



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

Relatório de Estágio na Empresa Uniplaces

Relatório de Estágio para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Carlos Francisco Navas Jiménez

Orientador: Professora Doutora Vera Pedragosa

Número do candidato: 30001077

Março de 2020

Lisboa

Dedicatória

Quero dedicar o relatório aos meus pais, pois graças ao seu amor e apoio foi-me possível vir da Colômbia para estudar o que eu amo.

Também à minha namorada, por ser o meu suporte longe de casa.

Tenho a certeza de que esta experiência será importante para mim não só como profissional, mas também como pessoa.

Obrigado.

Agradecimentos

Quero agradecer à professora Vera, pela sua compreensão e paciência, mas também pelo seu valioso *feedback* e conhecimento, é inestimável.

Agradeço imensamente.

Resumo

O presente trabalho pretende refletir a experiência da atividade profissional obtida na empresa Uniplaces na posição de Landlord Success Specialist, ofício que misturava funções de vendas assim como de gestão de contas.

O estágio decorreu durante setembro de 2018 até março de 2019, para um total de 750 horas. O cargo permitiu ao estagiário estudar o desenvolvimento constante de uma empresa, tendo em conta que tanto as vendas como a gestão de clientes são parte essencial do marketing, e este por sua vez, se encontra na procura constante de satisfazer as necessidades dos consumidores. Conseguiu também apreçar de primeira mão, a importância de abordar corretamente aos clientes que precisem de um serviço, e como uma má segmentação pode levar a uma descida da procura deste.

Contudo, o objetivo do estágio foi alcançado, dado que foi possível experienciar e aplicar as teorias da gestão apreendidas nas aulas do mestrado, além da oportunidade de criar vínculos relacionais com a equipa e outros departamentos dentro da organização. Além do mais, permitiu associar diferentes modelos e teorias de marketing à gestão e à estratégia e assim apresentar um modelo de aquisição de clientes para a empresa onde se trabalhou.

Palavras-chave: Marketing; Vendas; Segmentação; Oferta; Estratégia.

Summary

This paper reflects the experience of the professional activity obtained at Uniplaces in the position of Landlord Success Specialist, which mixed sales and account management functions, during September 2018 and March 2019 for a total of 750 hours.

The position allowed the intern to study the development of a company because sales and customer management are an essential part of marketing, which is constantly seeking to meet the needs of consumers. Also, it was possible to see firsthand, the importance of properly addressing customers in the market who need a service, and how poor segmentation can lead to a drop in its demand.

The internship goal was achieved, as the intern was able to experiment and apply the management theories learned in the master's, as well as the opportunity to build relational bonds with the team and other departments within the organization. Moreover, it allowed to associate different marketing models and theories with management and strategy and thus present a customer acquisition model.

Keywords: Marketing; Sales; Segmentation; Supply; Strategy.

Resumen

Este documento refleja la experiencia de la actividad profesional obtenida en Uniplaces, durante septiembre de 2018 y marzo de 2019, para un total de 750 horas. Se realizó la pasantía en el puesto de Landord Success Specialist, posición que combinaba las ventas y las funciones de gestión de cuentas.

Este cargo permitió al practicante estudiar el desarrollo constante de una empresa, ya que las ventas y la gestión de clientes son una parte esencial del marketing, área que busca constantemente satisfacer las necesidades de los consumidores. Además, pudo ver de primera mano la importancia de atender adecuadamente a los clientes en el mercado que necesitan un servicio, y cómo una mala segmentación puede conducir a una caída de la demanda.

En conclusión, se pudo alcanzar el objetivo de la pasantía, ya que se pudo experimentar y aplicar las teorías de gestión aprendidas en las clases de maestría, así como la oportunidad de construir vínculos relacionales con el equipo y otros departamentos dentro de la organización. Adicionalmente, permitió asociar diferentes modelos y teorías de marketing con la gestión y la estrategia y, por lo tanto, presentar un modelo de adquisición de clientes.

Palabras Claves: Marketing, Ventas, Segmentación, Oferta, Estrategia.

Conteúdo

Introdução.....	9
1. Uniplaces “Book it, Live it”	11
2. Enquadramento teórico	15
2.1 O que é o marketing?	15
2.2 Processo de compras de consumidor	15
2.3 Marketing Mix	18
2.4 Vendas e a administração	21
2.5 Estratégia	26
2.6 Segmentação do mercado	27
2.6.1 Inteligência Artificial na segmentação de mercados	29
2.7 <i>Two-sided Markets</i>	30
3. Atividades desenvolvidas no estágio.....	33
3.1 Posição na empresa.....	33
3.1.1 Responsabilidades e tarefas.....	39
3.2 Integração e acolhimento	41
3.3 Processo de compra na Uniplaces	45
3.4 Marketing na Uniplaces.....	49
3.5 Reestruturação da Uniplaces	50
4. Problemas ou dificuldades encontradas pelo estagiário e a suas resoluções.....	55
4.1 Proposta aplicada à teoria	59
5. Balanço da experiência de estágio	62
5.1 Atividades desenvolvidas	62
5.2 Cumprimento dos objetivos.....	62
Bibliografia.....	66
Anexos.....	69
Carta ao CEO.....	69
Pontos a ter em conta da Garantia Uniplaces:	72

Tabela de Figuras

Figura 1 Organograma Uniplaces. Criado com informação obtida no estágio	33
Figura 2 Conceitos principais do Marketing, “Marketing para o Turismo”	15
Figura 3: Modelo simples do processo de marketing.....	20
Figura 4 Garantia Uniplaces.....	48

Introdução

A Uniplaces é uma das *startups* mais reconhecidas em Portugal. Trata-se de uma empresa jovem, com pessoas de diferentes culturas e países, tornando-a muito atrativa para quem pretende crescer não só profissionalmente, mas também pessoalmente. Uma *startup*, como é conhecido, é uma empresa pequena, mas em contínuo crescimento, permitindo, por este motivo, ensinar muito sobre o mundo dos negócios e as dificuldades que enfrenta uma nova empresa. Deste mesmo modo, em virtude de contar já com 5 anos de experiência no mercado, também permite, com maior facilidade, a criação e a adaptação de novos ideais e estratégias.

Por este motivo, entre outros, muitos talentos procuram conseguir aqui uma vaga, pelo que o estagiário sempre ficará agradecido por ter tido esta oportunidade, sendo que foi imensamente interessante fazer parte de uma equipa com tanta diversidade e distintas habilidades.

O objetivo geral do estágio foi permitir experienciar aquilo que foi aprendido no mestrado, pelo que os objetivos específicos que se geraram durante o mesmo foram os seguintes:

- Pesquisar uma nova forma de otimizar o modelo de negócios e os serviços a serem oferecidos aos proprietários que ofertam na plataforma
- Criar e melhorar o campo para aquisições no mercado Espanhol e analisar se essa melhoria gera mais aquisições
- Continuar a aprimorar as minhas habilidades de comunicação
- Comprometer-me com as metas e continuar a esforçar-me até o limite.
- Aproveitar o conhecimento de trabalhar em equipa com um conjunto único de talentos
- Aprender com as ideias e *feedback* dos funcionários seniores
- Estabelecer vínculos com as contas sob a minha responsabilidade e avaliar os resultados, e

- Propor a implementação de um modelo de avaliação e controle para acompanhar o impacto de cada processo de vendas.

Assim, neste relatório busca-se primeiro a apresentar a empresa Uniplaces desde a sua história até à finalização do estágio; segundo, analisar a teoria do marketing e as teorias relacionadas com aquilo que foi experienciado; terceiro, falar sobre a posição na empresa e as atividades desenvolvidas; quarto, partilhar algumas situações vividas no estágio as quais levaram à apresentação de uma estratégia de vendas para o mercado espanhol; por último, expor o cumprimento dos objetivos antes expostos, bem como as conclusões obtidas.

1. Uniplaces “Book it, Live it”

A Uniplaces é uma *startup* portuguesa com sede em Lisboa. O escritório principal situa-se no coração da cidade, dentro da estação de comboios do Rossio, o que permite um fácil e rápido acesso aos colaboradores que vivem dentro e fora da cidade. O facto de se encontrar numa área tão concorrida possibilita aos trabalhadores fazerem atividades depois da jornada de trabalho, permitindo um relacionamento mais forte com os colegas e um melhor balanço na relação entre vida pessoal e trabalho (Nunes, 2017).

A empresa foi fundada em 2012 pelo português Miguel Amaro, o argentino Mariano Kostelec e o britânico Ben Grech. Os três cofundadores conheceram-se e idealizaram o negócio no verão do 2011, enquanto assistiam a aulas nas Universidades de Nottingham e King's College. Em novembro do mesmo ano, participaram no Startup Weekend de Lisboa e criaram a primeira versão do portal (Ramos, 2015).

No início de 2012, depois de uma resposta positiva ao negócio e um investimento de 200.000€ de diferentes fundos de investimento, os três cofundadores criaram uma nova versão totalmente operativa e iniciaram colaborações com diferentes universidades portuguesas. Continuaram a crescer, e a empresa realizou uma segunda ronda de investimentos em 2013, angariando 1.000.000€ por parte da companhia Octopus Investments (Viana, 2018).

Em 2014, procurando uma mudança na imagem da empresa, a Uniplaces contratou um novo responsável para o design da plataforma, e lançou a sua nova página web no dia 7 de março de 2015, com um novo design da marca e novos logotipos. Ainda em 2014, finalizaram também a sua primeira ronda series A e angariam 3.000.000€ de antigos investidores, assim como do diretor executivo da Barclays Capital, Rob McClatchey (Nunes, 2017).

Em maio de 2015, Martin Reiter, antigo VP da Airbnb, juntou-se à Uniplaces como investidor e conselheiro, com o objetivo de auxiliar a expansão internacional da empresa. Esse ano também marcou o lançamento da Bolsa de Estudos e da Garantia Uniplaces. No mesmo ano, durante a Web Summit, a Uniplaces anunciou uma ronda adicional de investimento de Series A no valor de 22.000.000€. A ronda foi dirigida pelo Atómico e contou com os antigos investidores Octopus Investments and Shillings Capital Partners. Em 2016, decidiram abrir

escritórios em Madrid e em Milão e, em finais do ano 2018, a empresa contratou Ciry Jeshua como o novo CEO (Viana, 2018).

A Uniplaces não tem por hábito a divulgação dos dados oficiais ao público, mas tem assegurado aos *media* que tem mais de três milhões de noites reservadas através da plataforma. O mercado de arrendamento para estudantes em Portugal é maioritariamente da Uniplaces, mas em Espanha e Itália, o competidor Spotahome é líder no mercado. Em relação à concorrência, Idealista é o concorrente número um da empresa, mas o modelo de negócio é diferente.

1.1 Modelo de negócio

O serviço oferecido pela Uniplaces é de intermediação do arredamento de quartos e propriedades inteiras através da plataforma, funcionando como a Uber, ou seja, apresentando uma ponte entre os estudantes e os senhorios para garantir uma segurança adicional para as duas partes. Deste modo, a empresa tem dois clientes: senhorios, que somam aproximadamente os 50 mil ativos, e estudantes, que reservam aproximadamente 2000 camas por ano (Uniplaces, 2019).

A empresa aposta num modelo de negócio por comissão, recebe 25% da primeira renda paga pelo estudante e, após isso, uma percentagem de todo o valor do contrato do arrendador, desde 2% até 8% no mercado espanhol, desde 3% até 10% no mercado italiano e desde 4% até 15% no mercado português. A primeira renda é sempre paga através do site da Uniplaces, enquanto as restantes são pagas diretamente ao proprietário ao igual que a caução.

Como funciona para os inquilinos e para os proprietários?

Os futuros inquilinos, tradicionalmente estudantes, devem ingressar no seu navegador ao website da Uniplaces, ali poderão criar filtros sendo os mais importante a cidade de destino e usualmente o orçamento. Podem também adicionar filtros mais específicos para encontrar uma casa mais depressa e com as características desejadas. Os filtros ajudam a encontrar o quarto ideal. Podem escolher em que zona preferem viver e até pesquisar por um sítio perto da universidade. É muito importante selecionar as datas de entrada e saída para garantir que a casa preferida está disponível. Há muitos outros filtros por onde escolher, desde a possibilidade de terem convidados até por exemplo o número de quartos que a casa deve ter.

Há diferentes tipos de propriedades na Uniplaces e as recomendadas pela própria plataforma, são as etiquetadas como Visitadas ou Exclusivas. As casas marcadas como visitadas foram pessoalmente visitadas por fotógrafos da empresa e a sua localização e autenticidade foram confirmadas. As casas exclusivas, por outro lado, só estão disponíveis na Uniplaces e oferecem uma resposta mais rápida (Uniplaces, 2019).

Para reservar a propriedade o inquilino tem que preencher o formulário de pedido de reserva, onde pode partilhar um pouco sobre ele próprio, por exemplo e o que o traz à nova cidade; além tem que adicionar os seus dados bancários para poder enviar a solicitação. Do lado do senhorio, este tem 48 horas para dar uma resposta. Assim que a reserva for aceite, a empresa cobra automaticamente o primeiro mês de renda e a taxa de serviço.

A taxa de serviço da Uniplaces só é paga uma vez e, de acordo com a empresa, é cobrada para oferecer ao inquilino uma maior proteção e apoio (Uniplaces, 2019). Este apoio se traduz em:

- Retirar pedidos de reserva gratuitamente antes do senhorio os aceitar
- Ter um período de segurança de 24 horas para informar que a casa/quarto não corresponde à informação do anúncio original
- Ter suporte em vários idiomas, 6 dias por semana

Quando o pedido de reserva for aceite, o inquilino recebe a informação do contacto do senhorio. A partir deste momento, é aconselhável contactar ao senhorio para organizar o check-in e para combinar o método de pagamento para pagar a renda mensal durante a estadia. Como foi explicado, a Uniplaces obtém seu lucro do primeiro pagamento feito pelo inquilino que é pago a Uniplaces, os outros pagamentos, no entanto são completamente entre o inquilino e o senhorio.

Ao chegar o inquilino tem de certificar de que a nova casa e/ou quarto correspondem ao que estava descrito no anúncio. Caso esteja tudo bem, tem que pagar o depósito de segurança diretamente ao senhorio, assim como quaisquer outros pagamentos especificados no anúncio (Limpeza ou taxas adicionais) (Uniplaces, 2019).

Como medida de segurança adicional, só é transferido o pagamento ao senhorio 24 horas após da data de entrada. Desta forma, dão tempo ao inquilino para se certificar de que nova casa corresponde à informação do anúncio. Caso não corresponda, o cliente pode reportar o problema no dashboard dentro da web da Uniplaces.

Em contraposição, a relação com a plataforma para o senhorio começa quando ele cria um anúncio, deve se aclarar que um senhorio pode ser desde um profissional dedicado a arrendamentos de curta e longa duração até um senhorio que aluga um ou dois quartos dentro da sua casa de residência.

Para criar um anúncio devem-se seguir os passos do site e contar tudo (entre mais detalhes melhor) sobre a propriedade e/ou quarto que se pretende alugar. Este é o momento para indicar o preço de renda, as regras da casa e a disponibilidade. É, também, necessário adicionar fotografias de, pelo menos, do quarto que se deseja arrendar, da casa de banho e da cozinha (Uniplaces, 2019).

Para os senhorios é importante manter o calendário das disponibilidades atualizado, já que cada vez que o calendário das disponibilidades é atualizado, o anúncio sobe nos resultados de pesquisa. Ao fazê-lo, aumenta a visibilidade do mesmo e as possibilidades da propriedade vir a ser arrendada aumentam.

Depois do anúncio ser criado é só esperar aos pedidos de reserva e responder os pedidos o mais rapidamente possível, o senhorio tem 48 horas para responder aos pedidos de reserva no seu painel de controlo na web da Uniplaces. Ali pode aceitar ou recusá-los e também pode sugerir novas datas caso as solicitadas não lhe convenham. Quando mais depressa responder, mais alta será a taxa resposta e o prestígio do perfil aumentará. Depois de aceitar uma reserva é só dar as boas-vindas ao novo inquilino e receber a primeira renda mensal menos a comissão da Uniplaces.

2. Enquadramento teórico

2.1 O que é o marketing?

O marketing é definido pela American Marketing Association (2018) como “uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”. Por outro lado, para Kotler e Armstrong (2003) é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços. Assim, dentro desse conjunto de processos encontra-se a área de vendas, que permite chegar de forma mais direta aos clientes, especialmente numa *startup*, onde o orçamento é reduzido.

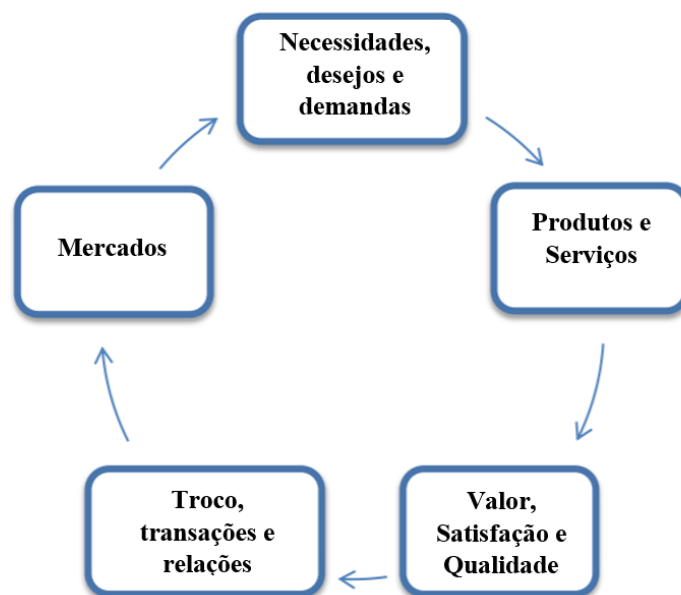


Figura 1 Conceitos principais do Marketing, “Marketing para o Turismo”

Fonte: Bowen, Kotler, & Makens (2004)

2.2 Processo de compras de consumidor

A noção de processo de compra faz referência a um conjunto de etapas que se sucedem até à compra final. Existem numerosas conceptualizações deste processo, mas a maioria dos estudos e de observações de compra complexas conduz a um esquema composto por quatro grandes

etapas: a ideia de compra, a fase de recolha e tratamento da informação, a compra e a pós-compra (Alonso, 2004), ou em 5 passos, segundo Porter (2015):

1. Reconhecimento da necessidade, quando o consumidor é levado à compra por uma necessidade ou desejo.

O reconhecimento da necessidade ou problema é a primeira etapa do processo de decisão do consumidor e deve ocorrer antes de qualquer tomada de decisão. É o resultado de uma discrepância entre um estado desejado e o estado real, que se torna suficiente para despertar e ativar o processo de decisão. O tipo de ação empreendida pelo consumidor, como resposta aos problemas reconhecidos, relaciona-se de forma direta com a situação, com a sua importância para o consumidor e com a insatisfação criada pelo problema.

O estado desejado ou ideal, numa situação determinada, pode ser resultado de uma interação de diferentes variáveis: várias necessidades ou motivações, distintas alternativas para satisfazê-los, características pessoais, distintos valores, os critérios avaliativos ou influências externas. Finalmente, as propostas e atividades comerciais colaboram na percepção do estado ideal. O estado atual percebido é resultado da interação daquelas mesmas variáveis e, geralmente, das circunstâncias e experiência anterior.

2. Identificação de alternativas, pois o consumidor identifica produtos e marcas alternativas e reúne informações.

Uma vez reconhecida a existência do problema, o consumidor passa a analisar a informação relevante. Desta forma, a partir daqui surgirá um plano de atuação que delimitará a necessidade de informação externa. Neste sentido, são usados critérios de avaliação que um consumidor procura em resposta a um tipo particular de problema. Os critérios podem diferir em tipo (desde características tangíveis, do custo e resultado, até fatores intangíveis, como o estilo, o gosto, o prestígio e a imagem de marca), número e importância (a hierarquização dos critérios por ordem de importância).

Seguidamente a fonte a partir da qual a aquisição deve ser feita no processo de decisão de compra. As fontes podem ser tão variadas quanto sites de rede da Internet ou pontos de venda de fabricantes. A fonte mais comum são os retalhistas, usualmente ligados aos motivos pessoais pelos quais um consumidor escolhe comprar numa determinada loja, por exemplo no seu shopping preferido. As pessoas querem sentir-se confortáveis quando compram, querendo ter a certeza de estar perto de pessoas como elas e num ambiente que reflete os seus valores.

3. Avaliação de alternativas, tendo em conta que o consumidor avalia os prós e contras das alternativas identificadas.

O consumidor deve pesquisar e avaliar o produto ou serviço, sendo que precisa decidir se vai comprar ou não. Assim, o primeiro resultado é a decisão de comprar, ou seja, é avaliar uma das alternativas como a mais desejável. Se a decisão for comprar, o comprador deverá tomar uma série de decisões relacionadas com as características: como, onde e quando realizar a transação ou como tomar posse ou receber a entrega, além do método de pagamento, entre outras questões. Assim, a decisão de fazer uma compra é, na verdade, o início de uma série completamente nova de decisões.

Ornelas (2013) alega que o conceito de lealdade ou fidelização vem muitas vezes associado ao conceito de fidelidade, pois é a intenção ou predisposição para o consumidor comprar. A lealdade passa por diferentes fases, iniciando-se com a componente cognitiva, seguida da afetiva e acabando com a “inércia da ação”, enquanto a fidelização apenas passa pela fase cognitiva e afetiva.

4. Decisões

Depois de pesquisar e avaliar, o consumidor precisa decidir se vai comprar. Portanto, a decisão de fazer uma compra é, na verdade, o início de uma série inteiramente nova de decisões que podem ser tão demoradas e difíceis quanto a inicial.

Por esta razão, antes de um profissional de marketing poder desenvolver uma boa estratégia para afetar as decisões do consumidor, deve determinar que critérios de avaliação utiliza o

consumidor. Por isto, os profissionais de marketing que estão alerta reconhecem que o resultado dessas decisões adicionais afeta a satisfação e, portanto, procuram formas de ajudar os consumidores a tomá-las da maneira mais eficiente possível (Porter, 2015).

5. Comportamento pós-compra: O consumidor procura garantir que a escolha que fez foi correta.

A etapa da pós-compra, por outro lado, compreende as atividades de consumo e avaliação da decisão, caracterizando-se por esta última atividade avaliadora. A comparação entre o obtido e as necessidades do indivíduo constitui o elemento-base para o surgimento de processos de dissonância cognitiva, ou seja, insatisfação como consequência da inconsistência entre o esperado e o realmente obtido pelo consumidor através da sua decisão.

É por isso que as vendas são todas aquelas atividades que geram nos clientes o último impulso para mudar o pensamento e fazer efetivo os esforços da investigação dos mercados e as diversas decisões sobre o produto, preço, distribuição e comunicação.

2.3 Marketing Mix

O marketing mix apresentado por Jerome McCarthy fala de 4 elementos essenciais do marketing: produto, praça, preço e comunicação. Como vendedor, é necessário ter conhecimento destes componentes, porque é imperativo conhecer o produto que se está a vender, o lugar onde está a ser vendido -assim seja na web- o preço, como parte fundamental na negociação com os potenciais clientes, e também é vital conhecer as campanhas de promoção por ser uma ajuda útil nas vendas. Neste sentido, concordo com Chong (2000) quando diz que a venda é uma ferramenta importante com a qual os executivos de vendas e marketing têm a capacidade para promover o conhecimento, a compra e o consumo de produtos ou serviços, assim como assegurar o logro dos objetivos e volume de vendas dos seus targets (Fisher, 1998).

Para analisar as suas oportunidades, a gerência deve projetar um mix de marketing, que é a combinação de vários aspetos dos quatro elementos seguintes: um produto, como é distribuído, como é comunicado e qual é o seu preço. Estes quatro elementos destinam-se a agradar o mercado-alvo e, igualmente importante, a atender aos objetivos de marketing da organização.

Cada elemento do mix de marketing contém inúmeras opções. Além disso, decisões sobre um dos elementos influenciam os outros. Aqueles que tomam decisões de marketing devem considerar essas opções e relacionamentos ao projetar um mix de marketing para um determinado mercado-alvo. Os quatro componentes da estratégia devem considerar as necessidades do mercado-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos da organização.

No entanto, há alguns desafios que os gerentes enfrentam no desenvolvimento de um mix de marketing, tais como:

- Gerir produtos existentes ao longo do tempo e descartar produtos que não são viáveis e tomar decisões estratégicas em relação à gestão da marca, embalagens e outros recursos do produto, como garantias.
- Colocar o preço base do produto, a alteração do preço e os possíveis descontos. Uma decisão especialmente difícil é escolher o preço de um novo produto.
- Decidir os meios pelos quais as mercadorias são movidas de onde são produzidas para o local onde os produtos são comprados. Além disso, intermediários e retalhistas devem ser selecionados e cada um deve ter as suas funções atribuídas.
- Estratégias para combinar métodos individuais, como publicidade, vendas pessoais e promoção de vendas numa campanha de comunicação integrada.

Os quatro elementos do mix de marketing inter-relacionam-se; as decisões de uma área afetam as ações de outra. Para ilustrar isso, o design de um mix de marketing certamente afeta uma empresa que escolhe competir com base no preço ou em outros elementos. Quando uma empresa confia no preço como a sua principal ferramenta competitiva, os outros elementos precisam ser projetados para apoiar uma alocação de preço empresarial. No entanto, numa competição fora do preço, produto, distribuição ou estratégias de promoção marcam a pauta. Por exemplo, o produto deve ter recursos dignos de um preço mais alto e a promoção deve criar uma imagem de alta qualidade para o produto.

Cada elemento do mix de marketing contém diversas alternativas, e a administração precisa selecionar uma combinação de elementos que satisfaçam os mercados-alvo e atinjam os objetivos da organização e do marketing. Como muitas áreas de negócios, os profissionais de marketing às vezes enfrentam objetivos que parecem contraditórios. O desejo de satisfazer os

clientes, por exemplo, pode parecer conflitar com um objetivo específico de rendimento ou lucro. Quando isso ocorre, podem surgir dificuldades éticas.

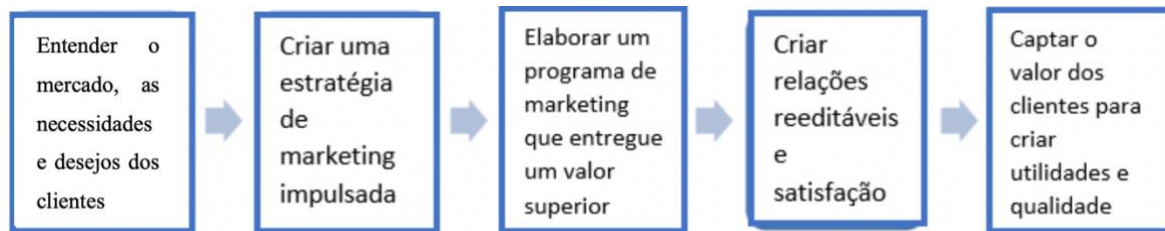


Figura 2: Modelo simples do processo de marketing.

Fonte: Kotler & Armstrong (2003)

Assim, para vender é preciso conhecer o serviço ou produto que vai ser vendido, e também estudar o mercado, por isso é claro que com este conhecimento que “profissionais de marketing de consumo decidem sobre as características, o nível de qualidade, a abrangência da distribuição e os gastos em promoção que ajudarão sua marca a alcançar a primeira ou a segunda posição em o seu mercado-alvo.” (Kotler, 2000).

Em consideração ao que foi dito, é evidente o afirmado por Porter (2015) sobre a criação de uma vantagem competitiva, pois, com toda a certeza, é necessária uma estratégia que permita diferenciar o nosso produto, serviço, processo, marca, entre outros, com a concorrência. Esta vantagem tem que ser difícil de imitar e deve perdurar ao longo do tempo ou não será uma vantagem competitiva, mas apenas uma diferenciação.

Por isso, deve ser tida em conta sempre a conscientização, satisfação e participação de mercado, para diferentes atividades do mix de marketing, como publicidade, comunicação de preço, preços, gestão de produtos, entre outras (Ambler, 2003; Farris, Bendle, Pfeifer, e Reibstein, 2010; Lehmann, 2004). Por isso, profissionais financeiros estão sempre a medir o impacto dos elementos do mix, já que estes refletem em toda a estratégia que rodeia o produto (Mintz & Currim, 2013). Em particular, vincularam os esforços do mix de marketing a métricas financeiras, definidas como métricas baseadas monetariamente, com base em índices financeiros ou rapidamente convertidas em resultados monetários, como lucro líquido, retorno do investimento (ROI) e volume-alvo (Srinivasan & Hanssens, 2009).

É claro que as informações baseadas em métricas influenciam os lucros da empresa (Abramson, Currim, & Sarin, 2005), devido a que o efeito do alcance dos sistemas de medição de desempenho de marketing depende do conhecimento do mercado (Artz & Wieseke, 2012).

2.4 Vendas e a administração

Embora o conceito de marketing inclua Marketing e Vendas, devemos aceitar que ambos os conceitos frequentemente estejam separados na prática. É claro que a diferenciação entre essas unidades foi um pouco negligenciada na literatura, no entanto, tentamos fazer a diferença aqui neste documento, pois neste caso o departamento de Marketing e Vendas foi dividido, também na esperança de que este relatório ilumine as dimensões conceituais e variedades empíricas desses dois conceitos (Chong, 2000).

Homburg e Jensen (2007) sugerem que diferentes orientações entre marketing e vendas têm um efeito positivo no desempenho geral do mercado, enquanto diferentes competências têm um efeito negativo no mesmo. O tipo de diferença faz a diferença. O que significa que diferentes orientações são boas? Uma situação típica que ilustra como o desempenho do mercado é aperfeiçoada por diferentes orientações de tempo surge no contexto dos preços. Diante da pressão dos clientes, as vendas podem ser obrigadas a cortes de preços (e, portanto, sacrifícios de lucro) se o marketing não agir como o advogado do diabo, o que seria um dano a longo prazo.

Outro exemplo, de acordo com Kotler (2000) mostra que, na organização de vendas, "as pessoas não são contrabalançadas com suficiente frequência com o pessoal de 'gestão de marca', que pensa em termos de estratégia de produto de longo prazo e suas implicações financeiras". Uma situação típica que exemplifica como diferentes orientações do cliente (*versus* produto) promovem o desempenho do mercado ocorre no contexto do desenvolvimento de novos produtos; o departamento orientado ao produto pode ser tentado a equipar uma nova versão do produto com muitos recursos novos, se não for contrabalançada pelo departamento orientado ao cliente, que alerta contra a sobrecarga do cliente.

Como, então, as diferenças de competência podem ser ruins? Por que diversas competências diminuem o desempenho do mercado? A literatura do mundo do pensamento chama a atenção para um efeito adverso de diversas competências. Homburg, Jensen, e Krohmer (2008) apontam

que "mundos de pensamento com diferentes fundos de conhecimento não podem facilmente compartilhar ideias". Além disso, "essas diferenças podem impedir o desenvolvimento de um design ideal". Daqui conclui-se que existe uma diferença fundamental entre diferenças de orientação e diferenças de competência. Diferentes orientações não inibem a troca mútua e a síntese de posições. Em contraste, as diferenças entre as habilidades interpessoais e entre os fundos de conhecimento de marketing e vendas representam uma barreira interpretativa que impede a troca, o entendimento e a síntese de ideias e, finalmente, as decisões ótimas.

Tendo em conta o exposto, há benefícios que resultam das diferenças entre unidades de marketing e vendas separadas. Primeiro, mundos de pensamento idênticos em marketing e vendas não são desejáveis, pois, as diferenças do mundo do pensamento são boas e é o tipo de diferença que faz a diferença. Segundo, deve-se advertir os gerentes a não maximizarem a harmonia entre marketing e vendas. O que é bom para a qualidade da cooperação entre marketing e vendas não é necessariamente bom para o desempenho de mercado da unidade de negócios. Os resultados incentivam as empresas a instalar uma estrutura de papéis interna que promova a defesa do diabo. A defesa do diabo garante que informações mais relevantes e mais argumentos entrem nas decisões relacionadas com o mercado. Terceiro, diferentes orientações de objetivos e diferentes orientações de tempo de marketing e vendas são nefastas para a qualidade da cooperação entre marketing e vendas, mas são boas para o desempenho de mercado da unidade de negócios. Um lado deve defender a dimensão do produto da empresa e o outro lado deve defender a dimensão do cliente da empresa. Da mesma forma, um lado deve defender a dimensão de longo prazo da empresa e o outro lado deve defender a dimensão de curto prazo da empresa. Quarto, este estudo sugere que as diferenças entre marketing e vendas em relação às habilidades interpessoais e ao conhecimento do produto são prejudiciais à qualidade da cooperação e ao desempenho do mercado (Homburg & Jensen, 2007).

Resumindo, o marketing e as vendas devem ter competências e orientações semelhantes, em outras palavras, pessoas semelhantes com missões diferentes. As pessoas da organização de marketing e vendas devem estar qualificadas para trabalhar num ambiente de marketing ou de vendas. Isso pode ser alcançado por meio de políticas de formação a curto prazo e políticas de contratação a longo prazo. As tarefas devem ser designadas de modo a que, por um lado, o provável marketing desempenhe o papel de defensor da lucratividade do produto, orientado a longo prazo, enquanto que, por outro lado, as vendas prováveis desempenhem o defensor da lucratividade do relacionamento com o cliente, orientado a longo prazo.

O gerente de vendas fornece à gerência todas as informações necessárias para gerir e controlar as atividades e o desempenho da força de vendas ao longo do tempo. Essas informações constituem um *feedback* do mercado e da força de vendas e influenciam as atividades de vendas, bem como os resultados de curto e longo prazo de tais atividades (ou seja, desempenho do mercado).

Além disso, a administração deve projetar de forma a fornecer informações relevantes sobre mudanças importantes que ocorrem no ambiente de mercado, em cada território e em cada segmento de mercado. Os relatórios do gerente de vendas precisam de ser mais ou menos elaborados, dependendo do estilo de gestão selecionado (centralizado *versus* descentralizado), bem como dos custos de recolha das informações necessárias em relação aos benefícios que podem ser obtidos (Freeman, 2010).

Os gerentes de vendas desenvolvem extensas bases de conhecimento, mas exercem as suas ações num ambiente incerto. Além disso, os gerentes de vendas estão sujeitos, como outros indivíduos, à racionalidade limitada e à incapacidade de processar grandes quantidades de informações relevantes simultânea e efetivamente. Os gerentes de vendas também são tomadores de decisão que precisam de tomar um número excessivo de decisões. Algumas dessas decisões são importantes porque são estratégicas e terão um efeito de longo prazo na força de vendas. Outras são decisões táticas de curto prazo, projetadas para implementar completamente as decisões estratégicas e dar conta de eventos quotidianos casuais e imprevistos.

Darmon (2006) propõe uma visão da gestão de vendas que ainda é subutilizada na prática. No entanto, trata-se de uma visão integrativa. Permite que a administração preveja os efeitos de qualquer ação contemplada nos diferentes aspetos de uma força de vendas e, consequentemente, preveja as consequências dessas ações e sua contribuição positiva ou negativa para os objetivos de curto e longo prazo da empresa. Essa visão é especialmente adequada à gestão de sistemas humanos complexos, como a gestão da força de vendas, pois tem em consideração os objetivos específicos de uma empresa, bem como todas as restrições humanas, comportamentais, informacionais e financeiras que os gerentes de vendas sempre enfrentam ao realizar as suas missões.

Essa abordagem mostra como objetivos específicos de gestão, restrições de informação e condições da situação devem levar o gestor a selecionar dispositivos de controle específicos, centralizados ou descentralizados. Conhecer essas características básicas do elemento de controle leva a mecanismos de controle muito específicos.

Para controlar uma força de vendas, os gerentes provavelmente precisarão de mais do que um procedimento. Idealmente, os gerentes tentam controlar não apenas a quantidade, mas também a qualidade dos esforços dos seus vendedores. É por isso que eles, provavelmente, selecionarão vários mecanismos de controle com diferentes características. Por exemplo, é perfeitamente concebível para uma empresa usar cotas de vendas para sua força de vendas (um controle quantitativo centralizado baseado em resultados) e impor simultaneamente o uso de apresentações de vendas bem estruturadas aos clientes (um controle qualitativo centralizado baseado em comportamento) (Darmon, 2006).

Finalmente, a estrutura atual destaca os requisitos informacionais dos vários tipos de sistemas de controle e fornece indicações claras para a gerência sobre que tipo de informação é realmente necessário. Isso permite à gerência criar um sistema de controle eficaz, composto por dispositivos específicos de controle da força de vendas, caracterizados ao longo da principal dimensão de controle centralizado-descentralizado. A capacidade de obter essas informações, os procedimentos pelos quais essas informações são obtidas, bem como os custos envolvidos, devem ser elementos-chave na decisão de selecionar um sistema de controle específico.

Por exemplo, muitas vezes acontece que a gerência aplica planos de cotas da força de vendas, mesmo quando não há informações válidas e confiáveis suficientes sobre as sensibilidades do território aos esforços dos vendedores. Essa é uma causa frequente de falha para esses planos, porque o vendedor individual, que pode obter melhores informações do que a gerência sobre as sensibilidades do território para seus próprios esforços, pode desafiar as cotas que foram atribuídas. Em geral, é claro que a gestão deve confiar mais no tamanho e na qualidade do sistema dependendo do processo a controlar.

O aspecto centralizado *versus* descentralizado dos controles permanece um conceito central nessas explicações. A estrutura atual tem várias implicações para a pesquisa sobre o controle da força de vendas. Primeiro, sugere que estudos anteriores nem sempre se tenham focado na unidade de análise correta. Em vez de considerar o controle da força de vendas como um todo,

pode ter sido mais proveitoso reconhecer que é provável que uma empresa use uma combinação de dispositivos de controle, porque vários objetivos podem ser perseguidos ao mesmo tempo (Darmon, 2006).

Consequentemente, essas análises poderiam ser complementadas por estudos realizados no nível de cada dispositivo de controle único, e não no sistema de controle como um todo. À luz dessa análise, pode não ser surpreendente que as conclusões recorrentes desses estudos sejam que elementos de diferentes tipos de sistemas de controle possam ser observados na mesma força de vendas, embora em várias proporções. Seria útil realizar estudos semelhantes usando os dois tipos de unidade de análise e comparar os resultados. Além disso, a visão de um processo de gestão dinâmico sugere que a escolha da administração de um sistema de controle de força de vendas não pode ser estudada significativamente sem considerar os objetivos específicos de controle e sem uma visão suficientemente detalhada dos mecanismos de controle que ocorrem quando dispositivos de controle específicos são usados.

Mesmo dentro de um único processo, os elementos de controle desempenham papéis diferentes. Como resultado, processos específicos precisam de considerar os vários elementos do centro de comando que são usados e em que sequência, dados os objetivos da administração e as restrições situacionais.

Por exemplo, todos os dispositivos de controle são compatíveis entre si? É sempre aconselhável que uma empresa use simultaneamente dispositivos de controle centralizado e descentralizado? Alguns gerentes podem argumentar que ambos os tipos de controle refletem estilos gerenciais opostos e preferem selecionar os dispositivos de controle que se encaixam na cultura predominante da empresa. Outros gerentes, no entanto, podem afirmar que ambos os tipos de controle devem ser usados simultaneamente, a fim de atender às diversas necessidades da empresa e dos vendedores.

É sempre importante que os gerentes tenham um conhecimento integral da empresa e do mercado para que possam exercer um julgamento informado para decidir qual conjunto de controles provavelmente é o mais apropriado para as suas próprias forças de vendas.

2.5 Estratégia

Adicionalmente ao anterior, o estudo da competência é essencial para aperfeiçoar o desempenho da estratégia de vendas escolhida, é por isso que Kotler (2000) argumenta que “a tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos com os quais comparar os mesmos. À medida que for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva.”

Pela mesma razão que é primordial gerar uma vantagem competitiva, é muito importante saber o estado dos clientes potenciais, admitindo que a força de vendas envolve a realização de apresentações, negociações e respostas a objeções para converter os clientes potenciais que sejam frios ou mornos, em clientes quentes (Mejia, 2012). Por outras palavras, ao começar um negócio, a fidelização deve ser considerada, sendo que os consumidores atuais são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores (Kotler, 2000). Assim, a força de vendas desempenha um papel essencial na abertura e na manutenção de mercado para a empresa.

Apesar de tudo isto, existe igualmente uma variação nas respostas que os clientes fornecem ao marketing mix, seja por diferenças nos hábitos de compra, seja pelas formas como usam o bem ou serviço ou pelas razões para comprá-lo. Por isso, todavia, há outro conjunto de 4p's a ter em conta: pessoas, processos, posicionamento e performance (Shilbury, Quick, & Westerbeek, 2003).

As pessoas são as responsáveis por dar a conhecer o produto ou serviço. No caso do serviço, são elas que vão estar pendentes da satisfação do cliente. De tal forma que recrutar pessoas com aptidões para o serviço é decisivo (Dias, 2016). Os processos representam a convergência do marketing e das funções de operações, determinando em tempo real a entrega e qualidade do produto ou serviço, pelo que é preciso uma estratégia sólida. Seguidamente, para o posicionamento da marca no mercado, requer-se conhecimento e certeza da perceção que se deseja ter no mercado. Por último, para contar com uma ótima performance, devem existir

indicadores e dados-chave para medir a produtividade e criar objetivos a curto, médio e longo prazo, de modo a permitir fazer o seguimento do rendimento da empresa (Xavier, 2009).

2.6 Segmentação do mercado

Em suma, profissionais de marketing orientados para o cliente devem ter em consideração todas as variáveis antes descritas. Porquanto é evidente a necessidade de segmentar o mercado, pois a divisão do mercado em vários grupos menores e homogêneos em relação aos fatores que influenciam a demanda é um elemento essencial do sucesso de uma empresa (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

A essência da segmentação é, então, a prática de dividir o mercado-alvo em grupos acessíveis, criando subconjuntos com base em dados ou critérios comportamentais. Existem diferentes tipos de segmentação, mas, usualmente, utilizando os seguintes 4 gera-se uma estratégia de marketing sólida:

1. Com a Segmentação Demográfica – que está focada de forma isolada ou combinada na idade, sexo, estágio do ciclo de vida, rendimento e educação – tem-se uma abertura inicial ao mercado-alvo.
2. Com a Segmentação Geográfica - centrada em subdividir os mercados em segmentos por localização (regiões, países, cidades e vilas) - acredita-se que os desejos dos consumidores e o uso de produtos estão geralmente relacionados com o lugar em que vivem e trabalham. Adicionalmente, as características geográficas são mensuráveis e acessíveis, duas condições para uma segmentação eficaz (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).
3. Usando a Segmentação Psicográfica mostra-se que as pessoas têm diferentes estilos de vida, que não dependem necessariamente das classes sociais, por isto acredita-se que os traços psicológicos dos consumidores podem mudar os bens que consomem (Kotler & Armstrong, 2003).
4. Por último, com a Segmentação Comportamental analisam-se duas perspectivas extraídas da conduta do consumidor: os benefícios que deseja do produto e a taxa de uso do mesmo. Em resumo, procurar a satisfação do cliente.

Com o anteriormente dito ressalta-se, uma vez mais, que ao identificar um segmento do mercado podemos planejar uma estratégia que esteja alinhada com a missão e visão da

companhia. Com isto, podemos fixar objetivos que garantam que a estratégia planeada retribua a inversão ou crie valor (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Uma definição sólida da segmentação do mercado imobiliário é apresentada por Baudry e Maslianskaia-Pautrel (2015), os quais dizem que deve-se ser consistente com o facto que os consumidores escolhem entre as diferentes propriedades dentro do mesmo mercado. A possibilidade desta troca significa que a função de preço é contínua em todo o mercado. Além disso, a segmentação do mercado ocorre somente se, num equilíbrio do, emergem grupos homogêneos de consumidores de cada parte. Os diferentes elementos da divisão são referidos como submercados. Devido à natureza multidimensional da heterogeneidade do lado da oferta (correspondente a diferentes atributos de habitação), a segmentação do mercado pode ser total ou parcial. Uma segmentação total do mercado é caracterizada por uma relação clara entre grupos de habitação e grupos de consumidores homogêneos que a compram ou arrendam. A segmentação de mercado é parcial quando vários grupos de consumidores homogêneos, mas não todos, compram bens com atributos semelhantes ou próximos.

Três explicações principais para a segmentação de mercado no mercado imobiliário podem ser encontradas na literatura económica: falhas de mercado, falta de elasticidade da oferta e falta de elasticidade da procura (Goodman & Thibodeau, 1998; Jones, Leishman, & Watkins, 2004; Rothenberg, Galster, Butler, & Pitkin, 1991). A abordagem de falha de mercado trata com informações imperfeitas e assimétricas, custos de transação e custos de pesquisa para identificação e comparação de diferentes ofertas (Pope, 2006). Estas imperfeições de mercado restringem o processo de troca entre as diferentes moradias e podem levar à segmentação do mercado. A falta de elasticidade da oferta pode ser explicada tanto por atrasos na construção quanto por diferentes restrições de urbanização ou pela ausência intrínseca de mobilidade das habitações (Baudry & Maslianskaia-Pautrel, 2015).

Essas duas explicações correspondem a dois conceitos de segmentação: uma segmentação estrutural e uma espacial. Sob segmentação estrutural (Dale-Johnson, 1982) (Bourassa, Hoesli, & Peng, 2003), a dimensão espacial não está no núcleo da análise, embora o papel desempenhado pela localização, acessibilidade e proximidade seja reconhecido. A segmentação espacial, pelo contrário, coloca a ênfase no papel do espaço para explicar a falta de elasticidade no lado da oferta do mercado (Palm, 1978; Goodman, 1981; Day, 2003). A última abordagem, baseada na pouca elasticidade da procura, pressupõe a existência de grupos distintos de

consumidores com preferências peculiares quanto às diferentes características das casas (Schnare & Struyk, 1976).

Outra linha de literatura analisa (no espírito dos modelos de classificação) como os consumidores são alocados entre diferentes localidades homogêneas, de acordo com suas preferências. Essas localidades são homogêneas em relação aos seus serviços públicos (Lipscomb & Farmer, 2005; Smith, Sieg, Banzhaf, & Walsh, 2004; Bayer, McMillan, & Rueben, 2005). Nesse contexto, embora a procura não seja necessariamente inelástica, ela ainda gera segmentação de mercado.

Deste modo podemos ver uma aplicação de uma segmentação no mercado imobiliário, e como os acadêmicos, como Schnare & Struyk (1976), estudaram este fenómeno há quase 50 anos e como seguiram a estudar muitos outros profissionais do marketing este mercado tão complexo.

2.6.1 Inteligência Artificial na segmentação de mercados

Há três maneiras de usar IA em marketing digital já seja para a segmentação inteligente do mercado-alvo, para estabelecer um relacionamento com os clientes ou para entregar conteúdo personalizado para cada segmento do mercado. As 3 podem ser usadas em conjunto o individualmente, mas permitem possibilidades crescentes para as empresas. (Teichmann, 2019)

Com o primeiro modo, a IA e a Análise Preditiva permitem identificar com precisão o melhor mercado-alvo. O processo é mais rápido e preciso pois ajuda identificar segmentos olhando aos atributos individuais. Essa abordagem permite que se apresentem ofertas mais customizada aos clientes, criando assim um vínculo pessoal único que seria difícil de alcançar sem IA. Além do mais, as informações que a IA fornece se tornam muito mais precisas com o tempo e os relacionamentos estabelecidos com os clientes se voltam mais duradouros. (Deloitte, 2020)

A IA também pode ajudar a determinar ações dos clientes depois de receber uma mensagem, assim, é possível personalizar a interação com os mesmos. Para clientes que geralmente não respondem aos e-mails, podem ser incentivados a atualizar as suas preferências de comunicação para que recebam apenas o conteúdo que é útil para eles. Para os clientes que respondem às

mensagens, a adesão ao programa de fidelidade pode ser a maneira ideal de desenvolver um relacionamento mais profundo. (Brenner, 2019)

Com a segunda maneira de usar a IA, é importante ressaltar que IA pode ajudar a preparar mensagens perfeitas, determinar a quantidade e escolher canais para manter o nível certo de envolvimento com o cliente. Concluindo a IA pode ajudar a alcançar aos clientes onde eles estão após de uma verificação de para quem, quando e por quais canais se contacta aos mesmo. Assim mesmo, as preferências do cliente relacionadas à frequência, canais e horário de envio de mensagens. (Brenner, 2019)

Finalmente, com a terceira opção a IA pode fornecer conteúdo adaptado às necessidades de cada segmento. A IA pode ajudar a determinar uma série de recomendações de produtos adaptadas às expectativas do segmento. As recomendações de produtos baseadas em IA levam em consideração o comportamento dos usuários na web e as semelhanças dos produtos, apresentando aos clientes os produtos que eles provavelmente compraram. Além de produtos, as campanhas baseadas em IA também podem incluir anúncios personalizados que podem levar os clientes a realizar ações específicas. (Deloitte, 2020)

Em conclusão a IA é uma ferramenta chave para ficar um passo à frente da concorrência, é instrumento para ajudar a segmentar melhor os clientes, atingir um nível mais alto de envolvimento do consumidor e usar estratégias de conteúdo dinâmico.

2.7 Two-sided Markets

Há certos fatores que determinam um *two-sided market*, entre eles estão os limites na definição bilateral de preços entre comprador e vendedor, as possíveis restrições sobre os preços e a possibilidade de existir custos fixos de associação ou taxas fixas.

Segundo o Eisenmann, Parker, e Alstyne (2006), as implicações estratégicas dos *two-sided markets* são usualmente inexploradas. No passado, essa falta de compreensão era menos problemática, porque os gestores geralmente tinham o luxo de formular estratégias por meio de tentativa e erro. Mas os mercados de hoje são menos tolerantes, pois muitas oportunidades para empreender surgem em setores de alta tecnologia com produtos ou serviços com ciclos de vida

curtos. Neste setor, se o empreendedor tem uma oportunidade de criar uma plataforma e não acertar na primeira vez, outra pessoa o fará, pelo qual analisar cuidadosamente as questões estratégicas dará uma vantagem competitiva.

Para Rochet e Tirole (2005), nos *two-sided markets* caso a plataforma mude o volume de transações cobrando mais de um lado, deverá reduzir o preço pago pela outra parte. Neste sentido a estrutura de preços importa, por isso as plataformas devem projetar os seus negócios de forma a trazer ambos lados da equação a bordo. Se deve ter isto em conta devido a que a característica mais importante dos *two-sided markets* é que a demanda de cada lado tende a desaparecer se não houver demanda do outro - independentemente de qual seja o preço.

Para perceber ainda melhor os *two-sided markets* coordenam a demanda de grupos distintos de clientes que precisam de cada outro de alguma forma. Por esta razão, ao conceber estratégias de preços e investimento, as plataformas devem ter em conta as interações entre as demandas de vários grupos de clientes. (Evans, 2003).

As plataformas idealmente agem como intermediárias para internalizar as externalidades, o que permite uma experiência mais satisfatória para o cliente (Rochet & Tirole, 2003). Mas também, os proprietários das plataformas em todos os setores digitais dedicam muita atenção ao seu modelo de negócios de atribuição de preços. Esta situação se deve a que os próprios usuários finais são muito sensíveis à alocação de custos entre eles. Estratégias de investimento e preços são fundamentais para envolver os dois lados. Temos que ter em conta que as plataformas são centrais para muitos setores-chave, incluindo jogos de computador, tecnologias da informação, indústrias baseadas na net, media, telefonia móvel e indústrias de telecomunicações, entre outras. (Evans, 2003).

Os *two-sided markets* permitem que membros de grupos distintos negociem entre si. Cada membro de um grupo valoriza mais o serviço se houver mais membros do outro grupo, aumentando assim a probabilidade de encontrar o que estão a procurar e reduzindo o tempo necessário para o encontrar. Os centros comerciais, por exemplo, são mais valiosos para os clientes se houver mais lojas nas quais podem fazer compras e as lojas tornam-se mais valiosas se houver mais clientes que provavelmente comprarão os seus produtos. (Eisenmann, Parker, & Alstyne, 2006).

Rochet e Tirole (2005) chamam isto o "multihoming", é dizer que os consumidores em um ou mais lados do mercado contam com mais de um vendedor de serviços. Por exemplo, os desenvolvedores de aplicativos para sistemas operacionais ou consoles de jogos geralmente escrevem para várias plataformas, enquanto a maioria das pessoas usa apenas um sistema operacional de computador ou console de jogo - um exemplo de multihoming de apenas um lado.

O multihoming afeta tanto o nível dos preços assim como a estrutura dos preços. O nível de preço tende a ser menor com multihoming porque a disponibilidade de substitutos tende a colocar pressão sobre as empresas *two-sided* para reduzir seus preços. O vendedor tem mais opções ao lidar com um comprador multihomed do outro lado e pode selecionar sua plataforma preferida. À medida que o multihoming do comprador se torna mais predominante, os preços para os vendedores tendem diminuir, uma vez que têm mais opções de substituição. (Rochet & Tirole, 2005)

Então temos que, que os *two-sided markets* permitem que membros de grupos distintos negociem entre si. Cada membro de um grupo valoriza mais o serviço se houver mais membros do outro grupo, aumentando assim a probabilidade de encontrar o que estão a procurar e reduzindo o tempo necessário para o encontrar. Os centros comerciais, por exemplo, são mais valiosos para os clientes se houver mais lojas nas quais podem fazer compras e as lojas tornam-se mais valiosas se houver mais clientes que provavelmente comprarão os seus produtos. (Evans, 2003).

Podemos concluir que é preciso entender o entorno de uma empresa, para apreciar os fatores que podem afetar positivamente ou negativamente cada um dos lados, para evitar que alguma parte da equação decida procurar alternativas externas que causem desequilíbrio no *two sided market*.

3. Atividades desenvolvidas no estágio

3.1 Posição na empresa

Dentro da organização o estagiário desempenhava a função de “Landlord Success Specialist”, para o mercado Espanhol junto com outros 3 agentes, das 9 até às 18 horas de segunda a sexta-feira, no escritório de Lisboa. Dentro do organograma (figura 1), a posição encontrava-se abaixo do líder da equipa de Landlord Success que, por sua vez, era subordinado do Country Manager de Portugal, Espanha e Itália. O CFO tinha estada localizado em Londres junto a equipa de finanças, a chefe de operações estava no escritório de Lisboa e geria as equipas de serviço a cliente e da Onboarding. Depois o CTO era o encarregado do produto e finalmente a CMO era encarregada dos ambassadors e marketing.

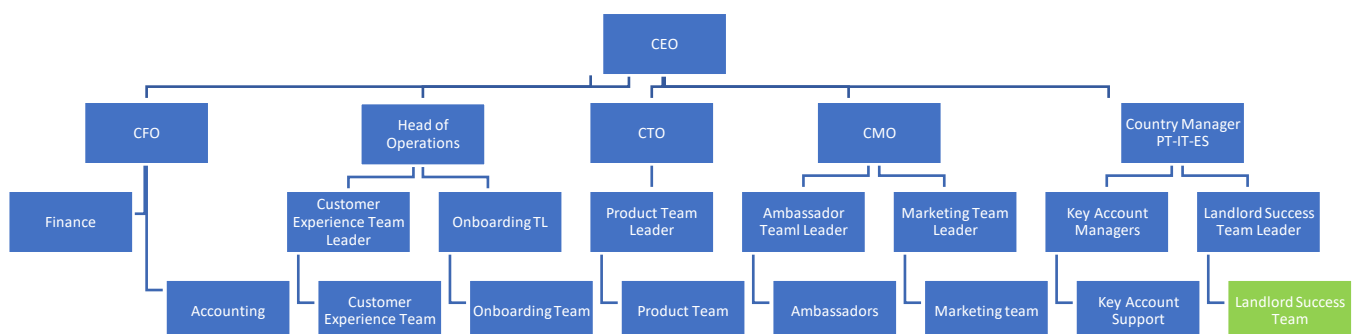


Figura 3 Organograma Uniplaces. Fonte: o próprio

Fonte: O próprio

Neste cargo tinha a missão de obter novos senhorios, gerir as contas dos senhorios (antigos e novos) e trabalhar com as equipas de “Customer Experience” e “Onboarding”. Em palavras mais simples, era uma posição que misturava a função das vendas e da gestão de contas.

Em relação as vendas, a missão estava mais relacionada a chegar aos clientes potenciais e publicitar a empresa nas chamadas. A equipa tentava fazer um uso completo do marketing mix como explicaremos a continuação, mas em poucas palavras, era explicado o preço do serviço e

como seria o anúncio da propriedade, também era promovida a plataforma com a única focada em estudantes e se falava do funcionamento e benefício do produto.

Como foi falado, deviam telefonar aos senhorios que anunciavam os seus quartos em plataformas como: idealista, Fotocasa, CASASAPO, Imovirtual, Spotahome, entre outras. Em teoria, estes anúncios deviam ser previamente avaliados pela equipa de marketing junto com uma ferramenta de inteligência artificial (IA), no entanto isto não acontecia e era uma função que a equipa acolheu para fazer manualmente. No entanto, era suposto que com o uso do Salesforce (solução utilizada para conseguir leads usando parâmetros específicos) se criariam as Leads qualificadas.

No entanto sendo que o AI não estava a funcionar de forma acertada era mais um trabalho avaliar e conseguir os leads, pelo que tinham que pesquisar nas plataformas em busca de novos senhorios para Uniplaces. A AI estava a funcionar de forma adequada até alguns meses antes do estágio começar, mas o manager da equipa explicou que devido a uma mudança de empregados o encarregue da ferramenta já não continuava na empresa e não era possível a manutenção da AI. De acordo ao supervisor isto era algo que lamentar, devido a que a AI segmentava por locações de alta procura de estudantes e dava prioridade aos novos anúncios dos concorrentes. De ter sido frutuoso a empresa estaria a utilizar segmentação por AI, e como vimos no estudo feito por Deloitte (2020) permitiria identificar com precisão o melhor mercado-alvo, assim o processo é mais rápido e preciso identificando segmentos olhando aos atributos individuais.

Ao não funcionar bem a segmentação através da AI, tinham que fazê-la manualmente, o que permitiu aplicar o aprendido da teoria, pois o estagiário tinha a liberdade de qualificar os seus leads. Por tanto fez uso da Segmentação Demográfica, focando-se em senhorios que tivessem 4 ou mais quartos para alugar ou propriedades inteiras. Da Segmentação Geográfica, escolhendo bairros populares e bairros perto das Universidades em Madrid, Barcelona e Valencia. Da Segmentação Psicográfica para atrair senhorios que preferirem estudantes ou ambientes multiculturais. E finalmente, da Segmentação Comportamental analisando o comportamento dos senhorios em outras plataformas de aluguer (boas reviews de outros inquilinos e descrição clara e realista das suas propriedades).

Desta segmentação as mais utilizadas, eram a segmentação demográfica e a geográfica, devido a facilidade de fazer pesquisas na net nos concorrentes para as mesmas.

O objetivo diário por agente era de 4 quartos, era um objetivo muito otimista considerando a baixa conversão da estratégia agressiva de vendas. Os senhorios, com justa razão, não gostavam de receber chamadas de uma empresa que não conheciam e para a qual não forneceram os dados de contacto. Acreditamos que estes tipos de erros na estratégia da companhia deviam-se a ausência de um gerente de vendas quem fornecesse a orientação para gerir e controlar as atividades e o desempenho da força de vendas ao longo do tempo. É claro como já foi explicado anteriormente, que esses dados e informações constituem um *feedback* do mercado e da força de vendas e influenciam as atividades de vendas, bem como os resultados de curto e longo prazo de tais atividades (ou seja, do desempenho do mercado).

Pouco a pouco para a equipa foi ficando claro que a forma de vender não estava a dar frutos, pelo qual, deixaram de efetuar telefonemas e começaram a contactar os senhorios espanhóis pelo WhatsApp, pois conseguiam contactar mais senhorios em menos tempo e tinham mais possibilidades de chegar ao objetivo diário e, deste modo, ter direito às comissões mensais. O maior problema da comunicação pelo WhatsApp era a informalidade do processo de vendas e a pouca fidelidade dos novos senhorios. O mercado português tinha uma vantagem face ao mercado espanhol: o reconhecimento da marca, pelo que eram os senhorios que, geralmente, contactavam a empresa e não ao contrário. Como é sabido, para o posicionamento da marca no mercado, requer-se conhecimento e certeza da perceção que se deseja ter no mercado, algo que foi feito num mercado e no outro não. Por último, para contar com uma ótima performance, devem existir indicadores e dados-chave para medir a produtividade e criar objetivos a curto, médio e longo prazo, de modo a permitir fazer o seguimento do rendimento da empresa. (Xavier, 2009). Dados que formar medidos para mostrar e não para gerar lucro.

Em relação à gestão de conta, esta consistia em construir um relacionamento com o cliente. No entanto, isto era mais complicado para as contas da Espanha do que para as contas de Portugal, devido à pouca fidelidade dos senhorios espanhóis. Quando a equipa começou a gerir contas deram-lhes, por agente, ao redor de 8.000 contas espanholas e 4.000 contas portuguesas. O alvo diário era falar com mais de 30 senhorios. Uma vez que a taxa de atendimento dos senhorios era de 25%, tínhamos que efetuar 120 chamadas por dia para chegar ao objetivo diário.

Esta função de “*Landlord Success*” estava diretamente relacionado com a fidelização dos clientes e fortalecer a lealdade à marca. Por isto, tinham marcadas chamadas regulares com os clientes para perguntar como estavam e falar sobre os seus anúncios e disponibilidades. Isto era muito importante já que muitos senhorios tinham dificuldade para usar a plataforma, principalmente porque o maior parte compreendia proprietários maiores de 70 anos.

No entanto, o método para conseguir as comissões nas vendas não era o ideal, pois o controlo das chamadas era reduzido e os registos das chamadas eram manuais, pelo que era simples manipular os resultados diários com a finalidade de obter comissões ao final do mês. As comissões eram atribuídas por reservas aceites de senhorios dentro do portfólio do agente, e que já tivessem sido previamente contactados pelo mesmo. Como foi dito no capítulo dois, para controlar uma força de vendas, os gerentes precisam de mais do que um procedimento. É por isso que os gerentes tentam controlar não apenas a quantidade, mas também a qualidade dos esforços dos seus vendedores, pelo qual provavelmente, se devem seleccionar vários mecanismos de controle com diferentes características (Darmon, 2006), lamentavelmente neste caso, o controlo da função não era o adequado e existiam lacunas na avaliação dos agentes.

Para desenvolver o trabalho, o estagiário utilizava maioritariamente um computador, para fazer o seguimento dos potenciais, novos e antigos clientes, utilizando o CRM Salesforce, software que lhe permitia consultar o histórico dos clientes. Adicionalmente, usava um sistema operativo próprio, designado “Ops”, onde tinha toda a informação confidencial dos clientes, assim como as fotos e a ordem dos anúncios da plataforma.

Também utilizava um telemóvel partilhado com os seus colegas, pois era usado o WhatsApp para falar com os senhorios, fosse para vendas ou para gerir as contas. No entanto, não era permitido fazer chamadas através dos telemóveis, dado que não era possível fazer um seguimento das ligações feitas. Para fazer telefonemas, utilizava a aplicação “New Voice Media” no computador, a qual gerava gravações de todas as chamadas realizadas.

O cargo estava altamente relacionado com os departamentos de: “Bookings”, responsável pelas reservas feitas pelos estudantes; “Onboarding”, equipa incumbida de criar os anúncios dos novos clientes; “Customer Experience”, equipa responsável pelo serviço ao cliente; e “Key Account Managers”, encarregados de gerir as contas com mais de 20 quartos.

O relacionamento com a equipa de Bookings era muito bom, devido à boa comunicação que tínhamos e que era facilitada pelo facto de partilharmos a mesma mesa, pelo que era simples trocar informação das contas e dos estudantes. Isto permitia resolver dúvidas dos senhorios sobre os estudantes e dos estudantes sobre as propriedades. Inicialmente, isto era só para o mercado português, para os outros mercados (Espanha e Itália) tal não era possível, uma vez que as pessoas de reservas estavam nos escritórios de Madrid e Milão. Por este motivo, muitas vezes os Bookings corriam mal devido a uma comunicação pobre entre as equipas. Isto no processo de compra é crítico porque o consumidor está na fase de avaliar o serviço e produto que está a adquirir.

Depois de fechar o escritório de Madrid, a equipa de Bookings estabeleceu-se em Lisboa, permitindo uma mais fácil comunicação e diminuindo o número de rejeições das reservas por parte dos senhorios. Esta equipa também ajudava a atualizar a disponibilidade dos quartos, caso um senhorio informasse que o mesmo não estava disponível para as datas propostas pelo estudante.

A equipa de Onboarding era composta por 3 pessoas, localizadas no escritório de Lisboa. Devido ao alto volume de novos anúncios, era impossível para eles estarem a par em muitos casos, pelo que, muitas vezes, os agentes de Landlord Success tinham que criar os anúncios dos clientes ou os novos senhorios.

Em teoria, tinham que enviar a seguinte informação para esta equipa, e eles faziam o anúncio:

- Nome do senhorio
- O senhorio reside ou não na propriedade
- Número de quartos e casas de banhos na propriedade
- Fotos de boa qualidade dos quartos a arrendar, sendo que fotos da casa de banho e da cozinha eram obrigatórias (se não queriam que um fotógrafo da Uniplaces fosse a tirar as fotos à propriedade).

As fotos da Uniplaces eram feitas por um fotógrafo contratado pela empresa, que garantia a qualidade das fotos e que as características descritas no anúncio fossem realistas.

Por outro lado, o relacionamento com a equipa de Customer Experience era um pouco mais complicado, devido à falta de limitações entre gerir e atender as contas. Não se tinha uma diferença clara entre as responsabilidades de uma equipa e outra, motivo pelo qual tinham clientes com duas informações diferentes. Geralmente, o tipo de comunicação que se tinham com este departamento era relacionado aos reembolsos e às garantias oferecidas (garantia Uniplaces).

Também a equipa de Customer Experience controlava e atendia as queixas dos senhorios com a plataforma e reportava-os. A confusão chegava no momento de passar uma chamada para uma equipa ou outra devido ao relacionamento de cada gestor de conta com o cliente. Assim, problemas de Garantia eram às vezes tratados pelos Gestores de Contas que prometiam a devolução do dinheiro, mas quando o caso chegava à equipa de Customer Experience o pedido era muitas vezes rejeitado, o que gerava um grande descontentamento nos clientes, os quais muitas vezes deixavam de trabalhar connosco por esse motivo.

Por último, a relação que tinham com os Key Account Managers era muito simples, só tinham que passar as contas que tinham mais de vinte quartos e eles passavam as contas que tinham menos de 20 quartos. Os clientes destas contas, que passaram de contas-chave a contas regulares, gostavam muito do atendimento dado pela equipa, uma vez que o atendimento era mais amigável e sempre tentavam arranjar a solução que satisfizesse o senhorio e o estudante.

A posição de “Landlord Success Specialist” era uma posição que permitiu ao estagiário relacionar-se com diferentes equipas numa perspetiva mais operacional, devido ao *layout* do escritório, pois foi construído para ser um espaço aberto, de dois andares, para que as diversas equipas pudessem comunicar mais facilmente entre si. No entanto, a comunicação entre o primeiro e segundo andar não era muito boa, apesar deste *setup*. No primeiro andar encontrava-se a parte operacional e no segundo andar estavam as equipas de Marketing e Produto.

É por este motivo que a equipa nunca teve um relacionamento direto com a equipa de Marketing, a qual não comunicava as campanhas que enviava para as contas, o que ocasionava que às vezes não soubessem de que estava a falar um senhorio em relação a descontos ou promoções. Também não tinham qualquer comunicação com a equipa de Produto, pois os engenheiros estavam no segundo andar e tinham sempre tarefas mais urgentes para fazer - relacionadas com a plataforma - do que resolver queixas dos clientes. Normalmente, a

comunicação era feita através do “Slack”, num grupo criado para reportar os problemas das contas, e demoravam aproximadamente uma semana ou mais para resolver um caso, pelo que, muitas vezes, originava a perda do cliente.

O esquema de comissões apresentado nos 3 primeiros meses era o seguinte:

Objetivo Cumprido num*	75%	100%	125%
Comissão por Anúncio	0,75€	2€	5€
Comissão por Reservas	20€**		

*O Objetivo era 4 anúncios por dia. **Só no caso de atingir 100% do objetivo.

Depois:

Objetivo cumprido num*	75%	100%	125%
Comissão por reserva	10€	15€	25€

*O Objetivo era 20 reservas por mês

3.1.1 Responsabilidades e tarefas

No dia a dia, a equipa de “*Landlord Success*” tinha que seguir os *leads* existentes para angariar novos proprietários, apresentando a proposta de valor por meio de telefonemas e emails, e fazer o seguimento dos senhorios desde a primeira chamada até que as suas ofertas fossem publicadas na plataforma. Como vimos anteriormente, as primeiras semanas não foram fáceis, mas com o passar dos dias e a obtenção de experiência, foi possível criar um *pitch* e começar a trabalhar de uma forma diferente. Assim como vimos que para o Kotler e Armstrong (2003) o marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços. Assim, dentro desse conjunto de processos encontra-se a área de vendas, que permite chegar de forma mais direta aos clientes, especialmente numa *startup*, onde o orçamento é reduzido, para isto a equipa tinha-se que preparar.

Dentro das responsabilidades, cabia avaliar os potenciais clientes, o que no início era complicado devido à inexperiência e falta de compreensão sobre o mercado. Com o passar do tempo, tornou-se mais simples e permitia atingir os alvos com menos esforço e entregava mais valor à companhia, porque atraía melhores senhorios para a plataforma.

Quando avaliava os clientes tinha em linha de conta dois fatores: preço e localização. Por um lado, o preço correspondia ao preço médio nos estudos de mercado feitos pela equipa de marketing mais 100€, com base num estudo feito em 2017, que não voltou a ser repetido, pelo que o preço dado tinha por base a média de preços na plataforma mais 100€. Esta média não tinha em conta características importantes, tais como:

- Tipo de quarto, por exemplo uma suite, que é um tipo de quarto com um preço consideravelmente mais alto que outro tipo de quarto.
- Tipo de cama, um quarto com cama de casal é mais caro do que um quarto com cama de solteiro.
- Tamanho do quarto ou prédio.
- Número de quartos e de casas de banho na propriedade.
- Quarto interior ou exterior.
- E outras características, tais como: ar condicionado, máquina de lavar roupa, gastos incluídos, entre outros.

Por outro lado, a localização era uma variável importante dentro dos preços e era tida em conta pelos estudantes. Além do mais, os bairros não tinham todos os mesmo preços. Mas um problema com a localização era a falta de conhecimento do mercado espanhol, pois muitas áreas com demanda de estudantes não eram consideradas como áreas-chave para a empresa, pelo que a angariação de um senhorio com propriedades nestas áreas não era contabilizada para as comissões. Neste caso, de ter ao dispor uma IA, esta podia fornecer conteúdo adaptado às necessidades, e podia ajudar a determinar uma série de recomendações de locações adaptadas às expectativas dos estudantes. As recomendações de produtos baseadas em IA levam em consideração o comportamento dos usuários na web e as semelhanças dos produtos, apresentando aos estudantes os produtos que eles provavelmente compraram. Além de produtos, as campanhas baseadas em IA também podem incluir anúncios personalizados que podem levar os clientes a realizar ações específicas. (Deloitte, 2020).

Cabe acrescentar que o estagiário contribuía para a base de conhecimento interno com conteúdos atualizados por escrito sobre processos e melhores práticas de vendas. Também dava treinos sobre Salesforce aos novos integrantes da equipa e proporcionava orientações sobre o mercado e situação das contas. No final, também estava presente nas entrevistas aos novos candidatos para a posição de “Landlord Success Specialist”, na qual colocava questões sobre as expectativas que tinham sobre a posição e depois era realizado uma simulação de um telefonema.

Além das suas funções, esporadicamente ajudava a equipa de “Onboarding” a realizar a publicação das novas propriedades, devido à demora que, por vezes, ocorria no tempo de publicação de uma propriedade na plataforma. Assim, em algumas ocasiões, fazia o processo de “Onboarding”, desde atribuir as fotos, escrever a descrição do anúncio e dar um título atrativo à publicação. Ao criar os anúncios tinha a certeza de que a informação ia ser igual à informação dada pelo cliente, já que muitas vezes a informação não era clara para os colegas de Onboarding devido ao fluxo de propriedades. Esta situação proporcionou-me aprendizagens laterais.

Dito isto, todas estas atividades e a evolução do seu cargo ao longo do tempo, permitiram-lhe adquirir novos conhecimentos internos de uma empresa, especialmente com a área de operações e as equipas de “Customer Experience” e “Onboarding” com as quais trabalhava mais conjuntamente.

Também aprendeu sobre os valores do mercado de rendas na Espanha e Portugal, e pouco a pouco criou uma estratégia para atrair aos senhorios profissionais (ser senhorio como o seu trabalho) e assim aumentar o número de reservas na Espanha e diminuir as rejeições. Como sempre teve autonomia sobre o meu trabalho, conseguiu tentar diferentes aproximações aos clientes, pois apenas tinha que cumprir os seus objetivos mensais: número de clientes novos e ligações feitas aos atuais clientes.

3.2 Integração e acolhimento

O processo de integração e acolhimento teve uma duração de 3 dias e começava às 10 horas. No primeiro dia, no entanto, foi dito que seria um dia diferente pois havia poucas pessoas na empresa devido a problemas na rede de internet, pelo que a maior parte dos colaboradores estava a trabalhar a partir de casa e só estavam os funcionários de Recursos Humanos e poucos mais. Nesse dia, conheceu o escritório, atribuíram-lhe um computador e deixaram-lhe com a pessoa encarregada dos produtos tecnológicos internos para fazer o *setup* do computador. Depois a encarregada dos novos empregados, apresentou os valores, missão e visão da empresa.

No dia seguinte, teve uma *meeting* com um dos fundadores, Miguel Amaro, que apresentou para o estagiário e outros novos empregados o motivo da criação da Uniplaces e a paixão que sentia ele como os outros fundadores pela empresa. Falou sobre as dificuldades que teve para arrendar uma propriedade quando era estudante em Londres e sobre os altos custos de arrendamento de um quarto devido à desconfiança dos senhorios com os estudantes, tendo em conta que teve que pagar 12 meses de arrendamento adiantadamente, além de um depósito de segurança de duas rendas, garantia solicitada pelo senhorio para arrendar a propriedade devido a más experiências anteriores com estudantes. Após conversar com outros colegas na sua faculdade, percebeu que não era o único que tinha passado pela mesma situação, pelo que, quando conheceu os outros dois fundadores, decidiram criar uma plataforma que desse segurança tanto aos estudantes como aos senhorios.

Nesse mesma *meeting*, tiveram a oportunidade de colocar questões sobre a empresa e mostrar a perceção que tinham dela antes de começar a trabalhar lá. No caso do estagiário era mais simples, já que foi cliente da Uniplaces enquanto estudante, pois arrendou um quarto através da plataforma, desde a Colômbia, para os primeiros seis meses do mestrado.

Aproveitou para questionar acerca do poder da Uniplaces sobre os senhorios e se era possível melhorar comportamentos indesejados por parte destes ou se tinham regras para os senhorios, mas a resposta foi que só eram intermediários e que era o senhorio que decidia o que fazer com as propriedades e os quartos. Isto motivou uma pergunta de outra pessoa presente na reunião sobre o que acontecia com os senhorios que não devolviam o dinheiro dos depósitos de segurança sem uma razão válida. A resposta foi a mesma, e que dependendo do tamanho da conta se decidia se continuar a trabalhar ou não com o senhorio.

No terceiro dia, teve um treino sobre as ferramentas que iria utilizar no dia a dia, como o CRM (Salesforce) que usavam. Salesforce é uma solução de gestão de relacionamento com clientes, que permitia reunir tanto os senhorios como os estudantes. Isto devido a que é uma plataforma integrada que oferece múltiplos departamentos incluindo marketing, vendas, comércio e serviço, pelo que permite dar uma visão única e compartilhada de cada cliente.

Este sistema foi implementado há dois anos na empresa e foi um dos maiores investimentos que fizeram desde o dia em que começou o estágio até ao dia em que o terminou. O sistema para avaliar os *leads* não funcionava de forma adequada, mas tinham sempre uma pessoa a tentar solucionar o problema. Assim, nós, os agentes, tínhamos que fazer a avaliação dos *leads* e segmentar o mercado. Porém, não existia um modelo de resolução padrão para todos os agentes, e cada agente fazia a sua própria avaliação e segmentação.

O treino desta ferramenta foi muito básico e demorou aproximadamente uma hora. Este treino consistia em criar o utilizador e senha, depois ensinavam o processo de registar um potencial cliente na base de dados do CRM, o qual consistia em escrever o nome, email e número de telefone do senhorio, número de propriedades e quartos, a localização das propriedades, o preço médio dos quartos e, no final, criava-se a conta. O sistema alertava também caso o senhorio já estivesse registado no sistema e não deixava criar a conta nestes casos.

Quando criavam a conta, tinham que inserir a informação detalhada das propriedades e as regras elaboradas pelos senhorios, registar os preços de cada habitação e o tamanho das camas. Com isto, criavam a propriedade na conta do senhorio e esta informação era passada para a base de dados e sistema operativo interno, “Ops”.

Depois de criar toda a informação tinham três opções: marcar uma sessão de fotos com um dos seus fotógrafos; o senhorio enviava as fotos necessárias para criar o anúncio (quarto, casa de banho e cozinha); ou tiravam as fotos de um anúncio de outra plataforma. Depois disto, tinham que passar a conta para a equipa de “Onboarding” e eles criavam o anúncio em “Ops”. Muitas vezes, a equipa tinha que criar os anúncios devido à elevada quantidade de novos anúncios e às queixas dos clientes por demorar mais tempo do que o necessário na criação do anúncio.

Ainda neste mesmo treino ensinaram a fazer chamadas com a integração do Salesforce com o NewVoiceMedia. As pessoas que trabalhavam o mercado Espanhol tinham duas linhas de

telefone, uma de Madrid e outra de Barcelona, uma vez que os senhorios de Barcelona não gostavam de receber chamadas de números de Madrid. Esta aplicação de chamadas permitia ter as gravações e registos de todas as chamadas realizadas, mas devido a um problema na integração não era possível emparelhar os números da aplicação com os dos senhorios.

Depois o estagiário aprendeu sobre a ferramenta criada internamente, “Ops”, que era a base de dados dos nossos clientes. Nesta ferramenta tinham informação dos senhorios, fotos dos quartos e propriedades, características dos anúncios e informação dos estudantes que procuravam um quarto. Outra utilidade importante era a de aceitar ou rejeitar reservas, funcionalidade útil para equipa encarregue das reservas. No treino sobre este sistema, com a duração de 15 minutos, apenas mostraram onde se encontrava a informação, dado que não ia ser utilizado no primeiro mês, pois não tinha ainda contas e a projeção de vendas para os novos agentes. Assim, foi solicitado que fizesse perguntas quando tivesse dúvidas.

Por último, foi introduzido ao *chat* interno da empresa o qual era feito com a aplicação “Slack”, que permite falar de forma direta com as pessoas e criar grupos (gerais ou específicos), possibilitando tratar temas específicos. Este sistema permitia uma rápida comunicação e difusão de informação a todos os interessados. No entanto, não era tão bom quando era mais simples falar do que escrever. Neste dia, adicionaram aos grupos que precisava no seu dia a dia. Tíham um grupo de vendas, outro para gerir as contas, um geral da empresa (onde se publicavam notícias sobre a empresa e novos lançamentos) e grupos para cada mercado.

As primeiras interações com potenciais clientes foram feitas no final da primeira semana, com a supervisão de um colega de trabalho. As primeiras quatro tentativas de chamadas não tiveram resposta. O seu colega informou-lhe que era normal as pessoas não atenderem as chamadas, pelo que muitos utilizavam o WhatsApp para fazer as vendas, mas que todos tinham que passar pelas chamadas no início. Para isto não tinham o respaldo do AI de segmentação pelo qual deviam procurar os seus clientes nos concorrentes.

À quinta tentativa de chamada teve resposta. A ansiedade da primeira chamada e a falta de confiança sobre o conhecimento do produto, criavam uma atmosfera de desconfiança para o senhorio, pelo que obter novos quartos e clientes era quase impossível para os novos agentes e muitos senhorios pediam para serem retirados da plataforma. Por isso, selecionavam senhorios com quartos pouco atrativos e preços altos, pelo que eram descartáveis para a empresa.

Com estas chamadas o estagiário aprendeu a vender a ideia da Uniplaces, primeiro aos senhorios de Espanha e depois de Portugal. A diferença entre os dois mercados era que ele ligava aos potenciais clientes de Espanha e em Portugal eram os potenciais clientes que ligavam. Desta forma, era muito mais simples angariar senhorios em Portugal devido ao conhecimento da marca e de boca a boca.

3.3 Processo de compra na Uniplaces

Tendo em conta o modelo de negócio da Uniplaces, podemos ver como o processo de compra dos senhorios do Porter (2015) pode ser identificado na empresa, assim:

1. Reconhecimento da necessidade, quando o consumidor é levado à compra por uma necessidade ou desejo.

O reconhecimento da necessidade ou problema é a primeira etapa do processo de decisão do consumidor e deve ocorrer antes de qualquer tomada de decisão, neste caso na Uniplaces tinham que criar essa necessidade ao consumidor, esta necessidade era a necessidade de segurança ao momento de arrendar um quarto.

Pelo qual o estado desejado ou ideal, era ter uma plataforma que dera aos senhorios a segurança que o arrendatário é efetivamente um estudante e que a plataforma iria ajudar a interceder caso houvesse qualquer diferença entre o senhorio e o estudante. Além de ter uma garantia extra de que receberia o dinheiro

2. Identificação de alternativas, pois o consumidor identifica produtos e marcas alternativas e reúne informações.

Neste caso, era a equipa quem mostravam a existência de um problema para o senhorio, e assim conseguiam que ele ou ela passasse a analisar a informação relevante, como a existência e respaldo que dava a plataforma. Desta forma, surgia um plano de atuação que delimitaria a necessidade de informação externa, era aqui que os clientes faziam diferentes perguntas para avaliar se este era o serviço que precisavam.

Adicionalmente, neste processo de decisão de compra (Porter 2015) o senhorio podia aceder a é informações sobre qualidade do serviço da Uniplaces através das avaliações existentes no Trustpilot, onde tanto os clientes satisfeitos como os insatisfeitos deixavam os seus comentários.

3. Avaliação de alternativas, tendo em conta que o consumidor avalia os prós e contras das alternativas identificadas.

O consumidor deve pesquisar e avaliar o produto ou serviço, sendo que precisa decidir se vai comprar ou não. Assim, o primeiro resultado é a decisão de comprar, ou seja, é avaliar uma das alternativas como a mais desejável. Se a decisão for comprar, quer dizer que o senhorio avaliou os concorrentes e se decidiu por uma plataforma em especial. Os que nos diferenciava era que nos focávamos em estudantes e tínhamos certas garantias.

Além do mais, tinham claro que era muito importante mostrar valor e preocupação pelo cliente pois percebiam que a lealdade ou fidelização vem muitas vezes associada ao conceito de fidelidade, é dizer a intenção ou predisposição para o consumidor comprar (Ornelas 2013)

4. Decisões

Depois de pesquisar e avaliar, o consumidor precisa decidir se vai comprar. Por esta razão, antes de poder desenvolver uma boa estratégia para afetar as decisões do consumidor, devíam determinar quais critérios de avaliação utilizou o consumidor. Por isto, tinham que fazer perguntas relevantes para encontrar qual é o interesse ou necessidade que o cliente tinha na plataforma, por exemplo só quer estudantes de mestrados ou doutoramentos? Gosta das garantias que dão? Não gosta de fazer visitas todos os dias para mostrar a sua propriedade? E assim conseguiam identificar porque se decidiram pela sua plataforma.

5. Comportamento pós-compra: O consumidor procura garantir que a escolha que fez foi correta.

A etapa da pós-compra, era quando já o anúncio estava na plataforma, mas para ter um cliente satisfeito precisavam de ter pedidos de reservas em menos de uma semana, caso não for possível o cliente ia arrendar noutra plataforma, devido a alta concorrência na área.

No final do primeiro mês de trabalho, o estagiário percebeu que o *pitch* antigo não era muito bom e deixava muita informação importante fora ou não era muito claro. Decidiu, então, que devia ser mais completos com a informação entregue ao cliente potencial e criou um novo *pitch*, não só porque queria aportar um novo estilo, mas também para garantir o completo entendimento dos senhorios sobre a plataforma. O novo *pitch* ficou assim:

A primeira parte consistia era apresentar-se como representantes da Uniplaces e perguntar se já lhes conheciam.

- Se a resposta fosse positiva, perguntava o que sabiam sobre a empresa e o modelo de negócio, e esclarecia dúvidas que tivessem sobre a comissão ou segurança que davam aos seus clientes.
- Se a resposta fosse negativa, pedia 5 minutos do tempo da pessoa para explicar o modelo de negócio e para dizer que o seu mercado de inquilinos são estudantes de licenciaturas até doutoramentos, e que conseguiam limitar o tipo de reserva de acordo com as preferências dos senhorios.

Se tivessem interesse, informava primeiro que ter o anúncio publicado na Uniplaces não tinha nenhum custo, que apenas era cobrada uma percentagem de 4% do valor total da renda no momento em que fosse aceite uma reserva e que este valor era visível na reserva antes da mesma ser aceite. Algo que modificámos foi indicar que os 4% não incluíam o IVA, para assim evitar confusões no momento de aceitar uma reserva.

Também dentro do novo *pitch* não era permitido aumentar o valor da renda no equivalente do 4%, porque não era justo para o estudante estar a pagar duas comissões. A parte difícil era mostrar ao senhorio os benefícios associados aos 4% do total da renda.

Assim como vimos na teoria é primordial gerar uma vantagem competitiva, mas também é igual de importante saber o estado dos clientes potenciais, e aqui que a força de vendas entra em ação para chegar a todo tipo de clientes frios, mornos ou quentes. (Mejia, 2012). Por outras palavras,

ao começar um negócio, a fidelização deve ser considerada, sendo que os consumidores atuais têm acesso para pesquisar preços, e avaliações de cliente assim perdoam menos os erros das empresas, além são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores (Kotler, 2000). Assim, a força de vendas desempenha um papel essencial na abertura e na manutenção de mercado para a empresa. Porém era com os seguintes benefícios que conseguíamos chegar e dar valor aos clientes.

Os benefícios eram:

- A garantia Uniplaces: Para aceder à Garantia Uniplaces o senhorio tinha que permitir que um fotógrafo contratado pela empresa fosse à propriedade tirar fotos das áreas comuns e dos quartos a arrendar. Com esta visita podiam garantir a existência da propriedade e a qualidade do prédio, além de que tinham mais informações sobre as características da propriedade.

Como funciona a Garantia Uniplaces?



Figura 4 Garantia Uniplaces

Fonte: Uniplaces (2019)

Esta garantia consistia em:

1. Se o seu inquilino partir antes da data de saída acordada, encontraremos um inquilino novo para o substituir e para assumir o contrato de arrendamento em vigor. (Uniplaces, 2019)
2. Na eventualidade de não encontrarmos um novo inquilino, a Uniplaces pagará a renda mensal até à data oficial do término do contrato*. Desta forma, asseguramos que o senhorio continua a receber a renda mensal prometida. (Uniplaces, 2019)

- E a possibilidade de Uniplaces conciliar em caso existirem dificuldades com o inquilino durante a reserva

Em relação à este ponto, Uniplaces promovia um seguimento antes, durante e depois da reserva. No entanto a equipa tinha que limitar o seu alcance face aos diferentes problemas que podiam acontecer, já que o seu poder era muito limitado, mas podiam intermediar em diferentes situações. Por exemplo, não podiam obrigar um senhorio a devolver o dinheiro do depósito de segurança, nem podiam forçar um estudante a pagar a renda do segundo mês. No entanto, tentavam o possível por resolver qualquer incidência da reserva.

3.4 Marketing na Uniplaces

O marketing na Uniplaces estava focado em procurar e atrair estudantes por meio de redes sociais, blogs, parcerias com Universidades e eventos nos campus das mesmas. Por estes médios a empresa procurava potenciais inquilinos para as propriedades anunciadas na plataforma, e por medio de métricas conseguiam ver quanto tempo passava um estudante na página web e quantos anúncios veia.

O maior segmento eram os Erasmus, pelo qual nas épocas de férias (verão e natal) eram a temporada mais baixa para a companhia. Por isso nestes períodos, tínhamos campanhas ou descontos, por exemplo oferecíamos aulas de espanhol de graça se o estudante arrendava durante verão. Também tínhamos “Ambassadors”, é dizer estudantes que ganhavam uma comissão por cada estudante referido que reservasse um quarto na plataforma.

Do lado dos senhorios tínhamos webinars, blogs e o portal do proprietário com dicas legais. A principal forma de arranjar anunciantes era por chamadas e emails em frio, como explicamos no capítulo 3 tínhamos segmentação por IA, mas não estava a funcionar de forma acertada, pelo qual estes senhorios deixaram de ser avaliados pelo marketing e passo a ser avaliado pela minha equipa como foi falado anteriormente.

A estratégia principal da Uniplaces era conseguir a maior quantidade de anunciantes na plataforma, para assim dar aos estudantes uma ampla variedade de opções. Pelo qual a maior

parte do esforço de vendas estava direcionado ao mercado imobiliário. Os estudos de mercado feitos eram relacionados ao *que* e *onde* estavam a procurar os estudantes habitação nas diferentes cidades da Europa.

Podemos ver que o marketing da Uniplaces é um marketing, mas focalizado ao desenvolvimento do “*branding*” e aumento das parcerias por exemplo com Universidades. No entanto, as o departamento de marketing nunca gero uma estratégia global que envolvesse aos diferentes departamentos e os dois lados do mercado. Podia se observar esta situação tendo em conta que se tinham estudantes que conheciam a plataforma e Universidades que publicitavam a empresa, mas não se tinha uma conexão com os senhorios e o departamento de vendas.

3.5 Reestruturação da Uniplaces

Em novembro de 2018, a empresa sofreu alterações drásticas. Com um novo CEO, decidiram mudar totalmente a Uniplaces e, lamentavelmente, no mês seguinte despediram metade dos trabalhadores, incluindo a chefe do estagiário. Depois disto acontecer, deram a cada membro da equipa aproximadamente mais 8000 contas de senhorios para gerir, no entanto, 90% das novas contas não sabiam o que era Uniplaces, ou o porque o seu anúncio estava na plataforma. Nas novas contas do estagiário só 20 tinham recebido reservas, para um total de 73 estudantes hospedados.

Foi uma situação delicada, pois tiveram que rever como era possível que uma percentagem tão alta de clientes não tivesse conhecimento da empresa. A primeira atitude que adotaram foi rever os senhorios que nunca receberam uma reserva, os quais nunca foram verificados, bem como o número de reservas rejeitadas. Para isto, tiveram que telefonar, enviar emails e escrever mensagens no WhatsApp, pois como alvo devíam contactar 100 pessoas por dia e falar com 30. Em retrospectiva, o que aconteceu poderia ter sido evitado se tivessem controlado o que foi dito nos telefonemas pelos outros agentes de vendas da equipa de Espanha, já que o discurso utilizado muitas vezes não explicava bem o funcionamento da plataforma.

No início do mês de fevereiro, a situação e o ambiente de trabalho não estava a melhorar, as pessoas que ficaram encarregues da equipa eram lamentavelmente inexperientes, razão pela qual, muitas vezes, não sabiam o que fazer ou perguntavam aos agentes o que queriam fazer.

Além do mais, tinham problemas com as comissões devido às dificuldades que tinham para medir o rendimento dos agentes.

A equipa tentou falar com o seu novo líder da equipa, mas não foi possível ter uma conversa produtiva devido ao baixo acolhimento de novas ideias ou de um pensamento diferente. Por este motivo, tiveram que criar um email e solicitar uma reunião ao novo CEO para falar sobre o que estava a acontecer devido ao baixo rendimento e moral da equipa.

Para isto, o estagiário criou um *script* para não esquecer os pontos a tratar durante a reunião e ter clareza para falar com o CEO, o *script* também foi enviado para ele. Esta reunião foi muito produtiva, dado que ele foi muito aberto às novas ideias e mostrou-se satisfeito por saber o que achava. Como é obvio, não estava feliz com os despedimentos efetuados, mas estes estavam também fora da sua decisão.

O *script* foi o seguinte (anexo original em Inglês):

Olá Cyril,

Obrigado pelo seu tempo. Sei que nos vimos no escritório antes, mas é um prazer conhecê-lo formalmente.

Para esta reunião, tentámos estruturar algumas ideias e pensamentos que acho que poderá estar interessado em ouvir. Podemos estar a olhar os nossos computadores algumas vezes porque temos algumas anotações e não queremos deixar coisas importantes para trás.

Classificámos os temas em 5 questões principais, no entanto, o último ponto é um ponto pessoal adicional, que escrevi com ajuda dos meus colegas:

1. O departamento do “Landlord Success”

Está faltando uma padronização de processos. Todas as pessoas que chegam a um gestor de contas estão abordando o cliente e as diversas situações de formas diferentes, porque a qualidade e a quantidade estão sendo consideradas pelos líderes da equipa sem o conhecimento adequado ou dados reais.

Em outras palavras, os líderes da equipa estão medindo o desempenho dos dados e do agente de uma forma que pode ser facilmente manipulada e distorcida da realidade e isso está a trazer desconforto para os agentes como nós, que valorizamos a qualidade em detrimento da quantidade.

Além disso, no momento, a nossa equipa não possui uma estratégia clara nem uma noção do que pretendemos em nosso trabalho. Ou, deixe-nos reformular, se houver uma estratégia que a equipa não conheça, os nossos líderes não a têm partilhado connosco. Isso resulta em uma falta de confiança do nosso lado para com eles, pois os agentes percebem o silêncio e a desorganização como desconfiança dos líderes da equipa. Além disso, o projeto de dividir as contas entre os agentes apenas aumenta as preocupações sobre como será implementado ou a equidade do processo.

2. O mercado espanhol

Com relação a este mercado em especial. É fácil perceber que o conhecimento sobre o mercado para agentes e líderes da equipa não é tão profundo quanto deveria ser e não têm a vontade de estudá-lo. A nossa experiência em vendas ajudou-nos a entender como o mercado funciona, pois nós tínhamos que adaptar as nossas capacidades para dominar a comunicação e a aquisição. Nós gostaríamos que os nossos líderes de equipa pudessem usar o nosso conhecimento para um bom uso, pois sabemos que a nossa experiência é valiosa para a equipa.

Por exemplo, não sei se é hora de dizer isso, mas uma das coisas de que precisamos é uma conta do WhatsApp para a equipa. No entanto, uma conta que permita que todos verifiquem as mensagens enviadas e recebidas, para não comprometer a responsabilidade e também manter as tendências que elas usam em Espanha. No momento, estamos compartilhando o WhatsApp entre os agentes, o que está dificultando a maneira como de trabalhar.

3. A liderança de nossa equipa

Sobre a maneira como nossa equipa está sendo gerida, infelizmente, é algo que precisa mudar. Falta comunicação e não há critério de trabalho em equipa. Nem uma vez nossos líderes de equipa pediram orientação em nossos respetivos mercados, nem nossas opiniões dentro da equipa. Existe claramente uma barreira que mostra apenas aos agentes um senso de superioridade e falta de humildade.

Além disso, a autoridade deles parece tremer, pois muitas vezes nos perguntam pelos líderes de nossa equipa o que queremos fazer no dia; muitas vezes nós podemos fazer o que queremos.

4. O ambiente no trabalho

Além do argumento sobre a liderança, eles implementaram uma política de colocar agentes um contra o outro. Para isso, eles usam "números" sem fundamento e transformaram o ambiente de trabalho em um espaço pesado e aborrecido com insatisfação geral.

A competição é sempre saudável, mas não quando é infundada e agressiva.

1. Meu papel e futuro na empresa

Por fim, queria compartilhar consigo algo que aconteceu comigo, que não sei se terá ou não o conhecimento. Quando eu estava no departamento de vendas, o líder de equipa no momento informou-me que eles me estavam a considerar, devido ao meu ótimo desempenho, para uma posição de gerente de contas-chave. Eu não pedi, foi oferecido, fiquei emocionado e, de acordo com meus superiores, era algo seguro. Esta foi uma notícia incrível para mim, que me deu uma esperança para o meu futuro na empresa. No entanto, logo depois eles explicaram-me que não era mais uma possibilidade.

No momento, eu compreendi, concordei e esperei o melhor, pois tinha a certeza de que eles sabiam que o meu conhecimento e aptidões poderiam ajudar a Uniplaces a crescer e ser útil para manter seguro o nosso orçamento reduzido. No entanto, uma vez que os meus líderes de equipa me tinham informado sobre qual é o meu novo papel, o que eles gostariam de mim ou o que é esperado de mim nessa nova posição. Estou fazendo o que considero melhor para a empresa, como a limpar nossa plataforma para proprietários que não estão envolvidos ou ajudar com os casos de informações incompletas nos anúncios que temos.

Eu preocupo-me com a empresa e trabalho duro e tenho um bom conhecimento sobre o mercado espanhol, mas não acho que as minhas capacidades estejam a ser totalmente utilizadas. Sei que posso dar mais à Uniplaces e só quero o meu líder de equipa valorize não só a mim, mas a toda a equipa e o nosso conhecimento.

A reunião durou mais de duas horas e as respostas dadas, por pontos, foram:

1. Que estavam a trabalhar no processo porque a pessoa que estava encarregue de equipa era a única que sabia qual era o propósito e o futuro da equipa, pelo que os novos líderes

estavam tentando procurar novas ideias ou ver em antigos emails informação sobre a equipa. Isto era o motivo pelo qual no momento não existia uma estratégia clara, mas que o que estávamos a procurar, enquanto empresa, era ser rentáveis com os baixos recursos que tínhamos, devido à má gestão anterior.

2. O mercado espanhol foi um mercado que ficou quase sem trabalhadores, passámos de 15 pessoas para apenas 4, 2 de “Landord Success” e as outras 2 estavam encarregadas das contas-chave. Um dos motivos pelo qual a empresa estava numa situação difícil era o alto gasto neste mercado. Além disso, a empresa Spotahome já tinha ganho mais mercado com políticas como a verificação de todos os seus anúncios, é só ter anúncios com fotos e vídeos próprios.
3. Sob a liderança da equipa, respondeu que tinha conhecimento dos problemas existentes devido ao facto de os líderes terem entre 22 e 25 anos e terem começado há um ano como estagiários. Ele pediu calma pois era um tema a ser tratado com outros altos mandos da gerência, dado que estavam a tentar reorganizar os líderes das equipas, tendo em conta que muitas pessoas experientes renunciaram depois do despedimento massivo.
4. Ele não tinha noção do que estava a acontecer na equipa e como estava a ser avaliado o desempenho individual, mas era algo que tinha delegado ao Country Manager. Este foi um ponto de muita discussão, onde mencionou que iam a ter uma reunião com o líder da equipa e o encarregado do mercado. Tiveram uma *meeting* passadas duas semanas.
5. A respeito do caso do estagiário, indicou que já tinha conhecimento e pediu desculpas, mas informou que neste momento não tinham orçamento para essa posição, mas deixou a opção em aberto para um eventual crescimento dentro da empresa, se fosse do seu interesse.

As mudanças de plano e ambiente de trabalho foram desafiantes, mas permitiram muitas aprendizagens e criaram bons vínculos de trabalho com colegas. Além ser parte de uma reestruturação de uma empresa, deu uma noção das dificuldades que esta traz à gerência, especialmente quando esta reestruturação é causada por um deficit financeiro.

4. Problemas ou dificuldades encontradas pelo estagiário e a suas resoluções

Em qualquer empresa existem dificuldades, mas numa startup há ainda mais, tendo em conta as chamadas dores do crescimento. A primeira dificuldade que encontremos foi o choque de cultura com a Espanha, pois as pessoas gostam muito da informalidade e de fazer as coisas rapidamente sem importar o resultado. Isto levou várias vezes ao baixo conhecimento dos serviços adquiridos pelos clientes e originou que os nossos números, ao início, não fossem os melhores devido à nossa insistência de transmitir e dizer todos os detalhes do funcionamento da plataforma aos senhorios. Para isto, como estratégia o estagiário criou um email que detalhava o funcionamento da plataforma e ia dirigido a segmentos de senhorios com mais de 4 quartos para alugar, assim quando os clientes potenciais pudessem, liam a informação. Esta estratégia funcionou como esperava, pois no seguinte contacto os senhorios já tinham conhecimento e também perguntas concretas para nós fazer.

Teve também que trabalhar algumas vezes com colegas que preferiram o seu lucro pessoal -a procura de comissões- sobre o bem-estar da empresa, situação que, infelizmente, às vezes, era permitido para atingir os alvos estabelecidos, no entanto gerando uma má experiência de usuário para os estudantes. Como foi visto nos *Two Sided Markets* o modelo de negócio precisa dos dois lados para funcionar, assim é preciso oferecer o que estão a procurar os dois lados do mercado, porque a insatisfação de um dos dois lados gera o mesmo sentimento no lado contrário e é aí quando os clientes procuraram outras alternativas no mercado.

Lamentavelmente, o anterior era possível pois havia uma falta de controle e de seguimento do processo de vendas, e era viável enganar ao sistema de comissões de diferentes formas, como:

1. Cria senhorios com informações falsas. A maneira de ser dificilmente identificado era bloquear a disponibilidade dos quartos por um, dois ou três anos, assim nunca iam ter uma reserva e ninguém ia saber que eram anúncios falsos. Isto acontecia especialmente no mercado espanhol.
2. Adicionar quartos novos a senhorios que não iniciavam sessão há muito tempo e que, portanto, não sabiam o que estava ou não anunciado na plataforma. Tivemos problemas com isto, já que parte do seu trabalho como gestores de contas era chamar a este perfil de usuário. E quando conseguiam falar era uma chamada que não tinha um bom começo e, geralmente, originava o fim da parceria.

3. Criar os anúncios sem ter a confirmação de um senhorio com dúvidas. Os senhorios eram alertados da publicação através de um email ou recebiam uma reserva de um estudante. As poucas vezes que vi isto acontecer, os senhorios ligavam para o serviço ao cliente e, com justa causa, queixavam-se sobre o abuso e o uso indevido da informação sem autorização.

O trabalho como equipa era evitar que estes casos se voltassem a repetir. Junto aos outros agentes percebeu que não era possível atingir os objetivos alvos desta forma e como solução decidiram propor ao seu manager que o modelo de comissão tinha que mudar, para isso, mostram que os objetivos alvos eram quase impossíveis de atingir e que os agentes não tinham nenhum incentivo justo. Apesar da proposta o esquema não mudou, mas o departamento de vendas foi fechado em todos os mercados a exceção do Português pois a empresa decidiu focar-se na limpeza da plataforma.

Da mesma maneira, as métricas para medir o rendimento como gestor de contas também não eram confiáveis pois eram baseadas apenas em chamadas e atualização de propriedades dos senhorios. O registo das chamadas era feito manualmente, assim como a atualização dos senhorios. O alvo eram 30 chamadas respondidas por dia, com uma duração de mais de dois minutos e atualização da disponibilidade dos quartos. Como não era possível fazer um bom seguimento das chamadas, a atualização era a única variável a medir o rendimento, pelo que era possível que os agentes não telefonassem e só atualizassem os anúncios dos senhorios dentro dos seus portefólios. Além disso, cada semana reconheciam os agentes com mais chamadas e anúncios atualizados, pelo que, desta forma, gerava-se uma competência desleal na equipa devido ao baixo controle e reduzida fiabilidade das métricas. No entanto, estas métricas continuaram a ser medidas desta forma ao longo do estágio.

Como solução a este problema, também combinaram espaços para transmitir os seus conhecimentos entre os agentes e assim dar um sentido de união à equipa, e evitar este tipo de comportamentos não desejados. Sugerimos também criar métodos mais simples de seguimento, como automatização de emails com o CRM e criação de alertas para situações especiais, tais como:

- Proprietários que enviaram um email há mais de dois dias e que ainda não obtiveram resposta;
- Clientes que não tinham todos os seus quartos anunciados na plataforma;
- Novos clientes, uma semana depois de terem anunciado a sua oferta na plataforma.

Da mesma maneira, nas vendas usualmente os anúncios com mais de um dia de publicação noutras plataformas, geralmente, já estavam arrendados. Este foi um problema identificado desde o começo, mas que nunca foi adequadamente resolvido. Os quartos duravam entre 24 e 72 horas listados em portais gratuitos. Dado que a procura era elevada, tinham que tentar ligar ou enviar uma mensagem antes de outras pessoas, às vezes demorávamos seis horas ou menos a contactar e os senhorios e já tinham sido contactados dúzias de vezes. É importante ressaltar que com a ajuda de uma IA poderiam ter preparado mensagens para estes senhorios dependendo das suas características especiais e antecipar esta situação. A IA poderia ter ajudado a alcançar aos clientes onde eles estão após de uma verificação de para quem, quando e por quais canais se contacta aos mesmos (Brenner, 2019). Poder ser que assim tivessem chegado a mais senhorios ou pelo menos ter dado mais reconhecimento à marca.

Para tentar melhorar isto, o estagiário concebeu um plano de ação: começamos a ligar e enviar emails aos senhorios com mais de 4 quartos disponíveis ou empresas que ainda não trabalhassem connosco. Também estudou a concorrência, especialmente a Spotahome, muito forte em Espanha por ser uma empresa espanhola, e fortificou o *pitch*. Há que lembrar que a segmentação por IA integrada na plataforma Salesforce não se encontrava operativa, no entanto, a ausência do IA permitiu ao estagiário fazer os seus próprios estudos do mercado para encontrar o segmento selecionado no plano de ação.

Outro problema que foi possível identificar, era em relação a ativação da Garantia Uniplaces, pois era imprescindível que o senhorio mantivesse as mesmas condições, restrições e regras que estavam estabelecidas no momento da reserva e que não fizesse qualquer alteração que pudesse diminuir a probabilidade de encontrarmos um novo inquilino. Por exemplo: aumentar o valor da renda e das despesas; alterar o tipo de contrato, política de cancelamento, regras da casa ou estadia mínima ou bloquear o seu calendário de disponibilidade.

Também era necessário que o senhorio aceitasse o primeiro pedido de reserva que lhe enviássemos. Como sempre, apenas enviávamos pedidos de reserva de inquilinos que iam ao encontro das preferências definidas no anúncio.

Por isso, desde o dia um tentou-se explicar as responsabilidades e algumas cláusulas importantes sobre a garantia, para reforçar o conhecimento e evitar este tipo de conflitos com senhorios no futuro, esta informação começou a ser enviada por email para garantir a compreensão da informação facultada no telefonema. Apesar de ser um processo um pouco longo, se o senhorio seguir as regras tinha garantido o seu dinheiro assim não tivesse um estudante em casa. Como foi visto no processo do consumidor, com a Garantia por exemplo tínhamos também a oportunidade de explicar ao cliente porque o serviço que estavam a oferecer era diferente ao serviço dos concorrentes, é dizer que os fazia melhores, assim começaram a enviar emails informativos sobre a Garantia e tentavam lembrar aos senhorios dos processos sempre que fosse possível.

Por último, outra dificuldade durante o estágio foi a possibilidade de uma promoção depois de conseguir algumas contas-chave para a empresa. O Country Manager da Espanha, informou ao estagiário que ia ser o Gestor das Contas-Chave de Espanha, devido ao seu alto rendimento, mas uma semana depois comentou-lhe que a promoção não ia ser possível. Na semana seguinte, metade dos colaboradores da empresa foram demitidos. Após esta situação, a sua moral e motivação, assim como a da equipa estavam muito baixas, especialmente porque os novos líderes não tinham a experiência necessária para a posição, o que se refletia em intranquilidade dos agentes devido a falta de orientação. Esta situação em particular foi dita pelo Xavier (2009) quando explica que para contar com uma ótima performance, devem existir indicadores e dados-chave para medir a produtividade e criar objetivos a curto, médio e longo prazo, de modo a permitir fazer o seguimento do rendimento da empresa. Para ajudar com o animo da equipa, tentaram falar com o novo líder, mas não foi possível ter uma conversa produtiva devido ao baixo acolhimento de novas ideias e de pensamentos discordes. Por este motivo, como solução decidiram marcar uma reunião com o novo CEO para falar sobre o que estava a acontecer, como preparação para a reunião criaram um documento com todas as ideias e propostas, como foi exposto anteriormente.

Em resumo, no caso do estagiário, durante o tempo de trabalho foi feito o que estava ao seu alcance para terminar todas as tarefas necessárias e alcançar metas de angariação mensais com

altos padrões de qualidade. O estagiário acredita que conseguiu isto, pois, graças à confiança que a sua primeira líder de equipa teve em ele, era a sua função adicional treinar aos recém-chegados em assuntos específicos relacionados com o trabalho e os sistemas utilizados, além de prepará-los para os telefonemas com os senhorios que tinham queixas ou não sabiam o que era a Uniplaces. Também ajudou a que fosse padrão a intenção de criar uma boa relação com o cliente, perceber as suas necessidades e dar ao mesmo a tranquilidade de que estavam sempre ao seu dispor.

4.1 Proposta aplicada à teoria

É uma proposta que o estagiário gerou para a Uniplaces, tendo em conta o seu dia a dia na empresa e os conhecimentos adquiridos nos seus estudos. A proposta nasceu com a necessidade de incrementar a qualidade e quantidade da oferta, para assim aumentar o número de reservas. Para isto, desde a sua função de “Landlord Success”, identificou-se que os estudantes não estavam a gostar das ofertas e que muitos senhorios não conheciam a Uniplaces ou proprietários que estavam inscritos, mas que nunca aceitaram anunciar na plataforma.

A estratégia apresentada, utilizando os objetivos do estágio, passou pela identificação de um segmento adequado. Tendo em conta que o segmento antes usado pela empresa só diferenciava as contas pequenas (1-19 quartos) das maiores (20+ quartos).

As contas pequenas, geralmente, eram senhorios que moravam na propriedade e arrendavam quartos. Este tipo de oferta representava 80% da oferta da Uniplaces, mas tinha só 40% das reservas totais. A taxa de conversão de um pedido de reserva neste segmento era do 20%, isto devido à não resposta dos proprietários na plataforma e à baixa atualização das disponibilidades. As grandes contas, chamadas “Key Accounts”, tinham custos adicionais ou fotos não atualizadas, o que, por vezes, resultava num cancelamento com reembolso ao estudante. Estas contas tinham duas condições: a primeira era exclusividade, para isto a Uniplaces tinha que pagar à conta os meses em que os quartos estivessem livres, e a segunda condição eram datas fixas em que os estudantes tinham que alugar as propriedades (usualmente definidos pelo semestre escolar).

O segmento que ele tentava procurar e atrair não eram proprietários pequenos ou medianos que morassem nas propriedades e também não eram as grandes contas que precisavam de uma atenção especial. Procurava proprietários semiprofissionais ou senhorios que alugassem mais de 4 quartos nas suas propriedades, sem morar dentro das mesmas.

Como foi visto no marco teórico, identificou o segmento da seguinte forma:

- A. Reconhecer se era um senhorio ou empresa de arrendamento de propriedades.
- B. Examinar se a localização e preço da oferta satisfazia as necessidades dos estudantes: a localização era baseada nos bairros mais procurados das cidades, para isto os dados das reservas e a localização das Universidades eram muito úteis.

Por exemplo, tinham um proprietário com 10 quartos nos arredores de Barcelona (Cerdanyola del Vâlles), os quais não tinham sido aceites pela localização. Mas ele conseguiu demonstrar que eram de grande interesse para a empresa devido ao facto da maior sede da Universidade Autónoma de Barcelona ficar a apenas 10 minutos da propriedade. Depois, com a ajuda do encarregado das verificações, lográmos anunciar com fotos e vídeos estes 10 quartos. No dia seguinte à publicação dos anúncios, 6 quartos estavam reservados e ao final da semana já não tínhamos quartos.

- C. Pesquisar se já tinham trabalhado ou trabalham com outro portal de alojamento. Ao trabalhar com outro portal de alojamento, a taxa de aquisição será mais alta devido ao conhecimento do funcionamento deste tipo de plataformas, pelo que é importante atrair com uma vantagem sobre os outros competidores, neste caso as parcerias com Universidades permitiam um grau maior de segurança aos senhorios.

Depois de obter este segmento, arranjar reservas para estes novos clientes tornou-se mais simples com a adição de um filtro, que pedui aos seus colegas da área do produto, que permitia ver as últimas propriedades adicionadas. Geralmente, estas propriedades são mais atrativas para os estudantes, por serem os primeiros anúncios na plataforma, e usualmente estão disponíveis. Este filtro foi feito depois que estudeu o comportamento da oferta e procura das propriedades. A taxa de uso do Painel de Controlo da Uniplaces por parte dos proprietários era de 3 vezes por ano, aproximadamente, o que traduzia que a fidelização do cliente fora a tarefa mais difícil. A

melhor forma de fazê-lo era obter uma reserva para a propriedade e não sofrer um cancelamento com reembolso ao estudante. Para isto, era necessário ensinar aos proprietários o funcionamento da plataforma, já que a maior parte dos cancelamentos eram por ignorância dos senhorios e falta de verificação do anúncio. Além disso, deviam educar os clientes sobre as flutuações do mercado, sendo que os meses de setembro e fevereiro são a data predileta dos estudantes para arrendar, devido ao começo do semestre.

Esta proposta foi do agrado do meu líder da equipa, mas com as mudanças e os despedimentos, lamentavelmente a sua implementação não foi possível, já que mudaram o objetivo de aquisição para um novo objetivo, que era limpar a plataforma de propriedades falsas e senhorios não interessados em continuar a anunciar as suas propriedades.

5. Balanço da experiência de estágio

Neste capítulo analisaremos o cumprimento do plano de estágio, utilizando o ficheiro apresentado com as atividades e objetivos do mesmo, assinado pela supervisora de estágio.

5.1 Atividades desenvolvidas

As atividades relacionadas com envolver e angariar novos proprietários, apresentando uma proposta de valor por meio de chamadas efetuadas e recebidas, e também o acompanhamento de proprietários (por telefone ou e-mail), desde a primeira chamada até que suas ofertas sejam publicadas na nossa plataforma, foram cumpridas até a mudança feita em novembro. Depois, estas atividade foram transformadas, passando-se apenas a telefonar aos anunciantes da plataforma e verificar se concordavam com as condições da empresa. Igualmente, a atividade de atingir metas mensais de aquisição terminou antes do fim do meu estágio, pois deixei de ter alvos mensais a partir de novembro.

Em relação aos *leads*, apesar do estipulado nas funções, estes nunca foram avaliados previamente pela equipa de marketing, mas o sistema de avaliação era feito pela equipa de produto e o Country Manager. No entanto, este sistema de avaliação deixou de funcionar um mês antes do estágio começar e a avaliação era feita pelos agentes.

A gestão de contas, para garantir que os proprietários angariados estejam totalmente *engaged*, foi a atividade mais seguida, uma vez que não foi afetada pelas mudanças na companhia. Para cumprir com este objetivo, entrava em contacto com outras equipas para garantir que as listagens e informações sobre propriedades foram sempre de alta qualidade. Similarmente, fazia o esforço por sempre conhecer o tema e datas dos últimos contactos dos clientes com a Uniplaces e saber as suas preocupações e dúvidas.

5.2 Cumprimento dos objetivos

Finalmente, é possível comentar que em relação aos objetivos apresentados:

- Foi cumprido de forma autónoma e apresentado às pessoas competentes o objetivo de pesquisar uma nova forma de otimizar o nosso modelo de negócios e os serviços a serem oferecidos aos proprietários, no entanto, a sua aplicação não foi possível.
- Não foi possível aplicar de forma que fosse mensurável por meio de indicadores o objetivo de criar e melhorar o campo para aquisições no mercado espanhol e saber se essa melhoria geraria mais aquisições.
- Foi possível perceber como foi aumentando a quantidade de clientes novos e satisfeitos com o meu serviço, pelo que pude cumprir o objetivo de continuar a aprimorar as habilidades de comunicação do estagiário, desde a criação e aplicação de um *pitch* para *cold calling*, até falar com clientes existentes.
- Sempre atingiu os objetivos e deu o seu melhor em todas as situações, cumprindo assim as metas e esforçando-se até ao limite.
- Trabalhar com pessoas de outros mercados ajudou ao estagiário a perceber as diferenças culturais entre os países. Foram também estas diferenças e as estratégias utilizadas em diferentes mercados que me ajudaram a criar uma estratégia e a fortalecer os seus conhecimentos, executando o objetivo de aprender a trabalhar com um conjunto único de talentos, trabalhando com colegas e clientes de diferentes nacionalidades e origens.
- Cumpriu igualmente o objetivo de aprender com as ideias e *feedback* dos funcionários seniores. No seu dia a dia cresceu graças ao *feedback* usando dicas sobre como aperfeiçoar o relacionamento com os clientes e também em reuniões mensais com a equipa. Igualmente, começou a fazer o seu próprio *feedback*, utilizando os canais de comunicação internos, para transmitir o seu conhecimento para outras áreas da empresa.
- Atingiu também o objetivo de estabelecer um vínculo com as contas sob a sua responsabilidade e a avaliar os resultados das mesmas. Com os clientes que receberam reservas foi muito mais simples criar um vínculo, mas com as contas que não as tinham

era mais complicado devido à insatisfação dos clientes. Neste caso, era importante manter a calma e trabalhar em conjunto com a equipa de reservas para tentar conseguir um estudante para a pessoa e não perder a conta. No entanto, devido à baixa procura na plataforma e à existência de concorrência, nem sempre era possível.

- Finalmente, o objetivo de propor a implementação de um modelo de avaliação e controle para acompanhar o impacto de cada processo de vendas foi cumprido, pois foi criado uma estratégia que ajudava a incrementar a qualidade e quantidade da oferta, o qual foi apresentado à pessoa encarregue pela área de operações. No entanto, não foi necessária a criação de um modelo de avaliação, pois existia um *Balanced Scorecard* focado em aumentar a quantidade de ofertas na plataforma.

Os objetivos cumpridos e não cumpridos permitiram ao estagiário crescer pessoal e profissionalmente. É possível afirmar que sem as dificuldades e sobressaltos apresentados não teria aprendido tanto em tão pouco tempo. Embora tivesse gostado de fazer mais pela Uniplaces e ter conseguido otimizar o modelo de negócio com a estratégia apresentada, sei que talvez num futuro poderão usar o plano apresentado pelo estudante.

Conclusões

O estágio na Uniplaces outorgou muita experiência pessoal e profissional. Teve a oportunidade de aprender com pessoas com ideias diferentes e formar parte de uma equipa competitiva que lhe ajudava a dar sempre o seu melhor, além de ter tido a oportunidade de ser parte do processo de reestruturação da empresa.

A nível pessoal, teve a sorte de partilhar os seus dias com pessoas de diferentes culturas, as quais lhe ensinaram sobre elas próprias e sobre o mercado para o qual trabalhavam. Além disso, permitiu-lhe conhecer as suas capacidades de reação e flexibilidade em momentos difíceis, como o despedimento massivo ou a promessa de promoção que não foi cumprida devido aos cortes no orçamento.

Profissionalmente, teve a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nas aulas do mestrado, especialmente as de Marketing, apresentando uma estratégia que poderia incrementar a taxa de aceitação das reservas, através de uma oferta de um segmento pouco ou nada explorado e de criar um segmento claro, como apresentaram Baudry e Maslianskaia-Pautrel (2015), onde mostraram a complexidade do mercado imobiliário. Também conseguiu aprender que diversas variáveis, como os recursos e rendimentos de uma empresa, não permitem uma obtenção de dados certa para avaliar se uma estratégia pode ou não criar alguma vantagem competitiva no futuro (Porter, 2015).

Devido à falta de recolha de dados que lograssem avaliar o segmento estudado, em comparação com os segmentos atuais, há um vazio no estudo de mercado feito durante o estágio. Mas se tivesse alinhado alguns dos estudos de marketing, como a decisão de compra do consumidor (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) e caso se tivesse uma noção do que está a procurar um estudante no momento de decidir arrendar uma propriedade, teria conseguido encontrar o segmento perfeito para o caso de estudo (Kotler, 2000).

No entanto, é assim que se pode ver a importância de desenvolver a capacidade de adaptabilidade, pois a vida pode apresentar-nos sempre surpresas inesperadas, mas são esses momentos imprevistos que nos ajudam a crescer e a melhorar.

Bibliografia

- Abramson, C., Currim, I. S., & Sarin, R. (2005). An Experimental Investigation of the Impact of Information on Competitive Decision Making. *Management Science*, 51 (2), 195-207.
- Alonso, J. (2004). *Comportamiento del Consumidor*. Madrid: Editorial Esic.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*. London: Prentice Hall.
- American Marketing Association. (2018). *Dictionary of Marketing Terms*. Obtenido de https://d0wnl0ad.net/v6/preview/?pid=6&offer_id=26&ref_id=984320016713590aaf7e85e7d43d96xi_e3a1a346_c28f910b&sub1=2223&keyword=ama-dictionary-of-marketing-terms.pdf
- Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing*, 76 (May), 56-77.
- Baudry, M., & Maslianskaia-Pautrel, M. (2015). Revisiting the hedonic price method in the presence of market segmentation. *Society for Environmental Economics and Policy Studies and Springer Japan* 2, 547-556.
- Bayer, P., McMillan, R., & Rueben, K. (2005). An equilibrium model of sorting in an urban housing market. . *Working paper*, Yale University.
- Bourassa, S., Hoesli, M., & Peng, V. (2003). Do housing submarkets really matter? *J House Econ*, 12-28.
- Bowen, J., Kotler, P., & Makens, J. (2004). *"Marketing para o Turismo"*. McGraw Hills.
- Chong, J. L. (2000). *Promoción de ventas*. Mexico: Prentice Hall.
- Dale-Johnson, D. (1982). An alternative approach to housing market segmentation using hedonic price data. *J Urban Econ*, 311-332.
- Darmon, R. (2006). *Leading the Sales Force A Dynamic Management Process*. Cambridge University Press.
- Day, B. (2003). Submarket identification in property markets: a hedonic housing price model for Glasgow. *CSERGE Working Paper EDM 03-09, The Centre for Social and Economic Research on the Global Environment*.
- Dias, M. C. (30 de 11 de 2016). <https://rockcontent.com>. Obtenido de Os 8 Ps do Marketing Digital: a nova visão do Mix de Marketing: <https://rockcontent.com/blog/8-ps-do-marketing-digital/>
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. . Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

- Fisher, L. (1998). *Mercadotecnia*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Freeman, R. E. (2010). Eight - The Functional Disciplines of Management. *Cambridge University Press*, 214-237.
- Goodman, A. (1981). Housing submarkets within urban areas: definitions and evidence. *J Reg Sci* , 175–185.
- Goodman, A., & Thibodeau, T. (1998). Housing market segmentation. *J Hous Econ*, 121–143.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3 , 124-142.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 2 , 133-154 .
- Jones, C., Leishman, C., & Watkins, C. (2004). Intra-urban migration and housing submarkets: Theory and evidence. *Housing Studies*, 269–283.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução BazánTecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.
- Lehmann, D. R. (2004). “Metrics for Making Marketing Matter,”. *Journal of Marketing*, 68 (October), 73–75.
- Lipscomb, C., & Farmer, M. (2005). Household diversity and market segmentation within a single neighborhood. *Ann Reg Sci*, 791-810.
- Mejia, M. E. (2012). *Técnicas de Ventas*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Mintz, O., & Currim, I. S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*, 17-40.
- Nunes, F. (31 de 01 de 2017). <https://eco.sapo.pt>. Obtenido de <https://eco.sapo.pt/2017/01/31/startup-portuguesa-uniplaces-em-destaque-na-bbc/>
- Palm, R. (1978). Spatial segmentation of the urban housing market. *Econ Geogr*, 210–221.
- Pope, J. (2006). Limited attention, asymmetric information and the hedonic model. . *PhD thesis, North Carolina State University*.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Ramos, J. (06 de 05 de 2015). <https://expresso.pt>. Obtenido de <https://expresso.pt/economia/2015-06-07-Contratacao-de-peso-na-Uniplaces>
- Rothenberg, J., Galster, G., Butler, R., & Pitkin, J. (1991). The maze of urban housing markets: theory, evidence, and policy. . *University of Chicago Press*.

- Schnare, A., & Struyk, R. (1976). Segmentation in urban housing markets. *J Urban Econ* , 146–166.
- Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (2003). *Strategic Sport Marketing*. Sydney : Allen&Unwin.
- Smith, V., Sieg, H., Banzhaf, S., & Walsh, R. (2004). General equilibrium benefits for environmental improvements: projected ozone reductions under EPA’s Prospective Analysis for the Los Angeles air basin. *J Environ Econ Manag*, 559-584.
- Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2009). Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. *Journal of Marketing Research*, 46 (June), 293–312.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Uniplaces. (30 de 11 de 2019). <http://www.uniplaces.com>. Obtenido de http://portal.uniplaces.com/wp-content/uploads/2018/11/180514_Uniplaces-Guarantee_pt.pdf
- Viana, C. (10 de 10 de 2018). <https://www.publico.pt>. Obtenido de <https://www.publico.pt/2018/10/10/p3/noticia/lisboa-bate-madrid-e-barcelona-na-procura-de-alojamentos-para-estudantes-1846762>
- Xavier, J. T. (2009). *Marketing: Fundamentos E Processos*. Curitiba: IESDE.

Anexos

Carta ao CEO

Hi Cyril

Thanks for your time. I know we've seen each other in the office but it's nice to meet you.

For this meeting, we've tried structuring some thoughts and ideas that we think you may be interested in hearing. We may be looking at our computers a couple of times just because I have some notes and we don't want to leave important things behind.

We have sorted these inputs in 5 main issues:

1. The department we're in right now (Partnerships Department)

***We are missing a standardization of processes.** Every agent reaching an Accommodation Provider is addressing the customer and the issues different and this is because quality and quantity are being considered by the team leaders without proper knowledge.*

*In other words, **team leaders are measuring data and agent performance in a way that could be easily manipulated and distorted from reality.** And this is bringing discomfort for agents like us that value quality over quantity.*

*Additionally, right now our team doesn't **have a clear strategy nor a notion of what we are aiming for with our work.** Or, let me rephrase this, if there is a strategy the team doesn't know about it as our team leaders have not shared it with us. This is resulting in a lack of trust from our side to them, as agents perceive the secrecy and disorganization as mistrust from team leaders.*

Furthermore, the project to divide the accounts within the agents is only adding to the concerns as to how it will be implemented or the fairness of the process.

2. The Spanish market

*Regarding the market in which we specialize and work in. It's **easily perceive that the knowledge about the market for both agents and team leaders isn't as profound as it should***

be. Our background in the sales department helped us understand the way the market works as We had to adapt my capabilities to master the communication and acquisition. We wish my team leaders could use our knowledge into good use as We know our experience is valuable for the team.

For example, We don't know if now it's the time to say it but one of the things we need it's a **WhatsApp account for the team**. However, an account that allows everyone to check the messages sent and receive so we don't compromise accountability and also, we keep with the trends they use in Spain. At the moment we are sharing WhatsApp among agents which is turning difficult the way we need to work.

3. The leadership of our team

About the way our team is being managed, unfortunately it is something that needs to change. **There's a lack of communication and there's no sense of team work**. Not once our team leaders have asked for our guidance in our respective markets nor our opinions within the team. There's clearly a barrier that only shows agents a sense of superiority and a lack of humility.

Also, their authority seems to shake as we are often asked by our team leaders what do we want to do that day, we are often left to do what we want.

4. The environment at work

Adding to the point about the leadership, they have implemented a **policy of putting agents against each other**. For this they are using "numbers" with no grounds and they have transformed our work environment in a heavy and fierce space with general dissatisfaction. Competition is always healthy but not when is baseless and aggressive.

5. My role and future within the company

Finally, I wanted to share with you something that happened to me, which I don't know if you were aware or not. When I was on the sales department, my team leader at the moment inform me that they were considering me, due to my great performance for a key account manager

position. I didn't asked for it, it was offered, I was thrilled and according to my superiors it was a sure deal. This was an amazing news for me which got me incredible hopeful for my future in the company. However, shortly after they explained me that it was no longer a possibility. But they also informed me

that the sales department in Spain was closing and that they were transferring me to the partnership department.

At the moment I understood, agreed and hope for the best as I was sure they knew that my knowledge of the market could help Uniplaces grow and be useful for keeping safe our reduced budget. Nonetheless, not once my team leaders have informed about what is my new role about, what they would like from me, or what is expected from me in this new position. I'm doing what I believes best for the company like cleaning our platform for landlords that are not engaged or helping out with the missing info cases we have.

*However, this felt like a demotion rather than an improvement. As I hope you know, I care for the company and I work hard and ***I have a good knowledge about the Spanish market but I don't feel that my capabilities are being fully used.*** I know I can give more to Uniplaces and I just want my team leader.*

Pontos a ter em conta da Garantia Uniplaces:

- A Garantia Uniplaces cobre a renda mensal até um máximo de 12 meses a partir da data de início do contrato.
- A Garantia Uniplaces apenas é válida em certas cidades.
- O período de cobertura da Garantia Uniplaces apenas começa após a dedução do valor do primeiro mês de renda, da caução e da renda paga até à data de vencimento seguinte, como definido no contrato.
- Se não encontrarmos um novo inquilino até à próxima data de vencimento, a renda será-lhe paga ao senhorio por volta do primeiro dia útil do mês seguinte.
- Após solicitar a ativação da Garantia Uniplaces, o senhorio receberá um email com todas as instruções que deverá seguir. Antes e durante todo o processo da Garantia, todas estas instruções deverão ser seguidas.
- Quaisquer alterações aos seus anúncios que possam pôr em causa a probabilidade de encontrarmos um novo inquilino acabarão com a responsabilidade da Uniplaces de lhe pagar ao senhorio os meses de renda em falta.
- Qualquer pedido de reserva recebido após a partida antecipada deve ser aceite. Recusar ou alterar as datas do pedido de reserva após a partida antecipada do inquilino acabará com a responsabilidade da Uniplaces de lhe pagar os meses de renda em falta. (Uniplaces, 2019)