

Consultoria imobiliária com foco em clientes internacionais: Caso de estudo na empresa Danubio Homes

Relatório de Estágio

Rodrigo Carreiro Bettencourt

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Ponta Delgada
2024

Consultoria imobiliária com foco em clientes internacionais: Caso de estudo na empresa Danubio Homes

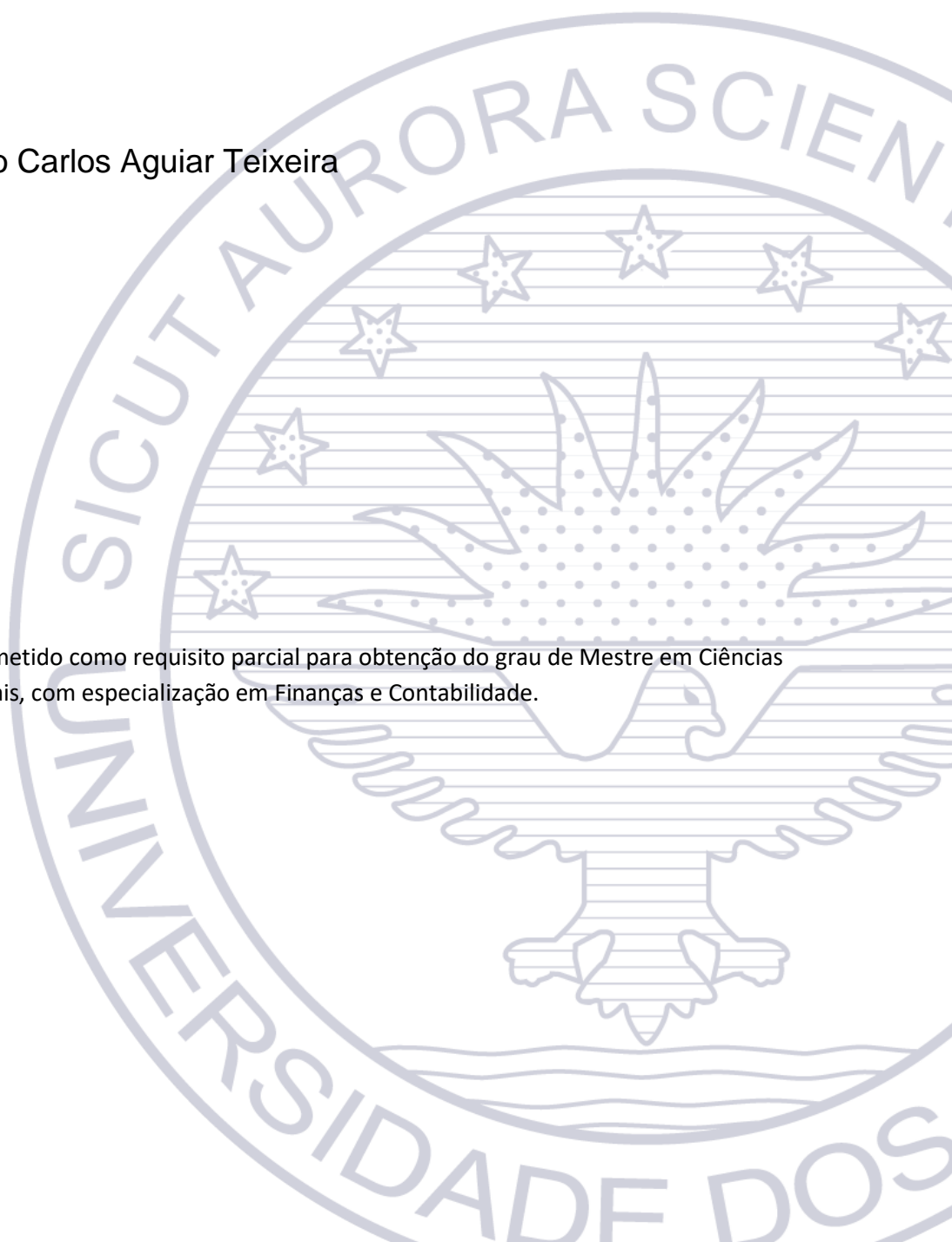
Relatório de Estágio

Rodrigo Carreiro Bettencourt

Orientador

Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



RESUMO

O presente relatório é o resultado do estágio realizado na empresa *Danubio Homes* no âmbito do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais com especialização em Finanças e Contabilidade da Universidade dos Açores.

O estágio foi realizado em Budapeste, Hungria e teve início no dia 11 de janeiro de 2023. A sua duração foi de 6 meses.

É efetuado um enquadramento sobre a mediação imobiliária, a sua regulamentação, as suas diferentes modalidades e, por fim, o impacto da globalização e internet no comportamento dos consumidores. Consta-se que o ramo imobiliário foi o primeiro a receber regulamentação especializada no que toca à mediação em Portugal, com os direitos dos consumidores em mente. É também por esta altura que a profissão de mediador imobiliário foi analisada e conseqüentemente repartida em quatro tarefas principais: a prospeção, angariação, venda e acompanhamento de clientes. Por fim, é mencionado o impacto da criação da *internet* no comportamento dos consumidores bem como a adaptação realizada por parte dos profissionais neste ramo.

Da caracterização da *Danubio Homes*, verifica-se que tem um modelo de negócios sólido e apresenta uma rendibilidade estável. A aposta no serviço de apoio ao cliente de alta qualidade ajuda na sua diferenciação em relação à competição.

Quanto às atividades realizadas na empresa, estas envolvem o processo de arquivo, receção, vendas, fotografias de imóveis, gestão de clientes estudantes, realização de *check-ins* e *check-outs*, análises de mercado e, por fim, atividades do dia a dia na empresa.

Desenvolve-se uma análise crítica a cada uma das atividades bem como à instituição de acolhimento. Evidencia-se que a *Danubio Homes* tem alguns aspetos a melhorar no que toca à eficiência de algumas atividades, contudo demonstra uma presença substancial no mercado de mediação imobiliária em Budapeste.

Palavras chave: Consultoria imobiliária; Mercado imobiliário; Estágio

ABSTRACT

This report is the product of an internship conducted in the company Danubio Homes, as part of a master's degree in Economic and Business Sciences, with specialization in Finance and Accounting in the University of Azores.

This internship was performed in Budapest, Hungary over the course of 6 months and started on the 11th of January of 2023.

There is a framework carried out which is related to real estate mediation, its regulations, its different categories and, lastly, the internet's impact on the consumers behaviour. It is said that the real estate branch was the first to receive specialised regulations, mainly with the consumer's rights in mind. It is also by this time that the profession of letting agent was properly analysed and was split into four main tasks: prospection, fundraising, sales and client follow-up. Lastly, there is mention of the internet's impact on the consumer's behaviour as well as the way that the professionals in this branch adapted accordingly to this change.

About the description of Danubio Homes, it is verified that it has a solid business model and a stable profitability. The emphasis on high quality client assistance helps to differentiate it from competitors in this field.

The tasks executed in this internship are as follows: archiving, reception work, sales, real estate photography, student-client management, check-ins and check-outs, market analysis and lastly, day to day business activities.

There is a critical analysis made regarding every activity performed and to the company itself. It is concluded that Danubio Homes has some efficiency aspects to solve, however it still shows a respectable presence in the real estate mediation market in Budapest.

Keywords: Real estate consulting, Real estate market; Internship

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
ÍNDICE	iii
LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE ABREVIATURAS	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE A MEDIAÇÃO IMOBILIÁRIA	2
2.1. História, regulamentação e contrato da mediação imobiliária em Portugal	2
2.2. Origem, conceito e modalidades da mediação imobiliária	5
2.3. A transformação digital e o impacto no setor imobiliário	7
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA DANUBIO HOMES	11
3.1. História e contextualização da Danubio Homes	11
3.2. Missão, visão, estratégia e objetivos	13
3.3. Estrutura organizacional da empresa	14
3.4. Atividades desenvolvidas pela instituição e contextualização do mercado.....	16
3.5. Tipos de clientes e concorrência.....	18
CAPÍTULO IV – ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO	21
4.1. Atividades no âmbito da gestão de clientes estudantes.....	21
4.2. Atividades no âmbito da receção	22
4.3. Atividades no âmbito da preparação dos <i>check-ins</i> e dos <i>check-outs</i> dos clientes estudantes.....	22
4.4. Atividades no âmbito das vendas	23
4.5. Atividades no âmbito do arquivo.....	25
4.6. Fotografias das propriedades.....	26
4.7. Atividades relacionadas com operações do dia a dia.....	29
4.8. Atividades de análise de mercado.....	30
CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO	32
5.1. Análise crítica à entidade	32
5.2. Análise crítica às atividades realizadas	36
5.2.1. Atividades no âmbito da gestão de clientes estudantes.....	36
5.2.2. Atividades no âmbito da receção.....	36
5.2.3. Atividades no âmbito da preparação dos <i>check-ins</i> e dos <i>check-outs</i> dos clientes estudantes.....	37
5.2.4. Atividades no âmbito das vendas.....	37
5.2.5. Atividades no âmbito do arquivo.....	38
5.2.6. Fotografias das propriedades.....	38
5.2.7. Atividades relacionadas com operações do dia a dia.....	39
5.2.8. Atividades de análise de mercado.....	39
5.3. Aplicação de conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e o mestrado	40
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tendência no preço das rendas e nos salários em Budapeste	17
Figura 2. Índice do preço do imóvel na Hungria	18
Figura 3. Fotografia de uma sala de estar de uma propriedade publicitada pela Danubio em Angyalföld	27
Figura 4. Fotografia de uma cozinha de uma propriedade publicitada pela Danubio Homes em Corvin	27
Figura 5. - Fotografia de uma sala de estar de uma propriedade publicitada pela Danubio Homes em Corvin	28
Figura 6. Análise SWOT à Danubio Homes	33

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO – Chief Executive Officer

DH – Danubio Homes

DL - Decreto-lei

HCSO – Gabinete Central de Estatísticas da Hungria

nº - Número

p. – Página

RJAMI - Regime Jurídico da Atividade de Mediação Imobiliária

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Este relatório de estágio foi realizado no âmbito do segundo ano da área de especialização em Finanças e Contabilidade do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, realizado na Universidade dos Açores. Este estágio ocorreu em Budapeste, Hungria ao abrigo do programa ERASMUS+. O nome da empresa é *Danubio Homes*, que se especializa em mediação imobiliária. O estágio teve início no dia 11 de janeiro de 2023 e terminou no dia 4 de julho de 2023. O relatório teve como orientador o Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira e o estágio teve como orientadora a gestora de arrendamentos, Andrea Kővári.

Este estágio profissional teve como objetivo a aprendizagem e o desenvolvimento de variadas competências inseridas no setor imobiliário, mais concretamente no ramo da mediação. O relatório está composto por seis capítulos, sendo que o primeiro corresponde à introdução.

O capítulo II conta com um enquadramento teórico sobre a mediação imobiliária onde estão explícitas as suas diversas modalidades e regulamentação. Também inclui uma análise da influência das novas tecnologias, nomeadamente a *internet*, no setor imobiliário.

O capítulo III refere-se à caracterização da *Danubio Homes*, onde se apresenta a sua história, bem como a sua visão, missão, estratégia e objetivos. A sua estrutura organizacional, atividades e contextualização do mercado em que atua também são expostos e analisados.

No capítulo IV demonstra-se as diversas atividades praticadas ao longo do estágio iniciando-se com receção, vendas, arquivo, fotografias, gestão de clientes, realização de *check-ins* e *check-outs*, análises de mercado e, por fim, operações do dia a dia.

No capítulo V realiza-se uma análise crítica às atividades realizadas bem como à empresa em geral. Efetua-se também uma introspectiva sobre os conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e o mestrado, e a importância que tiveram durante a realização do estágio.

Por último, o capítulo VI inclui a conclusão, onde se expõe uma reflexão sobre as atividades e conhecimentos adquiridos na empresa de acordo com as atividades realizadas.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE A MEDIÇÃO IMOBILIÁRIA

Neste capítulo, apresenta-se o enquadramento relativamente à mediação imobiliária em Portugal, nomeadamente a sua história, regulamentação e os contratos de mediação. Para além disto, a sua definição, modalidades, evolução, crises que a afetaram e os comportamentos dos consumidores na época digital, também estão expostos neste capítulo.

2.1. História, regulamentação e contrato da mediação imobiliária em Portugal

O termo “mediação imobiliária” nem sempre existiu em Portugal. Na década de 60, começou a existir uma necessidade de criar legislação para situações em tribunal onde um mediador procurava algum tipo de remuneração pelos seus esforços em encontrar e negociar um acordo entre a parte vendedora e a parte compradora. Dito isto, no dia 30 de junho de 1961, foi emitido o primeiro decreto-lei que regulamentou, no artigo 1º, “a actividade comercial de mediador na compra e venda de bens imobiliários”. Este decreto estabeleceu as bases para a condução de atividades de mediação na compra e venda de imóveis, considerando que nos últimos anos se tinha verificado um notável crescimento na actividade comercial de mediador na compra e venda de bens imobiliários e na realização de empréstimos com garantia hipotecária, mobiliária ou imobiliária (Marçal, 2017).

Apenas três décadas depois é que o contrato de mediação imobiliária foi primeiramente formalizado e reconhecido na sua primeira consagração legal, publicada no DL nº 285/92, de 19 de dezembro. Este decreto foi criado para introduzir novas medidas que visam proteger o consumidor e também para regular a atividade, devido à proliferação das agências de mediação imobiliária na altura. Os pontos mais importantes foram a cedência da regulação para o Conselho de Mercados de Obras Públicas e Particulares (CMOPP), a licença passar a ter uma duração de 3 anos, a obrigatoriedade de obtenção de seguro de responsabilidade civil, a obrigatoriedade de possuir uma situação fiscal regularizada, um livro de reclamações, contrato sujeito à forma escrita, e obrigatoriedade de objeto social exclusivo da mediação imobiliária.

Mais tarde, no Dec-Lei 77/1999, esta última obrigatoriedade foi eliminada e, pela primeira vez, a regulação destas atividades foi entregue a um instituto público, o Instituto dos Mercados de Obras Públicas e Particulares e do Imobiliário (IMOPPI). Este decreto,

como afirmou Barata (1994), tinha “o objetivo evidente de promover a ética na prática da mediação imobiliária”. Havia a necessidade de melhorar a capacidade empresarial das entidades mediadoras, permitindo-lhes realizar outras atividades. Para além disto, à semelhança do decreto anterior, para aumentar a segurança dos consumidores e prevenir fraudes, foi melhorado o sistema de qualificação das empresas, sendo agravadas as exigências e requisitos de ingresso na atividade, como a obrigação de capitais próprios positivos, bem como outras exigências a nível de permanência no mercado.

Após cinco anos da implementação do Decreto-Lei nº 77/99, este foi revogado pelo DL nº 211/2004, datado de 20 de agosto. Este decreto veio a reconhecer que não tinham sido suficientes as medidas impostas no anterior, ou seja, veio intensificar a fiscalização para combater a prática clandestina da atividade de mediação imobiliária e fortalecer os requisitos profissionais para o ingresso e permanência nesta área. Alguns exemplos destas medidas foram a implementação da obrigação da obtenção de seis créditos no período da licença que era de três anos, em simultâneo com o reforço das exigências relativas ao contrato de mediação, abolição da caução, mas reforço do seguro, regulação da atividade de angariação imobiliária na dependência das empresas, reforço dos mecanismos de regulação, aumento das coimas, introdução do livro de registo dos contratos de mediação, obrigatoriedade de mencionar em todos os contratos a existência de mediação, e, por fim, abolir o exercício de outras atividades comerciais, o que obrigava a que as empresas só pudessem oferecer atendimento se este fosse efetuado em instalações autónomas, separadas de quaisquer outros estabelecimentos. Estas preocupações foram orientadas pela necessidade de oferecer um serviço de maior qualidade ao consumidor.

Esta foi a última legislação com medidas restritivas, visto que a Lei 15/2013, datada de 8 de fevereiro, que estabelece o atual conjunto de regulamentos legais que regem a atividade de mediação imobiliária, anulou muitas das restrições, garantias para o cliente e profissionalismo que estavam no núcleo das leis anteriores. Algumas das medidas que foram restabelecidas são o facto das licenças deixarem de caducar e passarem a ser um pagamento anual através de um simples documento declarativo, as licenças de mediação passaram a ser anuais, permitiu-se que as empresas estivessem em nome individual, e a formação foi reduzida apenas à Prevenção ao Branqueamento de Capitais com frequência anual. Esta lei foi vista por muitos como um “passo atrás” na área da mediação imobiliária, pois a eliminação das restrições anteriormente estabelecidas fez com que houvesse mais rotação de pessoal e empresas inexperientes na área, o que diminuiu a qualidade do serviço para o consumidor.

Uma das últimas alterações que se registou foi com o DL 102/2017 de 23 de agosto, uma alteração que incidiu sobre os Contratos de Mediação Imobiliária. A definição de contrato está exposta a partir de várias normas estabelecidas nos vários artigos. Aqui é descrito o papel do mediador, é abordada a qualidade especial de uma das partes no contrato e também é mencionada a prestação do cliente.

Segundo o art.º 2.º do DL 211/2004, é possível definir o contrato de mediação imobiliária, como um contrato pelo qual uma empresa de mediação imobiliária se compromete a procurar destinatários para a realização de transações relacionadas à constituição ou aquisição de direitos reais sobre bens imóveis, bem como a permuta ou arrendamento desses bens, o trespasse ou a cessão de posição em contratos que envolvam bens imóveis. Esta prestação de serviço é remunerada após a conclusão e formalização bem-sucedida da transação efetuada.

Podemos afirmar então que a noção de contrato de mediação, conforme delineada na legislação, está em consonância com as práticas comerciais que já eram comuns devido à frequente utilização deste tipo de contrato. No entanto, há uma pequena diferença: anteriormente, a definição mais usada nos tribunais era que, por meio do contrato de mediação, o mediador incorria apenas no compromisso de arranjar um interessado para uma transação específica. Contudo, nos dois DL subsequentes (estabelecidos pelos Decretos-Leis nº 77/99 e nº 211/2004 referidos anteriormente), a definição passou referir-se desta vez à obrigação do mediador de encontrar um interessado na realização do negócio, ou seja, o mediador tem agora a responsabilidade e é obrigado por lei a encontrar uma outra parte.

O diploma estabelece um conjunto de regras para os contratos que fundamentam a atividade de mediação imobiliária. Estas normas regulamentam detalhes como a forma do contrato, as consequências da sua ausência, o prazo, o regime de exclusividade, as informações a serem incluídas no contrato, os momentos em que a remuneração é devida e os deveres de investigação e informação envolvidos na relação contratual. Todas estas normas em conjunto dão origem à classificação deste contrato de legalmente típico. (Castelo, 2013).

A compra e venda de imóveis em Portugal historicamente tem sido um processo complexo, envolvendo não só tempo das transações mas também muita burocracia. Embora o processo esteja mais eficiente nos dias de hoje, ainda existem desafios que requerem cuidados específicos ao longo de todo o processo, desde o início até à sua conclusão. Apesar dos desafios, o governo português, através de normas tem trabalhado

para simplificar o processo e torná-lo mais eficiente, especialmente para incentivar o investimento alheio. Contudo, como em qualquer processo semelhante, é aconselhável que ambas as partes sejam orientadas por profissionais qualificados, como advogados e agentes imobiliários, para ajudá-los a navegar por esse processo complexo e garantir que tudo seja feito de acordo com as leis e regulamentos locais. (Forte, 2018)

2.2. Origem, conceito e modalidades da mediação imobiliária

Em “*The Nature of the Firm*”, Ronald Coase introduziu a noção de custos de transação. Defendia que estes eram explicativos das ineficiências do mercado. Um dos seus argumentos consiste no facto de que estes custos constituírem parte do fluxo de informação e, como lecionado durante a licenciatura, sabe-se que o mercado perfeito é caracterizado por ter toda a informação disponível para todos de forma igual. Defendia que a evolução tecnológica seria o maior fator encarregue de alterar a estrutura destes mesmos custos, e também, que será indispensável a participação de entidades reguladoras, de forma a minimizar as ineficiências que provêm destes custos. (Sarto e Almeida, 2015).

Segundo Ronaldo Coase, os custos de transação estão divididos. Estes podem ser custos de pesquisa, ou seja, o custo de encontrar as oportunidades de negócio. Também podem ser custos de negociação, que, por outras palavras, são os custos que estão relacionados com o estabelecimentos dos termos da transação. E, por fim, os custos de execução, que como indica o nome, são os custos associados à conclusão da transação.

No seu clássico artigo “*Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*” com base no estudo anteriormente mencionado, Williamson (1975) conclui que os intermediários surgiram com o propósito de melhorar a eficiência do mercado. Isto é sobretudo relevante no mercado imobiliário, onde estes, com base na sua experiência de mercado e acesso a informação privilegiada, conseguem conectar facilmente o comprador e o vendedor. Mais especificamente, os mediadores neste mercado avaliam propriedades, guardam informações sobre transações passadas e estão informados sobre outros aspetos que afetam o mercado, como todos os requisitos legais e as melhores opções de financiamento.

Por parte dos compradores, estes querem encontrar o melhor imóvel que vá ao encontro das suas necessidades e exigências, a troco de uma menor perda de tempo e custo, que é muito comum neste setor. Por outro lado, no caso dos vendedores, estes requerem que a sua propriedade seja vendida o mais rápido possível e também ao melhor

preço consoante o mercado, também a troco de uma perda mínima de tempo em todo o processo (Dias, 2020).

Contudo, as empresas de mediação imobiliária não estão só constringidas a oferecer serviços de mediação. Conforme estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 81-C/2017, de 7 de julho de 2017, estas empresas podem também exercer funções adicionais importantes no setor imobiliário como o fornecimento e registo da documentação legal bem como exercer atividades de intermediação de crédito. Com base nestes aspetos, existe uma segmentação mais eficaz dos clientes, segundo as necessidades de cada um.

No âmbito das atividades mencionadas anteriormente, as tarefas de um consultor imobiliário, com base no artigo da Imobiliária UNU (2023), podem dividir-se em quatro principais: prospeção, angariação, venda e acompanhamento de clientes.

A atividade de prospeção requer uma profunda compreensão do mercado. Um consultor imobiliário deve ser um especialista na sua área de atuação, estar sempre atento às flutuações de preços no mercado, ter em conta a constante procura por tipos específicos de propriedades e estar informado sobre o modo de vida na região.

A angariação significa ampliar o leque de imóveis disponíveis para venda. Isto implica fazer uma avaliação sobre o valor da propriedade em questão com base no mercado atual, preparar uma apresentação sobre os seus serviços oferecidos e desenvolver um plano de marketing para poder explicar ao cliente todo o processo de venda que será adotado.

No processo de venda, é de elevada importância que o consultor imobiliário esteja informado e tenha experiência no que toca a todos os aspetos legais. Este é um dos fatores mais desafiantes quer para os compradores quer para os vendedores. Se o consultor apresentar estas qualidades e também tiver uma boa estratégia de venda, conseguirá destacar-se no mercado.

Por fim, o processo de acompanhamento e gestão de clientes está dividido em duas partes: o antes e o pós-venda. No que toca aos compradores, os mediadores devem ter capacidade de identificar as preferências dos consumidores em relação a imóveis, as suas necessidades e o seu orçamento. Com estes três pontos bem estudados, o consultor será mais eficiente e evitará potenciais visitas a imóveis que não se enquadram nestes parâmetros, evitando perdas de tempo para ambas as partes. Como foi referido anteriormente, com a introdução do Decreto-Lei n.º 81-C/2017, de 7 de julho de 2017, muitos consultores também oferecem serviços de intermediação de crédito para facilitar este processo. Do lado dos vendedores, quando estes contam com um agente imobiliário

de confiança para os representar, obtêm uma vantagem significativa nas negociações com os compradores. No acompanhamento pós-venda, os consultores devem manter uma relação de comunicação e prestação de ajuda aos clientes anteriores, o que irá solidificar a confiança nos mesmos. Isto irá aumentar a sua perceção no mercado e aumentar consideravelmente a probabilidade de conseguir novos negócios (Forte, 2018).

Segundo Costa *et. al* (2021), a residência principal pesa quase 50% do total de ativos e os outros imóveis quase 20% na composição da riqueza dos portugueses. Dito por outras palavras, 70% do valor do património total dos portugueses está investido em imóveis.

O relatório de Outubro de 2019 do Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC, instituto na dependência tutelar do Ministério da Economia que regula e fiscaliza o sector da construção e do Imobiliário) refere que, a 31 de Dezembro de 2018, haviam 6.257 empresas em Portugal com licença de mediação imobiliária. Das quais 4.552 o IMPIC apurou dados sobre o volume de negócios e o número de efetivos: 91,72%, 4,75% e 0,31% são, respectivamente, micro, pequenas e médias empresas.

Em resumo, os mediadores imobiliários desempenham um papel importante ao simplificar e agilizar o processo de compra e venda de imóveis. Esta atividade, em Portugal tem vindo sempre a aumentar e não aponta indícios de abrandar pelo menos nos próximos anos (Forte, 2018).

2.3. A transformação digital e o impacto no setor imobiliário

O progresso tecnológico que se tem vivido nas últimas décadas tem vindo a transformar por completo a vida das pessoas, proporcionando-lhes novas formas de comunicar, partilhar informações e fazer compras, a qualquer hora e em qualquer lugar (Kotler *et al.*, 2019).

Devido à sua introdução cada vez maior no dia a dia dos consumidores, as empresas viram-se obrigadas a adaptar o seu negócio a esta nova realidade (Kotler e Armstrong, 2018).

De acordo com Chaffey (2015), a passagem para o mundo digital (digitalização) de um negócio pode ser definida como alterações significativas nos processos, estruturas e sistemas organizacionais, implementadas para melhorar o desempenho das empresas ao intensificar o uso de meios digitais e de plataformas tecnológicas. A introdução de computadores e da *Internet* influenciaram exponencialmente este fenómeno, que continua em constante crescimento até aos dias de hoje pois existe uma contínua introdução e

criação de novas tecnologias no mercado que possibilitam uma maior mobilidade e abrangência global das comunicações (Westerman *et al.*, 2014). Atualmente, esta transformação está a afetar quase tudo aquilo que possa estar ligado à *Internet* (Laudon e Traver, 2017).

No que toca ao cenário atual vivido pelas empresas, a análise de dados e a inteligência artificial afetam os procedimentos e como as decisões são tomadas pelos gestores, enquanto que as redes sociais agem como um portal essencial para as interações e os consumos dos clientes. As aplicações do telemóvel e sistemas em nuvem são essenciais para fornecer serviços (Subramaniam *et al.*, 2019).

A *Internet* introduziu aos poucos um vasto mercado de transações, ao incentivar um interesse crescente das empresas na comercialização dos seus produtos e serviços (Leeflang *et al.*, 2014). Isto acontece porque os mercados digitais têm alcance global e uma eficiência comercial superior com custos menores, o que permite reduzir significativamente as disparidades entre as empresas e os consumidores. Como resultado, ocorre uma melhor correspondência entre a oferta e a procura (Dias, 2020).

Um aspeto positivo da expansão e aproveitamento da *Internet* por parte das empresas é o facto de que este cenário, como mencionado por Kotler *et al.* (2019) irá resultar na simples realidade de que a competitividade das empresas não será mais determinada pelo seu tamanho, país de origem ou vantagens adquiridas no passado, uma vez que empresas mais pequenas, mais jovens e locais, terão também oportunidade de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. Isto significa que, na atualidade, as empresas que não possuem uma marca consolidada no mercado podem encontrar outras maneiras de prosperar, uma vez que têm a capacidade de utilizar a transformação digital para se destacarem das restantes. Muitas das maiores empresas que foram criadas na últimas duas décadas foram compostas inicialmente por uma equipa de dimensões muito reduzidas. (Berman, 2012).

Isto tudo resulta, no que toca aos consumidores, numa maior diversidade de escolha, facilidade de acesso, melhores preços e mais fornecedores quando compram *online* (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

Além disso, o atendimento ao cliente assume um nível de exigência mais elevado no ambiente digital (Westerman *et al.*, 2014), devido a isto, é cada vez mais comum a aposta das empresas no fornecimento de atendimento ao cliente de alta qualidade, baseada numa genuína preocupação em ouvir as opiniões dos seus clientes (Kotler *et al.*, 2019). Daqui nasce o *marketing* digital, que aproveita o aumento da conectividade entre a empresa e o

cliente o que se traduz em novas formas de reduzir custos, facilitar a comunicação interna e externa nas organizações e melhorar o atendimento ao cliente (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

A transformação digital é um fenómeno que afeta todas as indústrias e, embora o setor imobiliário tenha resistido até recentemente sem grandes mudanças, não é exceção (KPMG, 2017). De acordo com a KPMG (2017) um dos problemas enfrentados por muitas empresas imobiliárias resulta da sua falta de visão por não se conseguirem adaptar rapidamente à inovação digital. Isto resulta do facto de que, ao contrário da maioria dos setores empresariais, as empresas estabelecidas no setor imobiliário conseguiram manter os seus negócios relativamente estáveis, atribuindo pouca importância aos avanços tecnológicos que têm influenciado a grande parte de todas as outras indústrias. No entanto, a falta de atenção dada aos avanços da tecnologia até recentemente tornou-se numa necessidade que afeta o presente e o futuro do setor. Portanto, é cada vez mais imperativo que as empresas abracem a mudança e que se adaptem constantemente para aproveitar os novos desenvolvimentos tecnológicos que estão a emergir no mercado (Dias, 2020).

Embora o setor imobiliário, enquanto indústria consolidada, não esteja em perigo de extinção, passou, por outro lado, por um processo de reconfiguração (Dixon *et al.*, 2005). Este setor, que era caracterizado pela sua primatividade, onde compradores e vendedores dependiam de agentes imobiliários para obter informações sobre o mercado local, passou por consideráveis mudanças com a introdução de novas tecnologias. A *Internet* tem desempenhado um papel fundamental ao introduzir novas formas de tornar o processo de procura por uma habitação muito mais simples, eficiente e económico para os consumidores (Benjamin, *et al.*, 2000).

Segundo Benjamin, *et al.* (2000) os maiores beneficiários destas mudanças no setor são os consumidores: ambos os compradores e os vendedores de imóveis terão acesso a informações mais precisas, de maior confiança e a um custo menor. Esta ideia contrapõe a realidade anteriormente experienciada neste ramo, onde o mercado era marcado pelas desigualdades na disponibilidade de informações. Agora, esta informação passa finalmente a tornar-se mais transparente para todos os envolvidos. O foco dos consumidores está cada vez mais voltado para o ambiente digital, e estes procuram aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pela tecnologia. Da mesma forma, é natural que exista uma maior exigência esperada por parte dos clientes no que toca aos profissionais imobiliários, pois esperam que estes adotem uma postura semelhante, a fim

de explorar as oportunidades que só podem ser alcançadas se houver efetivamente um bom uso das novas tecnologias.

Devido a isto, é sugerido que os consultores imobiliários obtenham e estejam atualizados no que toca ao *marketing* digital, para tirar o maior proveito deste fenómeno.

Portanto, torna-se evidente que a mudança recente no setor reflete a necessidade de evolução do papel desempenhado por esses profissionais, a fim de evitar a desintermediação. Com este aumento da transformação digital, é cada vez mais fácil o surgimento e estabelecimento no mercado de uma empresa de pequenas dimensões, se conseguir utilizar as ferramentas necessárias para inovar e facilitar a vida do consumidor. Estes modelos de negócios são rapidamente escaláveis e apresentam baixos custos operacionais, o que torna as empresas mais competitivas e é uma forma de ameaçar também os *players* já estabelecidos no mercado (Clark e Moonen, 2015).

É possível então concluir que os meios digitais oferecem um vasto leque de opções, tanto para os consumidores, pois facilita e diminui o tempo perdido em todo o processo de compra, quer para as empresas, pois ajuda na divulgação dos potenciais das diferentes imobiliárias. Para isto é necessário uma adaptação geral dos profissionais imobiliários à nova realidade.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA DANUBIO HOMES

Neste capítulo serão apresentados alguns factos sobre a Danubio Homes nomeadamente a sua história e contextualização, a sua visão, missão, estratégia e objetivos, a sua estrutura organizacional, as atividades desenvolvidas e a caracterização do mercado em que atua.

3.1. História e contextualização da Danubio Homes

A empresa de mediação imobiliária Danubio Homes foi fundada em 2008 pelo empresário Juan Luís Baydal, atual CEO, e possui mais de 15 anos de experiência no mercado imobiliário. A empresa tem como foco principal a prestação de serviços de gestão imobiliária para empresas e investidores internacionais, nomeadamente de Espanha, que constituem cerca de 80% dos seus clientes. Lieser e Groh (2014) afirmam que os clientes que investem em mercados fora da sua área local estão mais propensos a escolher países onde os processos administrativos e legais não diferem muito do seu país de origem e que existe uma probabilidade alta de contratarem uma empresa de mediação imobiliária, pois valorizam muito mais o seu tempo e também porque os ativos imobiliários requerem uma gestão ativa. Já no caso dos compradores, estes estão mais propensos a utilizar uma empresa de mediação quando planeiam deslocar-se para fora da sua região e também quando apresentam rendimentos mais elevados. Sendo assim, é possível concluir que compradores com maiores custos de oportunidade e menos informação sobre o mercado local têm mais probabilidade de procurar um mediador (Zumpano *et. al*, 1996).

A DH tem, portanto, dois tipos de clientes. Os senhorios que, a troco de 10% sobre a renda mensal depositam a sua confiança nas capacidades de gestão da DH, e, por outro lado, os arrendatários que residem nestes imóveis, que têm a seu dispor uma equipa dedicada à prestação de serviços de manutenção dos mesmos.

Segundo informações fornecidas pela tesoureira e colega Ana Hernández, Juan Luís Baydal, um ex-profissional do setor bancário na Alemanha nascido em Espanha, decidiu criar a sua própria empresa em 2008, pois previa uma crise financeira iminente nos próximos tempos. Fundou a *Danubio Homes*, em Budapeste, que nesta altura encontrava-se em fase de crescimento económico com elevado potencial. Esta ideia surgiu porque, devido ao elevado grau de *networking* da sua profissão, tinha conhecimento de vários

investidores espanhóis que possuíam imóveis nesta cidade emergente e que não estavam a conseguir tirar o maior proveito sobre os mesmos.

O momento *breakthrough* da DH ocorreu em 2009 quando, na área de Corvin, em Budapeste, que, ao contrário dos dias de hoje, era afamada por ser bastante pobre e mal frequentada, foi elaborado um projeto inovador que tinha na sua essência a construção de novos prédios modernos, com o objetivo de trazer moradores de elevada classe social, diretamente na praça principal. Juan Luís Baydal e o seu parceiro de negócio entraram em contacto com um dos representantes da obra e negociaram um acordo para se tornarem os vendedores oficiais destes imóveis no mercado espanhol.

Com este acordo promissor em mãos, a DH, que na altura era apenas constituída por Juan e o seu parceiro de negócios, embarcou numa viagem de negócios para Madrid, onde participaram numa conferência destinada a empresas de vários setores. O resultado foi um grande sucesso. Em apenas dois dias, Juan e o seu parceiro de negócios conseguiram vender uns impressionantes 30 apartamentos a investidores espanhóis.

Desde então, a *Danubio Homes* prosperou e atualmente gere aproximadamente 180 apartamentos em Budapeste, que variam de estúdios a apartamentos luxuosos de três quartos. A maioria destas propriedades pertence a donos espanhóis que confiaram na experiência e no profissionalismo da empresa para cuidar dos seus investimentos imobiliários no exterior. Por outro lado, os imóveis dedicados ao arrendamento por parte de estudantes foram comprados pela empresa quase em ruínas e restaurados ao longo do tempo. Atualmente possui 9 apartamentos dedicados a este propósito, todos relativamente perto do centro e entre si. Esta é a zona mais atrativa para os estudantes pois está perto das universidades, dos transportes, e dos bares.

No caso concreto desta instituição, esta pretende ser uma referência no mercado húngaro, não só para investidores espanhóis mas também para qualquer outro investidor que possua uma propriedade em Budapeste. Nos últimos anos os objetivos principais têm sido o alargamento da carteira de imóveis pertencentes a proprietários nacionais, desdobrando o seu leque e abrindo portas a novas oportunidades de negócio e também o desenvolvimento da sua carteira de imóveis próprios, que serão dedicados ao arrendamento a estudantes. A diversificação é a chave para o sucesso neste mercado.

3.2. Missão, visão, estratégia e objetivos

A missão de uma empresa refere-se à sua razão de existir, ao seu propósito central e aos seus objetivos fundamentais. Segundo Kotler *et al.* (2019), a missão deve ser clara, concisa e inspiradora, transmitindo uma visão convincente e mobilizadora tanto para os colaboradores internos quanto para os *stakeholders* externos da empresa. De acordo com a pesquisa de Dermol e Širca (2018), é concluído que uma empresa que detenha uma missão bem definida irá aumentar a motivação e o sentido de propósito dos seus trabalhadores, o que por conseguinte aumenta a *performance* da empresa. Para além disto, a missão tem um papel crucial na imagem e reputação da empresa visto que é considerada uma fonte para a sua distinção em relação aos seus competidores.

A DH tem como missão fornecer serviços de gestão e apoio de alta qualidade aos arrendadores e aos arrendatários. A aposta na qualidade dos serviços é uma forma de se poder destacar face à elevada concorrência e obter maior fidelização dos clientes.

A visão descreve os futuros planos e objetivos a longo prazo de uma empresa, devendo servir de inspiração aos seus colaboradores. Segundo Collins e Porras (1996), uma visão bem implementada aumenta o entusiasmo e dedicação dos trabalhadores pois cria um sentimento de destino em comum entre eles e leva a um maior sucesso organizacional. Como visão, a DH pretende continuar a expandir o seu portefólio de clientes, continuando a oferecer serviços de apoio ao cliente de elevado nível.

Segundo Grand e Jordan (2015), a estratégia é definida como um meio através do qual os indivíduos ou as organizações alcançam os objetivos. O conceito de estratégia pode ser visto, então, como o foco na obtenção de determinados objetivos, a alocação de recursos e a consistência, integração ou coesão. Uma empresa pode seguir, nomeadamente estratégias de crescimento, de estabilidade, defensivas e combinadas (Teixeira, 2011).

Recentemente a DH tem adotado algumas estratégias. A gradual diminuição do número de trabalhadores levou à mudança do local de trabalho para um escritório de menores dimensões. Com esta medida, é possível diminuir os custos fixos da empresa. Pode-se classificar como uma medida defensiva, mais concretamente de desinvestimento. O aumento do valor das rendas consoante a taxa de inflação, que é de momento a mais elevada na União Europeia segundo a publicação do Eurostat em abril de 2023, também é uma das estratégias mais recentemente adotadas pela DH que pretende preservar as suas margens de lucro. Isto pode ser considerado uma estratégia de estabilidade.

Teixeira (2011) afirma que os objetivos são um meio pelo qual uma organização se compromete a atingir um determinado resultado num determinado período de tempo. Estes apresentam várias características, como serem organizados em uma ordem, consistentes entre si, mensuráveis em quantidade e em valor, programados e alcançáveis.

A DH tem como objetivo principal a satisfação das necessidades dos seus clientes e parceiros ao nível mais elevado. Por agir como um intermediário, a aposta na melhoria da comunicação entre os senhorios e os arrendatários é um dos principais pontos que destaca a qualidade da empresa em relação à competição.

3.3. Estrutura organizacional da empresa

De acordo com Vasconcellos (2002), a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até à alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais. Uma estrutura organizacional sólida é fundamental para o sucesso de uma empresa de mediação imobiliária, pois permite a especialização em áreas específicas e a oferta de serviços personalizados aos clientes.

Durante o período de estágio, observa-se que a empresa *Danubio Homes*, apesar de apenas empregar oito trabalhadores, tem uma estrutura organizacional bem definida, nomeadamente uma estrutura funcional. Segundo Teixeira (2011), esta estrutura organizacional é baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade a partir das funções "clássicas" da gestão: financeira, produção, comercial, pessoal, etc. Cada um destes departamentos é liderado por um especialista funcional na respectiva área.

Na DH, existem diferentes departamentos responsáveis por áreas específicas, como o departamento comercial, o departamento de gestão do património imobiliário (ou pós-venda) e o departamento da contabilidade.

O departamento comercial, composto por duas pessoas, é responsável pelo marketing e vendas. A *American Marketing Association* (2017) descreve *marketing* como uma atividade e um processo para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes e parceiros. O *marketing* é um conjunto de estratégias que cria valor a um produto ou uma marca para atingir um público-alvo.

A *Danubio Homes* publica de forma *online* as suas propriedades prontas a arrendar em *websites* como: www.ingatlan.com, que é o *website* mais popular e habitualmente utilizado na Hungria para arrendamento de casas. No *site* oficial da empresa, www.rent-budapest.com, também estão expostos os mesmos anúncios. Para além disto, a *Danubio Homes* tem parcerias com outras agências do mesmo ramo que colaboram entre si a fim de maximizarem as suas redes de clientes.

Este departamento também é responsável por entrar em contacto com possíveis clientes, agendar exposições de casas e criação de contratos com os mesmos, caso se reúnam as condições necessárias. É criado um processo de seleção do arrendatário mais adequado para cada propriedade pois existe, como em qualquer grande cidade, uma procura elevada por alojamento.

Após haver um acordo entre o senhorio e o potencial arrendatário, este departamento também é responsável pelas obrigações legais de todo o processo. Os advogados que atuam em parceria com a *Danubio Homes* são responsáveis pela criação dos contratos de arrendamento e de outras responsabilidades legais que dizem respeito ao arrendamento de propriedades.

O departamento de gestão do património imobiliário (ou pós-venda), de acordo com Milan (2002), prevê trocas relacionais de longo prazo e comunicação permanente entre o prestador de serviços e os seus clientes-empresa, conjugada à estratégia de retenção de clientes e ao desenvolvimento da sua lealdade ao longo do tempo.

Este departamento, composto apenas por uma pessoa, está encarregue de estabelecer contactos com os clientes da empresa no intuito de fortalecer o seu relacionamento a longo prazo, a fim de obter uma maior taxa de retenção. Também tem a responsabilidade de encaminhar documentação relativa a reclamações de clientes para a gerência responsável da área, bem como, quando possível, informar de volta ao cliente quais as medidas em concreto que foram adotadas.

A tarefa mais importante deste departamento é, sem dúvida, o apoio em tempo real aos clientes que se deparam com algum tipo de problema nos seus alojamentos. Seja qual for o problema, o cliente tem o direito e a DH tem a responsabilidade de o resolver. É nestes casos, então, que existe o dever de auxiliar na organização, agendamento e operacionalização. Em parceria com este departamento existe um *handyman* que resolve a maioria dos problemas de menor importância. Já para situações mais peculiares, este departamento é responsável por contactar e arranjar especialistas que consigam resolver

os problemas da forma mais rápida possível. A DH orgulha-se em oferecer um serviço de pós-venda de elevada qualidade.

O departamento da contabilidade, composto apenas por duas pessoas, é responsável pelo arquivo e criação de faturas, pagamento de despesas mensais e preparação de toda a documentação para o *outsourcing* da contabilidade. De acordo com Alves e Costa (2001), a contabilidade preocupa-se com a forma como são efetuados os registos contabilísticos, a preparação e interpretação de relatórios baseados em dados registados, de modo a aproximar os valores registados aos valores reais, e também com a mensuração dos ativos e passivos de uma empresa.

A Danubio Homes optou por um *outsourcing* da sua contabilidade, o que significa que contrata uma empresa que oferece serviços contabilísticos. Isto resulta do facto de ser uma micro-empresa, e ao mesmo tempo gerir cerca de 180 apartamentos. Para existir um departamento de contabilidade totalmente funcional seria necessário ocorrer em mais gastos que o pretendido. Desta forma, os dois funcionários deste departamento trabalham em conjunto com a outra empresa, fornecendo quaisquer informações que sejam requeridas. São responsáveis por enviar faturas para a empresa subcontratada que irá tratar dos cálculos dos impostos a pagar e entregar a declaração de impostos às devidas entidades.

3.4. Atividades desenvolvidas pela instituição e contextualização do mercado

A atividade a que se dedica esta empresa é a mediação imobiliária, nomeadamente a gestão de arrendamento de imóveis. O lucro desta empresa é gerado nas comissões mensais de arrendamento.

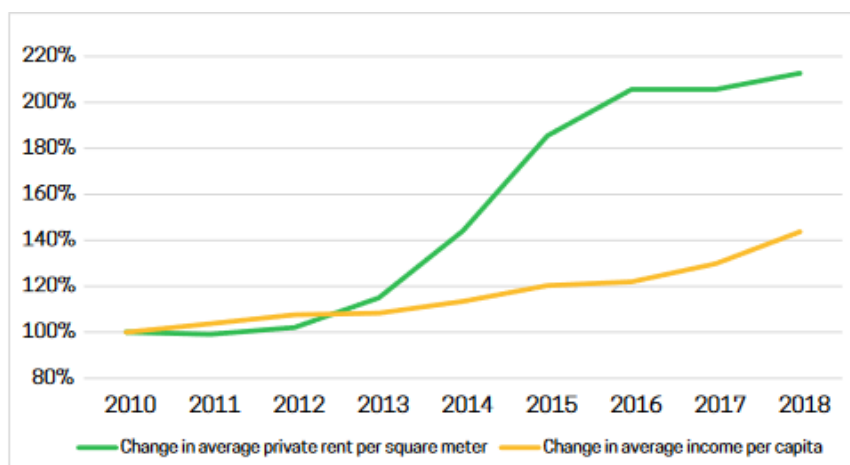
Em termos gerais, para se poder abrir uma imobiliária na Hungria, é necessário obter um licenciamento próprio para a atividade de mediação imobiliária. Segundo o governo húngaro, esta é só obtida após aprovação do Secretário-Chefe do Município.

Segundo Hegedüs *et al.* (2021) O peso tanto do setor público como do setor privado de arrendamento é reduzido, e mesmo trinta anos após a transição, ainda não existe um conhecimento suficiente sobre o seu tamanho. De acordo com o microcenso de 2016 do Gabinete Central de Estatísticas da Hungria (HCSO), o número de habitações arrendadas no mercado de arrendamento privado em Budapeste era de cerca de 92.000, o que

representa 11,5 por cento do *stock* de habitação da capital (*Microcensus 2016. 2. Population and housing characteristics*, sem data).

A Figura 1 evidencia que desde o início da década de 2010, as rendas no mercado de arrendamento privado em Budapeste têm aumentado constantemente e significativamente, o que, juntamente com um crescimento mais lento dos salários, tem levado a uma diminuição da acessibilidade das rendas privadas.

Figura 1. Tendência no preço das rendas e nos salários em Budapeste



Fonte: Hegedüs (2021)

Contudo, o aumento de preços não desacelerou a expansão do mercado de arrendamento privado. De acordo com os dados fornecidos pelo HCSO, em 2011 haviam 95.976 arrendatários no mercado em Budapeste, enquanto que o microcenso de 2016 encontrou 116.543 locatários na capital. O crescimento mostra claramente a expansão do mercado. O aumento de preços, enquanto o mercado está a expandir, pode ser explicado pelo aumento da procura ser maior que o aumento da oferta. De acordo com HCSO, em 2015, a nível nacional, o preço médio das rendas era de cerca de 100 mil *forints* (300 euros), enquanto que em Budapeste era de cerca de 140-160 mil *forints* (500 euros) - sem incluir despesas. O tamanho do mercado de arrendamento imobiliário em 2016 estava estimado em cerca de 144-240 mil milhões de *forints* (465-700 milhões de euros) - a maior parte dele no mercado negro. (*Microcensus 2016. 2. Population and housing characteristics*, sem data).

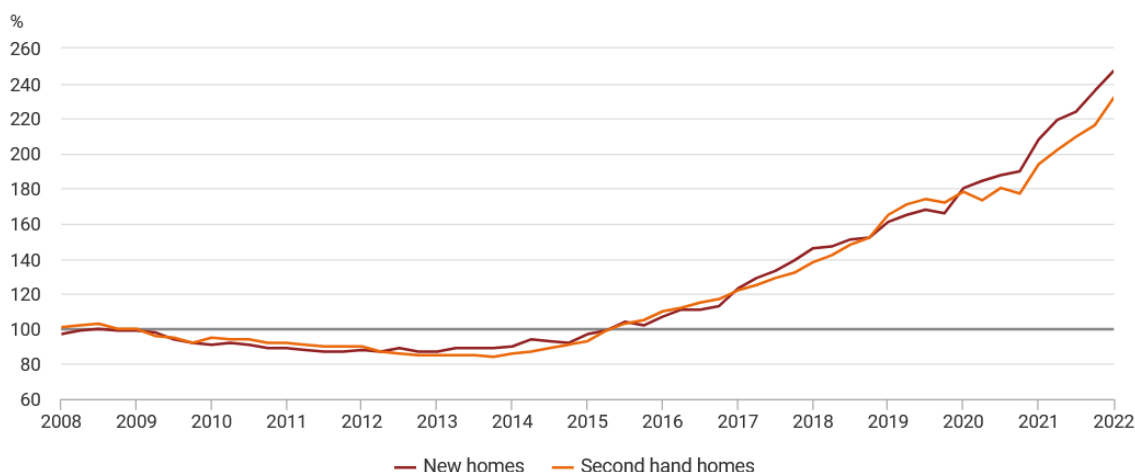
Pode-se então concluir que a visão empreendedora do CEO Juan Luís Baydal e a sua capacidade de antecipar tendências no mercado imobiliário permitiu que a DH se destacasse num setor competitivo. O foco na prestação de serviços de gestão de alta

qualidade aos proprietários e arrendatários foi um dos principais motivos pelos quais a empresa conquistou uma base sólida de clientes satisfeitos. Hoje, a empresa continua a crescer e a fornecer serviços de alta qualidade.

3.5. Tipo de clientes e concorrência

No ano de 2008, ano da constituição da empresa, o mundo inteiro estava a sofrer uma das maiores crises dos últimos tempos, devido ao colapso no ramo imobiliário nos Estados Unidos da América, que se encontrava numa bolha devido ao aumento exponencial do preço dos imóveis nos anos anteriores, conduzido pelos credores gananciosos, agências de rating incompetentes e gestores de investimentos corruptos (Gwartney e Connors, 2009). Consequentemente, os preços dos imóveis apresentaram uma descida significativa e mantiveram-se em queda ligeira nos anos após a crise, até 2014, como se pode observar na Figura 2.

Figura 2 – Índice do preço dos imóveis de primeira e segunda mão na Hungria



Fonte: *Housing prices, housing price index, Q1 2022* (sem data).

Como foi referido anteriormente, o que esteve na base da criação da empresa *Danubio Homes* foi o potencial observado no nicho de mercado constituído por clientes de língua espanhola que apresentavam investimentos imobiliários na cidade. Com esta descida dos preços, muitos espanhóis perceberam que Budapeste tinha potencial e poderia tornar-se numa das capitais europeias com maior crescimento económico. De acordo com Baji *et al.* (2018), “desde o início da década de 1990 que a cidade de Budapeste se caracteriza por ter um crescimento, transformação e uma expansão económica persistentes.”

É verdade que muitos espanhóis apresentam dificuldade em falar outra língua, nomeadamente o inglês. É importante notar que, segundo Montero (2017), “quase 60% dos espanhóis não sabe ler, escrever nem falar inglês”. É por isso que, quando decidem investir em países estrangeiros, como a Hungria, onde as línguas faladas são o húngaro e o inglês, ao saberem que existe uma empresa local que possibilita a oferta de serviços na sua língua materna, estão mais dispostos a por optar pela mesma.

Segundo Peppers e Rogers (2022), para uma empresa apresentar uma gestão de relacionamentos com clientes eficiente, é necessário seguir a metodologia IDIP (Identificar, diferenciar, interagir e personalizar), também conhecida como a iniciativa *one-to-one*. É importante notar que ambos os proprietários e os arrendatários de imóveis são clientes da empresa, embora a interação com os dois seja diferente.

Para poder ter uma iniciativa "one-to-one", a empresa deve ser capaz de localizar e contactar diretamente um número razoável dos seus clientes, ou pelo menos, dos seus clientes mais valiosos. É fundamental conhecer os clientes com o máximo de pormenor possível e não apenas os seus nomes ou outras características como morada e número de conta. Diferenciar os clientes é também uma ótima ferramenta onde, muito resumidamente, estes se podem diferir por valor e pelas necessidades de cada um. Para além disto, a interação com os clientes consiste no melhoramento da relação custo-eficácia bem como a eficácia das suas interações com os clientes, como por exemplo, organizar e manter atualizada toda a informação mais recente no seu *website*. Por fim, a personalização da empresa na interação com cada cliente para satisfazer a necessidade de cada um é um fator de extrema importância na retenção de clientes. (Peppers e Rogers, 2022).

A *Danubio Homes* mantém contacto constante com os clientes proprietários de alto valor tanto por e-mail e chamadas telefónicas bem como presencialmente, na Hungria e também na Espanha, visto que o CEO, Juan Luis Baydal, reside atualmente em Madrid. A interação com os clientes é maioritariamente realizada na aplicação Whatsapp. Esta é uma ótima maneira de se manter em contacto com os clientes de uma forma mais informal, o que transborda uma sensação de maior confiança e tranquilidade nos mesmos. O *website* da empresa, para além de oferecer o mesmo conteúdo em três línguas (inglês, espanhol e húngaro) disponibiliza também *blogs* e informação sobre a cidade, com o intuito de informar e chamar à atenção potenciais clientes. O sistema de filtragem por preço e distrito presente no *website* também ajuda na procura da habitação que corresponde às necessidades de cada um.

De uma forma geral, as estruturas de mercado podem-se distinguir entre concorrência perfeita e imperfeita, onde na primeira existe um grande número de vendedores para um produto idêntico, sem barreiras à entrada. Já a concorrência imperfeita inclui a concorrência monopolística que também é caracterizada por ter um grande número de vendedores, porém com alguma diferenciação nos produtos . Inclui também o oligopólio, que abrange um número limitado de empresas. E por fim, o monopólio, onde existe uma só empresa a operar no mercado. (Hasenclever e Kupfer, 2012).

A DH está inserida num mercado de concorrência monopolística.

Para concluir, nota-se que a empresa tem uma missão, visão e objetivos bem definidos, bem como a sua estrutura interna, o que transmite mais segurança e sentido de equipa aos colaboradores. A DH aposta na prestação de serviços a um nicho de mercado, oferecendo apoio a investidores espanhóis que investem em Budapeste. De um modo geral, a procura pelo fornecimento de um serviço de apoio ao cliente de alta qualidade é uma das suas maiores apostas e o que a ajuda a distinguir da restante competição.

CAPÍTULO IV – ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO

Neste capítulo são evidenciadas todas as atividades realizadas no estágio e estão repartidas da seguinte forma: atividades no âmbito da recepção; atividades no âmbito das vendas; atividades no âmbito de arquivo; fotografias das propriedades, gestão de clientes estudantes, realização de *check-ins* e *check-outs*, análises de mercado e, por fim, atividades relacionadas com as operações do dia a dia.

4.1. Atividades no âmbito da gestão de clientes estudantes

O contacto informal com o cliente, como já referido anteriormente, é uma das maneiras de transmitir confiança e segurança ao cliente. A *Danubio Homes* dedica-se à mediação na venda e gestão de arrendamentos de propriedades. Esta gestão está separada entre imóveis próprios para estudantes, onde cada quarto é arrendado, e os imóveis que se arrendam por completo. Por fazer parte da faixa etária dos clientes estudantes que alugam quartos de cama, foi-me presenteada a responsabilidade de gerir os imóveis específicos para estudantes.

A comunicação com os mesmos era maioritariamente feita por WhatsApp, uma aplicação de mensagens instantâneas e chamadas de voz. Cada cliente está a um simples passo de poder entrar em contacto com a empresa sobre qualquer dúvida ou urgência que tenha ocorrido durante a sua estadia. Para Hooley *et al.* (2011), o foco da empresa deve estar na construção de laços com os clientes, que acontece por meio do aprimoramento da comunicação entre empresas e os mesmos.

Sem a burocracia de e-mails e chamadas telefónicas, os estudantes sentem-se mais confortáveis na comunicação com a empresa, pois há uma menor perda de tempo e a comunicação é mais eficaz.

Os estudantes que inquiram sobre os quartos nos diferentes *websites* onde estes estavam publicitados, são confrontados com uma mensagem automática onde se encontram o número e o e-mail da empresa. Durante o estágio, apenas dois estudantes escolheram o contacto por e-mail, enquanto que os restantes acharam mais eficaz o contacto por *WhatsApp*, o que reforça mais uma vez a conveniência desta aplicação na comunicação para os jovens estudantes universitários. O horário de atendimento presencial da *Danubio Homes* é oficialmente das 9:00 às 17:00. Contudo, o contacto por

WhatsApp pode ser feito até às 19:00, com exceção à ocorrência de alguma emergência, onde, neste caso, o contacto poderá ser feito a qualquer hora.

4.2. Atividade no âmbito da receção

A receção é a secção do departamento de *front-office* que estabelece o primeiro contacto pessoal com o cliente. Deste modo, segundo Quintas (2006), não será difícil reconhecer a necessidade de garantir o funcionamento, superiormente eficaz deste departamento, com o intuito de causar nos visitantes uma impressão agradável, predispondo-os favoravelmente para os serviços que posteriormente lhes serão prestados.

Qualquer chamada e qualquer cliente que entre no escritório é cumprimentado de forma amigável e aberta. O telefone é o meio mais usado pela maior parte dos clientes. Quando necessário, as chamadas são transmitidas para o colaborador que está a ser solicitado pelo cliente. Os telefonemas são também cruciais para o agendamento de visitas aos alojamentos disponíveis a serem arrendados ou que se encontram à venda. A partir de um documento Excel, é possível chegar a um acordo com o cliente sobre o apartamento, a hora e o dia da visita. Esta informação é de seguida transmitida ao departamento de vendas, que irá contactar os clientes e saber mais informações sobre os mesmos.

4.3. Atividades no âmbito da preparação dos *check-ins* e dos *check-outs* dos clientes estudantes

Com o início do segundo semestre universitário, o mês de fevereiro contou com a grande maioria dos *check-ins* efetuados nos imóveis dedicados aos estudantes. Os contratos de arrendamento de quartos individuais criados pela *Danubio Homes* são sempre de cinco meses, que corresponde a um semestre. Para além disto, os contratos são mensais, ou seja, se o estudante entrar no dia 1 de fevereiro ou no dia 15, irá pagar o mesmo valor.

Devido a isto, a primeira semana de fevereiro foi a semana com mais *check-ins* por parte dos estudantes. Antes de tudo, estes são inquiridos sobre o dia e a hora de chegada à cidade. Com base nas respostas obtidas, é criado um excel onde os *check-ins* são divididos por cada casa e por dia.

É antecipadamente pedido ao estudante a confirmação do seu número de voo, que será posteriormente acompanhado no dia do *check-in*. Isto serve para evitar situações de espera no caso de algum atraso por parte da companhia aérea.

No que toca aos *check-outs*, é igualmente solicitada aos estudantes o dia e a hora que irão sair dos quartos. No mesmo dia da mudança, o quarto é verificado a partir de uma folha imprimida que consta de uma série de *checklists* que terão de ser verificadas. Por exemplo, verifica-se a condição das paredes e do mobiliário. O cumprimento ou não destas *checklists* poderá significar a perda total ou parcial da fiança anteriormente fornecida pelo estudante antes da realização do contrato, conforme os danos encontrados.

Por fim, quando todos os dados já são conhecidos, são contactadas uma ou duas empresas de limpeza de confiança, onde são posteriormente geridos os horários de limpeza de cada apartamento com base na informação dos *check-ins* e *check-outs*.

A DH oferece aos estudantes a liberdade de realizar o *check-in* e o *check-out* à hora que lhes for mais benéfica.

Após o *check-out*, contratualmente a empresa está obrigada a entregar a fiança dentro de 30 dias.

4.4. Atividade no âmbito das vendas

Primeiramente, no que toca aos imóveis que estão a ser arrendados por completo, na esmagadora maioria das vezes, o processo inicia-se por uma *lead* através de contacto telefónico ou pessoal, onde existe um cliente que se mostra interessado no arrendamento de uma propriedade.

Depois de um primeiro contacto com o cliente onde o objetivo remonta na obtenção de mais informações sobre o mesmo e que tipo de propriedade está interessado, é agendada uma visita ao imóvel onde são apresentados ao potencial cliente os detalhes e benefícios exclusivos de cada propriedade como: data de construção; área total em metros quadrados; existência ou não de ar condicionado, aquecedor ou máquina de lavar a loiça, estes que são os extras mais procurados pela maior parte dos clientes. Segundo Kotler *et al.* (2019), é necessário despertar no cliente a confiança e a credibilidade a partir do primeiro contato.

Aquando de uma reação positiva do cliente, é garantida uma reserva em seu nome durante os próximos dias, para que possa ser discutido todo o processo de arrendamento.

Por outro lado, quando se trata dos imóveis dedicados aos estudantes, por muitas vezes não se encontrarem ainda no país, não são feitas visitas ao apartamento de forma física mas sim por vídeo chamada. O estudante tem depois a possibilidade de reservar o quarto por um custo fixo de 170 euros. Ao reservar, o anúncio é imediatamente retirado de todas as plataformas *online* e o processo de venda continua.

É importante salientar que o valor da reserva é depois descontado ao estudante no valor da renda do mês seguinte, ou seja, a reserva é uma maneira da empresa estar assegurada que o inquilino está mesmo interessado no quarto.

É primeiramente solicitado ao estudante o envio de três documentos necessários à realização do contrato. O primeiro é uma cópia do seu cartão de cidadão e de um dos seus parentes, caso forem estes a pagar a renda e não estudante. Estes dados servem para preencher os dados do primeiro e segundo outorgado.

O outro documento solicitado é uma carta ou outro tipo de documento que comprove que o estudante foi efetivamente aceite numa das universidades locais e que irá estudar durante o período que coincide com o que está exposto no contrato.

Por fim, é obrigatório o envio de um documento emitido pela entidade empregadora da pessoa que pagará a renda, onde evidencie que o seu salário mensal é efetivamente suficiente para cobrir a renda mensalmente.

Aquando do envio de todos os documentos e criação do contrato, a empresa exige o envio da fiança, que neste caso é o valor da renda sem os gastos, como também a renda incluindo os gastos, do primeiro mês.

Para ambos os estudantes que arrendam um só quarto e clientes que arrendam o imóvel na totalidade, o valor dos gastos adicionais de cada mês, nomeadamente o gás, a eletricidade e a água são estabelecidos anteriormente e mantêm-se durante toda a duração do contrato. Estes são calculados a partir de uma média do consumo anual em determinado apartamento. Após a conclusão do contrato, é deliberado, com base em todas as faturas mensais, o valor real consumido por cada inquilino e, consoante o seu consumo racional ou não, a empresa devolverá ou solicitará verba adicional para cobrir os custos daquilo que foi realmente consumido.

Estes gastos são sempre pagos em *forints*, pois servirão para pagar às empresas locais fornecedoras destes serviços. Já o valor da renda é normalmente pago em euros, dependendo da escolha do senhorio. Como uma grande parte destes são espanhóis não residentes, preferem o pagamento da renda em euros.

A DH destaca-se positivamente de uma parte da competição pois não exige qualquer tipo de tarifas de gestão e comissões aos estudantes, estas que são comuns no mercado imobiliário. Isto acontece porque as casas destinadas aos estudantes pertencem à empresa.

Devido à elevada procura de imóveis que se experienciou, semanalmente eram feitas cerca 8 a 10 visitas aos apartamentos. O processo de escolha do melhor locatário para cada habitação é feito através de um *background check* e um pouco de intuição. A esmagadora maioria dos indivíduos escolhidos cumprem o contrato de forma honrosa embora que durante o período do estágio tenha ocorrido uma situação de despejo de um inquilino por falta de pagamento durante 3 meses seguidos, o que não é permitido segundo o que está estabelecido no contrato.

4.5. Atividades no âmbito do arquivo

É sempre agendada uma reunião no escritório da DH onde o contrato de arrendamento será explicado ponto por ponto e posteriormente assinado por ambas as partes.

Os dados dos novos arrendatários adquiridos pela empresa são inseridos no programa de gestão de clientes *Microsoft Access*. Fazem parte destes dados o número de contrato, o nome completo do cliente e os devidos contactos (número de telemóvel, email), a data em que o contrato foi assinado e os dados do imóvel em questão (morada, características e preço).

Cada propriedade é possuidora de um código pessoal, como por exemplo, CG/C701. A primeira parte do código é constituída pelas primeiras letras da sua localização ou nome do edifício. Neste caso, este imóvel está inserido no complexo de condomínios designado de *Cordia City Garden*, em Corvin. De seguida, a letra C representa o edifício em particular que se encontra o apartamento. Neste complexo existem quatro edifícios, A,B,C e D. Por fim, os dois números referem-se ao andar, e ao número da porta, que neste caso é o sétimo andar e a porta número 01. Esta forma de organizar as propriedades por código facilita a sua identificação o que por sua vez aumenta a eficiência dos colaboradores.

Cada contrato é digitalizado e arquivado num dossiê onde estão devidamente numerados por ordem crescente e separados por *owner contract* e *DH contract*. Nos dossiês de *owner contract*, os locatários estão obrigados contratualmente a pagar diretamente ao dono da propriedade, este que depois transfere a comissão de 10% de cada renda mensal para a conta da DH. Nos dossiês *DH contracts*, pelo contrário, o locatário

transfere a renda para a conta bancária da empresa. Nestes casos, o pagamento líquido de comissão é feito de três em três meses ao dono da propriedade por parte da DH.

De um modo geral, todos os documentos referentes a cada processo estão sempre em constante atualização e é imperativo que exista uma gestão controlada e organizada destes documentos para que não se percam, sendo este um dos motivos pelos quais o arquivo é feito de ambas as formas.

4.6. Fotografias das propriedades

Um dos fatores que mais atrai potenciais clientes, é, especialmente na área da habitação, a existência de fotografias de alta qualidade que enaltecem as suas qualidades. A primeira impressão pode significar o sucesso ou o fracasso de um anúncio. Segundo a Hommati, as propriedades representadas por fotografias de alta qualidade passam menos 32% de tempo no mercado do que aquelas representadas por fotografias de nível inferior.

Dito isto, há uma percepção de maior qualidade e valor por parte do potencial cliente, o que resulta em menos tempo dedicado a negociações. Foi-me entregue a responsabilidade de fotografar as propriedades que se encontravam inativas e que apresentavam fotos desatualizadas que já não mostravam o verdadeiro aspeto do imóvel. Tinha a responsabilidade de fazer uma seleção final de vinte e cinco fotografias. Este número elevado de fotografias ajuda o cliente na sua tomada de decisão e reduz substancialmente a duração das visitas, pois na generalidade já estão a par de todos os cantos do imóvel. Consequentemente, a grande maioria das visitas efetuadas tem uma duração de dez minutos, o que significa que é possível agendar um maior número de visitas por dia, aumentando assim a eficiência da empresa neste aspeto.

Nas figura 3, 4 e 5 é possível observar alguns exemplos de apartamentos que foram fotografados durante o período de estágio.

Estas fotografias são posteriormente editadas e inseridas no *site* oficial da *Danubio Homes* bem como todos os outros *websites* onde estão publicitadas as propriedades.

Figura 3- Fotografia de uma cozinha de uma propriedade publicitada pela *Danubio Homes* em Central Passage



Figura 4 - Fotografia de uma sala de estar de uma propriedade publicitada pela *Danubio Homes* em Corvin



Figura 5 - Fotografia de uma sala de estar de uma propriedade publicitada pela *Danubio Homes* em Central Passage



4.7. Atividades relacionadas com as operações do dia a dia

São várias as responsabilidades que surgem no dia a dia de uma empresa de gestão imobiliária. Em virtude de gerir cerca de 180 apartamentos, é predominante a existência de problemas que surgem todos os dias. O exemplo mais comum é a avaria de eletrodomésticos. É de extrema importância arranjar soluções rápidas e eficazes para estes tipos de problemas visto que é uma inestimável maneira de estabelecer confiança entre a empresa e o arrendatário.

Devido ao elevado número de apartamentos, cada avaria comunicada pelos arrendatários é imediatamente inserida num documento em excel destinado a *workflows* onde se encontram vários níveis de urgência, dependendo da situação. Por exemplo, a avaria de um fogão estaria no topo da lista, pois é essencial para o funcionamento normal da casa e qualidade de vida do inquilino. Enquanto que uma lâmpada fundida ou algum cano que estivesse a entupir seria colocado mais abaixo no nível de urgência. Estes problemas são de seguida comunicados aos empreiteiros que, consoante os seus horários, fornecem uma data e hora para a conclusão das tarefas. Quanto mais rápido se encontrar uma solução, maior será a satisfação do cliente. Nestes casos, devido aos mais de 14 anos de experiência, existe uma lista de empreiteiros de confiança que são sempre contactados.

Não obstante, o trabalho destes empreiteiros é sempre supervisionado fisicamente, pois transmite mais segurança ao locatário.

Nos casos de maior emergência, como por exemplo, inundações ou incêndios, é acionado o seguro da habitação, pois estes necessitam de uma resposta imediata.

O pagamento destes serviços de manutenção é realizado pela *Danubio Homes* que posteriormente é debitado da conta do senhorio. É relevante referir que os mesmos são sempre contactados previamente para obter a sua devida aprovação.

Para além disto, há um cuidado especial no que toca à manutenção contínua de apartamentos inativos, ou seja, aqueles que de momento encontram-se à procura de novos inquilinos, uma vez que não se pretende contribuir para a deterioração dos mesmos. As casas são ativos onde, se não houver uma manutenção responsável e um cuidado particular dos mesmos, há sempre o risco de surgirem outros problemas relacionados. O *staff* da empresa realiza visitas recorrentes a estas propriedades, para ter a certeza que estão em boas condições para visitas futuras. Neste âmbito é sempre preferível ser proativo do que reativo.

Outras operações do dia a dia incluem o pagamento de despesas mensais relacionadas com eletricidade, água e gás. Todos os arrendatários são obrigados a entregar, separado da renda, um valor fixo calculado pela média mensal consumida na propriedade em questão. No fim de cada contrato, é feito um ajuste de contas com base no consumo real e devolvido ou solicitado aos locatários o resto desse valor. Estas despesas mensais são normalmente pagas nos correios em dinheiro.

4.8. Atividades de análise do mercado

Uma das primeiras responsabilidades que tive no início do estágio foi a análise, pesquisa e tomada de decisões relativamente aos preços dos quartos de cama que se encontravam inativos. Na empresa, os quartos e as propriedades disponíveis para arrendar classificam-se como inativos quando se encontram sem arrendatário há mais de 3 meses. Esta tarefa foi realizada a partir do estudo de preços de propriedades com características semelhantes, nomeadamente de quartos de cama com tamanhos iguais ou muito parecidos e que se encontravam nos mesmos distritos.

Estas pesquisas foram realizadas a partir de vários websites como o “Ingatlan”, que é mais utilizado pela população em geral na Hungria, bem como outros internacionais como por exemplo o “Housinganywhere” e o “Spotahome”. A vasta maioria dos quartos nos distritos mais próximos do centro da cidade estão ocupados por estudantes internacionais, pois encontram-se mais próximos das universidades, bem como dos transportes públicos.

Com base na média dos preços observados, é estabelecido o novo preço da renda. Em virtude da procura ser muito alta, especialmente no início do ano, que coincide com o início do segundo semestre das universidades, os quartos que se encontravam inativos rapidamente foram ocupados por estudantes que estavam a dar início ao semestre.

Em conclusão, as atividades que requerem um contacto direto com o cliente, como a gestão de clientes estudantes, as vendas, a realização de *check-in's* e *check-out's* e as atividades de receção, asseguram a continuidade do serviço de apoio ao cliente de alta qualidade. O arquivo, tanto a nível físico como digital, é fundamental para um rápido e eficaz acesso à informação, contribuindo para uma menor perda de tempo nos processos e garantindo uma maior organização e segurança de toda a informação e documentação. Relativamente às fotografias das propriedades de alta qualidade, estas são um ponto chave para aumentar o alcance dos imóveis das empresas no mundo digital. Já as atividades do

dia a dia são fundamentais para a satisfação contínua do cliente e carregam uma elevada importância na retenção dos mesmos. Por fim, a análise de mercado é uma ferramenta essencial para estar a par da competição e poder oferecer o produto ao preço mais competitivo.

CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO

Em seguida, procede-se à análise crítica da entidade e às várias atividades realizadas no estágio, mais concretamente as atividades no âmbito da receção; das vendas; arquivo; fotografias das propriedades, gestão de clientes estudantes, realização de *check-ins* e *check-outs*, análises de mercado e, por fim, as atividades relacionadas com as operações do dia a dia.

5.1. Análise crítica à entidade

O estágio realizado na *Danubio Homes* representou a minha primeira experiência profissional fora do país. Esta oportunidade permitiu avaliar a minha capacidade de adaptação e adquirir novos conhecimentos.

Embora a vasta maioria dos colaboradores serem húngaros, no que diz respeito à minha integração, estes demonstraram desde o início uma abordagem acolhedora, proporcionando informações e orientações sempre que necessário. Todos eram capazes de entender e comunicar em inglês, o que facilitou imenso a integração com a equipa. Durante os seis meses de estágio nunca houve um sentimento de exclusão por parte dos colegas. Estavam sempre disponíveis para ajudar em qualquer tarefa e mostraram compreensão face às minhas dificuldades iniciais, o que contribuiu significativamente para a minha adaptação na empresa.

Um aspeto notável a salientar é a composição da equipa na *Danubio Homes*: embora seja composta por profissionais de uma faixa etária mais elevada, apresentavam sempre um espírito jovem, o que contribuiu para um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

É importante reconhecer que, como qualquer empresa, a DH apresenta aspetos positivos e negativos. No entanto, é fundamental tirar lições das áreas que possam necessitar de melhorias, visando o benefício de todos os colaboradores da instituição. Neste sentido, é necessário destacar alguns dos aspetos que podem ser aprimorados e reestruturados ao longo do tempo, com uma abordagem construtiva.

Por se tratar de uma microempresa, com oito trabalhadores, por vezes não eram claras as tarefas de cada pessoa. Muitas vezes os colaboradores tratavam de funções de outros departamentos, o que gerava alguma confusão no que toca a atribuir responsabilidade a cada função.

Outro aspecto negativo é o não aproveitamento do potencial do *website* gerido pela empresa. Embora esteja sempre atualizado com as novas ofertas de apartamentos, a meu ver, o *design* do mesmo é desatualizado o que poderá afastar potenciais clientes.

Para além disto, na minha opinião, a empresa beneficiaria de um *software* destinado a *workflows*. Isto é, uma lista de atividades planeadas para cada dia. Muitas das vezes, relacionado com as tarefas do dia a dia, estas eram comunicadas por telefone ou por um papel com dias de antecedência. Nos dias de maior movimento, por vezes tornava-se confuso manter a par de todas estas tarefas.

O sucesso de uma organização depende da gestão eficaz e da sua adaptação ao ambiente interno e externo. Uma avaliação completa dos pontos positivos e negativos de uma empresa, bem como das oportunidades e ameaças, pode ser conduzida através da análise SWOT. Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, amplamente aplicada por académicos e gestores, a análise de SWOT tem como objeto de estudo a competitividade de uma organização de acordo com a análise de quatro variáveis, sendo elas: Strengths (Pontos fortes), Weaknesses (Pontos fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através deste estudo, é possível fazer um mapeamento interno das pontos fortes e fracos existentes na empresa, assim como também analisar o ambiente externo, ao identificar as possíveis oportunidades e potenciais ameaças a que a empresa está sujeita. Quando tais pontos fortes da organização se encontram alinhados com os fatores críticos de sucesso com o intuito de satisfazer as oportunidades oferecidas pelo mercado, existem evidências de que a empresa seja competitiva (Rodrigues *et al.*, 2005).

De acordo com Chiavenato (2014), a análise SWOT permite compreender o quão bem a empresa se ajusta às tendências do mercado. Ao combinar a análise do ambiente interno e externo, é possível identificar os recursos da empresa em relação às necessidades do mercado, definir estratégias e compreender as condições do mercado.

Conforme descrito por Houben *et al.* (1999), os pontos fortes estão relacionados com as vantagens competitivas e outras competências distintivas que a empresa pode explorar no mercado. Os pontos fracos são as limitações internas que a empresa enfrenta ao seguir uma determinada direção. De acordo com Phadermrod *et al.* (2016), as oportunidades são influências externas que afetam positivamente o desenvolvimento do negócio e exploram as fraquezas dos concorrentes, o que incentiva a empresa a aproveitar essas vantagens competitivas em comparação com a concorrência. Por outro lado, as ameaças são todos

os fatores ou situações que comprometem o planeamento estratégico e os resultados, que estão além do controlo da empresa.

A análise SWOT realizada na DH foi resumida na Figura 6, onde são destacados os pontos fortes e fracos, que incluem uma análise interna das atividades e processos da organização, bem como as oportunidades e ameaças que compõem a análise externa, relacionando-se com fatores que estão fora do controlo da empresa.

Figura 6- Análise SWOT à Danubio Homes

<p><i>Strengths/Pontos fortes</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Valor das propriedades aumenta ao longo do tempo• Investimentos de baixo risco• Custos fixos baixos• Variedade de propriedades• Rendimento estável	<p><i>Weaknesses/Pontos fracos</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Pouca diversidade de senhorios• Software de gestão desatualizado• Pouca eficiência devido a falta de pessoal
<p><i>Opportunities/Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Procura global• Cidade em fase de crescimento	<p><i>Threats/Ameaças</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Forte concorrência por pequenas e micro empresas• Crescimento das taxas de juros

Esta análise permite concluir que como pontos fortes da empresa destacam-se o valor das propriedades que aumenta ao longo do tempo. A crescente valorização das propriedades age como *hedge* ao aumento da inflação. Para além disto, ao contrário de

outros ativos de alto risco como ações ou títulos de dívida, os ativos imobiliários apresentam um baixo risco e múltiplas funções caso ocorra desvalorização.

O facto da empresa apenas empregar oito colaboradores e atualmente estar num processo de mudança de escritório para baixar os seus custos demonstra que os seus custos fixos são reduzidos.

Outra força é a variedade de propriedades que a DH apresenta. O facto da sua carteira de negócios incluir apartamentos desde T0's que custam cerca de 250€ por mês a T3's de 2400€ por mês significa que consegue abranger vários tipos de clientes.

Por fim, a pouca variação no rendimento mensal da empresa ajuda na tomada de decisões. No que toca a investidores e financiadores, estes estão sempre mais dispostos a trabalhar com empresas que apresentam maior estabilidade.

Quanto aos pontos fracos, o facto dos apartamentos que a empresa gere serem na grande maioria de investidores espanhóis poderá significar uma perda significativa de rendimento se algum imprevisto ocorrer. Outra fraqueza está no software de gestão utilizado pela empresa. O *Microsoft Access*, apesar de ser fácil de manusear e ser bastante intuitivo, apresenta algumas limitações no que toca a armazenamento de dados e processamento de informação. O último ponto fraco sentido na empresa é, sem dúvida, o número insuficiente de colaboradores para cada função. Eram comuns as situações onde o mesmo trabalhador realizava tarefas de vários departamentos. Isto resulta numa baixa eficiência porque este não está devidamente preparado e apresenta falta de experiência na área.

Do lado das oportunidades, a empresa é favorecida pela existência de uma procura global e do facto de que Budapeste é uma cidade que tem crescido rapidamente nos últimos anos. Tornou-se um importante centro financeiro, bancário e comercial, com foco de significativo investimento estrangeiro direto. (Péter, 2024)

As ameaças à empresa são explicadas pela forte concorrência não só pelas pequenas empresas mas também pela existência de inúmeras micro empresas e unipessoais que atuam neste setor. Como referido em capítulos anteriores, com o aumento da transformação digital, as empresas, incluindo startups, são capazes de desenvolver modelos de negócios de alta qualidade e visão, a custos operacionais muito baixos, o que as tornam mais competitivas e representam uma ameaça para as empresas já estabelecidas no mercado. Outra ameaça é o crescimento das taxas de juro. Como foi lecionado durante a licenciatura e o mestrado, o aumento das taxas de juro desincentiva o consumo pois torna-se mais árduo solicitar um empréstimo.

5.2. Análise crítica às atividades realizadas

A seguir, procede-se a uma análise minuciosa das diversas tarefas realizadas ao longo do período de estágio, conforme descritas no capítulo anterior. Neste contexto, destacam-se as competências essenciais adquiridas, as tarefas que foram realizadas com maior destreza e os obstáculos encontrados ao longo do percurso.

5.2.1. Atividades no âmbito da gestão de clientes estudantes

Com a ajuda da supervisora Andrea, esta atividade passou rapidamente a uma atividade muito satisfatória, pois estava em constante contato com pessoas de faixa etária equivalente e para além disso havia liberdade na forma como a geria desde o início. Penso que a minha prestação neste campo foi positiva, visto que continuei sempre gestor deste departamento até ao fim do estágio. Foi uma ótima experiência porque, o facto de ter de lidar todos os dias com vários tipos de pessoas, ajudou-me a sentir mais à vontade na presença dos clientes e também nas minhas capacidades de comunicação.

5.2.2. Análise crítica à atividade no âmbito da receção

O meu posto de trabalho encontra-se junto à porta de entrada do escritório, ou seja, qualquer pessoa que entra comunica comigo primeiro. Não obstante ter sido a minha primeira experiência na área de receção, sinto que esta atividade permitiu desenvolver as minhas habilidades de comunicação e atendimento ao cliente, que são tão cruciais no setor imobiliário.

Uma das principais responsabilidades da receção consiste em atender chamadas de potenciais clientes que procuram obter detalhes sobre propriedades, tais como preço e opções de pagamento.

Durante os seis meses lidei com vários tipos de pessoas, quer por via telefónica ou presencial. No geral, as interações foram sempre positivas. Na curta formação inicial onde fui instruído pela minha supervisora Andrea, que conta com mais de 12 anos de experiência em *sales* no mercado imobiliário, foram-me instruídos mecanismos de comunicação no que se refere ao primeiro contato com o cliente e técnicas que transmitem segurança e conforto ao cliente.

Ao longo dos meses, esta função também me facilitou a estar mais à vontade na presença de potenciais clientes em outras situações como nas visitas às propriedades. Notei uma diferença clara entre o primeiro mês e o último mês no que toca à interação com os mesmos.

5.2.3 Análise crítica às atividades no âmbito da preparação dos *check-ins* e dos *check-outs* dos clientes estudantes

Devido à sua sazonalidade, esta tarefa só foi realizada com maior frequência no mês de fevereiro e junho. Não obstante, acredito que requeri um bom planeamento e comunicação não só com os restantes colaboradores, mas também com as outras empresas de que estávamos dependentes.

Contudo, em virtude de os estudantes terem a liberdade de poder fazer o *check-in* a qualquer hora e dia, ocorreram algumas situações onde foi necessário trabalhar fora de horas, não só durante a semana como também no fim de semana.

5.2.4. Análise crítica às atividades no âmbito das vendas

Esta foi, a meu ver, a atividade que requeri mais cuidado e planeamento. O fracasso significava a perda de uma potencial venda. Não obstante, pelo seu maior nível de responsabilidade, era a que trazia maior nível de satisfação quando bem-sucedida.

Para além disso, foi a tarefa em que o progresso foi mais sentido, visto que notei uma diferença enorme na minha habilidade em “vender” uma casa e transmitir de uma forma persuasiva as suas qualidades no princípio do estágio quando comparado aos últimos meses.

Fiquei responsável pela maioria das visitas de clientes que falavam a língua inglesa enquanto a minha supervisora Andrea ocupava-se com os clientes que preferiam falar húngaro e espanhol.

Esta atividade também beneficiou o meu conhecimento sobre contratos de arrendamento no mercado imobiliário.

A meu ver, o único aspeto negativo desta atividade era o facto de que, por vezes, as reuniões marcadas com os potenciais clientes para visitas aos apartamentos não se concretizavam, pois havia falta de comparência por parte dos mesmos. A meu ver, seria

benéfico para a empresa arranjar uma solução para este problema. Uma boa resolução seria contatar cada cliente com uma hora de antecedência, a fim de confirmar ou não a sua presença na reunião. Neste caso, a empresa demonstraria mais compromisso para com o cliente, e o mesmo seria notificado com antecedência. Muitas vezes os potenciais arrendatários agendam cinco a dez visitas por dia a vários imóveis espalhados pela cidade, o que poderá levar à sua distração ou falta de comparência.

5.2.5 Análise crítica às atividades no âmbito do arquivo

Durante as reuniões com os novos inquilinos, tive a responsabilidade de explicar os vários pontos do contrato de arrendamento. Furneci orientações detalhadas sobre os termos e condições do contrato, garantindo que os clientes entendessem plenamente os seus direitos e responsabilidades. Esta interação direta com os clientes ajuda a construir confiança e transparência, proporcionando uma experiência positiva para os novos arrendatários.

A gestão *online* e *offline* do arquivo é feita de forma organizada, onde cada contrato e cada propriedade dispõe do seu código distinto. Todos os contratos são numerados com uma identificação interna que depende do tipo de contrato, ou seja, se é um novo contrato ou uma renovação de contrato, ou, como foi referido anteriormente, se é *Owner contract* ou *DH contract*. Esta distinção contribuiu para uma boa organização e um bom ambiente dentro da empresa, pois a informação sobre os clientes, os apartamentos e os devidos contratos estavam aptamente ordenados. Penso ter concretizado este objetivo com facilidade e prudência.

5.2.6. Análise crítica às fotografias das propriedades

Este foi, sem dúvida, a tarefa que eu menos presumia realizar. Não obstante, devido ao facto de ter alguma experiência no ramo da fotografia, considerei que a realizei de forma profissional e com o maior cuidado possível, devido à sua elevada importância neste mercado.

A grande maioria das fotografias dos apartamentos previamente anunciados nos *websites* utilizados pela DH foram tiradas por membros da empresa com nenhuma experiência profissional nesta área e com equipamento subótimo. Aquando da realização de fotografias de maior qualidade, notou-se um aumento substancial no número de visitas

às propriedades que já se encontravam anunciadas há mais de um mês. Isto demonstra, como referido anteriormente, a importância de fotografias de alta qualidade neste ramo. A primeira impressão do cliente é fulcral. Em função disto, sinto que a empresa beneficiaria mais com a contratação de um fotógrafo profissional especializado na área imobiliária. Os seus anos de experiência e o equipamento avançado seria uma ótima forma de se destacarem face à competição. Isto resultaria num aumento do número de visitas a cada apartamento, que se traduz em vendas mais rápidas e consequente diminuição de custos de manutenção e aumento da rentabilidade da empresa.

5.2.7. Análise crítica às atividades do dia a dia

Estas atividades, no contexto da empresa, eram de extrema importância. O não cumprimento de uma tarefa a tempo e de forma satisfatória poderia significar a rescisão ou não renovação do contrato por parte do cliente. As variadas interações com os inquilinos, senhorios e outros profissionais teve um impacto positivo na minha capacidade de lidar com outras pessoas a nível profissional.

Dito isto, sinto que esta atividade não foi a mais adequada para os meus conhecimentos. Muitas vezes a barreira linguística durante o contacto com empreiteiros dificultava a compreensão e solução rápida e eficaz dos problemas.

Contudo, a preocupação e o não abandono temporário dos imóveis que se encontram inativos demonstra que a empresa tem noção do ativo e serviço que vende, pois este é um mercado ultra-competitivo, onde existem *players* de todos os tamanhos, desde pessoas singulares a imobiliárias de grande dimensão e quota de mercado.

5.2.8. Análise crítica às atividades de análise do mercado

Esta atividade foi essencial no início do estágio, pois ajudou a ter uma noção geral sobre os preços das rendas em cada distrito da cidade de Budapeste e como se diferem entre si. Para além disto, consegui observar que a grande maioria dos apartamentos dedicados a estudantes situavam-se no lado Peste, no centro ou muito perto, enquanto, por exemplo, os apartamentos de luxo encontravam-se muitas vezes no lado Buda da cidade, nos subúrbios. Em geral, consegui analisar e perceber que as rendas são mais baratas na zona Peste, pois existem muitos edifícios que se encontram em estado de degradação, pois este lado da cidade é o mais antigo.

5.3. Aplicação de conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e o mestrado

O estudo da parte social das organizações durante a licenciatura desempenhou um papel chave na minha compreensão do conceito de organização como uma entidade coletiva. No âmbito da unidade curricular de Comportamento Organizacional, foi abordado o conceito de socialização organizacional. A socialização representa a transmissão e incorporação de normas, tradições e valores da sociedade, envolvendo a transferência de um conjunto de regras, crenças e valores. É importante ressaltar que este processo é contínuo e em constante evolução. Cabe à empresa ajudar cada colaborador neste processo (Mosquera, 2000). No entanto, a integração social também é influenciada pelas ações do recém-chegado e não apenas pelas iniciativas da organização. De acordo com Taris *et al.* (2006), os novos colaboradores de uma organização tendem reinterpretar o próprio trabalho em si e o seu papel na empresa durante o processo inicial de integração social. Durante este mesmo período, também há a possibilidade destes indivíduos tentarem influenciar o ambiente de trabalho para dar face às suas expectativas que tinham antes de serem contratados.

A unidade curricular de Marketing I lecionada durante a licenciatura influenciou a maneira como abordava a interação com os clientes. O estudo de conceitos como as Orientações de Gestão de Marketing nomeadamente a parte social, indica que é necessário não apenas descobrir quais são as necessidades e desejos dos consumidores e satisfazê-los de forma mais eficiente e eficaz que a concorrência, mas também preservar e aumentar o bem-estar social a longo prazo. Se uma empresa construir relações rentáveis e conquistar a fidelidade dos clientes irá então obter um maior lucro e maximizar o seu retorno a médio-longo prazo. (Kotler e Armstrong, 2018).

Outra unidade curricular, igualmente importante por demonstrar conceitos relacionados com estratégia, visão, missão e objetivos, foi Gestão Estratégica, lecionada no mestrado. Uma visão estratégica descreve a rota que a organização pretende seguir no desenvolvimento da sua atividade. Estabelece a direção e ajuda a organização a preparar-se para os desafios futuros. Já a missão bem estabelecida distingue a organização dos competidores e estabelece a sua identidade. Enquanto isto, o estabelecimento de objetivos ajuda a fornecer um senso de direção, um padrão de medição e um meio de controlar o desempenho. Por fim, a estratégia é a base da determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para concretização desses objetivos. O desenvolvimento destes valores partilhados é o

primeiro passo para estabelecer uma base para a tomada de decisões estratégicas e táticas que irão guiar a empresa. O facto de os ter em vigor não eliminará as discussões e os desacordos entre os funcionários, mas, pelo menos, o desacordo será sobre a melhor forma de chegar ao mesmo ponto final, em vez de seguir em direcções opostas. Grusenmeyer (2009).

Resumidamente, esta experiência profissional desempenhou um papel significativo no meu crescimento profissional. O ambiente de trabalho positivo e a disponibilidade por parte dos restantes colaboradores contribuíram para uma maior satisfação e empenho na execução das tarefas que me foram atribuídas.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

Este trabalho consiste num relatório de estágio realizado no segundo ano do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade. O estágio decorreu em Budapeste, Hungria, ao abrigo do programa ERASMUS+, na empresa de gestão imobiliária *Danubio Homes*, sob a supervisão do Professor Doutor João Carlos Aguiar Teixeira e da gestora de arrendamentos Andrea Kővári.

Esta experiência ajudou a desenvolver e aprimorar a minha relação com os clientes, pois estive sempre em contacto direto com os mesmos. Também houve oportunidade de aplicar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos na licenciatura e no mestrado.

No primeiro capítulo é dada uma breve introdução sobre o informação e estrutura que irá estar presente no relatório.

No segundo capítulo está presente a informação sobre a regulamentação, origem e o impacto do mundo digital na mediação. No que toca à mediação imobiliária, antes do primeiro Decreto-Lei, era uma atividade sem lei nem roque, onde muitas vezes o cliente ficava prejudicado, pois não havia nenhum controlo ético ou legislativo sobre a atividade. Devido então ao crescimento exponencial desta atividade, surgiram os primeiros Decretos-Leis que impunham normas que serviram principalmente para proteger os clientes e aumentar os requisitos para quem quisesse exercer a atividade. A origem da mediação teve como base a teoria dos custos de transação. Foi daí que começaram a surgir os conceitos relacionados à intermediação onde é possível desdobrar a atuação de um mediador imobiliário em quatro tarefas principais, mais concretamente a prospeção, angariação, venda e acompanhamento de clientes. Por fim, é mencionada a era digital e o seu impacto no comportamento dos consumidores bem como a adaptação ocorrida por parte dos profissionais neste ramo à nova realidade.

No capítulo III facultou-se informação sobre a empresa onde se realizou o estágio. É possível concluir que, apesar de apenas conter oito colaboradores, a perspicácia de Juan Luís Baydal catapultou a empresa para o sucesso. A sua missão, visão, estratégia e objetivos são claros e bem definidos. A *Danubio Homes* apresenta uma estrutura organizacional classificada como funcional. Esta estrutura organizacional é baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade. Por fim, são mencionados o seu modelo de negócios e a forma como atua no mercado, obtendo 10% do valor mensal da renda de cada imóvel que gere.

Já o capítulo IV refere-se às atividades desenvolvidas durante o estágio. Concluiu-se que a receção de clientes é o primeiro contacto com os mesmos e que deve ser realizado de forma agradável e profissional. No que toca às vendas, é um processo trabalhoso onde o profissionalismo e bom senso na escolha do potencial arrendatário são cruciais para a sua prática. Já o arquivo é essencial para um eficaz acesso à informação e para a segurança da documentação. No âmbito das fotografias, concluiu-se que é uma área de extrema importância neste ramo e o investimento neste setor significa destacar-se da concorrência. Por fim, as atividades do dia a dia são essenciais na retenção dos clientes pois o seu não cumprimento de forma eficiente e rápida poderá significar a perda do cliente.

Relativamente ao capítulo V, de análise crítica ao estágio, concluiu-se que embora todas as atividades foram cumpridas de forma satisfatória, a abordagem a algumas destas deve ser diferente, de modo a aumentar a sua eficiência e qualidade.

Dito isto, considero que o estágio foi uma experiência bastante positiva e enriquecedora a nível profissional e pessoal, pois foram estabelecidos contactos diretos com os consumidores e outros profissionais e foram desenvolvidas várias atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 5 *Reasons Why High-Quality Real Estate Pictures are Crucial*. (sem data). <https://www.hommati.com/blog/5-reasons-why-high-quality-real-estate-pictures-are-crucial>
- Alves, G., & Costa, C. (2001). *Contabilidade Financeira* (4.^a ed.). Rei dos Livros.
- American Marketing Association. (2023). *What is Marketing? — The Definition of Marketing - AMA*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>
- Barata, C., L. (1994). – *Anotações ao novo regime do contrato de agência* (1.^a ed.). Lex-Edições Jurídicas.
- Baji, P., Berki, M., & Iszák, É. (2018). Transformation processes of the city center of Budapest: from historical development to the new economy. *Espaço e Economia*, 13. <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.5049>
- Benjamin, D. J., Jud, D. G., & Sirmans, S. G. (2000). What Do We Know About Real Estate Brokerage? *Journal of Real Estate Research*, 20(1-2), 5-30. <https://doi.org/10.1080/10835547.2000.12091034>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Castelo, H. M. A. O. D. S. (2013). *Contrato de mediação: Estudo Das Prestações Principais*. [Dissertação de Doutoramento em Direito Privado. Universidade Nova de Lisboa]. https://run.unl.pt/bitstream/10362/13121/1/Castelo_2013.pdf
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice* (6.^a ed.). Harlow: Pearson.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (3.^a ed.). Editora Manole.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital marketing* (6.^a ed.). Harlow: Pearson.
- Clark, G., & Moonen, T. (2015). Technology, Real Estate, and the Innovation Economy. *London: Urban Land Institute*. <https://europe.uli.org/wp-content/uploads/2015/09/FINAL-Innovation-Report1.pdf>
- Coase R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*. <https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf>
- Costa, S., Farinha, L., Martins, L., & Mesquita, R. (2021). A riqueza das famílias em Portugal e na área do euro. *Banco de Portugal*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/re202114_pt.pdf

Decreto-Lei n.º 43767, de 30 de junho, Diário da Governo, 1.ª série, N.º 150.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/43767-1961-172905>

Decreto-Lei n.º 285/92, de 19 de dezembro, Diário da República, 1.ª série, N.º 292.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/285-1992-623856>

Decreto-Lei n.º 77/99, de 16 de março, Diário da República, 1.ª série, N.º 63.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/77-1999-144988>

Decreto-Lei n.º 211/2004, de 20 de agosto, Diário da República, 1.ª série, N.º 196.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/211-2004-480290>

Decreto-Lei n.º 69/2011, de 15 de junho, Diário da República, 1.ª série, N.º 114.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/69-2011-670018>

Decreto-Lei n.º 102/2017, de 23 de agosto, Diário da República, 1.ª série, N.º 162.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/102-2017-108041482>

Dermol, V., & Širca, N. T. (2018). Communication, Company Mission, Organizational Values, and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 542-551.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.034>.

Dias, J. M. S. D. O. (2020). *O Setor Imobiliário na era digital: o caso da Brixel*. [Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial. Universidade Europeia].
<http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32842/3/Disserta%20de%20M-GEE%20-%20Jo%20Dias.pdf>

Dixon, T., Thompson, B., McAllister, P., Marston, A., & Snow, J. (2005). *Real Estate & the New Economy: The Impact of Information and Communications Technology* (1.ª ed.). Wiley-Blackwell.

Eurostat (2023). *Annual inflation up to 7.0% in the euro area*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/16668127/2-17052023-AP-EN.pdf/624d29d7-5a2f-db4a-def2-f9deb1b8136a>

Forte, M. (2018). *Angariar para vender: tudo sobre a mediação imobiliária, um negócio de pessoas para pessoas* (7.ª ed.). Sabedoria Alternativa, Lisboa.

Grand, R. M., & Jordan, J. (2015). *Foundations of Strategy* (2.ª ed.). Wiley.

Grusenmeyer, D. (2009). Mission, Vision, Values and Goals.
<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/6b442cd0-dc83-4185-a68b-86f7148dd13c/content>

Hasenclever, L., & Torres, R. (2013). O modelo Estrutura, Conduta e Desempenho e seus desdobramentos. *Elsevier eBooks* (págs. 41–51) DOI:[10.1016/B978-85-352-6368-8.00004-9](https://doi.org/10.1016/B978-85-352-6368-8.00004-9)

Kupfer, D., & Hasenclever, L. (2012). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil* (2.ª ed.). GEN Atlas.

- Hegedüs, J., Horváth, V., Kerékgyártó, A., Somogyi, E., & Kovács, V. (2021). *Implementation plan for launching the Budapest Housing Agency*. https://cdn-5c9dfba3f911c90dc80a2b7c.closte.com/wp-content/uploads/2021/10/Fovarosi-Lakasugynokseg-Cselekvesi-terv-hosszu_EN_final.pdf
- Housing prices, housing price index, Q1 2022*. (sem data). <https://www.ksh.hu/s/publications/housing-prices-housing-price-index-q1-2022/index.html>
- Hooley, G., Piercy, N., & Nicolaud, B. (2011). *Marketing strategy and competitive positioning*. (5.^a ed.). Prentice Hall.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). Marketing 4.0: moving from traditional to digital. *World Scientific Ebooks*. (págs. 99-123).
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management* (4.^o ed.). Pearson UK.
- KPMG. (2017). *Bridging the gap: How the real estate sector can engage with PropTech to bring the built and digital environments together*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/11/proptech-bridging-the-gap.pdf>.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-commerce 2017: business, technology, society* (13.^a ed.). Boston: Pearson.
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12. <https://doi:10.1016/j.emj.2013.12.001>.
- Lei n.º 15/2013, de 8 de fevereiro, Diário da República, 1.^a série, N.º 28.
- Lieser, K., & Groh, A. P. (2014). The determinants of international commercial real estate investment. *J Real Estate Finan Econ* 48(4), 611-659. <https://doi.org/10.1007/s11146-012-9401-0>
- Marçal, O. D. C. F. A. (2017). *O Contrato de Mediação Imobiliária–Da (In) Admissibilidade da Revogação Unilateral Pelo Cliente*. [Dissertação de Direito, especialização em Ciências Jurídico-Civilísticas. Universidade de Coimbra]. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/84135/1/O%20Contrato%20de%20Media%20C3%A7%20C3%A3o%20Imobili%20C3%A1ria%20-%2028In%29%20Admissibilidade%20da%20revoga%20C3%A7%20C3%A3o%20unilateral%20pelo%20cliente.pdf>
- Milan, G. S. (2002). *A estratégia de retenção de clientes e o estabelecimento de relacionamentos como vantagem competitiva: um plano de ações aplicado a uma*

- empresa de medicina de grupo*. [Dissertação de Mestrado UFRGS/PPGEP, Porto Alegre]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3243>
- Montero, M. (2017). Nearly 60% of Spaniards say they can't read, speak or write in English. *El País*. https://english.elpais.com/elpais/2017/01/04/inenglish/1483542724_068710.html#
- Peppers, D., & Rogers, M. (2022). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. (4.^a ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Performance of real estate brokerage, real estate asset appraisal and intermediary activities*. (sem data). EUGO. <http://eugo.gov.hu/a-z-index/performance-real-estate-brokerage-real-estate-asset-appraisal-and-intermediary-activities>
- Péter, L. (2024). *Budapest | History, Language, Population, climate, & Facts*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/place/Budapest>
- Phadermroda, B., Crowder, R., & Wills, G. (2016). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Quais as funções de um consultor imobiliário? (2023). *UNU Rede Imobiliária*. <https://www.unu.pt/noticia//17283>
- Quintas, M., A., (2006). *Organização e gestão hoteleira* (Vol. II). Oteltur.
- Richardson, H., & Zumpano, L. V. (2012). Further Assessment of the Efficiency Effects of Internet Use in Home Search. *The Journal of Real Estate Research*, 34(4), 515–548. <http://www.jstor.org/stable/24888421>
- Rodrigues, J., N. (2005). *50 Gurus Para o Século XXI*. (1.^a ed.). Lisboa.
- Sarto, V., H., R., & Almeida, L., T. (2015). *A Teoria de Custos de Transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas* (Vol. II). Revista Iniciativa Económica.
- Taris, T., Beckers, D., Verhoeven, L., Geurts, S., Kompier, M., & van der Linden, D. (2006). Recovery opportunities, work-home interference, and well-being among managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 139–157. <https://doi.org/10.1080/13594320500513889>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2.^a ed.). Verlag Dashofer.
- Vasconcellos, E. (2002). *Estrutura das organizações*. (4.^a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Harvard Business Review.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. (1.^a ed.). The Free Press. https://learn.canvas.net/courses/1446/files/549397/download?download_frd=1
- Zumpano, V. L., Elder, W. H., & Baryla, A. E. (1996). Buying a House and the Decision to Use a Real Estate Broker. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 13(2), 169–181. <https://doi.org/10.1007/BF00154054>

UNIVERSIDADE DOS AÇORES

Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Açores, Portugal

Consultoria imobiliária com foco em clientes internacionais: Caso de estudo na empresa

Danubio Homes

Rodrigo Carreiro Bettencourt



RE

2024