionamento

- Produção de informação para enviar por correio electrónico para divulgação de campanhas, acções institucionais e questões organizacionais relevantes.
- Edição de conteúdos específicos e periódicos para disseminar acções relacionadas ao Planeamento Estratégico e questões relevantes da gestão

institucional, utilizando diversos meios de comunicação: *site*, *intranet*, *newsletter*, murais das redes sociais, etc.

- Implantação de canais de interação e participação interna.
- Realização de campanhas e eventos institucionais.
- Agendamento de programas, iniciativas e projectos institucionais, resultados e boas práticas, com objectivo de divulgação nos *media*.
- Agendamento de reuniões mensais com as diversas Associações, para discutir temas relacionados com o SI e outros.

4.9. Criar uma comissão de comunicação, publicidade e relações públicas

Para apoiar as acções de comunicação, intensificar a divulgação de acções positivas e ampliar a participação interna no desenvolvimento da comunicação.

A comissão deverá ser formada por um ou dois membros indicados pelas diversas associações. As actividades abaixo integram o Plano das Acções de Comunicação:

- Elaborar uma minuta de regulamentação da comissão de comunicação;
- Contratar uma empresa especializada para implementar acções de formação e a realização de *workshops*;
- Promover o desenvolvimento das actividades da comissão;
- Criar um formulário electrónico (converse com a comissão de comunicação) para publicação de mensagens dos utilizadores (dúvidas, sugestões, reclamações) e criar espaços interactivos na intranet e/ou internet.

4.10. Semana do Imobiliário

Realizar anualmente um programa, que é desenvolvido por ocasião da SIL (Salão Imobiliário de Lisboa). Todos os anos, será escolhido um tema de interesse do sector, que poderá ser trabalhado em todas as actividades. Neste período, são trabalhados aspectos como a integração e a valorização do sector na sociedade. A iniciativa atende ao objectivo institucional “aperfeiçoar a comunicação interna e externa”, “envolver,

incentivar e comprometer as AS e demais intervenientes com a execução da estratégia”.

4.11. Campanhas institucionais

Criar o programa “fale com o Presidente”, com o objectivo de ampliar os canais de comunicação da direcção da AS, com sócios e associados e sociedade em geral. Desenvolver projectos de sensibilização e interacção interna, tendo como foco reforçar valores, sentimentos positivos, comportamentos, boas práticas e atitudes no trabalho.

4.12. Criação da Provedoria do SI

Apoiar a criação da Provedoria do SI e realizar campanhas para difundir seu papel e funcionamento, constituindo um importante canal de relacionamento com os públicos interno e externo. Estimular os públicos interno e externo a utilizar o *e-mail* do Provedor que será criado e tornado público. Este instrumento tem como objectivo ser um canal directo para envio de críticas, sugestões e reclamações ao Provedor. Antigamente e nalguns locais actualmente o público interno e externo utiliza formulários de papel, que é depositado em urnas. Contudo, o programa também possui um canal de comunicação por *e-mail*, que precisa ser o mais utilizado. A divulgação do endereço de correio electrónico é estímulo essencial ao uso do meio digital.

4.13. Programa “Conheça o Sector Imobiliário”

Ampliar, desenvolver e descentralizar o programa. O “Conheça o Sector Imobiliário” é uma acção de comunicação que visa ampliar os canais de comunicação com a sociedade, explicando de maneira clara e acessível as notícias diárias do sector, as leis, o seu funcionamento e a sua estrutura. O programa será desenvolvido e contará, desde o seu lançamento, com uma ampla participação. O programa consta do Planeamento Estratégico da AS e reporta a uma análise do ambiente interno X

ambiente externo como força (*strength*) capaz de otimizar o desempenho da Instituição na difusão de informações do conhecimento à sociedade.

Os novos públicos a procurar são, nomeadamente:

- Grupos de idosos: contactar associações e entidades que apresentam projectos voltados para a terceira idade.
- Associações de bairros: contactar líderes comunitários e promover actividades com a comunidade local.
- Deficientes visuais e surdos-mudos: desenvolver actividades e material de apoio que possibilitem a participação de deficientes visuais.
- Filhos de sócios e associados: desenvolvimento de actividade para os filhos que sejam estudantes do 5º ao 12º ano.

4.14. Criar um programa de televisão e um programa de rádio semanal assim como uma *newsletter* mensal

Negociar com uma estação de televisão generalista e com uma rádio, a criação de uma programa de uma hora semanal, que trate e divulgue os assuntos relacionados com o SI e que aborde e responda às questões dos sócios da AS.

4.15. Divulgação de assuntos do SI com interesse para os sócios e sociedade

- Incentivar os jornalistas que actuam no SI a utilizar novas formas de busca de decisões.
- Sensibilizar os sócios para que fiquem atentos aos assuntos de interesse público.
- Realizar o *clipping* na *newsletter* mensal de notícias da especialidade.
- Enviar notícias e boletins informativos, através de *e-mail*, para as rádios interessadas no SI.
- Criar um Ciclo de palestras com foco no relacionamento com os meios de comunicação. Elaborar projectos para realização de eventos como, Pequenos-

almoços e Encontros com o Presidente, direccionados para estreitar relacionamento da AS e do próprio SI com os *media*.

- Criar uma Promoção da qualificação de estudantes e profissionais de comunicação para a cobertura de assuntos do SI. Realizar um seminário anual para comunicadores, instituir o Prémio Jornalismo no SI.
- Criar um guia de “melhores práticas” no SI.
- Criar um prémio anual para as melhores práticas na área da resolução de conflitos no SI. Os resultados serão divulgados interna e externamente. O projecto será desenvolvido em parceria com as áreas coordenadoras dos projectos respectivos. A iniciativa visa valorizar e reconhecer boas práticas, por meio da realização de concursos, exposições e mostras, produção de material gráfico informativo e promocional. Para isso, a AS desenvolverá acções de comunicação de modo a incentivar a adesão e criar um clima favorável. Aperfeiçoar estratégias de informação nos *media*, incluindo outros meios, para manter a campanha e estimular a cultura do entendimento. Promover as acções da AS nas redes sociais, com a implantação do facebook.

4.16. Controlo

Finalmente, calendarizar um permanente *follow-up* das acções e das estratégias delineadas e retirar conclusões, por forma a agilizar e a articular os resultados obtidos. Não existindo o plano ideal, mas uma vez implementado, este poderá ajudar à melhoria da comunicação no sector imobiliário, mais propriamente o relacionamento entre senhorios e inquilinos, através da Associação representativa, que no fundo é o que se pretende.

Capítulo V – Conclusões e Recomendações

“Do conflito à colaboração através da comunicação”

Baseado na obra de Dale Carnegie⁵², “Como resolver conflitos difíceis”, e como tema importante deste trabalho, o conflito faz parte da nossa vivência enquanto indivíduos sociais em constante interacção uns com os outros. É parte integrante da vida dos seres humanos. A sua existência não é prejudicial, muito pelo contrário, promove o crescimento e o próprio desenvolvimento, é uma manifestação saudável da capacidade organizacional. A sua anulação ou a sua inexistência não seriam de modo algum benéficas quer para os indivíduos, quer para as organizações.

Se o conflito for convenientemente vivido, pode impulsionar uma resolução criativa dos problemas que vão surgindo no dia-a-dia. A gestão de conflitos, vista de uma forma construtiva, é um factor preponderante para a eficácia e para o sucesso das organizações.

Um grupo que nas suas condições de acção, assim como nos constrangimentos materiais e relacionais, aprender a gerir e de algum modo a dominar, em vez de abafar, os conflitos, as tensões, as discussões e as relações de poder e de concorrência, inseparáveis da sua existência e da sua acção enquanto grupo, adquire por esse fato, uma capacidade cultural propriamente colectiva. Esta, permitir-lhe-á agir melhor e mais eficazmente que outros grupos que, por razões diversas, não adquiriram essa capacidade. O objectivo é obviamente, que todos os grupos adquiram essa capacidade. Embora a mudança se pretenda global, a sua natureza e sucesso, será sempre individual.

O conflito surge por ideias antagónicas dos indivíduos face aos problemas e decorre do facto de a zona de incerteza, de qualquer sistema social, ser o comportamento pouco previsível dos vários actores. O conflito representa a natureza do trabalho complexo nas organizações.

⁵² Carnegie, D. (2014). *Como resolver conflitos difíceis*. Estoril. Edição Prime Books.

Neste contexto, deve ser adoptado o estilo colaborativo que consiste em tentar chegar a um acordo comum entre todos e que minimize as perdas para todas as partes envolvidas. Este tipo de atitude é muito útil quando o objectivo é o mesmo, apenas existe uma divergência na forma como o obter, quando existe necessidade de se obter um consenso e quando a solução a que devemos chegar, necessita de ter muita qualidade.

Com base nestes pressupostos, interessava-me identificar em que medida as estratégias de gestão de conflitos e as suas resoluções, estariam relacionadas com a temática de ciências de comunicação. Ora, no sector imobiliário, as associações, assim como todas as partes dissonantes, devem promover o controlo emocional, tentar viver despreocupadas, sem se atormentarem com problemas passados e/ ou futuros, devem ser flexíveis e encarar os problemas como oportunidades.

Este RAP tinha para mim vários objectivos e vários desafios. Voltar ao ambiente académico, recordar conceitos, reciclar teorias, confrontar estratégias e por fim, adequar processos mais antigos de comunicação às novas visões e metodologias. As componentes de Ciências da Comunicação são muito variadas, têm uma grande amplitude. Pensar em comunicação é dar asas à criatividade através da intuição e do tacto, procurando o bom senso, a empatia e a verdade na interacção com os outros.

Serve também para alicerçarmos teorias e conceitos que sistematizam o conhecimento e a prática. Desde sempre me relacionei com variados públicos, nas mais diversas situações e inconscientemente utilizei diferentes estratégias perante cada caso, perante cada pessoa. O mundo mudou, os meios são outros mas as estratégias, embora mais aperfeiçoadas, ainda são as mesmas, sempre sujeitas a escrutínio e a correctas adequações.

O meu modelo de comunicação para resolver o conflito entre senhorios e inquilinos, tendo sempre em linha de conta as diversas políticas e legislaturas, passa por adoptar estratégias conjuntas, focadas mais especificamente no conceito de marketing *one-to-one*, associado às relações públicas em cenários de negociação *win-win*, onde todas as partes beneficiam. Para este objectivo deverá haver vontade em colaborar e muita diplomacia. A comunicação deverá ser clara e sem interferências externas, eliminando sempre as diversas barreiras e baseando-se em princípios e

valores basilares como o civismo, a honestidade, a benevolência e o bom senso, com o intuito de criar uma base de confiança e de compromisso. O mesmo modelo pode ser adoptado no exercício da minha actividade profissional, mas por englobar variados assuntos, não posso dispensar todas as teorias dos diversos autores que abordei ao longo deste trabalho. Cada caso é um caso diferente e às mais diversas situações com que me deparo diariamente, adopto uma estratégia de comunicação que julgo ser a mais adequada.

Estas são recomendações que sugiro a todos os agentes que fazem parte do sector imobiliário, mais especificamente às Associações que representam e defendem tanto senhorios e proprietários como os inquilinos. Colocando-as em prática, e seguindo escrupulosamente o plano de comunicação institucional do Capítulo IV, elaborado para o efeito, o sector sairá amplamente credibilizado e as melhorias num curto prazo terão que ser notórias, assim haja vontade.

Referências Bibliográficas

Obras

Aguiar, D. (2009), *Manual dos Senhorios e Inquilinos*. Porto. Almeida & Leitão Lda. 6ª Edição.

Alves, C., & Bandeira, S. (1998). *Dicionário do Marketing*. Porto. IPAM.

Barbosa, P. (2013). *Marketing Trends, Comunicação, inovação, estratégia & comportamento do consumidor*. Porto. (eBook) Vida Económica.

Bravo, O. (1988). *Relações públicas, uma ciência, um diálogo, uma arte*. Porto. Porto Editora, 6ª edição.

Carnegie, D. (2014). *Como resolver conflitos difíceis*. Estoril. Edição Prime Books.

Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2003). *Effective Public Relations*. New Jersey. Pearson International, 9ª Edição.

Freeman, R. Edward. (2013). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston. Pitman Publishers.

Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XX*. Barcarena. Editorial Presença, 7ª edição.

Kotler, P., (2000) *Administração de Marketing*. Prentice Hall. São Paulo, 10ª Edição, 7ª reimpressão.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (1995). *Mercator, teoria e prática do marketing*. Alfragide. Publicações D. Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. & Lévy, J. (2011), *Mercator XXI*. Alfragide. Publicações D. Quixote.

Nunes, J. & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing, estratégia em acção*. Alfragide. Publicações Dom Quixote.

Nunes, J.C. (1990). *Marketing em Portugal, um guia de acção*. Lisboa. Texto Editora, 3ª edição.

O'Rourke, J. S. (2010). *Comunicar com eficácia*. Porto. Dorling Kindersley.

Salema, I. (1996). *Imagem Pessoal, Imagem Empresarial*. Lisboa. Texto Editora.

Páginas Web consultadas

-O Sector Imobiliário, idealista de 30-01-2012, <http://www.idealista.pt/news/especiais/reportagens>, consultada em 21-10-14.

-O Sector imobiliário, idealista de 04-08-2011, <http://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao>, consultada em 20-10-2014.

-Jornal de notícias on-line, secção de economia, www.jn.pt/PaginalInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3888401, consultada em 17-09-2014.

-Diário de notícias on-line, secção de economia, www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=4070984, consultada em 18-09-2014.

- Diário de notícias on-line, secção de economia http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3322937&seccao=Dinheiro%20Vivo , consultada em 18-09-2014.

- Diário de notícias on-line, secção de economia www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=3850662&especial, consultada em 16-09-2014.

- Diário de notícias on-line, secção de economia www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=3007382&especial, consultada em 20-09-2014.

-O Sector Imobiliário, idealista de 31-01-2012, www.idealista.pt/.../10780-inquilinos-podem-adiar-actualizacao-de-renda..., consultada em 17-08-2014.

-Economia. www.dinheirovivo.pt/mercados/interior.aspx?content_id=3910854, consultada em 12-10-2014.

<http://expresso.sapo.pt/inquilinos-vitimas-de-senhorios-violentos=f833996>, consultada em 15-12-2014.

-Kotler P. (2012), citado por Fábio Bandeira de Mello, www.administradores.com.br, Seminário HSM Marketing 3.0, Recife, Brasil, consultado em 20-10-2014.

<http://www.addcomunicacao.com/blog/item/importancia-da-reputacao-para-empresas-e-marcas.html>, consultado em 12-09-2014.

<http://www.bocc.ubi.pt/>, consultado em 19-11-2014.

Documentos legais

Diário da República *on-line*, <https://www.incm.pt/portal/dr.jsp>, consultado em 15-10-2014.

Código Civil, <http://www.fd.unl.pt/Anexos/Investigacao/1664.pdf>, consultado em 17-11-2014.

Hp jurídica, <http://www.homepagejuridica.net/dreito-civil-2/784-codigocivil.html>, consultado em 12-09-2014.

Procuradoria-geral distrital de Lisboa, http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=796&tabela=leis, consultado em 18-10-2014.

<http://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetailDiplomaAprovado.aspx?BID=3471>, consultada em 11-09-2014.

Estudos

Borges, A.C. (2011). Estudo sobre “O enquadramento legal do arrendamento urbano e o mercado do arrendamento” para a A.I.C.E. - Associação dos industriais da construção de edifícios.

Marreiros, A. (2003). Estudo sobre “A comunicação interna nas empresas”, Inforpress.