



UNIVERSIDADE EUROPEIA

MESTRADO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

JOÃO MIGUEL SOARES DE OLIVEIRA DIAS

O SETOR IMOBILIÁRIO NA ERA DIGITAL:

O CASO DA BRIXEL

Lisboa

2020

JOÃO MIGUEL SOARES DE OLIVEIRA DIAS

**O SETOR IMOBILIÁRIO NA ERA DIGITAL:
O CASO DA BRIXEL**

Trabalho de Mestrado apresentado à Universidade Europeia como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Estratégia Empresarial

Orientador: Professor Doutor Tawfiq Rkibi

Lisboa

2020

Agradecimentos

É com um enorme orgulho e de coração cheio que chego a este momento decisivo do meu percurso académico. Ao longo desta jornada tive a oportunidade de contar com a colaboração de várias pessoas que demonstraram a maior disponibilidade para me auxiliar a superar todas as dificuldades que enfrentei, razão pela qual não poderia deixar de expressar a minha profunda gratidão:

Ao Professor Doutor Tawfiq Rkibi, por ter aceite ser meu orientador e, acima de tudo, pelo tempo investido na partilha do seu vasto conhecimento e experiência, fundamentais para assegurar o rigor científico ao longo de todas as etapas da presente dissertação.

Ao coordenador, Professor Doutor Luís Pimentel, por toda a sua dedicação e profissionalismo para tornar este um curso com qualidade, bem como pelo seu constante apoio para conseguir encarar com maior otimismo os momentos menos bons enfrentados.

A todo o corpo docente do Mestrado de Gestão e Estratégia Empresarial da Universidade Europeia, pelo papel que assumiu no meu crescimento académico e pessoal, através de ensinamentos que certamente acompanhar-me-ão para toda a vida.

A todos os colaboradores da Brixel e, especialmente, ao Gonçalo Ramalho – Diretor de Operações – pela sua enorme disponibilidade e valioso contributo para a concretização da presente investigação.

Aos meus colegas do curso, por todo o companheirismo demonstrado, que se converteu em verdadeiros laços de amizade.

A todos os meus amigos, pelo apoio incondicional que me deram nos momentos de maior dificuldade e, sobretudo, por compreenderem as minhas limitações de tempo e de disponibilidade durante este período.

Por último, mas não menos importante, agradeço do fundo do meu coração à minha família, por ser a fonte inesgotável de amor e carinho que fez de mim a pessoa que sou hoje. Não existem palavras para expressar o apoio que cada um de vocês me tem dado ao longo da vida e, em momentos como este, sei sempre que posso contar convosco. Todo este esforço e sacrifício valeu a pena só para vos ver sorrir.

A todos, os meus sinceros agradecimentos. Sem vocês nada disto teria sido possível.

Epígrafe

«O segredo da mudança é concentrar toda a sua energia, não na luta contra o velho, mas na construção do novo».

Sócrates

Resumo

O desenvolvimento tecnológico está a mudar as sociedades e a economia em geral, motivando o surgimento de negócios digitais capazes de revolucionar as suas indústrias por completo. Devido à sua natureza tradicional, o setor imobiliário manteve-se praticamente inalterado nas últimas décadas, porém, apresenta agora indícios de avançar progressivamente para a sua digitalização.

Por se tratar de um tema tão emergente, a finalidade do presente estudo consistiu em aprofundar o conhecimento sobre os fatores que impulsionam a digitalização do setor imobiliário. Neste sentido, foi inicialmente realizada uma revisão da literatura para analisar – do geral para o particular – as mudanças causadas pela transformação digital nas empresas e na relação que desenvolvem com os seus consumidores, bem como uma contextualização do desenvolvimento digital da Suíça e o seu impacto no mercado imobiliário suíço. Posteriormente, foram recolhidos dados qualitativos para realizar um diagnóstico interno e externo da Brixel, uma *startup* imobiliária suíça, no sentido de compreender como procura explorar a transformação digital e de formular recomendações para melhorar o desempenho geral do seu negócio.

Os resultados alcançados revelam que são vários os fatores a pressionar as entidades de mediação imobiliária a reformular as suas estruturas organizacionais e as funções desempenhadas pelos seus agentes, uma vez que a abordagem tradicional é cada vez mais contestada. É neste sentido que manifestam um crescente interesse na transformação digital, visto que pode ser decisiva para evitar a sua desintermediação, ao permitir encontrar novas formas de lidar com um consumidor cada vez mais autónomo e exigente.

Palavras-Chave: digitalização, negócio digital, setor imobiliário, startup, transformação digital

Abstract

Technological development is changing the whole society and economy, motivating the emergence of digital businesses capable of completely disrupting their industries. Due to its traditional nature, real estate sector has remained broadly unchanged in recent decades, however, it is now showing evidence of progressing towards its digitalization.

Since this is an emerging theme, the purpose of this study is to deepen knowledge of the forces driving the digitalization of the real estate sector. In this sense, a literature review was initially carried out to analyze – from general to specific – the changes brought by digital transformation in the relationship between businesses and consumers, alongside a contextualization of Switzerland's digital development and its impact on the swiss real estate market. Subsequently, qualitative data was gathered to conduct an internal and external diagnosis of Brixel, a swiss real estate startup, with a view to understand how it explores the digital transformation and formulate recommendations to improve the overall performance of its business.

The results achieved reveal that there are several factors pressuring real estate agencies to reformulate their organizational structures and the roles performed by its agents, given that the traditional approach is increasingly being challenged. To this end, companies are showing a growing interest in digital transformation, since it can be decisive to avoid their disintermediation, by enabling new ways to deal with the growing autonomy and demands of the consumer.

Keywords: digitalization, digital business, digital transformation, real estate, startup

Índice Geral

I.	Introdução	1
1.1	Motivação para a realização do estudo	1
1.2	Perguntas de investigação	1
1.3	Objetivos	3
1.4	Estrutura da dissertação.....	4
II.	Metodologia.....	5
2.1	Introdução.....	5
2.2	Natureza e paradigma da investigação	6
2.3	Estratégia de investigação	6
2.4	Métodos de recolha, tratamento e interpretação de dados	7
2.4.1	<i>Fontes de informação</i>	8
2.5	Conclusão do capítulo II	10
III.	Revisão da Literatura: a integração do setor imobiliário na economia digital	11
3.1	Introdução.....	11
3.2	A incontornável transformação digital das empresas e as alterações no comportamento dos consumidores	11
3.3	A emergência de empresas de vanguarda tecnológica na economia digital	16
3.4	A transição do setor imobiliário para a era digital.....	17
3.5	Conclusão do capítulo III	20
IV.	Análise Contextual: A mutação digital do mercado imobiliário suíço	21
4.1	Introdução.....	21
4.2	A intensificação digital da Suíça	22
4.3	A digitalização do mercado imobiliário suíço	23
4.4	Os principais <i>players</i> do imobiliário suíço.....	26
4.5	Estrutura externa da Brixel.....	30
4.5.1	<i>Concorrência</i>	31
4.5.2	<i>Parcerias</i>	32
4.5.3	<i>Consumidor</i>	33
4.6	Conclusão do capítulo IV	33
V.	Estudo de Caso: a Brixel.....	34
5.1	Introdução.....	34
5.2	Enquadramento da empresa	35
5.3	Trajectoria da empresa	36
5.4	Estrutura interna da Brixel	38
5.4.1	<i>Gestão Tecnológica</i>	38
5.4.2	<i>Gestão Comercial</i>	40

5.4.3 <i>Gestão de Recursos Humanos</i>	42
5.4.4 <i>Gestão Financeira</i>	44
5.4.5 <i>Gestão de I&D</i>	45
5.4.6 <i>Gestão de Operações</i>	46
5.5 <i>Recomendações</i>	48
5.6 <i>Conclusão do capítulo V</i>	50
VI. <i>Discussão de Resultados</i>	51
VII. <i>Conclusões finais</i>	55
7.1 <i>Conclusão da investigação</i>	55
7.2 <i>Limitações da investigação</i>	57
7.3 <i>Desafios para investigações futuras</i>	58
Referências	60
Apêndices	68
Apêndice A - <i>Detalhes da entrevista</i>	68
Apêndice B - <i>Guião de perguntas adotado na entrevista semi-estruturada</i>	68
Apêndice C - <i>Entrevista semi-estruturada</i>	70
Anexos.....	86
Anexo 1 - <i>Índice MGI de digitalização da indústria na Europa</i>	86
Anexo 2 - <i>Dimensão do mercado das Proptech no setor imobiliário suíço em setembro de 2018</i>	87
Anexo 3 - <i>Ano de criação e fase do ciclo de vida das startups inqueridas na Suíça</i>	88
Anexo 4 - <i>Dimensão das Proptech suíças por número de trabalhadores</i>	89
Anexo 5 - <i>Fontes de financiamento das Proptech suíças</i>	90
Anexo 6 - <i>Alterações na plataforma e no logotipo da Brixel, versão anterior (em cima) e atual (em baixo)</i>	91
Anexo 7 - <i>Demonstração de vários ângulos de uma tour virtual em 3D de uma propriedade anunciada pela Brixel</i>	92
Anexo 8 - <i>Demonstração do processo de I&D da empresa, fase de formulação de ideias (em cima) e produto final (em baixo)</i>	93

Índice de figuras

Figuras 1 e 2 - Principais vantagens competitivas (esquerda) e desafios encontrados (direita) pelas Proptech suíças.....	25
Figura 3 - Principais meios utilizados na Suíça para procura de habitação	27

Índice de tabelas

Tabela 1 - Fases de desenvolvimento de um negócio online.....	14
Tabela 2 - Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da envolvente externa da Brixel.....	31
Tabela 3 - Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão Tecnológica da Brixel.....	39
Tabela 4 - Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão Comercial da Brixel.....	40
Tabela 5 - Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão de Recursos Humanos da Brixel.....	43
Tabela 6 - Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão Financeira da Brixel.....	44
Tabela 7 - Síntese de um artigo publicado pela Brixel a respeito do seu modelo de I&D	46
Tabela 8 - Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão de Operações da Brixel.....	47

Lista de abreviaturas

BCG – *Boston Consulting Group*

B-ON – Biblioteca do Conhecimento Online

CDO – *Chief digital officer*

CHF – Franco suíço

E.g. – Por exemplo

EDA – Departamento Federal dos Negócios Estrangeiros

ERP – Planeamento de recursos empresariais

Etc. – *Et cetera*

I&D – Investigação e desenvolvimento

I.e. – Isto é

IMD – *International Institute for Management Development*

KPI – Indicadores-chave de desempenho

NZZ – *Neue Zürcher Zeitung*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMC – Organização Mundial do Comércio

PD – Pergunta derivada

PIB – Produto interno bruto

PME – Pequena e média empresa

PP – Pergunta de partida

WEF – *World Economic Forum*

I. Introdução

1.1 Motivação para a realização do estudo

A motivação para a elaboração deste estudo reside na necessidade de explorar a mudança de paradigma do setor imobiliário, na sequência da sua crescente digitalização. Pelo facto de este se encontrar relativamente subdesenvolvido em comparação com as indústrias mais digitalizadas e de apenas recentemente ter começado a demonstrar progressos nesse sentido (McKinsey, 2016), esta temática revela uma carência de estudos, sendo, por isso, identificado pelos investigadores como um caminho viável para maior produção científica. Por conseguinte, Benjamin, Jud, e Sirmans (2000b) expressaram a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre os impactos originados pela introdução de novas tecnologias no setor. Do mesmo modo, Zietz e Sirmans (2011), declararam mais recentemente que a problemática continua a ser uma área de interesse para a realização de maior investigação, acrescentando ainda que é a convergência dos estudos realizados sobre diferentes domínios do setor que fará avançar a pesquisa científica no âmbito da mediação imobiliária.

Considerando que a transformação digital se afigura como uma área que desperta cada vez mais interesse explorar, trata-se de um tema fascinante e que constitui uma excelente oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos no Mestrado de Gestão e Estratégia Empresarial na análise das mudanças que está a desencadear no contexto empresarial e, mais precisamente, no setor imobiliário. De forma a ter uma maior aproximação do cenário real vivenciado no mercado de trabalho, a investigação empírica centrar-se-á no estudo de caso da Brixel, uma *startup* presente no mercado suíço que procura explorar as oportunidades resultantes da transformação digital da indústria para otimizar o seu modelo de negócios e, conseqüentemente, aumentar a sua probabilidade de sucesso.

1.2 Perguntas de investigação

Classificada como o «*primeiro fio condutor da investigação*» (Quivy & Champenhoudt, 2005, p. 44), a definição de uma pergunta de partida consiste numa etapa basilar na elaboração de um estudo empírico, tendo em conta que «*elucida a nossa aprendizagem e experiência, por ser o resultado de uma reflexão cuidadosa sobre a literatura e o conhecimento do domínio que pretendemos desenvolver e, mais importante ainda, sobre o que ainda não é conhecido*»

(Gruba, 2017, p.7). O que torna esta fase ambígua consiste no facto de não existir uma fórmula única para a sua composição (Yin, 2016). No entanto, ao ser delineada com clareza «*define o projeto, estabelece limitações e indica a direção a prosseguir*» (O’Leary, 2004, p. 41).

Atendendo à natureza da presente investigação, definiu-se a seguinte pergunta de partida:

– **PP:** Qual é o impacto da transformação digital na mudança de paradigma do setor imobiliário?

Considerando que esta pergunta pode ainda ser complementada com subquestões que aprofundam o tema, tornando-o cada vez mais específico (Creswell, 2014), foram identicamente elaboradas as seguintes perguntas derivadas:

– **PD1:** Quais são os fatores que influenciam as entidades de mediação imobiliária a intensificar a transição dos seus negócios para o digital?

– **PD2:** Qual é o grau de desenvolvimento digital da economia suíça e a sua abertura para a digitalização do setor imobiliário?

– **PD3:** Qual é a posição da Brixel em relação à transformação digital do setor imobiliário e que repercussões tem no seu negócio?

Por se tratar de um fenómeno recente, a presente dissertação consiste numa tentativa de compreender o impacto que a transformação digital está a ter no desenvolvimento do setor imobiliário, razão pela qual a pergunta de partida foi formulada para servir de alicerce a toda a dissertação. Em contrapartida, as perguntas derivadas têm uma índole cada vez mais específica para aproximar o investigador da natureza do estudo de caso, no sentido de traçar um rumo que norteará toda a pesquisa a realizar. Desta forma, pretende-se investigar no que consiste a transformação digital e como as indústrias, especialmente o ramo imobiliário, procuram capitalizá-la (PD1). Seguidamente, por se tratar do ambiente onde a entidade em estudo explora o seu negócio, tenciona-se esquadrihar como é que o mercado suíço está a reagir à crescente digitalização da economia global e de que forma isso se reflete na maior abertura para a criação de negócios imobiliários inovadores (PD2). Por último, ambiciona-se compreender a abordagem da Brixel em relação à transformação digital do ramo imobiliário, nomeadamente a forma como está a explorar este fenómeno para criar um modelo de negócios diferenciador (PD3).

1.3 Objetivos

Um dos aspetos fundamentais para a concretização de uma dissertação consiste em traçar os seus objetivos, os quais podem ser definidos como «*o modo como se pretende estruturar o processo de pesquisa para encontrar resposta à pergunta de partida e atingir o propósito do estudo*» (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015, p. 46). Em consonância com Fortin (1999, p. 100), a sua finalidade consiste em especificar «*as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação*». Neste sentido, torna-se possível aferir que os objetivos definem o percurso a ser trilhado para se chegar a uma solução apropriada para a proposta de investigação formulada, através da deliberação dos parâmetros suprarreferidos.

A fim de estruturar o processo de pesquisa, esta dissertação tem um objetivo geral que define a problemática em estudo e três objetivos específicos orientados para diferentes fases do seu desenvolvimento. Por conseguinte, o objetivo geral consiste em: Aprofundar o conhecimento sobre os fatores impulsionadores da digitalização do ramo imobiliário. Com esta finalidade, pretende-se fornecer uma orientação sobre os possíveis rumos a seguir no futuro em relação à transformação digital, independentemente de serem entidades já consolidadas no setor ou *startups* inovadoras que visem maximizar o potencial dos seus negócios através da envolvente digital. Enquanto que os objetivos específicos são os seguintes:

1 – Investigar as alterações existentes no recente *modus operandi* das entidades de mediação imobiliária e no comportamento dos seus consumidores – o primeiro objetivo motiva a realização de uma Revisão da Literatura que permita compreender o que já foi escrito sobre a digitalização do setor imobiliário, nomeadamente as mudanças que desencadeou nas interações que as empresas desenvolvem com os seus consumidores.

2 – Esclarecer a abertura existente na Suíça para a digitalização das empresas e a influência que isso representa na competitividade do mercado imobiliário suíço – o segundo objetivo expressa a necessidade de se proceder a uma Análise Contextual que permita interpretar o progresso digital alcançado recentemente pela economia suíça e os efeitos resultantes na atual conjuntura do mercado imobiliário do país.

3 – Analisar a perspetiva de um negócio digital associado ao ramo imobiliário, de modo a compreender os seus fatores diferenciadores e fazer recomendações que contribuam para aumentar a sua probabilidade de sucesso – este último objetivo suscita um levantamento de dados empíricos junto da Brixel para esclarecer o seu modelo de negócios amplamente

alicerçado na envolvente digital e, considerando tudo o que foi previamente realizado, indagar que sugestões de melhoria podem ser feitas para aumentar a prosperidade do seu negócio.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura que norteia a presente dissertação consiste numa diretriz fornecida pela Universidade Europeia, constituída por três fases distintas: a teórico-conceitual, metodológica e empírica (Fortin, 1999). Com base neste pressuposto, a investigação será fragmentada nos sete capítulos que se seguem:

O capítulo I – Introdução – apresenta ao leitor uma noção clara da finalidade da investigação, no sentido de esclarecer o motivo que deu origem à sua materialização. Do mesmo modo, é neste momento que as perguntas de investigação e os objetivos são clarificados, tendo em conta as particularidades do estudo.

O capítulo II – Metodologia – aborda a escolha da estratégia de investigação, juntamente com os instrumentos de recolha, tratamento e interpretação dos dados utilizados para a condução do estudo empírico. É identicamente nesta fase que são prestados esclarecimentos sobre a seleção da entidade em estudo, bem como as especificidades necessárias de considerar na escolha da metodologia.

O capítulo III – Revisão da Literatura: a integração do setor imobiliário na economia digital – centra-se, numa primeira instância, nas mudanças que a digitalização tem vindo a desencadear na generalidade das indústrias, através de uma síntese das principais reflexões desenvolvidas pelos teóricos da área em investigação. Posteriormente, o enfoque incide no setor imobiliário, com a finalidade de compreender como se está a processar a sua transformação digital, bem como as principais alterações ocorridas no papel desempenhado pelas entidades de mediação imobiliária e no comportamento dos seus consumidores.

O capítulo IV – Análise Contextual: a mutação digital do mercado imobiliário suíço - envolve uma clarificação do desenvolvimento digital da Suíça e do imobiliário suíço, no sentido de compreender as particularidades do meio envolvente onde a entidade em estudo explora o seu negócio.

O capítulo V – Estudo de caso: a Brixel – foca-se numa análise da estrutura interna da entidade em estudo, com a finalidade de apurar como é que tem vindo, desde a sua génese até à atualidade, a aproveitar o progresso digital para desenvolver o seu negócio e, posteriormente, fazer recomendações que permitam melhorar o seu desempenho geral.

O capítulo VI – Discussão de Resultados – compreende o momento em que as ilações retiradas do estudo empírico, juntamente com as da Revisão da Literatura e da Análise Contextual, são devidamente ponderadas para responder às questões de investigação.

O capítulo VII – Conclusões – engloba a fase final da dissertação, na qual é elaborada uma síntese dos principais resultados da investigação, com a finalidade de evidenciar o conhecimento empírico gerado. Por fim, são também apontadas as limitações encontradas ao longo do desenvolvimento da pesquisa, assim como alguns desafios que podem assumir interesse para pesquisas futuras sobre esta problemática.

II. Metodologia

2.1 Introdução

A pesquisa engloba o percurso de aprendizagem realizado para criar uma interpretação do meio envolvente ou de nós mesmos, através da recolha e tratamento de dados (Walliman, 2017). Pelo facto de a pesquisa científica ser baseada no raciocínio lógico, esta resulta no método com maior validade para a aquisição de conhecimento (Fortin, 1999). Por conseguinte, deve ser assente numa metodologia que funcione como uma diretriz, composta por uma série de *«pressupostos paradigmáticos destinados a orientar a condução de um estudo»* (O’Leary, 2004, p. 85).

No sentido de aprofundar o conhecimento sobre a transição do setor imobiliário para a envolvente digital, a componente metodológica resulta de uma reflexão de todas as particularidades que delimitam o estudo. Assim sendo, este capítulo aborda, numa primeira instância, a natureza e o paradigma de investigação. Segue-se, posteriormente, a escolha da estratégia de pesquisa, bem como dos métodos de recolha, tratamento e interpretação dos dados utilizados para conduzir o estudo empírico.

Espera-se que, através do presente capítulo, o leitor consiga compreender o processo metodológico desenvolvido e a relevância que este assumiu para a articular todas as fases da presente dissertação.

2.2 Natureza e paradigma da investigação

Sabendo que, em conformidade com Creswell (2014), uma investigação científica pode ser conduzida recorrendo a diferentes tipos de pesquisas (i.e., qualitativa, quantitativa ou mista), o presente estudo empírico será alicerçado numa pesquisa de cariz qualitativo, pelo facto de ser a abordagem recomendada quando o investigador não desempenha o papel de um mero espectador, mas sim o de alguém plenamente envolvido na situação em estudo (Walliman, 2017), razão pela qual «*observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem tentar controlá-los*» (Fortin, 1999, p. 22), com a finalidade de compreender genuinamente o objeto em estudo na sua plena abrangência e de capturar a autenticidade de cada momento em que o fenómeno é vivenciado.

Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa encontra-se amplamente associada ao paradigma construtivista, sendo que, quando isso se verifica, esta centra-se na explanação de um dado fenómeno através da perspetiva dos participantes do estudo, fundamentando-se, na medida do possível, no seu contributo. Justifica-se assim a utilização desta linha de pensamento, pelo facto de a natureza da investigação estar profusamente associada à criação de novas interpretações da realidade.

Nesse sentido, as considerações supracitadas foram devidamente refletidas na definição da estratégia que servirá como meio para se obter uma resposta às perguntas de investigação indagadas, sendo esta a próxima fase a ser alvo de análise.

2.3 Estratégia de investigação

Para facilitar a condução de um estudo, as estratégias de pesquisa devem ser prudentemente delineadas, pelo facto de vincularem o investigador a métodos rigorosos de recolha e tratamento de dados empíricos (Denzin & Lincoln, 2017). De acordo com Saunders et al. (2015, p. 169), a pesquisa qualitativa aglomera uma amálgama de estratégias exequíveis de se implementar, nomeadamente: «*o estudo de caso, a pesquisa-ação, a etnografia, a teoria fundamentada e a pesquisa narrativa*».

Por conseguinte, priorizou-se a elaboração de um estudo de caso, pelo facto de se tratar da estratégia apropriada para uma «*pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes*» (Yin, 2009, p. 18). Neste sentido, o estudo de caso

centrar-se-á numa análise da Brixel, com a ambição de compreender quais são os fatores diferenciadores que tornam o seu negócio único e a forma como procuram explorar a digitalização do setor.

Quanto à propensão para produzir conhecimento que possa ser extrapolado para outros contextos, Yin (2009, p. 15) expressa que, os ensaios conduzidos desta forma, «*tal como as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos*». Assim sendo, em vez de ter como finalidade produzir conhecimento sobre um fenómeno que possa ser generalizado, esta pesquisa tem como foco gerar um contributo científico sobre um ambiente particular de uma entidade de mediação imobiliária que se procura diferenciar das restantes. Por conseguinte, a sua singularidade na definição de um modelo de negócios inovador pode ser utilizada para enriquecer o repositório de conhecimento associado à temática da digitalização do setor imobiliário. Embora esta investigação não possa ser generalizada a uma população ou universo devido à sua natureza particular (Yin, 2016), pode, no entanto, ser frutuosa para entidades que se encontrem a enfrentar problemas semelhantes e que, conseqüentemente, possam retirar as suas próprias ilações das descobertas alcançadas com o estudo, de modo a conseguirem melhorar as perspetivas de sucesso dos seus negócios.

Atendendo à natureza qualitativa do presente estudo, a investigação centra-se numa empresa onde os «*os processos em investigação são mais prováveis de ocorrer*» (Denzin & Lincoln, 2017, p. 553). Sendo este um tema emergente, em que se verifica uma escassez de empresas a desenvolverem negócios enquadrados com a investigação, o estudo empírico será limitado a um único caso sobre a Brixel, por se tratar de uma *startup* que procura explorar ininterruptamente as oportunidades que advêm da digitalização do ramo imobiliário. Neste sentido, as variáveis-chave em investigação foram identificadas atendendo ao previamente desenvolvido pelos teóricos dedicados ao estudo da transformação digital do setor, a fim de determinar como pode o negócio da Brixel contribuir para gerar conhecimento empírico. Não se espera, no entanto, que esta dissertação seja de forma alguma transversal a todas as entidades de mediação imobiliária, tradicionais ou digitais, que pretendam explorar a digitalização da indústria, mas que venha a contribuir para o enriquecimento desta área de investigação em particular e que, com o passar do tempo, seja gerado um maior contributo por parte de outros investigadores, permitindo assim o desenvolvimento deste ramo científico.

2.4 Métodos de recolha, tratamento e interpretação de dados

Engendrados para capturar a essência de um estudo empírico (Yin, 2016), a escolha dos métodos deve ser cuidadosamente ponderada, visto que «*necessitam de ser especificamente ajustados para recolher e analisar de forma eficiente os dados relevantes para o problema específico da investigação e para produzir os resultados pretendidos*» (Walliman, 2017, p. 149). Neste sentido, será desenvolvido um diagnóstico externo e interno da Brixel, com a finalidade de estabelecer uma relação entre ambos os momentos da pesquisa que permita identificar sugestões de melhoria para o seu negócio. Por um lado, a Revisão da Literatura e a Análise Contextual permitirão compreender de um modo abrangente os principais conceitos desenvolvidos pelos teóricos da temática e o contexto real do imobiliário suíço na atualidade, de forma a identificar as oportunidades e desafios que afetam o meio envolvente da *startup*; por outro lado, a análise descritiva do seu negócio proporcionará um entendimento claro sobre os seus pontos fortes e fracos. Este processo de pesquisa resultará de um cruzamento de dados primários e secundários, com a finalidade de proporcionar uma visão abrangente dos diferentes ângulos do fenómeno em análise (Denzin & Lincoln, 2017), bem como a conferir a fiabilidade da informação utilizada e robustecer o estudo.

2.4.1 Fontes de informação

Considerando que as *startups* tendem a adiar a produção de documentação para fases mais avançadas do seu desenvolvimento, pelo facto de «*substituírem o tempo gasto em documentar formalmente os processos e as decisões pelo tempo gasto na comunicação informal*» (Zettel, Maurer, Münch, & Wong, 2001, p. 257), priorizou-se a recolha de dados primários para conduzir a investigação. Neste sentido, a principal fonte de informação utilizada consistiu numa entrevista semiestruturada, por ser a tipologia que se posiciona no meio de duas extremidades em que são colocadas perguntas de resposta aberta ou fechada, razão pela qual é percecionada como a que tem potencialmente maior flexibilidade (O'Leary, 2004).

A inclusão de um único entrevistado na pesquisa adveio de se tratar de uma empresa de reduzida de dimensão, existindo assim a preocupação de estabelecer contacto com os colaboradores que detivessem maior conhecimento sobre a temática em estudo, com disponibilidade para realizar uma entrevista mais exaustiva e de maior duração. Por conseguinte, foi selecionado o Diretor de Operações da Brixel, uma vez que se trata da pessoa responsável pela ligação entre os dois escritórios da empresa e por ter as suas funções amplamente relacionadas com a vertente digital do negócio (*vide* Apêndice A).

O guião de entrevista foi inicialmente construído após serem identificadas as variáveis-chave em estudo e refletido como é que o levantamento de dados junto da Brixel permitiria obter resposta às perguntas de investigação propostas. Considerando que a entrevista foi realizada para colmatar a quantidade limitada de dados secundários, procedeu-se a uma análise inicial da empresa recorrendo aos seus principais meios de comunicação, de modo a apurar os temas em que existia maior escassez de informação e formular um conjunto de perguntas gerais a serem aprofundadas com o decorrer da entrevista (*vide* Apêndice B). Durante a sua execução, o investigador procurou capturar o contexto vivenciado utilizando múltiplas ferramentas (e.g., bloco de notas, equipamento gravador de áudio, entre outros), com a finalidade de compreender como é que a empresa se posiciona no setor imobiliário e o que procuram fazer de diferente das restantes entidades a operar no mercado suíço, dando sempre especial ênfase à envolvente digital do seu negócio. A entrevista foi, portanto, gravada para permitir ao investigador concentrar-se com maior rigor na perspetiva do inquirido, tendo sido posteriormente transcrita na íntegra e disponibilizada em anexo (*vide* Apêndice C). Dada a abrangência das questões colocadas, foi realizada uma análise e seleção do conteúdo relevante existente no material recolhido, a fim de manter o investigador fiel ao propósito da presente dissertação. De forma a facilitar a sua exposição, serão disponibilizadas, ao longo do diagnóstico da Brixel, grelhas que evidenciem os principais trechos da entrevista consoante o tema em causa.

Porém, em concordância com Yin (2009, p. 88), um estudo de caso não pode depender exclusivamente de entrevistas para a apuração dos seus resultados, pois isto significaria que o investigador deteria «*informações recolhidas sobre os testemunhos de indivíduos a respeito da organização, e não necessariamente sobre os eventos organizacionais, como realmente ocorreram*». Urge assim a necessidade de utilizar como fonte secundária a reduzida documentação que a entidade dispõe, assim como a informação disponível no seu *website* institucional, brochuras e restantes meios digitais que se traduzam em informação relevante para a investigação.

Por sua vez, a componente teórica-conceitual da dissertação será consubstanciada numa análise de dados recolhidos de fontes secundárias, designadamente: livros da autoria dos principais autores do tema em estudo, artigos submetidos à revisão por pares (*peer-review*) existentes na Biblioteca do Conhecimento Online (B-ON) e em algumas das mais conceituadas editoras de literatura científica (e.g., Elsevier, Springer, entre outras), bem como bases de dados estatísticas e documentação de organismos internacionais como a OCDE e a Comissão Europeia. Serão ainda estritamente utilizados para fazer face à escassez de fontes com maior rigor científico: relatórios de entidades financeiras, de consultoria e de mediação imobiliária para proceder à

contextualização do setor em estudo e ao processo evolutivo da sua digitalização, ponderando sempre a validade e a credibilidade das fontes utilizadas.

2.5 Conclusão do capítulo II

A componente metodológica foi de vital importância para estruturar todo o processo de pesquisa que envolveu a presente dissertação, uma vez que vinculou o investigador a uma série de pressupostos que possibilitaram a escolha dos melhores instrumentos para assegurar a fiabilidade e a robustez do estudo empírico realizado, com a finalidade de responder às perguntas de investigação propostas.

Considerando que o tema escolhido se trata de um fenómeno emergente, optou-se pela realização de um estudo de caso sobre a Brixel, no sentido de compreender profundamente de que forma procura digitalizar o seu negócio. Por conseguinte, priorizou-se a elaboração de um diagnóstico da empresa, que resulta do cruzamento de dados de fontes primárias e secundárias. O principal conjunto de dados utilizado resultou de uma entrevista semiestruturada, cuidadosamente planeada de forma a adquirir o testemunho dos gestores da empresa com melhor conhecimento do tema em estudo. Enquanto que, apesar de o acesso a fontes de informação secundárias ter sido limitado, ao serem combinadas com a entrevista, possibilitaram uma visão abrangente da abordagem da empresa em relação à temática em questão.

A Brixel foi objeto de estudo por ser altamente direcionada para o contexto da investigação, uma vez que se trata de uma *startup* que aproveitou a digitalização do setor imobiliário para criar o seu negócio e, desde então, procura interruptamente encontrar as melhores formas de a incorporar nas suas atividades. Dada a sua natureza particular, não se espera que as descobertas alcançadas com este estudo sejam generalizadas a todas as agências imobiliárias, mas sim que contribuam para o desenvolvimento deste ramo científico, por se tratar de um negócio que tem desafiado a digitalização do setor para alcançar uma posição competitiva de relevância no mercado suíço. Por conseguinte, acredita-se que a abordagem da Brixel em relação à temática em estudo possa ser de grande valor para entidades que se encontrem a lidar com problemas semelhantes e que possam, conseqüentemente, beneficiar desta investigação para melhorar o seu negócio.

III. Revisão da Literatura: a integração do setor imobiliário na economia digital

3.1 Introdução

O presente capítulo inicia-se com uma descrição da transformação digital, a evolução que sofreu nas últimas décadas e o impacto que está a ter presentemente no desenvolvimento económico e das sociedades em geral. Segue-se a exploração das oportunidades e desafios que o digital está a proporcionar, bem como as alterações vivenciadas nos sistemas organizacionais das empresas e no comportamento dos consumidores. Investiga-se ainda como se está a desenrolar a transformação digital na generalidade das indústrias, no sentido de observar a importância que as empresas de vanguarda tecnológica têm tido no desenvolvimento de modelos de negócios digitais capazes de originar a disrupção de diferentes setores de atividade.

Mais adiante, é dado um passo definitivo para o domínio do imobiliário, de modo a determinar o impacto que o digital se encontra a ter na evolução da indústria, incidindo especialmente nas mudanças verificadas no papel desempenhado pelos agentes imobiliários e nas relações que estabelecem com os seus consumidores. Neste sentido, é aprofundado o modo como as entidades de mediação imobiliária se estão a adaptar à transformação digital, em função do aumento do poder do consumidor e da necessidade de os agentes imobiliários modernizarem o papel que desempenham para serem capazes de acompanhar o progresso da indústria.

No final do presente capítulo, espera-se que o leitor tenha conseguido captar os principais aspetos-chave que motivam a intensificação digital das empresas, quer no contexto geral, como no setor imobiliário, de modo a estar em boas condições de compreender as razões subjacentes ao desenvolvimento do estudo empírico.

3.2 A incontornável transformação digital das empresas e as alterações no comportamento dos consumidores

O progresso tecnológico vivenciado nas últimas décadas tem vindo a mudar por completo a vida das pessoas, proporcionando-lhes novos modos de comunicar, partilhar informações e de comprar sem estarem sujeitas às restrições impostas pelos meios físicos (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Como resultado do crescente interesse demonstrado pela sociedade em geral na sua utilização, as empresas viram as suas noções de «*conveniência, velocidade, preço,*

informações sobre produtos, serviços e as interações que desenvolvem com os clientes» sofrerem profundas alterações (Kotler & Armstrong, 2018, p. 535), razão pela qual demonstram cada vez maior interesse em digitalizar os seus negócios (Rogers, 2016).

Segundo Chaffey (2015, p. 6), a digitalização ou transformação digital de um negócio pode ser definida como *«alterações significativas nos processos, estruturas e sistemas organizacionais, implementadas para melhorar o desempenho das empresas ao intensificar o uso de meios digitais e de plataformas tecnológicas»*. Embora tenha emergido entre a década de 60 e 70, a sua expansão ocorreu mais tarde com a difusão dos computadores e da Internet, desenrolando-se até ao presente século através da constante introdução de novas tecnologias no mercado que permitem maior mobilidade e a abrangência global das comunicações (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014), encontrando-se agora a alastrar a quase tudo o que possa ser conectado à Internet (Laudon & Traver, 2017).

A Internet evidencia-se atualmente como um poderoso mercado de transações, despoletando um crescente interesse das empresas para a comercialização dos seus produtos e serviços (Leeflang, Verhoef, Dahlström, & Freundt, 2014). Isto deve-se ao facto de os mercados digitais serem mais transparentes ao nível da informação, terem uma extensão global e uma maior eficiência comercial (Laudon & Traver, 2017), o que permite assim reduzir de forma considerável as assimetrias existentes entre as empresas e os consumidores e, conseqüentemente, um melhor ajuste entre a oferta e a procura (Kannan & Li, 2017). Ao extrapolar os seus negócios para a vertente digital, as empresas adquirem novos meios para conceber modelos de negócios inovadores e reinventar os seus processos (*Idem*, 2017). É neste sentido que Matt, Hess, e Benlian (2015, p. 339) identificam *«o aumento das vendas ou da produtividade, as inovações na criação de valor, bem como novas formas de interação com os clientes»* como alguns dos principais benefícios que podem ser alcançados com a transformação digital. Este cenário, conforme mencionado por Kotler et al. (2017, p. 10), dará origem a que *«a competitividade das empresas não seja mais determinada pelo seu tamanho, país de origem ou vantagens adquiridas no passado, uma vez que empresas menores, mais jovens e locais terão a oportunidade de competir com empresas maiores, mais velhas e globais»*. Isto significa que, atualmente, as empresas que carecem de uma marca consolidada no mercado podem encontrar outras formas de triunfar, uma vez que são capazes de utilizar a transformação digital para se diferenciarem das restantes (Berman, 2012).

Embora a era digital proporcione muitas oportunidades para as empresas que estão abertas a novas formas de aumentar a sua probabilidade de sucesso, torna-se necessário frisar que o caminho a percorrer se encontra repleto de desafios (Leeflang et al., 2014). As empresas

enfrentam cada vez maior pressão por parte dos seus «*clientes, funcionários e concorrentes em iniciar ou acelerar a sua digitalização*» (Westerman, Calm ejane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011, p. 5), na medida em que se um negócio demonstrar desinteresse ou falhar na sua transi o para o digital,   provável que outras entidades usufruam as oportunidades resultantes para obter uma vantagem competitiva (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2018). Diante da crescente relevância demonstrada pela transforma o digital, até mesmo as empresas com abordagens mais tradicionais demonstram sinais de se encontrarem a reformular os seus negócios, focando-se especialmente na cria o dos seus próprios «*canais de vendas, de marketing e de comunica o online*» (Kotler & Armstrong, 2018, p. 515). No entanto, devido   rapidez com que a transforma o digital se propaga pela economia global, as suas propostas de valor são cada vez mais colocadas   prova, sendo um dos principais obstáculos enfrentados pelas mesmas a necessidade de abrir mão do sucesso alcançado no passado para encontrar novos rumos a explorar no presente e no futuro (Kane et al., 2018). Por fim, torna-se ainda necessário considerar o facto de as empresas necessitarem de «*tempo, empenho e vontade para alcançar grandes mudanças das novas tecnologias*» (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013, p. 4), o que significa que devem concentrar todos os seus esforços quando enveredam pela digitaliza o das suas atividades, sob pena de a implementa o de estratégias pouco ambiciosas ou desfasadas da realidade produzirem graves problemas (Matt et al., 2015), que podem limitar significativamente os retornos auferidos (Chaffey, 2015).

Em concordância com Kane, Palmer, Kiron, Phillips, e Buckley (2015), as empresas digitais comportam-se de maneira diferente das restantes, estando as principais diferenças mais relacionadas com as bases do negócio do que propriamente com a tecnologia em si. No que diz respeito às fases de desenvolvimento *online* de uma empresa, conforme ilustrado na Tabela 1, o negócio digital   o estágio que apresenta maior abrangência, uma vez que assenta «*no modo como a tecnologia pode melhorar todos os processos internos do negócio e as intera oes com terceiros*» (Chaffey, 2015, p. 37), caracterizando-se assim por ser «*mais rápido, flexível e distribuído, com uma cultura e uma forma de pensar diferentes*» dos restantes (Kane et al., 2018, p. 4).

Tabela 1

Fases de desenvolvimento de um negócio online

	1 Presença online	2 E-commerce	3 E-commerce integrado	4 Negócio digital
Serviços disponíveis	“ <i>Brochureware</i> ” ou interação com catálogos de produtos e atendimento ao cliente	<i>E-commerce</i> transacional de compra ou de venda	<i>E-commerce</i> integrado na compra e na venda com o planeamento de recursos empresariais (ERP) ou sistemas preexistentes. Personalização de serviços	Integração total entre todos os processos organizacionais internos e elementos da cadeia de valor
Abrangência organizacional	Departamentos isolados, e.g., departamento de <i>marketing</i>	Interorganizacional	Interorganizacional	Em toda a empresa e para além dela (“ <i>extraprise</i> ”)
Transformação	Infraestrutura tecnológica	Tecnologia e novas responsabilidades identificadas para o <i>e-commerce</i>	Processos internos de negócios e estrutura da empresa	Mudança para uma cultura empresarial digital, ligando os processos do negócio aos dos parceiros
Estratégia	Limitada	Estratégia de <i>e-commerce</i> pouco integrada com a estratégia empresarial	Estratégia de <i>e-commerce</i> integrada com a estratégia empresarial utilizando a abordagem de cadeia de valor	Estratégia digital como parte da estratégia empresarial

Fonte. Chaffey, 2015, p. 195

Além da transformação digital ser «*um processo complexo e contínuo que pode moldar substancialmente uma empresa e as suas operações*» (Matt et al., 2015, p. 341), as empresas necessitam enveredar por um percurso ainda pouco claro, que as move para ambientes cada vez mais competitivos, onde necessitam de encontrar a estratégia certa para triunfar (Chaffey, 2015). Em consonância com Kane et al. (2015, p. 15), uma empresa é considerada digitalmente madura quando é capaz de combinar «*estratégia, cultura e liderança*» de modo a conseguir diferenciar-se das restantes. Enquanto Chaffey (2015, p. 38) expressa que, para um negócio

digital, assume extrema importância ter «*objetivos claramente definidos, criar a cultura certa para a mudança, um mix de competências, parcerias e de estrutura organizacional*».

Por conseguinte, em conformidade com Kane (2017, p. 3), a formulação de uma estratégia digital vai muito além da simples melhoria da eficiência da empresa através da implementação de novas tecnologias, visto que implica a necessidade de reavaliar continuamente as tendências digitais emergentes, bem como o potencial de desenvolvimento de «*novos serviços, fluxos de receitas e formas de interação com os colaboradores*». Neste sentido, para facilitar a sua digitalização, as empresas devem procurar melhorar antecipadamente as suas capacidades de liderança e de aprendizagem, nomeadamente através da «*experimentação e iteração, aprendizagem contínua, desenvolvimento de novos traços de liderança e descentralização da tomada de decisão para níveis hierárquicos inferiores na organização*» (Kane et al., 2018, p. 18).

No que concerne os consumidores, estes têm uma maior variedade de escolha, preços e fornecedores quando realizam compras *online* (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016), assim como acesso a toda a informação que necessitam para decidirem «*o que querem, quando querem e onde querem*» (Kotler et al., 2017, p. 83). Por conseguinte, manifestam um crescente interesse nas empresas digitais que procuram humanizar as suas marcas para interagir de maneira 'friendly' e que sejam capazes de proporcionar um ambiente acolhedor, que revele sempre as suas verdadeiras intenções no mundo digital (*Idem*, 2017), através da construção de uma «*reputação de honestidade, igualdade e entrega de produtos de qualidade*» (Laudon & Traver, 2017, p. 348). Além disso, o atendimento ao cliente assume um patamar de exigência superior na envolvente digital (Westerman et al., 2014), considerando especialmente que estes «*demoram mais tempo a ganhar a confiança necessária para comprar produtos de maior custo ou de maior complexidade*» (Chaffey, 2015, p.136). Perante este cenário, as empresas necessitam cada vez mais de adotar uma abordagem *customer-centric*, assente numa preocupação genuína em escutar as opiniões dos seus clientes (Kotler et al., 2017). Do mesmo modo, devem procurar tirar pleno partido do aumento da conectividade possibilitada pelas tecnologias para «*envolver os consumidores a qualquer hora e em qualquer lugar, através de ferramentas de marketing digital*» (Kotler & Armstrong, 2018, p. 47), que se traduzem em novas formas de «*reduzir custos, facilitar a comunicação no interior e exterior das organizações e melhorar o atendimento ao cliente*» (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, p. 49).

3.3 A emergência de empresas de vanguarda tecnológica na economia digital

O surgimento de modelos de negócio digitais é cada vez mais comum e transversal a todas as indústrias, estando, por isso, a reformular por completo a economia global (Kannan & Li, 2017; Westerman et al., 2014; Matt et al., 2015). Apesar de ser um fenómeno ao qual nenhuma indústria se encontra imune, a transformação digital encontra-se em diferentes estágios consoante o grau de desenvolvimento do setor de atividade em questão. No entanto, torna-se cada vez mais frequente o desaparecimento das barreiras à entrada no mercado, possibilitando a novas entidades e *startups* encontrarem maneiras inovadoras de suplantar as empresas que permaneçam inadaptadas a esta nova realidade (Rogers, 2016). Do mesmo modo, alguns setores de atividade estão em vias de desaparecer ou de convergir num único, resultando assim num aumento da competitividade que dificulta em grandes proporções a capacidade de as empresas identificarem quem são os seus concorrentes, na medida em que estes podem atuar «*no mesmo setor ou noutras que sejam relevantes e conectados ao seu*» (Kotler et al., 2017, p. 11).

Em conformidade com Westerman et al. (2014, p. 83), «*a criação de um novo modelo de negócios que revolucione por completo uma indústria requer visão, criatividade, planeamento cuidadoso, experimentação e investimento*», não sendo, por estas razões, assim tão comum vermos o surgimento de empresas capazes de o fazer. No entanto, quando isto acontece, trata-se geralmente do caso de uma *startup*. É neste sentido que Keller (2013, p. 43) evidencia que «*algumas das maiores marcas dos últimos anos nasceram online*», o que faz com que as empresas vejam cada vez mais os seus negócios ameaçados pela emergência de *startups* inovadoras, denominadas de ‘*born digitals*’, como resultado da intensificação da transformação digital (Sebastian et al., 2017, p. 198). Consideradas propulsoras da inovação (Criscuolo, Nicolaou, & Salter, 2012), as *startups* encontram-se cada vez mais presentes no mercado, alavancadas no progresso tecnológico para desenvolver os seus negócios a um ritmo vertiginoso (Bosch, Holmström Olsson, Björk, & Ljungblad, 2013). Contudo, as mesmas estão normalmente associadas a uma «*carência de recursos, alta reatividade e flexibilidade, intensa pressão em matéria de tempo, condições incertas e rápido crescimento*» (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014, p. 12). Confrontadas com esses desafios, necessitam de construir e validar o seu negócio num ambiente turbulento (Ries, 2011), o que implica transitar «*rapidamente de fracasso em fracasso, adaptando, iterando e melhorando as suas ideias iniciais à medida que aprendem continuamente com os seus clientes*» (Blank, 2013, p. 67). Por conseguinte, torna-se possível aferir que, devido aos desafios enfrentados, as *startups* encontram-se plenamente vocacionadas para retirar o melhor proveito do digital, sendo

por isso que chegam mesmo a atuar, em grande medida, como catalisadoras da transformação digital.

A Apple, o Google e o Facebook são alguns dos casos mais conhecidos de empresas que beneficiaram da transformação digital para ascender ao estatuto de líderes digitais (Westerman et al., 2011). Ao passo que, várias indústrias sofreram profundas transformações pela emergência de modelos de negócios assentes em plataformas *online* que: «*estabelecem a ligação entre clientes e vendedores individuais (eBay), entre clientes e uma multiplicidade de empresas/vendedores (Alibaba, Amazon, entre outras), empresas com empresas (plataformas business-to-business) e empresas com uma multidão (plataformas de crowdsourcing como o Kickstarter)*» (Kannan & Li, 2017, p. 21). Apesar de ser um fenómeno mais recente, as entidades envolvidas na denominada economia da partilha estão identicamente a explorar a transformação digital para ganharem uma posição de relevância em diferentes indústrias, sendo também certo que o seu aparecimento será cada vez mais frequente no futuro (Westerman et al., 2014). Existe assim uma tentativa de seguir o exemplo de histórias de sucesso como as da Uber e da Airbnb que, através dos seus modelos de negócios inovadores, foram responsáveis por reformular em pleno as áreas de atividade relacionadas com o transporte e a hospitalidade (Kane et al. 2015).

3.4 A transição do setor imobiliário para a era digital

De um modo geral, o ramo imobiliário engloba o processo transacional realizado entre compradores e vendedores de imóveis, no qual ocorre uma sequência de negociações, com um certo grau de competitividade entre as partes envolvidas (Pyhr & Cooper, 1982). Segundo Baker e Chinloy (2014), isto decorre do facto de que, do ponto de vista dos compradores, existe uma intenção de encontrar a melhor casa que seja capaz de satisfazer as suas necessidades e preferências, com o menor custo e tempo despendido em todo o processo; enquanto que, da perspectiva dos vendedores, existe uma procura em maximizar os retornos da transação e de realizar todo o processo no menor período de tempo possível. Por existir um conflito de interesses durante o processo negocial, ambas as partes precisam de despende tempo, custos e recursos para facilitar a sua tomada de decisão, sendo por isso que necessitam de ponderar recorrer a profissionais do setor (*Idem*, 2014). Neste sentido, os agentes imobiliários disponibilizam, mediante o pagamento de uma comissão, a experiência e o conhecimento que

detêm sobre o mercado para guiar e aconselhar os seus clientes, de forma a encontrar a melhor solução que vá ao encontro das suas necessidades e situação financeira (Archer & Ling, 2016). A transformação digital é um fenómeno transversal a todas as indústrias e, embora tenha conseguido resistir até recentemente sem expressivas alterações, o ramo imobiliário não é exceção (KPMG, 2017). As profissões associadas a esta indústria começam agora a sofrer uma extensa mudança, que acontece a um ritmo cada vez mais vertiginoso (Zumpano, Johnson, & Anderson, 2003). Apesar de nem todos os seus intervenientes serem afetados com a mesma intensidade, mesmo os que continuam com um negócio próspero serão ainda assim perturbados de alguma forma (Wheaterhead, 1997).

Em consonância com a KPMG (2017, p. 10), «*um dos problemas que muitas empresas imobiliárias enfrentam resulta de não serem naturalmente capazes de se adaptar à rápida inovação digital - na verdade, tiveram pouca necessidade de o fazer até agora*». Assim sendo, torna-se possível aferir que, ao contrário da vasta maioria dos setores empresariais, as entidades estabelecidas no ramo imobiliário conseguiram preservar os seus negócios com relativa estabilidade, dedicando pouca importância aos desenvolvimentos tecnológicos que foram surgindo e afetando as restantes indústrias. No entanto, a pouca importância que tiveram de dar à tecnologia até recentemente, constitui agora uma necessidade que afeta o presente e o futuro da indústria, pelo que se torna cada vez mais imperativo que as empresas aceitem a mudança e permaneçam num constante processo de adaptação, de forma a beneficiarem dos novos desenvolvimentos tecnológicos que vão irrompendo no mercado.

O setor imobiliário, como uma indústria consolidada, não se encontra em vias de extinção, mas sim perante um processo de remodelação, que resulta em grande parte do desenvolvimento tecnológico (Dixon, Thompson, McAllister, Marston, & Snow, 2005). Segundo Benjamin et al. (2000a), a abordagem tradicional de atuar no setor, na qual os compradores e vendedores dependiam de agentes imobiliários para obter informações sobre o mercado local, tem sofrido consideráveis alterações com a introdução das novas tecnologias. A Internet tem vindo a possibilitar novos meios que tornam o processo de procura de habitação mais simples e barato para os consumidores (*Idem*, 2000a). Contribuiu também de forma notável para a remodelação da estrutura organizacional das empresas e o modo como realizam as suas tarefas, de forma a atender às novas necessidades dos seus clientes, que emergiram com o desenvolvimento tecnológico (Richardson & Zumpano, 2012).

Apesar de as novas tecnologias constituírem excelentes oportunidades para as entidades imobiliárias que consigam explorá-las de forma a maximizar os seus benefícios, podem resultar em ameaças para as entidades que mantêm a abordagem tradicional de exercer as suas

atividades, sem capacidade de se adaptar às mudanças a que a indústria está sujeita nos dias de hoje (KPMG, 2017). Assim sendo, as empresas necessitam de responder proactivamente aos desafios colocados pela digitalização do setor, de modo a permanecerem competitivas e relevantes para os seus clientes (Zumpano et al., 2003).

Conforme expresso por Gee (2010), a Internet atua como um meio facilitador que veio a simplificar tanto o papel dos compradores na procura de habitações, como o dos vendedores no processo de venda. Enquanto Benjamin et al. (2000a, p. 272) enfatizam que «*os grandes vencedores das mudanças no setor serão os consumidores: os compradores e vendedores de imóveis que terão acesso a informações mais precisas, temporalmente mais oportunas e a um custo menor*». No contexto atual, os consumidores têm maior acesso à informação que necessitam para a sua tomada de decisão, tornando-se assim menos dependentes dos profissionais do setor. Assim sendo, um mercado que era tradicionalmente caracterizado por envolver assimetrias ao nível da informação, começa agora a ser cada vez mais transparente para todas as partes envolvidas.

Consequentemente, Gee (2010) expressa que o aumento do poder dos consumidores acarreta uma série de vantagens e desvantagens para os agentes imobiliários, que afetam o seu contributo como profissionais deste setor. As principais vantagens consistem no facto de «*perderem menos tempo e esforço a identificar propriedades, a realizar visitas com os compradores às propriedades e a avaliar o valor de mercado das propriedades para os vendedores*» (Idem, 2010, p. 118). Isto resulta da crescente autonomia dos consumidores, tornando-se assim cada vez mais informados e capazes de desempenhar algumas das tarefas que eram normalmente atribuídas a estes profissionais. Como principal desvantagem do agente imobiliário, é possível destacar a diminuição das comissões que auferem, o que se deve maioritariamente ao facto do seu papel na transação ser menos decisivo, podendo mesmo, em alguns casos, ser desnecessário (Idem, 2010). Neste sentido, Raymond e Webb (2002, p. 122) observam que:

[...] os consumidores esperam receber muito mais de um agente imobiliário atualmente do que no passado. Esperam também que os profissionais do setor imobiliário usem a mais recente tecnologia para atender às necessidades dos seus clientes.

Por conseguinte, a abordagem do consumidor está cada vez mais orientada para o mundo digital, sendo que estes pretendem retirar da tecnologia o melhor que esta tem para lhes oferecer. Do mesmo modo, exigem cada vez mais que os profissionais imobiliários adotem a mesma postura, de forma a aproveitar oportunidades que apenas são possíveis de alcançar através da utilização das novas tecnologias.

Devido à transformação digital, Gee (2010) expressa que a indústria pode estar perante um processo de desintermediação do agente imobiliário, o que resulta do facto de os compradores e vendedores começarem a executar atividades que até então apenas os agentes imobiliários estavam capacitados para o fazer, diminuindo assim o papel que desempenham no processo transacional, em termos do valor acrescentado da sua utilização face à comissão que auferem. Enquanto, Benjamin et al. (2000a) conjeturam que o papel dos agentes imobiliários terá de sofrer uma transformação para que estes consigam acompanhar a mudança proveniente da crescente complexidade do setor. Para que isso se suceda, os mesmos autores consideram que esta função «*provavelmente evoluirá para um especialista em marketing imobiliário, fornecendo aos vendedores conselhos sobre preços, exibição, negociação, etc. e oferecendo aos compradores ajuda na inspeção de várias propriedades, obtenção de financiamento, oferta, negociação e mudança*» (Idem, 2000a, p. 272). Assim sendo, torna-se claro que a mudança vivenciada nos últimos anos no setor expressa a urgência para que o papel desempenhado por estes profissionais evolua, de forma evitar a sua desintermediação.

Com o aumento da transformação digital, estão a surgir cada vez mais empresas, nomeadamente *startups*, capazes de montar modelos de negócios rapidamente escaláveis e com baixos custos associados às suas operações, que propulsionam a competitividade e, conseqüentemente, representam uma ameaça para as entidades que já se encontram estabelecidas no mercado (Clark & Moonen, 2015). Abre-se assim o caminho para a emergência de negócios que contemplem estas novas imposições do setor imobiliário para aumentar a sua probabilidade de suceder.

3.5 Conclusão do capítulo III

Considerando que a tecnologia constitui um dos principais pilares do desenvolvimento económico atual, as empresas têm sofrido profundas alterações nos princípios associados aos seus negócios, razão pela qual demonstram um crescente interesse em enveredar pela sua transformação digital. O surgimento de modelos de negócio digitais é um fenómeno transversal a todos os setores de atividade e, embora a disrupção de uma indústria não ocorra com muita frequência, quando ocorre, trata-se por norma do caso de uma *startup*, sendo por isso que estas atuam, em grande medida, como catalisadoras da transformação digital.

Relativamente ao setor imobiliário, as profissões associadas a esta área de atividade começam a sofrer uma profunda mudança que acontece a um ritmo cada vez mais vertiginoso. Diante das

novas exigências do mercado, surgem inúmeras oportunidades e desafios que as entidades de mediação imobiliária necessitam considerar:

Por um lado, o desenvolvimento tecnológico tem vindo a transformar a Internet num poderoso mercado transacional; o consumidor procura desenvolver uma relação mais próxima das marcas *online*, à medida se encontra cada vez mais conectado, através dos diferentes meios tecnológicos que dispõe; a elevada escalabilidade dos negócios digitais facilita a sua internacionalização, uma vez que são capazes de operar com estruturas organizacionais flexíveis e com custos reduzidos; enquanto que a transformação digital possibilita às empresas encontrar novas formas de gerar valor para se diferenciarem das entidades tradicionais do setor. Por outro lado, torna-se necessário considerar o atraso significativo que o ramo imobiliário apresenta perante as restantes indústrias e a dificuldade acrescida que envolve a digitalização de um negócio imobiliário na sua plenitude, devido à importância que o contacto físico assume em determinadas fases do processo transacional; as vantagens competitivas das empresas serem cada vez mais transitórias; a crescente pressão para que os profissionais do setor evoluam, de modo a evitar a sua desintermediação; bem como o facto de os consumidores serem cada vez mais autónomos, exigentes e demonstrarem maior dificuldade em confiar numa marca *online*.

IV. Análise Contextual: A mutação digital do mercado imobiliário suíço

4.1 Introdução

A transformação digital encontra-se atualmente a revolucionar por completo a economia e as sociedades em geral (OCDE, 2017). A Comissão Europeia estima que a *«digitalização de produtos e serviços contribua para uma receita anual de 110 biliões de euros para a indústria europeia, pelo menos nos próximos cinco anos»* (Comissão Europeia, 2017, p. 4), sendo que, caso as economias europeias subdesenvolvidas consigam dobrar o seu desempenho digital até 2025, *«a Europa poderá adicionar 2,5 triliões de euros ao PIB europeu»* (McKinsey, 2016, p. 35). Ainda assim, segundo um estudo realizado pela McKinsey (2017), a conjuntura atual do continente europeu demonstra que apenas 12% do potencial da utilização de avanços digitais está a ser aproveitado.

Com fundamento no *«MGI's Industry Digitisation Index»* desenvolvido pela McKinsey (vide Anexo 1), torna-se possível constatar a lacuna existente na Europa entre os setores classificados

com elevado desempenho digital (i.e., setores tecnológico, dos *media* e financeiro) e os restantes, sendo o setor imobiliário classificado como uma indústria de médio grau de digitalização. Considerando que a Europa continua aquém de retirar pleno partido das oportunidades decorrentes da transformação digital, torna-se assim necessário compreender qual é o grau de desenvolvimento da economia suíça e, mais precisamente, o seu impacto no panorama atual do setor imobiliário.

Por conseguinte, este capítulo inicia-se com uma análise das medidas que a Suíça tem vindo a implementar para melhorar o seu desempenho enquanto economia digital, com a finalidade de determinar a sua abertura para o estabelecimento de *startups* inovadoras no ramo imobiliário. Segue-se um enquadramento do imobiliário suíço, no sentido de compreender a dimensão competitiva do setor, as oportunidades e desafios resultantes da sua transformação digital, bem como as principais tendências emergentes que possam assumir interesse para as empresas implementarem nos seus modelos de negócios. Posteriormente, é realizado um diagnóstico externo da Brixel que permita captar como articula o seu negócio com o meio envolvente.

No final do presente capítulo, espera-se que o leitor tenha uma visão clara da mutação digital da economia suíça, para que consiga compreender a razão pela qual *startups* como a Brixel têm cada vez maior abertura para penetrar no mercado imobiliário suíço e aproveitar as oportunidades que surgem da sua digitalização.

4.2 A intensificação digital da Suíça

Em sintonia com o panorama internacional, a Suíça encontra-se atualmente empenhada em intensificar a sua presença digital, o que, embora não ocorra de forma linear, é transversal a todas as indústrias (McKinsey, 2018). Por ser pioneira na implementação de inovações tecnológicas e estar associada a custos de mão-de-obra expressivos, a Suíça é um dos países da Europa com maior propensão para a transformação digital (*Idem*, 2018). Para capitalizar do melhor modo possível as vantagens decorrentes da sua digitalização, o Conselho Federal implementou em 2016 o plano estratégico «*Suíça Digital*», encontrando-se identicamente a atuar em estreita colaboração com a «*Comissão Europeia e outros países e organizações internacionais, como a OCDE e a OMC*» (Confederação Suíça, 2018, p. 29).

Nos últimos anos, os resultados alcançados em *rankings* internacionais têm vindo a comprovar o compromisso da Suíça em intensificar a sua presença digital (McKinsey, 2018). A este respeito, o país patenteia um lugar de proeminência *vis-à-vis* as principais potências mundiais,

ocupando as posições cimeiras do *WEF - Global Competiveness Report 2018* (4º lugar) e do *IMD Digital Competitiveness Ranking 2018* (5º lugar).

As prioridades da economia suíça têm recaído de forma contínua sobre «*a inovação, a produtividade e as atividades de elevado valor agregado*», em virtude da ampla presença de organizações tradicionais e de vanguarda no seu país (Roland Berger, 2015, p. 4). A sua envergadura em matéria de inovação torna-a um polo europeu para a implantação de multinacionais no seu território (Switzerland Global Enterprise, 2018), captando «*o talento de empresas como a Google, a Disney Research e a Microsoft*» (McKinsey, 2018, p. 42). No entanto, ainda que as entidades suíças reconheçam a digitalização como um tema que desperta cada vez mais interesse, o seu enorme potencial continua em grande parte inexplorado na maioria das empresas (Deloitte, 2018). De acordo com um estudo desenvolvido pela Boston Consulting Group, a Nestlé foi a única empresa suíça a figurar no top 50 das empresas mais inovadoras do mundo em 2018, posicionando-se em último lugar num *ranking* liderado pelos gigantes tecnológicos «*Apple, Google e Microsoft*» (BCG, 2018, p.4).

Segundo o EDA (2017), Departamento Federal dos Negócios Estrangeiros, o tecido empresarial suíço é praticamente constituído na sua totalidade por Pequenas e Médias Empresas – PME (mais de 99%). Embora as empresas consolidadas sejam também capazes de impulsionar a transformação digital, as *startups* estão mais inclinadas para o fazer devido à sua forte agilidade operacional e capacidade de inovação. Presentemente são criadas em torno de 300 *startups* por ano na Suíça, sendo «*quatro vezes superior aos valores registados há 15 anos atrás*» (startupticker.ch, 2018, p. 72). Esta maior iniciativa para a criação de novas empresas nos últimos anos pode ser explicada pelo facto de a sua taxa de sobrevivência ser bastante superior à registada internacionalmente, visto que «*quase 60% das empresas criadas em 2007 permaneceram ativas cinco anos depois*» (Confederação Suíça, 2017, p. 27). No entanto, o elenco de unicórnios, ou seja, «*startups tecnológicas avaliadas em mais de um bilhão de dólares*» permanece escasso na Suíça (McKinsey, 2018, p. 42), tendo em conta que as empresas Avaloq, MindMaze e Roivant Sciences são as únicas a integrar os 315 unicórnios reportados globalmente no início de 2019 (CB Insights, 2019), não estando qualquer uma delas associadas ao ramo imobiliário.

4.3 A digitalização do mercado imobiliário suíço

Embora a Suíça, conforme mencionado *a priori*, seja um país propenso à inovação digital, o setor imobiliário não integra as suas grandes frentes, visto que apenas recentemente enveredou por esse rumo (Crédito Suíço, 2017b). No entanto, como resultado dessa expansão, a tecnologia está a tornar-se um dos eixos centrais do setor, alargando a competitividade do mercado com a introdução de novos meios para que as entidades consigam aumentar a sua quota de mercado (Deloitte, s.d.).

Considerando a conjuntura global do setor, segundo a CB Insights (2017), foram investidos, em 2016, sensivelmente 2 665 bilhões de dólares em 235 transações com empresas tecnológicas que operam no ramo imobiliário, sob a denominação de *Proptech* (acrônimo de *Property Technology*), sendo a Europa o mercado mais atrativo para o surgimento de *startups* inovadoras, capazes de fazer frente às entidades consolidadas no setor (Deloitte, s.d.). Embora o surgimento do conceito de *Proptech* seja recente, a sua aceitação no mercado tem sido bastante positiva, pelo facto de procurarem desenvolver novos modelos de negócios e de adotarem as mais recentes tecnologias à medida que despontam no mercado para encontrar novas formas de criar valor para o ramo imobiliário (Crédito Suíço, 2017a), constituindo assim um potencial apreciável para ser explorado em território suíço (CB Insights, 2017; Crédito Suíço, 2017a).

Contudo, apesar de surgirem progressivamente novas *startups* a explorar o segmento das *Proptech* no imobiliário suíço, este prevalece num estado de desenvolvimento embrionário (Crédito Suíço, 2017a), considerando que, segundo um estudo realizado pela Schwyter Digital em setembro de 2018, o mercado suíço aglomerava apenas 166 *startups* com esta designação (*vide* Anexo 2).

Para analisar o ambiente empresarial que constitui esta nova vertente de entidades imobiliárias, o Crédito Suíço realizou um inquérito a 45 das primeiras empresas a integrar o mercado das *Proptech* na Suíça, das quais a Brixel foi uma das convidadas a prestar o seu contributo. De acordo com esse estudo (*Idem*, 2017a, pp. 1-2), «86% das empresas na amostra foram fundadas depois de 2013», acrescentando ainda que «um quarto das *startups* ainda se encontra numa fase inicial», «76% têm a dimensão de uma microempresa» e sensivelmente «84% são financiadas pelos seus fundadores ou parceiros» (*vide* Anexos 3, 4 e 5).

Com fundamento na Figura 1, as *startups* em investigação enfatizaram que os principais fatores diferenciadores dos seus negócios são a conceção de novas tecnologias ou produtos (28%) e a utilização intensificada dos dados/informação (22%). Ao passo que, conforme ilustrado na Figura 2, os principais desafios enfrentados por estas empresas consistem em expandir a sua carteira de clientes (70%) e recrutar novos colaboradores (41%).

Figuras 1 e 2

Principais vantagens competitivas (esquerda) e desafios encontrados (direita) pelas PropTech suíças



Fonte. Crédito Suíço (2017a, pp. 2-3)

A indústria imobiliária e, particularmente o segmento das *PropTech*, têm vindo a contemplar uma vasta gama de inovações tecnológicas, sendo as seguintes as merecedoras de maior destaque para as empresas suíças implementarem no medio e longo prazo: a Inteligência Artificial, a *Big Data*, a Internet das coisas, o *Blockchain* e a Automação (KPMG, 2018). Por sua vez, em concordância com a Deloitte (2017, pp. 3-17), as principais tendências que irão impactar nos próximos anos a indústria imobiliária mundial, encontrando-se a Suíça igualmente abrangida, serão as seguintes:

- (1) Risco cibernético – com o avanço tecnológico surgem novos meios de capturar receitas e vantagens competitivas. No entanto, torna-se também necessário equacionar novos riscos, nomeadamente a maior vulnerabilidade à ocorrência de ciberataques.
- (2) *Crowdsourcing* – usando a Internet como o seu principal mecanismo, o *crowdsourcing* tem vindo a crescer consideravelmente. Isto dá às empresas imobiliárias a oportunidade de

aproveitar o contributo de indivíduos que pretendam ajudar na melhoria dos seus negócios para terem um quadro de pessoal mais flexível e com menores custos associados.

(3) Mobilidade inteligente – resulta do facto de os veículos autónomos estarem prestes a emergir no mercado e que estes, ao possibilitarem uma menor perceção do tempo de viagem, encorajam as pessoas a viajar distâncias mais longas com maior frequência. Este cenário levanta algumas incertezas quanto ao futuro do setor imobiliário, especialmente no que diz respeito à correlação entre a localização e os preços da habitação, visto que podemos estar perante uma homogeneização dos valores praticados nos centros urbanos e nas suas áreas periféricas caso a localização deixe de ter a mesma relevância que tem assumido até aos dias de hoje.

(4) Futuro do trabalho – o contexto empresarial tem vindo a sofrer profundas alterações, sendo expectável que estas se intensifiquem nos próximos anos com a transformação digital. As organizações de vanguarda procuram cada vez mais inculcar inovações tecnológicas a nível estratégico e operacional, sendo nesse sentido que a automatização de tarefas tem vindo a alterar o papel dos recursos humanos no seio das empresas, tornando-se uma prática cada vez mais comum para tornar a sua estrutura mais ágil e eficiente.

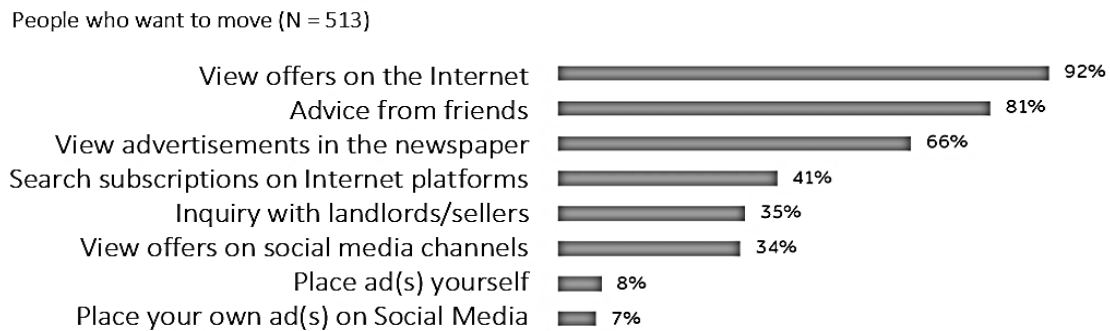
(5) *Blockchain* – esta tecnologia apresenta um grande potencial para ser aplicada no setor imobiliário, manifestando as empresas especial interesse na sua utilização como uma forma de eliminar os seus intermediários.

4.4 Os principais *players* do imobiliário suíço

De acordo com Meyer e Westermann (2018), a Internet constitui o meio predominantemente utilizado na Suíça para a promoção dos bens imobiliários, envolvendo em torno de 70 a 90% da publicidade realizada durante o processo transaccional. Por sua vez, segundo um estudo realizado pela empresa de comunicação social Neue Zürcher Zeitung - NZZ (Figura 3), as principais fontes de informação que os compradores suíços consideram ao procurar uma propriedade são: as ofertas existentes na Internet (92%), as recomendações de amigos (81%) e os anúncios colocados em jornais (66%), com a procura de serviços nas plataformas digitais a surgirem posteriormente como o quarto meio mais utilizado (41%).

Figura 3

Principais meios utilizados na Suíça para procura de habitação



Fonte. Autoria própria. Fundamentado em NZZ. (2018)

Os principais *players* suíços demonstram semelhanças na medida em que todos apresentam uma presença *online* para auxiliar o consumidor na compra e venda de propriedades, contudo, evidenciam particularmente divergências ao nível da sua dimensão, segmentos de mercado em que atuam e modelos de negócios que visam explorar (Bolliger, & Ruhstaller, 2016). Torna-se, portanto, possível aferir que, independentemente de serem agências tradicionais ou portais imobiliários suíços, a via *online* atua como uma importante componente dos seus negócios.

RE/MAX Switzerland

A RE/MAX (acrónimo de *Real Estate Maximums*) é líder mundial em mediação imobiliária e conta com mais de 45 anos de história desde a sua fundação em Denver, Colorado no ano de 1973 (RE/MAX, s.d.). A entidade utiliza a força da sua marca vigorosamente estabelecida através da sua cadeia de *franchising* para disponibilizar um serviço uniforme e de excelência aos seus clientes, quer seja no segmento residencial ou no comercial. A sua rede internacional encontra-se presente em mais de 100 países e abrange sensivelmente 120 000 agentes imobiliários (*Idem*, s.d.). Estabelecida na Europa desde 1995, expandiu posteriormente o seu negócio para a Suíça em 1999 (RE/MAX Switzerland, s.d.). Em 2016, a RE/MAX Switzerland realizou 2 283 transações imobiliárias, totalizando um volume de negócios que ascendeu aos 46 milhões de francos suíços (*Idem*, 2017). De momento, a entidade constitui a maior rede imobiliária suíça, com mais de 350 profissionais em aproximadamente 100 localizações (*Idem*, s.d.).

A RE/MAX reúne consultores imobiliários na Suíça que utilizam o seu conhecimento e experiência para oferecer ao consumidor uma panóplia de opções de acordo com as suas necessidades e preferências, em virtude de possuir correntemente mais de 3 500 imóveis à venda (*Idem*, s.d.). De entre os vários serviços que fornecem, notabilizam-se por auxiliar os seus clientes a encontrar as soluções mais vantajosas de financiamento, processar toda a documentação associada ao processo e ao contrato de promessa de compra e venda, simplificando ainda o desfecho da transação no notário. A entidade possibilita a promoção física das propriedades, através dos meios normalmente associados às entidades imobiliárias tradicionais (i.e., anúncios ou cartazes de venda na propriedade, folhetos, expositores de publicidade, entre outros), bem como a sua divulgação em formato digital, disponibilizando no seu portal *online* as listagens com fotografias, características e o preço de venda das propriedades, sendo ainda possível incluir o levantamento topográfico, vídeos, demonstrações virtuais ou um relatório detalhado da propriedade por um preço acrescido (*Idem*, s.d.).

Engel & Völkers

Fundada em 1977, a Engel & Völkers consiste numa rede global de *franchising* de origem alemã, que marca presença em 30 países, reúne mais de 800 escritórios mundialmente e empregam em torno de 11 000 consultores imobiliários (Engel & Völkers, s.d.-a). A entidade é predominantemente especializada no segmento de luxo, oferecendo aos seus clientes uma vasta gama de serviços no contexto residencial e comercial do ramo imobiliário. Presente na Suíça desde 2002, teve um volume de negócios que ascendeu aos 32 milhões de francos suíços em 2017, arrecadados pelas suas 50 agências que empregam sensivelmente 200 consultores imobiliários (*Idem*, s.d.-b). Em termos de serviços, a Engel & Völkers tem consultores que acompanham os seus clientes durante todo o processo transacional, a fim de atingir os maiores retornos, no menor lapso temporal possível. Assim sendo, encontram-se principalmente responsáveis por proceder à definição de uma estratégia de *pricing* para a propriedade, identificar o público-alvo e os melhores meios para proceder à sua promoção (i.e., exposição local, *online*, nacional e internacional), realizar demonstrações da propriedade e gerir toda a transação até ao seu desenlace, intentando ainda prorrogar a sua relação de proximidade com o cliente mesmo após esse momento acontecer (*Idem*, s.d.-a). No contexto digital, o seu portal imobiliário caracteriza-se por reunir todos os locais onde marca presença num só espaço, permitindo aos seus clientes consultar informação exclusiva sobre o comportamento e as tendências do mercado na sua região, bem como visualizar os anúncios dos bens imobiliários

desejados de forma simplificada e com um design convidativo, composto por um conjunto de recursos para facilitar todo o processo.

Homegate

Fundada em 2001, a Homegate notabiliza-se por ser o principal portal digital de imobiliário suíço. As funções da entidade estão atualmente distribuídas entre a sua sede em Zurique e a sua filial em Lausanne, englobando uma equipa composta por 92 colaboradores que são especialistas nas áreas de «*marketing e financiamento imobiliário digital, desenvolvimento de produtos e de websites, gestão de bases de dados, vendas e marketing*» (homegate.ch, s.d.-a). Classificada pela NET-Matrix, entidade de consultoria suíça, como um dos «*cinco principais sites suíços com maior taxa de penetração no segundo trimestre de 2017*», a Homegate foi a única a operar no ramo imobiliário (homegate.ch, 2017). A empresa tem sensivelmente 8 milhões de visitas na sua plataforma, que resultam em mais de 180 milhões de páginas visualizadas mensalmente, algo que consegue por abranger uma oferta que ascende às 100 mil listagens de propriedades para compra ou aluguer, assim como bens imobiliários para fins comerciais. A sua plataforma «*é mais do que um puro motor de pesquisa de imóveis*» destinado a atrair vendedores para promover as suas propriedades e compradores para realizar a sua aquisição, evidenciando-se sobretudo por incluir ferramentas financeiras (e.g., simuladores de impostos e de crédito habitação) que permitem aos seus clientes usufruir de serviços mais baratos, *online* e como maior transparência dos que os realizados pelos agentes tradicionais (*Idem*, s.d.-c). A publicação de um anúncio neste portal tem um custo base de CHF 125, que acresce entre 3,5 a 4,5 francos suíços em taxas diárias que divergem consoante os cantões suíços (*Idem*, s.d.-b). A empresa salienta que o vendedor tem a oportunidade de promover a sua propriedade de uma forma mais atrativa através da utilização deste serviço, podendo «*enriquecer o seu anúncio com a planta, fotografias, um vídeo, uma tour virtual e o logótipo da empresa*» (*Idem*, s.d.-c). A sua permanência na plataforma acontece até que o vendedor decida removê-lo, sendo cobrada uma tarifa diária mínima de 15 dias mesmo que o serviço seja utilizado por um período mais curto (*Idem*, s.d.-b).

Immoscout24

O Immoscout24 é um portal digital de imobiliário fundado em 1998, que integra a rede suíça Scout24, juntamente com o Autoscout24, Motoscout24 e Anibis, modelos de negócio idênticos explorados em outras indústrias (Scout24, s.d.). Este grupo empresarial sediado em Flamatt, emprega 250 colaboradores (*Idem*, s.d.) e tem sido gerido desde 2016 sob a forma de uma aliança estratégica que envolve uma participação equitativa entre a Ringier e a Die Mobiliar. (Ringier, 2016). Em novembro de 2018, o Immoscout24 teve mais de 7.9 milhões de visitas na sua plataforma que geraram uma oferta superior a 86 mil anúncios de bens imobiliários para compra ou aluguer (Scout24, s.d.), ficando assim patente as razões para ser considerado um dos principais portais digitais do imobiliário suíço e o principal concorrente da Homegate. Disponibiliza, através da sua plataforma, um meio para os vendedores anunciarem a venda ou aluguer dos seus bens imobiliários, faculta identicamente simuladores para o cálculo de estimativas de financiamento e uma gama de serviços que permitem ao consumidor consultar informações sobre os mais variados temas do imobiliário e que facilitam a sua mudança de habitação. Relativamente aos preços praticados, o intervalo varia entre 159 e 1154 francos suíços, podendo os vendedores escolher um dos três pacotes disponíveis para colocar um anúncio na plataforma entre 14 e 90 dias (Immoscout24, s.d.): o «*Básico, Top e Turbo*». Conforme os nomes sugerem, o Básico constitui a opção mais económica e com um serviço mais limitado, ao passo que o Top posiciona o anúncio no cimo dos resultados do motor de pesquisa de propriedades e, por último, o Turbo notabiliza-se por ser a opção mais onerosa, que permite ao anunciante colocar o seu bem imobiliário numa posição de maior destaque na plataforma para realizar a sua transação com maior celeridade.

4.5 Estrutura externa da Brixel

Uma empresa, como um sistema aberto, necessita de interagir com as entidades presentes no seu ambiente externo (Teixeira, 2013). Apesar de ser uma empresa digital, a Brixel não se consegue isolar como se de um sistema fechado se tratasse, pelo que necessita de considerar a influência que cada uma destas relações tem no sucesso do seu negócio. A este respeito, conforme evidenciado na Tabela 2, torna-se possível aferir o seguinte:

Tabela 2

Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da envolvente externa da Brixel

	Tema Abordado	Principais trechos da entrevista
Concorrência	Portais digitais	«Os nossos principais concorrentes diretos são a Homegate e ImmoScout24, em termos do mercado que pretendemos atrair [...]. O que nos diferencia destas entidades consiste essencialmente na inclusão de dados do imobiliário a que estas não têm acesso. Além disso, focamo-nos bastante na experiência do consumidor, de forma a que os serviços que oferecemos sejam mais próximos do que este realmente pretende, através da identificação de tendências e padrões de consumo. Por fim, tentamos ainda que a qualidade dos nossos listings seja superior à deles, porque eles não têm controlo sobre essa componente e nós procuramos assim explorá-la para obter uma vantagem competitiva».
	Entidades tradicionais	«[...] procuramos diferenciar-nos das entidades corporativas que marcam presença no ramo imobiliário, [...] a Brixel possibilita um produto mais barato, um mercado mais transparente para os seus consumidores e totalmente digital».
Parcerias	IAZI	«Temos a IAZI como parceira, que trata de tudo o que envolva estimativas. O algoritmo utilizado nas estimativas é muito em prol dos serviços desta entidade, pelo facto de serem eles quem reúne e realiza o tratamento dos dados [...]. Enquanto que, do ponto de vista da IAZI, conforme as pessoas colocam mais dados na nossa plataforma, nós partilhamo-los com a mesma, de forma a que possam gerar conhecimento e melhorar os seus serviços [...]».
	Beobachter	«O Beobachter dispõe de conteúdo sobre muitos tópicos do mercado imobiliário [...]. Como nenhum de nós tem um passado académico associado ao setor imobiliário, o conhecimento que pretendemos transmitir aos nossos clientes através da nossa plataforma é o resultado desta parceria».
	Matterport	«[...] o Matterport [...] faz a prestação de serviços no âmbito do tour virtual das propriedades em 3D, sendo que na Suíça somos uns dos únicos representantes. Não o podemos considerar bem uma parceria, mas sim uma relação entre cliente e fornecedor, na qual nós usamos o serviço deles, mas também temos uma certa abertura que decorre da negociação que realizamos com a entidade [...]».
	Homegate e Immoscout24	«Com a Homegate e ImmoScout24 temos um acordo ao nível da acessibilidade de preços, em termos da colocação das nossas propriedades nos seus portais. Como nós temos desconto, para o consumidor compensa muito mais colocar a sua propriedade através da Brixel nestes dois sites do que quando o faz por própria iniciativa».
Consumidor	Público-alvo	«Como estamos numa fase inicial do negócio, não conseguimos ainda segmentar com exatidão o perfil do nosso público-alvo. Pretendemos atrair [...] alguém que procure estabelecer uma relação connosco em forma de parceria, de modo a que nós procedamos à gestão da sua propriedade, enquanto que este mantém o controlo, mas não tem as complicações associadas. A pessoa tem o controlo porque nós disponibilizamos toda a informação online do estado da venda, mas não tem o trabalho que teria caso tivesse de realizar todo o processo transacional sozinho, porque os nossos serviços abrangem todas as atividades complexas e morosas».

Fonte. Autoria própria, fundamentado em Gonçalo Ramalho (comunicação pessoal, janeiro 26, 2019)

4.5.1 Concorrência

Face à competitividade existente no mercado suíço, a Brixel necessita considerar simultaneamente as entidades tradicionais e digitais do setor como concorrentes. Comparativamente com as agências imobiliárias tradicionais, a Brixel distingue-se pelo facto de oferecer um negócio mais transparente, digital e económico, aproveitando as tecnologias

para otimizar os seus processos, bem como a manipulação dos dados do imobiliário para simplificar todo o processo transacional do seu consumidor (Brixel, s.d.). Por sua vez, a Homegate e o ImmoScout24 são os seus principais concorrentes diretos, pelo facto de serem os maiores portais digitais presentes no mercado imobiliário suíço. Contudo, a Brixel acredita ser capaz de disponibilizar uma plataforma mais abrangente, centrada no consumidor e simples de utilizar para a compra e venda de propriedades. Do mesmo modo, apesar de terem serviços semelhantes, esta *startup* é a única que disponibiliza aos vendedores a possibilidade de anunciarem gratuitamente as suas propriedades, procurando assim «*dar a conhecer a marca Brixel, de forma a adquirir reconhecimento por parte dos consumidores*» (vide Apêndice C, p. 73).

Em virtude da elevada escalabilidade dos modelos de negócios das *startups* (OCDE, 2017), estas empresas são fundadas com uma orientação para alargar rapidamente os seus horizontes ao resto do mundo (Hollensen, 2011), sendo a extensão dos seus negócios amplamente facilitada pelo meio digital. Neste sentido, a Brixel não pode apenas considerar os seus concorrentes locais, mas também ter em conta as entidades existentes além-fronteiras. Apesar de serem poucos os modelos de negócios que se assemelham realmente ao seu e de nenhum explorar a intermediação imobiliária do mesmo modo na Suíça, segundo Gonçalo Ramalho, existem «*raras exceções no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, como por exemplo o Opendoor*», a tentar desempenhar um papel idêntico ao da Brixel, na forma como procuram comprar e vender imóveis, com a finalidade de introduzir liquidez no mercado e de assumir o risco pelos consumidores a partir do momento em que a sua casa é adquirida (vide Apêndice C, p. 74).

4.5.2 Parcerias

Considerando que a informação é um ativo cada vez mais valioso para as empresas, a Brixel beneficia da recolha de dados que transforma em conhecimento sobre o consumidor para angariar parcerias estratégicas e aumentar o seu poder negocial perante os fornecedores. Os seus parceiros são especialistas em diferentes áreas, responsáveis por fornecer recursos, informações e dados imobiliários que permitem à entidade concentrar-se estritamente nas atividades em que demonstra maior competência para desempenhar. Neste sentido, desenvolveu parcerias estratégicas com entidades suíças como a IAZI e o Beobachter, que permitem tornar o seu negócio mais abrangente e enquadrado com as necessidades dos seus

consumidores. Estabelece ainda uma relação próxima de cliente-fornecedor com o Matterport para disponibilizar a tour virtual em 3D das propriedades na sua plataforma, bem como uma relação de cooperação (cooperação competitiva) com a Homegate e Immoscout24.

4.5.3 Consumidor

No que concerne à segmentação do público-alvo, embora ainda numa fase prematura, a entidade considera que os seus potenciais compradores pretendem essencialmente realizar a transação sem necessitarem de recorrer aos meios convencionais do setor, detêm conhecimento sobre o mercado local e valorizam a transparência que os seus serviços possibilitam (Brixel, 2018). Em contrapartida, os potenciais vendedores procuram especialmente novas abordagens que substituam de forma inovadora os agentes tradicionais do setor, a fim de preservar o «*controlo da sua propriedade, poupar tempo e ganhar flexibilidade*» (Idem, 2018, p.8).

Considerando que um negócio imobiliário não pode, por enquanto, ser inteiramente digitalizado, existem estágios do processo transacional em que a *startup* necessita de interagir fisicamente com o consumidor. Estes tendem a ocorrer após o cliente ter contratado a entidade, nomeadamente quando o seu papel se assemelha ao de um agente imobiliário, durante o processo de venda (i.e., ao preparar a tour virtual no local, na demonstração da propriedade a potenciais compradores e no momento que marca o desfecho da transação).

4.6 Conclusão do capítulo IV

Com este capítulo tornou-se evidente que, apesar de a Suíça ser considerada uma das economias mais inovadoras à escala mundial, a tecnologia começa apenas agora a tornar-se um dos eixos centrais do ramo imobiliário, impulsionando a emergência de *Proptech startups* que são especialistas em desenvolver novas tecnologias/produtos e fazer melhor uso dos dados e informações que recolhem junto dos seus consumidores. Em contrapartida, as entidades consolidadas no setor demonstram semelhanças na medida em que todas apresentam uma presença online. Contudo, evidenciam divergências ao nível da sua dimensão, segmentos de mercado em que atuam e modelos de negócios que visam explorar, estando algumas mais empenhadas digitalmente do que outras. Por conseguinte, enquanto a RE/MAX e a Engel & Völkers adotam uma abordagem mais tradicional, através do estabelecimento de uma forte presença física em todo o território suíço; a Homegate e a ImmoScout24 estão alicerçadas em

modelos de negócios com uma presença online mais ampla.

Perante as mudanças na conjuntura suíça, a Brixel tem procurado explorar a transformação digital do setor para desenvolver uma estratégia de coopetição com os seus principais concorrentes diretos, formar parcerias com entidades que acrescentem valor ao seu negócio e estabelecer uma relação mais envolvente com o consumidor. No entanto, necessita ainda de considerar as seguintes oportunidades e desafios que afetam cada vez mais este mercado:

Por um lado, a Suíça manifesta um crescente interesse em digitalizar a sua economia para reforçar a sua posição de destaque a nível internacional; o seu território apresenta excelentes condições para o desenvolvimento de *startups*; o mercado imobiliário demonstra uma maior procura de plataformas digitais para a compra e venda de propriedades, estando em franca expansão o segmento das *Proptech*; as novas tecnologias e tendências de mercado desempenham um papel determinante na mudança das estruturas organizacionais dos negócios, facilitam o estabelecimento de relações estratégicas e ao consumidor assumir um papel mais ativo no interior das empresas. Por outro lado, torna-se ainda necessário considerar a elevada pressão competitiva, quer a nível de portais digitais como de redes de *franchising*, existente no mercado; as incertezas quanto ao futuro do imobiliário suíço, bem como as restantes vulnerabilidades que afetam especificamente os negócios digitais (e.g., ciberataques, crescentes preocupações demonstradas pelo consumidor ao nível da privacidade e segurança dos seus dados, entre outros).

V. Estudo de Caso: a Brixel

5.1 Introdução

O presente capítulo centra-se numa análise da Brixel, de forma a compreender como é que entidade visa explorar a transformação digital do mercado imobiliário suíço para desenvolver o seu modelo de negócios. Numa primeira fase, é realizada uma resenha histórica da empresa, juntamente com uma análise do seu processo evolutivo até aos dias de hoje. Segue-se a elaboração de um diagnóstico interno que permita compreender os pontos fortes e fracos do seu negócio, a fim de, subsequentemente, apresentar sugestões de melhoria que permitam à empresa ter uma orientação sobre possíveis rumos a seguir no futuro.

Considerando que as *startups* tendem a adiar a produção de documentação para fases mais avançadas do seu desenvolvimento, a escassez de dados secundários motivou a que a realização do presente estudo de caso tenha como principal fonte de recolha de informação a entrevista semiestruturada realizada a Gonçalo Ramalho - Diretor de Operações da Brixel – para compreender a posição da empresa em relação à transformação digital do ramo imobiliário e que repercussões tem nas diferentes áreas funcionais do seu negócio. Assim sendo, para permitir uma análise mais rica, a entrevista foi disponibilizada em anexo, enquanto que os principais trechos de cada tema são evidenciados, de forma sintetizada, ao longo do capítulo. Espera-se, assim, que o leitor consiga entender, através do caso da Brixel, como é que a redução das barreiras à entrada no setor imobiliário está a possibilitar a emergência de novos negócios que procuram explorar as oportunidades resultantes da transformação digital para desafiar as empresas que permanecem inadaptadas a esta realidade.

5.2 Enquadramento da empresa

Fundada em 2016, a Brixel consiste numa *startup* concebida em Zurique, pelos empreendedores Martin Angehrn e Michael Wiedemann (Brixel, s.d.). Fruto da combinação dos termos «*Bricks*» e «*Pixels*», a entidade visa explorar as mudanças decorrentes da digitalização do ramo imobiliário para estabelecer um negócio capaz de aumentar a transparência do mercado e a simplicidade de todo o processo associado à transação de propriedades (Brixel, 2018).

Convicta de que o setor imobiliário pode ser extrapolado para o mundo *online*, a Brixel tem a ambição de implementar uma plataforma que digitalize todas as fases do processo transacional de uma propriedade, «*desde o marketing, matchmaking, licitação e negociação até à conclusão do contrato de compra*» (Crédito Suíço, 2017a, p. 4). No entanto, esta *startup* não tem intenções de desempenhar o papel de um mediador imobiliário tradicional, mas sim de desenvolver um negócio que permita centrar-se inteiramente no consumidor, de modo a fornecer-lhe, através dos meios digitais, todos os recursos e informações que necessita para simplificar a sua tomada de decisão (Brixel, s.d.).

Apesar da competitividade existente no mercado imobiliário suíço, o progresso tecnológico e, mais recentemente, a digitalização da indústria propulsionaram a emergência de novas empresas e o desenvolvimento de modelos de negócio inovadores. Como motivação para a sua criação, a Brixel identificou a existência de falhas no mercado que poderiam constituir um

diferencial competitivo. A este respeito, Gonçalo Ramalho denota o seguinte (*vide* Apêndice C, p. 70):

Como empresa, olhámos à nossa volta e vimos que havia muitas entidades a fazer o mesmo, percebendo então que se calhar noutro nível de mercado existia um espaço para nós. Este espaço é criado com ideias inovadoras, diferentes do que os outros estão a fazer e que visam sobretudo explorar a digitalização do setor imobiliário.

Foi neste sentido que a Brixel enveredou por uma estratégia de diferenciação (Porter, 1998), ao identificar que a vasta maioria dos *players* presentes na envolvente digital forneciam serviços similares, sem verdadeiramente incorporar todas as fases da transação imobiliária (Brixel, s.d.). Perante as insuficiências detetadas no mercado, a visão estabelecida pela entidade assenta em «criar um novo mercado imobiliário ‘positivo’ - onde as pessoas compram ou vendem as suas casas de e para a Brixel», de forma a assumir os riscos do consumidor e a desmistificar o que os seus fundadores designam audaciosamente de «o monstro do imobiliário» (*Idem*, 2018, p. 6). Ao passo que, a sua missão consiste em estabelecer uma plataforma digital que possibilite a «compra de uma casa com um simples clique» e os seus valores assentam em: (1) «ganhar a confiança do mercado através da transparência»; (2) «criar experiências positivas através de uma verdadeira empatia» e (3) «capacitar as pessoas através da redução da complexidade» (*Idem*, 2018, p.16).

Relativamente aos objetivos prioritários da Brixel, Gonçalo Ramalho assinalou o seguinte (*vide* Apêndice C, p. 71):

Neste momento o nosso principal objetivo consiste em tentar atrair 100 utilizadores para os nossos serviços que fiquem totalmente satisfeitos. Ao focarmo-nos nestes primeiros clientes, muito provavelmente isto vai definir como é que vai ser o nosso negócio porque estamos a experimentar com eles e a utilizar o seu feedback para melhorar a sua experiência. Temos também o objetivo de atrair pessoas para o nosso Marketplace, que pode ser definido como um portal de listagem das propriedades que estão à venda [...]. Para o atingir, tentamos ver o que há de melhor nos outros Marketplaces e unir com as nossas ideias inovadoras.

Por um lado, a Brixel procura utilizar a sua primeira amostra de clientes para testar a viabilidade do negócio. Por outro lado, demonstra interesse em combinar as melhores práticas da indústria com as ideias originais da sua equipa para desenvolver produtos/serviços diferenciadores que aumentem as suas perspetivas de alcançar uma melhor posição competitiva no mercado.

5.3 Trajetória da empresa

Com um passado académico associado ao *marketing* e ao jornalismo, seria pouco expectável que Angehrn e Widemann ingressassem no ramo imobiliário. No entanto, antes de fundarem a Brixel, os seus cofundadores estiveram associados a uma agência digital dedicada ao desenvolvimento de produtos para «*conceituadas instituições bancárias, de comunicação social e do setor imobiliário*» (Brixel, s.d.). Foi através deste negócio que tiveram a possibilidade de trabalhar diretamente com a Homegate, a maior plataforma suíça de imobiliário, aproveitando essa oportunidade para reunir a experiência e o conhecimento necessários para darem agora este novo passo num setor tão competitivo como o do imobiliário. Com o surgimento da Brixel, decidiram abdicar da agência para se concentrarem exclusivamente neste novo negócio, tendo o seu espírito empreendedor motivado a renúncia de um negócio rentável para apostar na criação desta *startup*. Ao refletir sobre o processo evolutivo da empresa, Gonçalo Ramalho destacou os seguintes aspetos (*vide* Apêndice C, p. 71):

Apenas conseguimos colocar a plataforma online na Primavera de 2017. Neste momento ainda nos consideramos uma startup, na medida em que estamos ainda a dar os primeiros passos [...]. Desde a criação da Brixel, o modelo de negócios mudou. Primeiro começou por assumir a função de um agente imobiliário online, depois passou para uma plataforma para quem queria vender a sua casa e agora está cada vez mais próxima de se tornar um Marketplace onde as pessoas possam colocar as suas propriedades de um modo muito mais simplificado e intuitivo.

Embora tenha sido concebida em 2016, o processo de materialização da ideia numa plataforma digital prorrogou a sua introdução na Internet para 2017 e o seu lançamento oficial no mercado para o início de 2018 (Brixel, s.d.). Desde então, a entidade tem estado num constante processo evolutivo, que assenta essencialmente em desafiar a abordagem existente no ramo imobiliário, de modo a explorar as oportunidades resultantes da digitalização da indústria para produzir algo realmente diferenciador. Esta evolução decorreu de um processo de melhoria contínua, que envolveu a otimização do seu negócio através do conhecimento que foi gradualmente adquirindo junto dos usuários Beta que testaram os seus serviços durante esta fase embrionária (*Idem*, s.d.).

No que diz respeito aos obstáculos encontrados durante o desenvolvimento da empresa, Gonçalo Ramalho expressa que (*vide* Apêndice C, p. 72):

Um dos problemas [...] consistiu em compreender como transmitir a nossa mensagem de forma clara ao consumidor. Foi neste sentido que procedemos recentemente a uma alteração do nosso modelo de negócios, de modo a enquadrar de forma mais precisa e simplificada com o que o consumidor realmente pretende. Outro problema identificado consistiu em perceber como é que é possível atrair os consumidores para a nossa plataforma, algo que tem sido difícil de fazer por causa da notoriedade de portais como a Homegate e ImmoScout24. A solução que implementámos foi passar a integrar os serviços de listagem de

propriedades destas duas empresas, oferecendo assim ao consumidor a possibilidade de publicar as suas casas nestes dois portais com um custo inferior ao que teria se o fizesse por sua própria iniciativa.

Decorrente do primeiro problema supracitado, a Brixel realizou recentemente uma profunda reformulação do seu modelo de negócios, no sentido de humanizar a sua marca e tornar a sua plataforma mais *'friendly'* para os seus consumidores (*vide* Anexo 6). Enquanto que, para aumentar o tráfego da sua plataforma, a entidade desenvolveu uma estratégia de coopetição com os seus principais concorrentes, com a finalidade de proporcionar aos seus vendedores a possibilidade de anunciar propriedades na sua plataforma e nos dois principais portais de imobiliário da Suíça.

Fruto do crescimento da empresa, a Brixel sentiu a necessidade de externalizar as suas atividades operacionais e, embora se dedique exclusivamente ao mercado suíço, optou por instalar uma filial em Portugal. A este respeito, Gonçalo Ramalho denota que os principais fatores que motivaram esta decisão foram os seguintes (*vide* Apêndice C, p. 72):

Decidimos separar as operações da componente de negócio, tendo principalmente em conta que o investimento feito em Portugal permite ser mais bem rentabilizado do que na Suíça [...], considerámos ainda o facto de Portugal reunir bons profissionais na vertente tecnológica e de ser um país que os fundadores conhecem bem e gostam bastante.

Ao estabelecer diretamente contacto com o mercado e com o consumidor, a sede em Zurique encarrega-se da componente de negócios, *marketing* e vendas, enquanto que a filial em Lisboa desenvolve o produto/serviço.

5.4 Estrutura interna da Brixel

5.4.1 Gestão Tecnológica

Por se tratar de uma empresa digital, a tecnologia desempenha um papel decisivo nas componentes estratégicas e operacionais da Brixel. No primeiro caso, a entidade procura especialmente expandir o conhecimento que detém sobre o consumidor e o mercado para identificar novas oportunidades que possam ser exploradas para melhorar o seu negócio; enquanto, no segundo caso, foca-se principalmente na otimização dos seus processos, através da utilização de mecanismos que permitem processar os dados que são incorporados na plataforma, bem como o uso de algoritmos computacionais orientados para a automação de determinadas operações do seu negócio. É neste sentido que a *startup* procura retirar o melhor proveito das inovações tecnológicas para explorar a digitalização do setor imobiliário e

colmatar as questões de maior incerteza que abrangem o seu negócio, de modo a ajustar a sua oferta com maior exatidão às necessidades do consumidor.

Em relação à Gestão Tecnológica da Brixel, conforme ilustrado na Tabela 3, pode-se verificar o seguinte:

Tabela 3

Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão Tecnológica da Brixel

Tema abordado	Principais trechos da entrevista
Big data	<i>«De momento temos sensivelmente 28 mil listagens no nosso site que necessitamos de atualizar diariamente com base em informações que obtemos de outras fontes. Como não temos controlo sobre os dados que utilizamos, necessitamos da Big Data para suprimir as falhas que estes possam causar».</i>
Automação	<i>«Em termos de automação de processos, usamo-los para gerar dados e prever tendências, de modo a que consigamos concentrar os nossos esforços a nível de marketing neles. Temos ainda processos que se encontram maioritariamente automatizados para determinar se uma propriedade é uma boa compra para nós [...]».</i>
Inteligência artificial	<i>«Tentamos [...] cada vez mais transferir a inteligência artificial para o mercado e utilizar o conhecimento que vamos reunindo do consumidor para lhe proporcionar uma experiência mais interessante, algo que não está a ser explorado pelos nossos concorrentes. [...] Isto consiste basicamente em criar um perfil para cada cliente, que é formulado com base na utilização que cada pessoa realiza na nossa plataforma [...]».</i>
Escolha das tecnologias	<i>«[...] não colocamos diretamente estas questões ao consumidor porque não temos utilização suficiente para chegar a conhecimento de causa, mas faz claramente parte da nossa visão assim que tenhamos mais utilização no mercado. Isto resulta do nosso crescimento orgânico, sendo que quanto maior for o nosso crescimento, maior vai ser este feedback que conseguimos produzir».</i>
Perspetivas futuras	<i>«Ponderamos implementar o Blockchain [...] através de uma parceria com uma entidade que explore esta atividade, visto que já existem alguns cantões na Suíça que usam o Blockchain para a validação de contratos [...]».</i>

Fonte. Autoria própria, fundamentado em Gonçalo Ramalho (comunicação pessoal, janeiro 26, 2019)

Por conseguinte, a Brixel valoriza especialmente a *Big Data*, a Automação de processos e a Inteligência Artificial no decorrer das suas atividades e pondera, desde já, quais serão as melhores tecnologias a implementar no seu negócio num futuro próximo. Por considerar que ainda não tem uma amostra suficiente expressiva de clientes para chegar a conhecimento de causa, a entidade prefere, por enquanto, ser a própria a escolher as melhores tecnologias para implementar, com a finalidade de se manter na vanguarda no que diz respeito a esta componente que assume tanta importância para o seu negócio.

5.4.2 Gestão Comercial

a. Modelo de negócios

Através da sua plataforma *online*, a Brixel proporciona uma panóplia de serviços aos seus consumidores, nomeadamente: tours virtuais em 3D (*vide* Anexo 7), levantamentos topográficos das propriedades, simuladores financeiros para o cálculo de estimativas e uma vasta gama de estatísticas e conteúdo informativo sobre o mercado imobiliário (Brixel, s.d.).

No que concerne o seu modelo de negócios, a Brixel desenvolve três atividades-chave: a estimativa, a compra e a venda. A este respeito, conforme expresso na Tabela 4, torna-se possível averiguar o seguinte:

Tabela 4

Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão Comercial da Brixel

Tema abordado	Principais trechos da entrevista
Modelo de Negócios	<i>«Basicamente o nosso negócio envolve três grandes áreas: a compra, a venda e a estimativa. Neste momento o nosso foco principal [...] é totalmente na venda. [...] a estimativa serve para captar leads e como fonte de receitas através da estimativa pro. A compra é um projeto com visão a médio longo prazo [...] presentemente em stand-by, mas que continua a ser trabalhada e otimizada [...]. Para suprimir o facto de termos abdicado temporariamente da compra de habitações, concebemos os Brixel packages».</i>
Relacionamento com o consumidor	<i>«Como empresa procuramos cada vez mais falar diretamente com os utilizadores atuais e tentar perceber que feedback é que eles têm para nos dar, de forma a melhorar e simplificar o nosso produto [...]. Isso é algo que fazemos habitualmente».</i>

Fonte. Autoria própria, fundamentado em Gonçalo Ramalho (comunicação pessoal, janeiro 26, 2019)

Este modelo de negócios foi concebido para a aquisição de imóveis para revenda, tendo como principais fontes de receita as comissões auferidas em ambos os momentos da transação. Na componente de compra a Brixel realiza uma oferta não vinculativa às propriedades que considera um bom investimento, descontando 5% ao valor estimado por um mediador, pelo facto de assumir o risco do negócio e de fornecer prontamente liquidez ao consumidor. Enquanto na componente de venda, a entidade proporciona algumas das funções normalmente associadas a um agente imobiliário mediante o pagamento de uma comissão fixa de 1,5%. A este respeito, Gonçalo Ramalho salienta que isto se verifica devido ao facto de (*vide* Apêndice C, p. 79):

[...] *oferecermos uma garantia da casa e de lidarmos com a gestão da transação, nomeadamente de atividades como: as negociações, a preparação do contrato de compra e ainda a mediação da transação no notário.*

No entanto, para dar prioridade à visão dos seus investidores de revigorar o seu *Marketplace*, a Brixel interrompeu temporariamente a aquisição de bens imobiliários. Apesar disso, esta vertente do negócio continua a ser desenvolvida para ser implementada no médio/longo prazo, tendo a *startup* adquirido até ao momento um imóvel para testar a sua viabilidade.

Ao ser questionado quanto ao retorno que a Brixel estima auferir das comissões praticadas, Gonçalo Ramalho expressa o seguinte (*vide* Apêndice C, p. 79):

Na soma de ambas as comissões da compra e da venda (6,5%), pelo que conseguimos estimar obtemos margens entre 4,5% a 5% dependendo das taxas praticadas nos cantões. Enquanto que os gastos compreendem entre 1,5% e 2%, encontrando-se principalmente associados a custos com o notário, despesas do pessoal e do negócio.

De modo a colmatar a suspensão temporária da compra de propriedades, para além de possibilitar a promoção gratuita das propriedades na sua plataforma, a entidade disponibiliza ainda os Brixel *packages*, um serviço com um custo fixo de 2 500 francos suíços, que proporciona uma opção mais abrangente e económica das funções desempenhadas por um agente imobiliário, na medida em que garante o acesso aos seguintes serviços: a estimativa pro, tour virtual em 3D, levantamento topográfico e fotografias da propriedade, tratamento da documentação da venda, inserção do anúncio no seu portal e de seus parceiros por 6 meses, entre outros. Estes decorrem até à fase de demonstração da propriedade, sendo esse o momento em que a responsabilidade é repassada para consumidor (Brixel, s.d.).

Por sua vez, através da estimativa, a entidade procura atender à necessidade crescente dos consumidores de encontrarem alternativas mais rápidas e baratas às fornecidas pelos agentes tradicionais. É neste sentido que esta área do negócio constitui um ponto de entrada para a sua plataforma, capaz de atrair potenciais consumidores que encaixam no perfil do público-alvo da Brixel, podendo ainda resultar numa fonte de receitas caso seja utilizada a estimativa paga. Segundo a Brixel (s.d.), a estimativa gratuita, designada de *Bestimate*, é formulada com base num algoritmo que analisa os dados inseridos pelos vendedores na plataforma (i.e., tipologia da habitação, localização, metros quadrados e código postal), de modo a determinar uma aproximação do valor de mercado da propriedade pretendida. A estimativa pro consiste num relatório mais detalhado, que é conjuntamente desenvolvido com a IAZI, no sentido de assegurar a sua qualidade e precisão. Este tipo de estimativa é estipulado através de um algoritmo que considera um maior número de critérios para reduzir a sua margem de erro, podendo ainda ser

realizada uma avaliação no local por um especialista, na eventualidade do vendedor o exigir ou caso os dados comparáveis do mercado local sejam insuficientes (*Idem*, s.d.).

b. Relacionamento com o consumidor

A Brixel procura ser uma empresa centrada no consumidor, razão pela qual, durante o seu processo evolutivo, tem vindo a utilizar o *feedback* que retira desta relação para encontrar novas formas de satisfazer as suas necessidades. Contudo, no decurso do seu desenvolvimento, a abordagem com o cliente tem vindo a ser reformulada. Numa fase inicial, como a sua principal preocupação era o desenvolvimento do negócio, a *startup* esperava que fosse o consumidor a estabelecer o primeiro contacto. Atualmente, o canal de vendas tornou-se o cerne do seu modelo de negócios, razão pela qual toda a equipa que labora na sede se encontra focada em aumentar a carteira de clientes da empresa, utilizando uma abordagem que combina aspetos do *marketing* digital e do *outbound marketing*.

Por um lado, a Brixel procura marcar presença nas principais redes sociais, assente numa estratégia de crescimento orgânico que resulta na partilha de conteúdo de interesse para o consumidor e que fomente o *word-of-mouth*, de modo a gerar maior tráfego para a sua plataforma. Por outro lado, a entidade tem procurado, através dos meios tradicionais, encontrar no mercado vendedores interessados em realizar a aquisição dos seus serviços. Embora ainda seja prematuro, com esta mudança na sua abordagem com o consumidor, a empresa conseguiu aumentar as vendas e ficar mais próxima de atingir o seu objetivo principal definido. Assim, conforme expresso por Gonçalo Ramalho, torna-se possível destacar o seguinte (*vide* Apêndice C, p. 81):

A ideia assenta em conseguir crescer nesta vertente do negócio e tentar otimizar este processo de venda, para que consigamos, no curto prazo, vender de uma forma mais eficaz os [Brixel] packages e, consequentemente, atingir o nosso objetivo principal de reunir 100 clientes satisfeitos.

5.4.3 Gestão de Recursos Humanos

A Brixel apresenta a dimensão de uma pequena empresa (OCDE, 2005), composta por uma equipa de 12 colaboradores, que se encontra repartida entre a sua sede e filial. A este respeito, com fundamento na Tabela 5, torna-se possível observar o seguinte:

Tabela 5

Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão de Recursos Humanos da Brixel

Tema abordado	Principais trechos da entrevista
Dimensão da empresa	«[...] contamos com 12 colaboradores, dos quais 5 estão na Suíça e 7 em Portugal. [...] Em Lisboa, encontra-se a parte de desenvolvimento do produto, design e programação [...]. Em Zurique, a sede incorpora a parte do negócio propriamente dita [...]. Neste momento estão todos focados em fazer vendas, mas temos também um responsável pela satisfação do cliente e outro pela gestão de conteúdo».
Ambiente empresarial	«Como empresa tentamos muito dar empowerment às pessoas [...]. Preferimos alguém que queira realmente aprender, que demonstre que tem iniciativa e capacidade de o fazer».
Crítérios considerados no recrutamento	«[...] procuramos alguém que se relacione bem em equipa, seja empreendedor, aceite facilmente as ideias dos outros, mas que dê também as suas. Não definimos muito mais critérios porque é sempre algo que consideramos bastante sensorial».

Fonte. Autoria própria, fundamentado em Gonçalo Ramalho (comunicação pessoal, janeiro 26, 2019)

Em contraste com um ambiente corporativo que se caracteriza por maior rigidez, a Brixel demonstra uma estrutura departamental flexível e descentralizada, de forma a maximizar o potencial do seu capital humano para o desenvolvimento do negócio, através da criação de ligações sinérgicas entre os seus colaboradores. Isto reflete-se na relação de proximidade existente entre as diferentes funções, sendo, por vezes, ténues as barreiras que as separam, como se verifica pelo facto de, neste momento, toda a equipa que trabalha na sede estar focada no crescimento das vendas, bem como o facto de os *designers* e programadores desenvolverem o produto/serviço em colaboração na filial.

Por conseguinte, a Brixel tem procurado integrar na sua equipa pessoas empreendedoras, interessadas em fazer a diferença, mas também dispostas a aceitar as opiniões dos outros. Para isso, a empresa visa dar *empowerment* aos seus funcionários, impulsionando-os para um patamar superior ao nível das suas responsabilidades, o que exige que estes estejam interessados em aprender e abraçar a cultura da empresa para que sejam capazes de desenvolver de forma autónoma e inovadora as suas próprias ideias, contribuindo assim para a melhoria do negócio. No recrutamento, para além da entrevista de cariz genérico, a entidade coloca os seus candidatos à prova durante um período experimental, no qual são especialmente testados quanto às suas *soft-skills*, uma vez que estas são as mais difíceis de avaliar durante a entrevista. Durante este processo, procuram desde logo inculcar os seus valores, uma vez que não só os definem enquanto empresa, mas também como indivíduos, atuando assim como um fator determinante para assegurar a coesão de toda a equipa. Além disso, a entidade realiza regularmente retiros de

trabalho em equipa para esbater a barreira geográfica existente entre a sede e a filial, procurando assim fortalecer o relacionamento e a comunicação entre os seus colaboradores, bem como «*criar empatia, confiança e respeito*» (Brixel HQ, 2017). Com isto, os cofundadores da *startup* procuram entender com maior clareza os pensamentos e sentimentos dos seus colaboradores, a fim de superar problemas de comunicação ou até mesmo eventuais desavenças que possam existir e influenciar o seu desempenho individual e, conseqüentemente, o coletivo.

5.4.4 Gestão Financeira

À semelhança de uma *startup* convencional, a vertente financeira da Brixel encontra-se associada à elaboração de orçamentos anuais para cobrir os encargos incorridos com «*salários, escritórios e outras contas*» (vide Apêndice C, p. 83). Com uma personalidade jurídica independente, a filial atua como subcontratante da Brixel, uma vez que, embora o produto seja considerado neste escritório como uma fonte de receitas, para a empresa constitui uma despesa necessária de suportar.

Relativamente à Gestão Financeira da Brixel, em conformidade com a Tabela 6, torna-se possível concluir o seguinte:

Tabela 6

Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão Financeira da Brixel

Tema abordado	Principais trechos da entrevista
Investidores	«São dois investidores que têm um background do ramo imobiliário, associado à gestão de fundos de investimento neste setor. Para além de ajudarem na componente financeira, pela experiência e conhecimento que têm, ambos atuam como [nossos] mentores [...]».
Orçamento	«[Resulta] num financiamento como acontece em qualquer outra startup [...], ou seja, realizamos o planeamento anual dos gastos, que é alvo da apreciação dos investidores. Existe ainda um fundo extra para o modelo de compra de propriedades, que foi utilizado na única habitação que adquirimos».
KPI	«Como não temos ainda uma estrutura fixa do negócio, não existem para já indicadores que nos sirvam como KPI [...]. Para perceber se as alterações que realizamos no produto têm o impacto pretendido, medimos as variações na utilização do consumidor, sendo que, quanto mais pessoas atrairmos para a nossa plataforma, [...] mais próximos estamos do caminho pretendido».

Fonte. Autoria própria, fundamentado em Gonçalo Ramalho (comunicação pessoal, janeiro 26, 2019)

A Brixel dispõe correntemente de dois investidores oriundos do ramo imobiliário e associados à gestão de investimentos. Embora a componente de compra do seu modelo de negócios se encontre suspensa, são estes financiadores que permitem à *startup* ter acesso a fundos de investimento para a compra de imóveis, separados das verbas destinadas ao seu orçamento anual. Não obstante do papel que desempenham na injeção de capital no negócio, a entidade priorizou reunir investidores capazes de contribuir com o seu *know-how* e experiência para a melhoria do seu negócio.

No que se refere aos indicadores-chave de desempenho (KPI), os seus gestores ainda não encontraram uma fórmula para avaliar a *performance* da empresa com exatidão, decorrente do facto do seu modelo de negócios ainda estar em desenvolvimento. Neste sentido, focam-se principalmente no alcance dos objetivos propostos para o negócio ao nível estratégico. Enquanto no plano operacional, incidem sobretudo nas mudanças no comportamento do consumidor perante o desenvolvimento do produto/serviço. A entidade procura assim aumentar a sua carteira de clientes para ter maior capacidade de utilizar indicadores financeiros que permitam mensurar com maior precisão se o seu negócio demonstra a viabilidade suficiente para satisfazer o mercado pretendido.

5.4.5 Gestão de I&D

A componente de Investigação e Desenvolvimento (I&D) da empresa encontra-se amplamente associada a melhorar o seu modelo de negócios, na tentativa de explorar as mudanças decorrentes da indústria para encontrar novas oportunidades de alcançar a sua visão de ser o melhor mercado digital de imobiliário suíço. Este processo de melhoria contínua passa também por identificar as melhores práticas dos *players* existentes no setor e de adicionar as suas próprias ideias, algo que originou profundas remodelações no seu modelo de negócios.

Para resolver os problemas associados a esta constante mutação do seu negócio, a Brixel desenvolveu o seu próprio meio de I&D, denominado de *Concept versus Concept* (Conceito contra Conceito). A este respeito, conforme exposto na Tabela 7, torna-se possível observar o seguinte:

Tabela 7

Síntese de um artigo publicado pela Brixel sobre o seu modelo de I&D

Tema abordado	Principais trechos do artigo
Processo antigo	«Por norma, o que fazíamos era trabalhar com as diretrizes definidas para o negócio, alcançando assim um resultado com o qual não estávamos completamente satisfeitos, sem a crítica e a dinâmica que só o diálogo e o feedback podem proporcionar».
Definição da nova abordagem	«[...] é uma forma de manter o produto vivo e transversal a todas as equipas, que também melhora a forma como comunicamos os nossos pensamentos e ideias entre nós. Chamamos-lhe Conceito contra Conceito, [...] coloca em confronto diferentes abordagens à mesma questão identificada».
Principais mudanças	«Normalmente fazemos isto todas as semanas. [...]. Começou como um pequeno desafio para a equipa, [...] e mostrou-se um meio poderoso de aproximar todos do produto. A participação não é obrigatória se as pessoas tiverem uma semana mais ocupada, mas quanto mais as pessoas contribuírem com ideias, mais ricas serão as soluções [...]. Ficámos impressionados com o que se pode conseguir com este método em tão pouco tempo, uma vez que cada protótipo é apresentado de forma diferente, mesmo que as ideias centrais estejam quase sempre presentes».

Fonte. Autoria própria, fundamentado em Brixel HQ (2017)

Numa primeira instância realizam a «*seleção das equipas, brainstorming e prototipagem*» para solucionarem determinado problema que a entidade enfrenta (Brixel HQ, 2017). As equipas são heterogéneas e de reduzida dimensão, no sentido de integrarem colaboradores de diferentes funções para conceberem ideias inovadoras e proceder à sua materialização sob a forma de protótipos em papel (*vide* Anexo 8). As soluções encontradas são posteriormente apresentadas às restantes equipas para inspirar a partilha e o espírito crítico de um modo construtivo. Por fim, selecciona-se as que apresentam melhores perspetivas de serem incorporadas no negócio para serem desenvolvidas na fase de produção, sendo essa uma área abrangida pela gestão de operações.

5.4.6 Gestão de Operações

Conforme mencionado *a priori*, as operações da Brixel são realizadas na sua filial em Lisboa, local onde os programadores e *designers* da sua equipa procedem ao desenvolvimento do produto/serviço. No que diz respeito ao modo como a entidade gere as suas operações, de acordo com a Tabela 8, verifica-se o seguinte:

Tabela 8

Síntese das declarações de Gonçalo Ramalho a respeito da Gestão de Operações da Brixel

Tema abordado	Principais trechos da entrevista
<p>Ferramentas de Gestão</p>	<p>«Nós criámos o nosso próprio método, mas os modelos Scrum e Agile são sem dúvidas os nossos alicerces [...]. Desde a conceção da Brixel, fomos sempre tratando a empresa como se fosse um projeto, iterando sobre ele até ao que temos hoje, de modo a melhorá-lo e a possibilitar um resultado mais próximo das necessidades dos nossos clientes [...]».</p> <p>«O nosso plano de atividades é delineado por trimestres, sendo repartido em segmentos por ordem de prioridade [...] definimos as tarefas para serem executadas e, no final, avaliamos o que foi realizado [...]. Este planeamento é então semelhante ao Scrum por ser menos flexível».</p> <p>«A nível de processos é uma abordagem mais aproximada do Agile porque temos diferentes fases: a definição da tarefa, o design, o desenvolvimento e, por fim, os testes. Se neste processo tudo correr bem até à fase de validação, inserimos o resultado obtido no produto. Se não estiver conforme pretendido volta novamente para fase de conceção [...]».</p>

Fonte. Autoria própria, fundamentado em Gonçalo Ramalho (comunicação pessoal, janeiro 26, 2019)

A Brixel procura criar a sua própria forma de gerir o seu negócio, sendo esse um processo que tem vindo a ser otimizado com o seu desenvolvimento, em virtude do crescimento da dimensão da sua equipa e do estabelecimento da filial em Portugal. No entanto, tem como pilares do seu negócio o *Agile* e o *Scrum*, modelos de gestão normalmente associados a *startups*, pela capacidade que têm de impulsionar as empresas para a fase seguinte no seu desenvolvimento. No planeamento das atividades, a *startup* adota uma abordagem que se aproxima do modelo *Scrum* pelo facto de seguir um conjunto de procedimentos mais rígidos. Por sua vez, no desenvolvimento do produto/serviço, a entidade reparte os seus processos em diferentes estágios (i.e., «a definição da tarefa, o design, o desenvolvimento e os testes [...] até à fase de validação»), visando implementar um modelo semelhante ao *Agile* que permita maior liberdade durante o processo criativo (vide Apêndice C, p. 84).

Apesar da distância geográfica, a equipa da Brixel recorre aos avanços tecnológicos para manter a coordenação entre a sede e a filial, realizando reuniões diárias de curta duração (*stand-up meetings*) através de videoconferências. Do mesmo modo, utilizam o *Asana*, *software* destinado ao planeamento das suas atividades, que permite a todos os funcionários saber em tempo real o que cada elemento da equipa está a realizar, as tarefas por executar e as que já se encontram finalizadas em ambos os escritórios.

Pelo facto de a Brixel explorar exclusivamente o mercado suíço, a filial não estabelece diretamente contacto com o cliente, necessitando, portanto, da partilha da informação que a

sede reúne para desenvolver os seus produtos. Neste sentido, a coordenação entre a sede e a filial assume extrema importância para o bom funcionamento do negócio, razão pela qual uma das responsabilidades do Diretor de Operações consiste em atuar como o elo de ligação entre os dois escritórios.

5.5 Recomendações

Através do diagnóstico interno foi possível identificar que a Brixel se notabiliza por ser uma empresa digital que tem procurado implementar as melhores práticas da indústria, fornecer uma plataforma online que procura tornar todas as fases do processo transacional mais transparente para o consumidor, possuir investidores que norteiam o rumo do seu negócio e relações estratégicas com entidades que possibilitam o foco nas atividades que demonstra maior competência, dispor de uma filial em Portugal onde procede à componente operacional do negócio, fomentar uma cultura que proporciona aos seus colaboradores desenvolver as suas ideias num ambiente inspirador, assim como o facto de utilizar os seus próprios modelos de I&D e de gestão para enveredar por um processo de melhoria continua do seu negócio. Porém, a entidade ainda se encontra em desenvolvimento, carece de reconhecimento da sua marca no mercado, os seus serviços apresentam uma certa complexidade para o consumidor comum e demonstra dificuldades em mensurar a evolução do seu negócio a nível estratégico e operacional, sendo nesse sentido que pretende aumentar a sua carteira de clientes no curto prazo para ter melhor capacidade determinar a viabilidade do seu negócio.

Sabendo que a Brixel já implementou várias ações estratégicas para melhorar o seu negócio (i.e., a reformulação profunda realizada na sua plataforma, o *rebranding* da sua marca, o estabelecimento de uma relação de coopeção com os seus principais concorrentes e o *outsourcing* das suas operações para uma filial localizada em Portugal), e sem descurar as ilações retiradas em ambos os momentos do diagnóstico realizado, podem ser feitas as seguintes recomendações para colmatar os pontos fracos do seu negócio:

- (1) Estabelecer uma relação mais envolvente com o consumidor que permita simplificar a utilização dos seus serviços. Para tal, deve considerar a implementação de *Chatbots*¹ na sua pla-

¹ *Chatbot* - ferramenta de *marketing* digital que permite simular uma conversa humana via texto (Laudon & Traver, 2017).

taforma ou, numa primeira fase, realizar a mesma função com funcionários da empresa capazes de assegurar um nível de excelência em termos de atendimento ao cliente (i.e., dar as boas-vindas aos clientes de forma personalizada, direcioná-los para os serviços pretendidos, solucionar prontamente os seus problemas, entre outros). Do mesmo modo, embora as *tours* em 3D permitam aos consumidores visualizar as habitações de uma forma inovadora, poderia ser de grande interesse para a empresa incluir nos seus *Brixel Packages* uma variante mais abrangente deste serviço, em que os seus colaboradores realizem, por chamada de voz ou de vídeo, uma visita guiada que esclareça quaisquer dúvidas ou questões que surjam aos seus clientes enquanto exploram as propriedades no conforto dos seus equipamentos tecnológicos.

- (2) Implementar medidas que respondam proactivamente aos riscos cibernéticos que surgem com o progresso tecnológico, considerando que a entidade já utiliza as tecnologias que assumem maior relevância para o seu negócio e que esta é uma das tendências do mercado a que as empresas digitais se encontram cada vez mais expostas. Por não ser tratar de uma área associada ao seu *core business*, a *startup* deve ponderar a contratação de uma equipa de cibersegurança em regime de *outsourcing* para salvaguardar o seu negócio e proteger as informações de maior confidencialidade dos seus consumidores.
- (3) Estabelecer relações estratégicas com outras *Proptechs* a enfrentar problemas semelhantes aos seus ou até mesmo com empresas já consolidadas no setor que procurem digitalizar os seus negócios, mas sem as competências necessárias para o fazer corretamente. Caso seja estabelecida uma relação vantajosa para ambas as partes (*win-win*), poderá resultar na melhoria do reconhecimento da sua marca e, por conseguinte, no aumento da sua quota de mercado.
- (4) Explorar o crescente interesse no digital para acelerar o desenvolvimento do seu negócio. Neste sentido, deve procurar estabelecer contacto com universidades e centros tecnológicos, com a finalidade de reunir o conhecimento de pessoas especializadas na área, capazes de auxiliar no que a sua equipa demonstra menos conhecimento. Do mesmo modo, deve considerar utilizar o *crowdsourcing*, uma vez que possibilita beneficiar do contributo de voluntários para solucionar os problemas com que se deparam no decorrer das suas atividades, além de tornar a sua estrutura mais flexível e menos dispendiosa. Deve ainda procurar marcar uma presença assídua em conferências de tecnologia, quer nacionais como internacionais, para promover a sua plataforma, observar novas práticas que possam ser implementadas no seu negócio, bem como para se manter atualizada das novas tecnologias e tendências emergentes.

- (5) Aproveitar a propensão internacional dos negócios digitais para alargar os seus horizontes a mercados geográfica e culturalmente próximos, com características semelhantes às do imobiliário suíço; assim como beneficiar do facto de dispor de uma filial em Portugal para explorar este mercado, uma vez que a sua equipa já se encontra familiarizada com a realidade do imobiliário português, tem conhecimento da cultura e demonstra fascínio pelo país.

5.6 Conclusão do capítulo V

Ao combinar «*Bricks*» e «*Pixels*», a Brixel visa desenvolver um negócio que associa a tecnologia ao imobiliário, no sentido de explorar as mudanças existentes da transformação digital do setor para encontrar novas formas de suceder. Apesar de ter sido inicialmente criada para atuar como uma agência imobiliária, a *startup* rapidamente percebeu a competitividade existente no mercado, optando assim enveredar por um constante processo evolutivo, de maneira a encontrar segmentos menos explorados onde pudesse estabelecer o seu negócio. É neste sentido que não pretende desempenhar o papel de uma agência imobiliária, nem o de um portal digital, considerando-se um híbrido que retira as melhores vantagens que ambos têm para oferecer. Assim sendo, procura incessantemente atrair maior tráfego de clientes para a sua plataforma, no sentido de alcançar a visão de se tornar no melhor *Marketplace* de imobiliário suíço, através da criação de um espaço que abranja todas as fases do processo negocial de propriedades, onde os seus compradores e vendedores podem realizar a sua transação de um modo mais simplificado, económico e transparente.

No contexto intraorganizacional, a entidade tem como um dos pilares do seu negócio a vertente tecnológica, uma vez que simplifica todo o processo de tomada de decisão a nível estratégico, além de agilizar as suas operações de forma a reduzir tempo, custos e recursos associados aos seus processos. A sua estrutura departamental flexível, juntamente com a sua cultura inovadora, possibilita a descentralização da tomada de decisão para níveis inferiores da empresa e o *empowerment* dos seus colaboradores, estimulando assim a liberdade criativa necessária para desenvolverem as suas próprias ideias. Do ponto de vista financeiro, assemelha-se a qualquer outra *startup*, com a particularidade de ter de suportar as despesas da filial na qualidade de sua subcontratante, bem como o facto de dispor de dois investidores que assumem especial relevância pelo conhecimento e experiência que reúnem sobre o setor para atuarem como seus mentores. No sentido de fazer frente à crescente complexidade do setor, atribui especial importância à vertente de I&D do seu negócio, tendo inclusivamente concebido o seu próprio

modelo para resolver os problemas com que se depara no decorrer das suas atividades. Do mesmo modo, tem vindo a desenvolver o seu próprio modelo de gestão para atender às particularidades do seu negócio e aos desafios que enfrenta enquanto *startup*.

Em função do diagnóstico realizado, foram desenvolvidas cinco recomendações que permitam à Brixel enfrentar os obstáculos com que se depara atualmente. Pelo facto de a entidade já se encontrar numa fase de maturidade digital bastante avançada, foram propostas sugestões de melhoria que contribuam, de um modo geral, para simplificar a comunicação com o consumidor, proteger o seu negócio dos riscos digitais, acelerar o seu desenvolvimento com uma estrutura de custos mais acessível, aumentar o tráfego da sua plataforma e, até mesmo, expandir a sua presença além-fronteiras.

VI. Discussão de Resultados

O presente capítulo visa confrontar os resultados alcançados no estudo empírico com os da Revisão da Literatura e da Análise Contextual, de maneira a responder às questões de investigação propostas. Espera-se, assim, que o leitor seja capaz de compreender a linha de pensamento que permitiu articular as diferentes fases da pesquisa, a fim de produzir conhecimento científico que contribua para a melhoria deste tema tão emergente.

No sentido de aprofundar o conhecimento sobre as razões subjacentes à intensificação da transformação digital do setor imobiliário, a presente dissertação foi centrada na seguinte pergunta de partida: «*Qual é o impacto da transformação digital na mudança de paradigma do setor imobiliário?*». Uma vez que foi este o eixo que norteou todo o processo de pesquisa, foram elaboradas, com um carácter cada vez mais específico, as seguintes perguntas derivadas, que serão agora debatidas:

– **PD1:** «*Quais são os fatores que influenciam as entidades de mediação imobiliária a intensificar a transição dos seus negócios para o digital?*»

A literatura revelou que, num contexto geral, a difusão da tecnologia a tudo o que possa ser conectado à Internet está a provocar profundas alterações nos princípios associados aos negócios das empresas (Kotler & Armstrong, 2018), razão pela qual se encontram cada vez mais empenhadas em iniciar ou intensificar o seu processo de digitalização (Rogers, 2016). Por

sua vez, o estudo empírico corrobora o verificado na literatura, pelo facto de a Brixel ser um exemplo vivo de que as empresas revelam uma crescente consideração pela transformação digital, sendo que esta está a alterar a sua forma de atuar e pode, até mesmo, constituir o motivo para a sua criação.

Pela sua natureza tradicional, o setor imobiliário prevaleceu sem grandes mudanças até recentemente, porém, encontra-se agora a sofrer uma extensa reformulação (Zumpano, Johnson, & Anderson, 2003). A este respeito, os teóricos da temática em estudo identificaram que os principais fatores que levam as empresas a intensificar a sua transformação digital são: a crescente complexidade da indústria, o progresso tecnológico, as pressões externas por parte dos *stakeholders*, o *empowerment* do consumidor e o agravamento da pressão competitiva, que resulta da diminuição das barreiras à entrada no mercado.

No entanto, mais do que compreender os fatores que impulsionam as empresas a digitalizar os seus negócios, assume particular relevância investigar quais são as mudanças necessárias de existir nas entidades de mediação imobiliária e nos profissionais do setor, uma vez que se tratam de questões que persistem associadas a uma maior incerteza e que necessitam de maior clarificação. A este respeito, a literatura expressa que os agentes imobiliários podem estar a passar por um processo de desintermediação como consequência de as suas funções se tornarem menos decisivas e, em alguns casos, até mesmo desnecessárias (Gee, 2010). Contudo, a crescente implantação de novas empresas no setor, como a Brixel, demonstra que apesar da maior autonomia dos consumidores, estes continuam a valorizar o conhecimento e a experiência dos profissionais para os guiar durante o processo transacional, embora exijam claramente uma adaptação às suas novas necessidades. Por este motivo, a abordagem tradicional e, em larga medida desconectada do digital, deixa de ser suficiente, razão pela qual as entidades de mediação imobiliária procuram crescentemente remodelar o modo como realizam as suas tarefas para evitar a sua desintermediação.

Assim sendo, alguns dos estudiosos da temática denotam que esta evolução pode resultar na transformação dos profissionais do setor em especialistas de *marketing* imobiliário (Benjamin et al., 2000a). Porém, com a crescente conectividade dos consumidores, impõe-se a necessidade de considerar uma mudança mais profunda e que utilize a envolvente digital para explorar o melhor que as tecnologias têm para oferecer. É neste sentido que a Brixel procura ser a resposta à necessidade de modernização da abordagem tradicional dos agentes imobiliários, na medida em que inclui uma multiplicidade dos serviços prestados pelos mesmos, embora disponibilize uma oferta mais transparente, digital e económica, em conformidade com as novas necessidades dos consumidores.

– **PD2:** «Qual é o grau de desenvolvimento digital da economia suíça e a sua abertura para a digitalização do setor imobiliário?»

O enquadramento contextual tornou claro que a Suíça se posiciona na linha da frente em matéria de inovação a nível mundial, sendo identicamente um dos países da Europa com maior propensão para se afirmar na transformação digital. No entanto, apesar de a sua abertura ao digital ser transversal a todos os setores, o ramo imobiliário permanece na retaguarda, uma vez que apenas recentemente começaram a emergir *startups* capazes de impulsionar o seu desenvolvimento ao combinar a tecnologia com o imobiliário (*Proptech*). Tal como estas empresas, os resultados do estudo empírico revelam que a Brixel aproveitou a crescente abertura do mercado suíço para estabelecer o seu negócio digital. Ao ser identicamente considerada uma *Proptech*, esta demonstra semelhanças na medida em que ainda se encontra numa fase inicial, com dificuldades em atrair novos clientes e possui, de um modo geral, as mesmas competências que estas empresas (e.g., é especialista no desenvolvimento de produtos/tecnologias inovadoras, na utilização dos dados que recolhe dos consumidores, entre outros). Em contrapartida, apresenta um maior grau de desenvolvimento em certos aspetos do seu negócio, uma vez que já é classificada como uma pequena empresa que reúne os seus próprios investidores financeiros, enquanto as restantes apresentam, na sua maioria, dificuldades em recrutar novos colaboradores e são normalmente subsidiadas pelos seus fundadores ou parceiros.

Por sua vez, os principais *players* do mercado suíço divergem entre as entidades tradicionais com uma forte presença física e os portais digitais que reúnem uma presença *online* mais abrangente. A este respeito, apesar de pretender encontrar o seu espaço no mercado para se diferenciar de ambos os tipos de negócio, a Brixel procura ser um híbrido que combina o melhor que têm para oferecer com as suas ideias inovadoras. Em relação às entidades tradicionais, a *startup* tem vindo a integrar algumas das suas funções de uma maneira mais envolvente a nível digital; enquanto que, em comparação com os portais digitais, demonstra maiores semelhanças, na medida em que funcionam como plataformas para compra e venda de imóveis que incluem uma vasta gama de ferramentas para auxiliar o consumidor. No entanto, a Brixel procura diferenciar-se ao ser a única a desenvolver um serviço que abrange todas as fases do processo transacional e que permite aos vendedores a promoção gratuita das suas propriedades, a fim de aumentar a notoriedade da sua marca.

– **PD3:** «Qual é a posição da Brixel em relação à transformação digital do ramo imobiliário e que repercussões tem no seu negócio?»»

Mais do que ser uma *startup* de excelência a nível tecnológico, a Brixel procura atuar como uma catalisadora da transformação digital que contribua para a mudança de paradigma do setor imobiliário, através das ideias que pretende colocar em prática. Neste sentido, a entidade revela ser proficiente em aproveitar as oportunidades resultantes deste fenómeno para encontrar novas formas de responder às questões de maior incerteza enfrentadas a nível estratégico e para otimizar as suas operações. Além disso, tem vindo a angariar parcerias que lhe possibilitam concentrar-se apenas no seu *core business*, a estabelecer relações de coopetição com os seus principais concorrentes diretos e, sobretudo, a desenvolver um relacionamento de maior proximidade com os seus consumidores, através de uma estratégia *customer-centric* e de uma marca mais ‘*friendly*’ e humanizada.

Ao conciliar a sua estratégia empresarial com uma cultura inovadora e uma liderança assente na descentralização da tomada de decisão, a Brixel consegue expandir a sua presença digital a todas as suas atividades, razão pela qual demonstra uma elevada maturidade neste domínio. Isto resulta da sua vocação para melhorar continuamente o seu negócio, ao promover um ambiente de maior abertura, criatividade e flexibilidade que lhe possibilita, através dos seus próprios modelos de gestão, transitar rapidamente de fracasso em fracasso até encontrar novas formas de melhorar as suas propostas de valor.

Em suma, os resultados da presente dissertação evidenciam que, embora seja perceptível o crescente interesse das empresas em investir na sua transformação digital e que são vários os fatores que as impulsionam a enveredar por este caminho, torna-se necessário um maior esclarecimento na literatura sobre as mudanças que devem ocorrer nas entidades de mediação imobiliária e, mais especificamente, no papel desempenhado pelos agentes imobiliários para evitar a sua desintermediação, à medida que o consumidor se torna mais autónomo e exigente. Enquanto a Análise Contextual comprova de forma evidente o empenho da economia suíça em tirar pleno partido da transformação digital e, embora o setor imobiliário se encontre num estado retardatário, a crescente emergência de *Proptechs* no mercado demonstra progressos nesse sentido. Tal como estas empresas, a Brixel revela maior capacidade de adaptação à crescente complexidade do setor do que os negócios tradicionais, assim como uma predisposição para usufruir das novas tecnologias e das tendências emergentes no mercado para melhorar as suas propostas de valor e, conseqüentemente, aumentar a sua probabilidade de suceder. Torna-se

identicamente visível que a *startup* tem vindo a implementar as melhores práticas digitais da indústria, procurando fazer a sua própria interpretação da mudança necessária de existir nas funções desempenhadas pelos profissionais do setor. Neste sentido, demonstra que a transformação digital pode ser explorada para evitar a sua desintermediação, pelo facto de resultar em inúmeras oportunidades para a criação de negócios mais próximos do que os consumidores pretendem nos dias de hoje.

VII. Conclusões finais

O capítulo final da dissertação fornece uma síntese dos principais resultados alcançados, com o objetivo de evidenciar o conhecimento empírico gerado. Posteriormente, são ainda destacadas as limitações enfrentadas ao longo da investigação e algumas recomendações que possam assumir interesse para pesquisas futuras. Espera-se, assim, que o leitor seja capaz de compreender os resultados obtidos com o estudo e a sua relevância para a melhoria desta temática, considerando as linhas de pesquisa que não puderam ser debatidas e que podem ser alvo de maior reflexão por parte de outros investigadores no futuro.

7.1 Conclusão da investigação

A presente dissertação teve como propósito examinar o impacto da transformação digital na mudança de paradigma do imobiliário, uma vez que se trata de um fenómeno bastante emergente, que tem sido apontado como uma área de interesse para maior investigação. Realizou-se, assim, uma pesquisa que incidiu sobre um estudo de caso da Brixel, por se tratar de uma empresa amplamente orientada para o contexto da investigação, onde os fatores em estudo foram considerados mais prováveis de acontecer. O estudo empírico contribuiu para gerar conhecimento científico pelo facto de esta *startup* nunca ter sido objeto de estudo, sendo identicamente observável que existe uma escassez de pesquisas que analisem qualquer outra empresa a explorar a transformação digital do setor imobiliário com a mesma profundidade da realizada na presente dissertação. Isto resulta do facto de que, para além de se tratar de uma amostra reduzida, a vasta maioria destas entidades ainda se encontra num estado de desenvolvimento embrionário, prevalecendo com bases de dados rudimentares por procederem constantemente a profundas alterações nos seus modelos de negócios e, por isso, priorizarem

adiar a produção de documentação sobre o seu modo de funcionamento para um momento posterior.

A literatura revelou que, devido ao progresso tecnológico, a abordagem tradicional e amplamente desconectada do digital, começa a ser cada vez mais contestada no setor imobiliário, despoletando profundas alterações no *modus operandi* das empresas e na sua forma de se relacionar com os seus consumidores. Por um lado, são vários os fatores que impulsionam as empresas a investir na sua transformação digital (i.e., a crescente complexidade da indústria, o progresso tecnológico, as pressões externas por parte dos *stakeholders*, o *empowerment* do consumidor e o agravamento da pressão competitiva, que resulta da diminuição das barreiras à entrada no mercado); enquanto que, por outro lado, a progressiva autonomia dos consumidores, resultante de um maior acesso à informação, faz com que exijam mais de um agente imobiliário no presente do que no passado. Por sua vez, a Análise Contextual tornou clara a abertura existente na Suíça para o surgimento de negócios inovadores denominados de *Proptech* e a forma como procuram capitalizar as oportunidades decorrentes da transformação digital para se diferenciarem das entidades tradicionais do setor e, conseqüentemente, alcançar uma posição competitiva de relevância no mercado.

O estudo empírico permitiu examinar a posição da Brixel em relação à transformação digital do ramo imobiliário e as repercussões que tem no seu negócio. Tornou-se assim possível comprovar que a empresa tem vindo a implementar as melhores práticas digitais da indústria, procurando ao mesmo tempo fazer a sua própria interpretação da evolução que necessita de existir nas funções desempenhadas pelos profissionais do setor, de modo a evitar a sua desintermediação. Além disso, a *startup* demonstra que a transformação digital pode ser a solução para lidar com este problema, pelo facto de oferecer inúmeras oportunidades para o desenvolvimento de modelos de negócio mais próximos do que os clientes pretendem na atualidade, razão pela qual procura oferecer um serviço mais transparente, digital e económico. Do mesmo modo, o seu negócio expressa a urgência de as entidades de mediação imobiliária se adaptarem mais rapidamente e de encontrarem novas formas de colaboração com outras entidades para que consigam enfrentar a crescente complexidade do setor. Manifesta identicamente a necessidade de assumirem culturas abertas ao risco para o desenvolvimento de estratégias inovadoras e de considerar o erro como uma fase essencial do processo de aprendizagem. Enfatiza ainda a importância de munir os seus gestores e colaboradores com as competências, recursos e liberdade para desenvolverem criativamente as suas próprias ideias, aproveitando o melhor que as novas tecnologias e as tendências emergentes do mercado possam oferecer.

Considerando que, devido à sua natureza *sui generis*, a Brixel enveredou claramente por um caminho distinto no ramo imobiliário e que já ascendeu a um estatuto de maturidade digital, foram feitas as seguintes recomendações para melhorar o desempenho global do seu negócio: (1) utilizar *Chatbots* na sua plataforma e guias que transformem a sua *tour* virtual de propriedades numa experiência mais envolvente para o consumidor, (2) adotar uma nova política de cibersegurança, (3) estabelecer novas parcerias estratégicas com *Proptechs* ou entidades tradicionais do setor interessadas em melhorar a sua postura digital, (4) estreitar as relações com organizações especializadas em inovação e tecnologia (i.e., universidades e centros tecnológicos), explorar as vantagens do *crowdsourcing*, participar regularmente em conferências sobre a temática e, por fim, (5) expandir o seu negócio além-fronteiras.

Em suma, apesar de ser um negócio digital, a Brixel é uma empresa que enfrenta problemas semelhantes a qualquer outra *startup* e que procura encontrar as melhores maneiras de aumentar as suas perspetivas de suceder num setor que demonstra cada vez maior complexidade. Embora não seja possível generalizar as descobertas alcançadas a todo o espectro de entidades imobiliárias, espera-se ainda assim que a presente dissertação contribua, não só para aumentar a prosperidade do seu negócio, mas também a de outras entidades que enfrentem uma situação semelhante ao explorar a transformação digital.

7.2 Limitações da investigação

Devido à amplitude e complexidade da problemática, tornou-se necessário delimitar o estudo em função das restrições espaciotemporais enfrentadas para a sua materialização (Yin, 2016). Por conseguinte, a pesquisa envolveu uma contextualização geral da digitalização das indústrias e da sua evolução nas últimas décadas, sendo posteriormente particularizado o setor imobiliário e, mais pormenorizadamente, o mercado suíço, visto que se trata do terreno de investigação onde a entidade em estudo explora o seu negócio. Foi assim possível articular com maior clareza as questões e os objetivos à problemática que motivaram a investigação conduzida, a fim de alcançar resultados rigorosos e que permitam gerar um melhor contributo científico.

Pelo facto de se tratar de um único estudo de caso sobre uma *startup* que se encontra num constante processo evolutivo do seu modelo de negócios, existem determinadas informações que não podem ser corroboradas de outra forma senão pela utilização de fontes primárias, tendo em conta que a entidade carece de uma base de dados com material de relevância para análise.

Tal como Walliman (2017) alerta para a efemeridade dos dados recolhidos, torna-se necessário considerar que o valor do seu uso para uma investigação pode alterar com o passar do tempo. Isto assume uma grandeza superior quando o objeto de estudo é constituído por uma *startup*, cujo modelo de negócios ainda se encontra em desenvolvimento, estando, portanto, sujeito a uma mutação constante. Neste sentido, convém ter em consideração que os dados recolhidos para o diagnóstico da empresa podem ter deixado de assumir a mesma relevância para a entidade, devido ao tempo que transcorreu até à finalização do projeto.

Por último, as barreiras linguísticas enfrentadas constituíram um obstáculo para a condução do estudo empírico, na medida em que a ampla gama dos dados existentes sobre o ramo imobiliário suíço são divulgados nas línguas nativas do país, dificultando assim a realização de uma análise mais rica e aprofundada sobre o setor que possibilitaria proceder a uma melhor contextualização do ambiente externo da entidade em análise e da importância dada à digitalização pelos principais *players* existentes no mercado.

7.3 Desafios para investigações futuras

Embora esta dissertação tenha abordado extensivamente a transformação digital do setor imobiliário, devido às limitações enfrentadas, existe ainda margem para melhorias. Neste sentido, serão seguidamente destacadas algumas recomendações sobre áreas de estudo que possam assumir relevância para pesquisas futuras, de modo a permitir-nos aumentar o conhecimento sobre esta temática tão vasta e que prevalece pouco explorada pela comunidade científica.

Uma vez que a componente empírica foi fundamentada em um único estudo de caso, as investigações futuras devem considerar analisar múltiplos casos distribuídos globalmente, no sentido de compreender se existem particularidades subjacentes à digitalização do imobiliário em cada continente ou até mesmo em cada país. Considerando que a Brixel já tem uma estratégia digital bem definida, seria igualmente relevante abranger a investigação a um conjunto de empresas em diferentes fases de maturidade digital (i.e., novas empresas com menor capacidade digital, entidades tradicionais a iniciar ou a intensificar a sua digitalização e *startups* com elevada proficiência tecnológica), de modo a explorar as diferentes abordagens utilizadas na digitalização dos seus negócios.

Tendo em conta que o estudo de caso incide exclusivamente na análise de uma entidade de mediação imobiliária, seria benéfico para o desenvolvimento da temática que as investigações

futuras contemplem identicamente a abordagem do consumidor, no sentido de explorar minuciosamente se a transformação digital do setor é algo que valoriza, que vantagens e desvantagens retira de todo o processo, bem como a percepção que tem do novo relacionamento que desenvolve com os negócios digitais.

Perante as tendências emergentes que se estima virem a afetar o setor imobiliário no médio e longo prazo, seria pertinente que os futuros trabalhos de investigação se debruçassem sobre os riscos que surgem com a transformação digital (i.e., questões relacionadas com a segurança, privacidade e proteção dos dados do consumidor), uma vez que se tratam de temas de crescente relevância para as empresas digitais. Do mesmo modo, seria igualmente interessante estudar o impacto que o *Blockchain* tem na indústria, nomeadamente na criação de contratos virtuais que podem vir a aumentar a capacidade de as empresas digitalizarem os seus negócios e eliminarem alguns dos seus intermediários. Por último, considerando que o contexto empresarial se encontra a mudar a uma escala sem precedentes, seria oportuno investigar os novos traços de liderança adotados nos negócios digitais, bem como as funções que estão a emergir para que as empresas consigam lidar da melhor forma possível com a transformação digital (e.g., *Chief Digital Officer* – CDO, etc.).

Referências

- Archer, W. R., & Ling, D. C. (2016). *Real estate principles: a value approach* (5th ed.). Dubuque, IA: McGraw-Hill Education.
- Baker, H. K., & Chinloy, P. (Eds.). (2014). *Private real estate markets and investments*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- BCG. (2018). *The Most Innovative Companies 2018: innovators go all in on digital*. Obtido em http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf.
- Benjamin, J., Jud, G., & Sirmans, G. (2000a). Real estate brokerage and the housing market: An annotated bibliography. *Journal of Real Estate Research*, 20(1–2), 217–278.
- Benjamin, J., Jud, G., & Sirmans, G. (2000b). What Do We Know About Real Estate Brokerage?. *Journal of Real Estate Research*, 20(1–2), 5–30.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24. doi:10.1108/10878571211209314.
- Biggam, J. (2015). *Succeeding with your master's dissertation: a step-by-step handbook* (3rd ed.). Maidenhead New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63–72.
- Bolliger, R. H., & Ruhstaller, B. (2016). *Immobilienmarketing: Mehrwert für Liegenschaften [Marketing imobiliário: valor acrescentado para o sector imobiliário]*. Acasa Immobilien-Marketing.
- Bosch, J., Holmström Olsson, H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startups. In Fitzgerald B., Conboy K., Power K., Valerdi R., Morgan L., Stol KJ. (Eds.) *Lean Enterprise Software and Systems* (Vol. 167, pp. 1-15). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-44930-7_1.
- Brixel HQ. (2017). The Wide Way [Blog post]. Medium. Acedido a 17 de fevereiro de 2019, em: <https://medium.com/brixel-hq/the-wide-way-35d374d06e85>.
- Brixel. (s.d.). Finde dein Eigenheim bei Brixel unter allen Inseraten / Brixel [Encontre a sua casa em Brixel entre todos os anúncios / Brixel]. Acedido a 24 de agosto de 2019, em: <https://brixel.ch/>.
- Brixel. (2018). Brixel Brand Strategy. Acedido a 14 de novembro de 2018, em: <https://brixel.equipe.cloud/index.php/s/PnymTfK86LyBT/download>.

- CB Insights (2017). Real Estate Tech Funding Reaches New Highs In 2016. Acedido a 21 de novembro de 2018, em: <https://www.cbinsights.com/research/real-estate-tech-startup-funding/>.
- CB Insights. (2019). The Global Unicorn Club: Current Private Companies Valued At \$1B+. Acedido a 22 de fevereiro de 2019, em: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>.
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice* (6th ed.). Harlow: Pearson.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital marketing* (6th ed.). Harlow: Pearson.
- Clark, G., & Moonen, T. (2015). Technology, Real Estate, and the Innovation Economy. *London: Urban Land Institute*, 32.
- Comissão Europeia (2017). *Digitisation research and innovation: transforming European industry and service*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Confederação Suíça (2017). Fast-growing start-ups in Switzerland. Obtido em: https://www.seco.admin.ch/dam/seco/en/dokumente/Standortfoerderung/KMU-Politik/Finanzierung%20der%20KMU/Bericht%20Postulat%20Derder%20-%20Rasch%20wachsende%20Jungunternehmen%20in%20der%20Schweiz.pdf.download.pdf/EN_Bericht_PO_Derder_Fast_growing_start_ups_in_Switzerland.pdf.
- Confederação Suíça (2018). Digital Switzerland strategy. Obtido em: https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/en/dokumente/informationgesellschaft/strategie/Strategie_DS_Digital_2-EN-interaktiv.pdf.download.pdf/Strategie_DS_Digital_2-EN-interaktiv.pdf.
- Crédito Suíço. (2017a). *PropTech: New kids on the block*. Obtido em: https://www.locatee.ch/fileadmin/user_upload/News/Economics_Alert_Swiss_PropTech_2017_EN.pdf.
- Crédito Suíço. (2017b). *Swiss Real Estate Market 2017*. Obtido em: <https://www.credit-suisse.com/media/production/pb/docs/privatkunden/hypotheken/swiss-real-estate-market-march-2017-en.pdf>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Criscuolo, P., Nicolaou, N., & Salter, A. (2012). The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms. *Research Policy*, 41(2), 319–333. doi:10.1016/j.respol.2011.12.001.
- Deloitte. (s.d.). The future of commercial real estate in Europe: A scenario approach.

- Deloitte. (2016). *Transforming the Swiss economy: the impact of automation on employment and industries*. Obtido em:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-en-cons-innovation-transforming-swiss-economy.pdf>.
- Deloitte. (2017). *Real Estate Predictions 2017 What changes lie ahead?*. Obtido em:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/real-estate/deloitte-uk-real-estate-total-predictions-2017.pdf>.
- Deloitte. (2018). *Switzerland's digital innovation capacity Good, but not good enough*. Obtido em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-innovation-Switzerland-digital-innovation-capacity-new.pdf>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Publications.
- EDA. (2017). Swiss Economy – Facts and Figures. Acedido a 12 de dezembro de 2018, em:
<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/uebersicht/wirtschaft--fakten-und-zahlen.html>.
- Engel & Völkers. (s.d.-a). About - Engel & Völkers. Acedido a 15 de dezembro de 2018, em:
<https://www.engelvoelkers.com/en-de/company/about/>.
- Engel & Völkers. (s.d.-b). Engel & Völkers Switzerland at a glance. Acedido a 15 de dezembro de 2018, em: <https://www.engelvoelkers.com/en-ch/switzerland/engel--voelkers-switzerland/>.
- Engel & Völkers. (2017). *Residential Market Report Switzerland 2017*. Obtido em:
https://www.engelvoelkers.com/en-ch/nyon/doc/Market_Report2017.pdf.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gee, H. (2010). Residential Real Estate Data on the Internet: Benefits and Limitations. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 15(2), 104–122.
doi:10.1080/08963560903554658.
- Gruba, P. (2017). *How to write your first thesis* (1st ed.). New York, NY: Springer Berlin.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach* (5th ed.). Harlow, England, New York: Financial Times Prentice Hall.
- homegate.ch. (s.d.-a). Homegate AG - We are growing – join us! Acedido a 13 de dezembro de 2018 em: <https://homegate.teamtailor.com/>.

- homegate.ch. (s.d.-b). *Liste de prix pour annonces de particuliers [Lista de preços para anúncios particulares]*. Obtido em:
https://www.homegate.ch/docs/preisliste_online_fr_545.pdf.
- homegate.ch. (s.d.-c). *myhomegate.ch – Die Vermarktungsplattform [myhomegate.ch - A plataforma de marketing]*. Obtido em:
https://www.myhomegate.ch/neutral/img/cms/homegate_5.0/L_720x300/xhom_BRO_myhomegate2016_de.pdf.
- homegate.ch. (2017). homegate.ch se classe parmi les 5 premiers sites Internet suisses ayant le taux de pénétration le plus élevé [homegate.ch está entre os 5 melhores sites suíços com a maior taxa de penetração]. Acedido a 29 de dezembro de 2018, em:
<https://presse.homegate.ch/fr/2017/12/21/homegate-ch-se-classe-parmi-les-5-premiers-sites-internet-suisses-ayant-le-taux-de-penetration-le-plus-eleve/>.
- homegate.ch. (2018). That’s how the Swiss move. Acedido a 19 de dezembro de 2018 em:
<https://presse.homegate.ch/en/2018/06/06/thats-how-the-swiss-move/>.
- Immoscout24. (s.d.). The best-known real estate marketplace in Switzerland. Acedido a 15 de dezembro de 2018, em: <https://www.immoscout24.ch/en>.
- Kane, Gerald C. (2017). Three Characteristics of a Winning Digital Strategy. Acedido a 23 de fevereiro de 2019, em: <https://sloanreview.mit.edu/article/three-characteristics-of-a-winning-digital-strategy/>.
- Kane, Gerald C., Palmer, D., Kiron, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1–25.
- Kane, Gerald C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of Age Digitally. Learning, Leadership and Legacy. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*.
- Kannan, P. K., & Li, H. “Alice”. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (4th ed., New ed). London, Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (4th ed., global ed.). Boston, Mass.: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17e, global edition ed.). Pearson.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- KPMG. (2017). *Bridging the gap: How the real estate sector can engage with PropTech to bring the built and digital environments together*. Obtido em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/11/prop-tech-bridging-the-gap.pdf>.
- KPMG. (2018). *The Road to Opportunity An annual review of the real estate industry's journey into the digital age*. Obtido em: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2018/09/kpmg-global-prop-tech-survey.pdf>.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-commerce 2017: business, technology, society* (13th ed.). Boston: Pearson.
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1–12. doi:10.1016/j.emj.2013.12.001.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. doi:10.1007/s12599-015-0401-5.
- McKinsey. (2016). Digital europe: Pushing the frontier, capturing the benefits. Acedido a 17 de novembro de 2018, em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20Europe%20Pushing%20the%20frontier%20capturing%20the%20benefits/Digital-Europe-Full-report-June-2016.ashx>.
- McKinsey. (2017). Digitization, AI, and The future of work: Imperatives for Europe. Acedido a 19 de novembro de 2018, em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Ten%20imperatives%20for%20Europe%20in%20the%20age%20of%20AI%20and%20automation/Digitization-AI-and-the-future-of-work.ashx>.
- McKinsey. (2018). The future of work: Switzerland's digital opportunity. Acedido a 19 de novembro de 2018, em: <https://www.mckinsey.com/ch/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/The%20future%20of%20work%20Switzerland's%20digital%20opportunity/The-future-of-work-Switzerland-digital-opportunity.ashx>.
- NZZ. (2018). *Immo-Barometer 2018*. Obtido em: <https://files.static-nzz.ch/2018/9/20/49579d72-fa8c-4624-b4f8-39b862195442.pdf>.

- O’Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. London, Thousand Oaks: SAGE.
- OCDE. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. OECD.
doi:10.1787/9789264009257-en.
- OCDE. (2017). *OECD Digital Economy Outlook 2017*. Paris: OECD Publishing. doi:
10.1787/9789264276284-en.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200–1218. doi:10.1016/j.infsof.2014.04.014.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction* (1st ed.). New York: Free Press.
- Proptechnews. (2018). PropTech Szene Schweiz wächst [O cenário em crescimento das PropTech]. Acedido a 11 de dezembro de 2018, em:
<https://proptechnews.ch/2018/09/14/proptech-szene-schweiz-waechst/>.
- Pyhrr, S. A., & Cooper, J. R. (1982). *Real Estate Investment: Strategy, Analysis, Decisions*. New York: John Wiley & Sons.
- Quivy, R., & Campenhout, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raymond, Y., & Webb, J. (2002). The effectiveness of a web strategy for real estate brokerage. *Journal of Real Estate Literature*, 10(1), 119-130.
- RE/MAX Switzerland. (s.d). The RE/MAX History. Acedido a 21 de dezembro de 2018, em:
<https://www.remax.ch/geschichte.aspx?Lang=en-US>.
- RE/MAX Switzerland. (2017). *remax.ch news: das Magazin für den Immobilienmarkt [remax.ch novidades: a revista para o mercado imobiliário]*. Obtido em:
https://www.remax.ch/Sites/remaxswitzerland/regionalweb/REMAX-NEWS/Remax_News_Zuerichse_Sommer_2018.pdf.
- RE/MAX. (s.d). RE/MAX History. Acedido a 11 de dezembro de 2018, em:
<https://www.remax.com/newsroom/company-info/remax-history/>.
- Richardson, H., & Zumpano, L. (2012). Further Assessment of the Efficiency Effects of Internet Use in Home Search. *The Journal of Real Estate Research*, 34(4), 515-548.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (1st ed.). New York: Crown Business.
- Ringier. (2016). *Die Mobiliar to acquire KKR’s stake in Scout24 Schweiz and to become new shareholder alongside Ringier*. Obtido em:

- https://www.ringier.com/sites/default/files/mm_mobilier_to_acquire_kkrs_stake_in_scout24.pdf.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing.
- Roland Berger. (2015). *Industry 4.0: the role of Switzerland within a European manufacturing revolution*. Obtido em:
https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_tab_industry_4_0_switzerland_20150526.pdf.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Scout24. (s.d.). ImmoScout24. Acedido a 15 de dezembro de 2018, em:
<https://scout24.ch/fr/portefeuille/immoscout24/>.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*.
- startupticker.ch. (2018). *Swiss startup radar 2018/2019*. Obtido em:
https://www.startupticker.ch/uploads/File/Attachments/StartupRadar_web.pdf.
- Switzerland Global Enterprise. (2018). *Handbook for investors: Switzerland as a business location*. Acedido a 23 de novembro de 2018, em: <https://www.sge.com/sites/default/files/cserver/publication/free/handbook-for-investors-s-ge-2018-07.pdf>.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3rd ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Walliman, N. (2017). *Research Methods: The Basics*. Routledge.
- Weatherhead, M. (1997). *Real estate in corporate strategy*. London: Macmillan International Higher Education.
- Westerman, G., Calmégane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.
- Westerman, George, Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Westermann, R., & Meyer, Ü. (2018). *Das Eigenheim verkaufen, vererben oder vermieten: Wert bestimmen [Venda, adquira ou alugue a sua própria casa: Determine o seu valor]*. Beobachter-Edition.

- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.). Los Angeles, Calif: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). New York London: The Guilford Press.
- Zettel, J., Maurer, F., Münch, J., & Wong, L. (2001). LIPE: A Lightweight Process for E-Business Startup Companies Based on Extreme Programming. *Lecture Notes in Computer Science*, 255–270. doi:10.1007/3-540-44813-6_23.
- Zietz, N., & Sirmans, G. (2011). Review Articles: Real estate brokerage research in the new millennium. *Journal of Real Estate Literature*, 19(1), 3-40.
- Zumpano, L. V., Johnson, K. H., & Anderson, R. I. (2003). Internet use and real estate brokerage market intermediation. *Journal of Housing Economics*, 12(2), 134–150. doi:10.1016/S1051-1377(03)00018-4.

Apêndices

Apêndice A

Detalhes da entrevista

Entrevistado	Cargo	Data	Duração	Local
Gonçalo Ramalho (GR)	Diretor de Operações	26/01/2019	1h30	Filial da Brixel em Lisboa

Apêndice B

Guião de perguntas adotado na entrevista semi-estruturada

Introdução:

- Explicação do propósito da entrevista
- Garantia da confidencialidade nos temas pretendidos pelo entrevistado
- Solicitação do seu consentimento para gravar em áudio a entrevista

Entrevista:

No decurso da minha investigação sobre a Brixel, encontrei alguns assuntos que permaneceram pouco claros devido à carência de informação disponível sobre o vosso negócio. Gostaria, portanto, que me esclarecesse algumas perguntas de carácter geral e, à medida que as vai respondendo, colocar-lhe-ei perguntas mais específicas para analisar pormenorizadamente o modo de funcionamento da sua empresa.

Questões gerais colocadas:

Como foi materializada a ideia da Brixel?

Que evolução consideram que o vosso negócio teve desde a sua criação?

Quais são os vossos objetivos prioritários?

Quais foram os principais problemas com que se depararam desde a criação da empresa?

Quais foram os fatores que originaram a fixação da filial em Portugal?

Quais são os vossos principais concorrentes?

O que diferencia a Brixel de uma agência imobiliária tradicional?

Que *startups* existem com modelos semelhantes ao vosso?

Quais são as vossas principais parcerias?

Qual é o público-alvo que a Brixel visa atrair?

Quais são as tecnologias que a Brixel considera mais importantes para o seu negócio?

Quais são as atividades-chave do vosso modelo de negócios?

Qual é o retorno que retiram das comissões que auferem?

Que importância dão ao *feedback* dos clientes para melhorar o vosso negócio?

Qual é a dimensão da Brixel?

Que fontes de financiamento utiliza a Brixel?

Que indicadores de desempenho (*KPI*) consideram determinantes para analisar o desenvolvimento do vosso negócio?

Que ferramentas de gestão utilizam para controlar as operações do vosso negócio?

Gostaria de expressar a minha gratidão pelo seu valioso contributo para a concretização da presente pesquisa. Acredito que este foi um passo essencial para estar munido com a informação necessária para contribuir na melhoria do vosso negócio.

Apêndice C

Entrevista semi-estruturada

I. Enquadramento da empresa e a sua trajetória até à atualidade

Como foi materializada a ideia da Brixel?

GR: O negócio foi todo desenvolvido na Wide Ventures, uma incubadora criada por nós que tem produzido outros projetos associados a *startups*. A Brixel surgiu como uma ideia que reuniu desde cedo o interesse de investidores. Para eles seria mais exequível investir num negócio concreto do que num estúdio de *startups*, sem saber ao certo que negócios seria capaz gerar. De modo idêntico, para nós também fez todo o sentido focar-nos apenas neste negócio.

Qual é o *background* dos cofundadores da Brixel?

GR: O Martin Angehrn provém da área de *marketing* e o Michael Wiedemann de jornalismo. Apesar de não terem um *background* ligado ao ramo imobiliário, tiveram antes da criação da Brixel, uma agência digital que trabalhou diretamente com a Homegate.

Que esforços tiveram os cofundadores de fazer para conceber a Brixel?

GR: Os cofundadores tiveram de abdicar da sua agência digital para se focarem neste novo projeto. Eles envolveram-se de tal forma na Brixel que consideraram o melhor investimento a fazer e que seria difícil conciliarem ambos os negócios. Deixaram assim um negócio que gerava rentabilidade para prosseguir com este risco de dar origem a uma nova *startup*, tendo em mente que negócios como o Brixel são únicos, enquanto que se este fracassar, podem sempre voltar a montar uma nova agência.

Que evolução consideram que o vosso negócio teve desde a sua criação?

GR: A Brixel foi inicialmente criada para desempenhar as funções de uma agência imobiliária, no entanto, rapidamente apercebemo-nos da competitividade existente no mercado e, desde aí, tentamos colocar a empresa numa posição em que não exista muita concorrência. Como empresa, olhámos à nossa volta e vimos que havia muitas entidades a fazer o mesmo, percebendo então que se calhar noutra nível de mercado existia um espaço para nós. Este espaço é criado com ideias inovadoras, diferentes do que os outros estão a fazer e que visam sobretudo explorar a digitalização do setor imobiliário.

Apenas conseguimos colocar a plataforma *online* na Primavera de 2017. Neste momento ainda nos consideramos uma *startup*, na medida em que estamos ainda a dar os primeiros passos para encontrar o mercado pretendido, bem como a testar e adaptar os nossos produtos e até mesmo o negócio.

Desde a criação da Brixel, o modelo de negócios mudou. Primeiro começou por assumir a função de um agente imobiliário *online*, depois passou para uma plataforma para quem queria vender a sua casa e agora está cada vez mais próximo de se tornar um *Marketplace* onde as pessoas possam colocar as suas propriedades de um modo muito mais simplificado e intuitivo. À volta deste novo modelo, fomos criando novos serviços que facilitam a inserção e a criação destas propriedades em formato digital. Agora o objetivo adjacente é muito claro, enquanto antes procurávamos resolver um problema imediato do consumidor sem uma visão do que é que ele queria no médio longo prazo. No médio longo prazo o consumidor quer vender a sua casa, não quer apenas criar uma página para a promover na internet. Nós percebemos que existe esta necessidade de apoio. Foram pequenas coisas que mudámos no site antigo até que chegamos a um ponto em que concluímos que estar a constantemente a fazer essas pequenas alterações não fazia sentido e que mais valia reformular de um modo mais profundo, foi daí que surgimos com mensagens novas e produtos diferentes e simplificados.

Quais são os vossos objetivos prioritários?

GR: Neste momento o nosso principal objetivo consiste em tentar atrair 100 utilizadores para os nossos serviços que fiquem totalmente satisfeitos. Ao focarmo-nos nestes primeiros clientes, muito provavelmente isto vai definir como é que vai ser o nosso negócio porque estamos a experimentar com eles e a utilizar o seu *feedback* para melhorar a sua experiência.

Temos também o objetivo de atrair pessoas para o nosso *Marketplace*, que pode ser definido como um portal de listagem das propriedades que estão à venda. De modo a oferecer uma maior oferta e atrair assim mais pessoas, o nosso mercado inclui tanto as habitações que nós adquirimos, como as dos nossos parceiros Homegate e ImmoScout24. Com isto, temos a ambição de ser o melhor mercado, ou seja, ter a melhor plataforma digital. Para o atingir, tentamos ver o que há de melhor nos outros *Marketplaces* e unir com as nossas ideias inovadoras. Um dos maiores fatores diferenciadores que temos são os dados que reunimos do ramo imobiliário, que, salvo raras exceções, é algo que não existe com tanta transparência nos outros mercados digitais de imobiliário. Pretendemos assim atrair tráfego para este mercado porque inevitavelmente o nosso portal vai ter melhor qualidade do que os outros.

Quais foram os principais problemas com que se depararam desde a criação da empresa?

GR: Um dos problemas que detetámos consistiu em compreender como transmitir a nossa mensagem de forma clara ao consumidor. Foi neste sentido que procedemos recentemente a uma alteração do nosso modelo de negócios, de modo a enquadrar de forma mais precisa e simplificada com o que o consumidor realmente pretende.

Outro problema identificado consistiu em perceber como é que é possível atrair os consumidores para a nossa plataforma, algo que tem sido difícil de fazer por causa da notoriedade de portais como a Homegate e ImmoScout24. A solução que implementámos foi passar a integrar os serviços de listagem de propriedades destas duas empresas, oferecendo assim ao consumidor a possibilidade de publicar as suas casas nestes dois portais com um custo inferior ao que teria se o fizesse por sua própria iniciativa.

Por palavras suas, qual é a interpretação que retira da missão e visão estabelecidas para a Brixel?

GR: A nossa visão é ser o melhor *Marketplace* imobiliário da suíça, independentemente do que tenhamos de desenvolver ainda para o alcançar.

A nossa missão é tentar mudar o ramo imobiliário, uma vez que este é visto como um ‘monstro’ que ninguém entende bem e nós temos como objetivo tentar simplificar ao máximo este setor. É isto que nós fazemos, com base nos nossos valores, sempre com o pensamento de que um dia os valores aliados a esta missão, à partida ir-nos-á possibilitar ter uma posição de ser o melhor *Marketplace* da suíça.

Em que locais pretende a Brixel marcar presença no mercado suíço?

GR: Nós fazemos a segmentação para determinar quais são os cantões mais interessantes pelas taxas que se pagam na compra e na venda, mas teoricamente podemos abranger o mercado todo, depois é uma questão de ‘jogar’ com as margens.

Quais foram os fatores que originaram a fixação da filial em Portugal?

GR: Decidimos separar as operações da componente de negócio, tendo principalmente em conta que o investimento feito em Portugal permite ser mais bem rentabilizado do que na Suíça, porque o custo de estabelecer um negócio cá é bastante mais atrativo. Além disso, considerámos ainda o facto de Portugal reunir bons profissionais na vertente tecnológica e de ser um país que os fundadores conhecem bem e gostam bastante. Para o estabelecimento da filial em Portugal,

o investimento inicial foi realizado pelos cofundadores, alicerçado no proveito anual que retiraram da agência que tinham na Suíça, antes da criação da Brixel.

Desde a vossa criação já alteraram por completo o vosso modelo de negócios, o que é que vos levou a tomar tal decisão?

GR: Basicamente teve muito a ver com a mensagem que pretendemos fazer chegar ao cliente. Sempre tivemos mensagens relativamente complexas, ao ponto em que os utilizadores tinham dificuldade em perceber no que é que consistia a Brixel. Neste momento, tentamos simplificar tudo ao máximo, de forma a colocar a plataforma e os produtos o mais compreensível possível para o consumidor. Tentamos sempre que os produtos sejam muito focados nas necessidades dos consumidores que vão resolver, em vez de atrair as pessoas com algo que é o problema delas e depois dar vários produtos à volta disso.

II. Diagnóstico externo

Dimensão concorrencial

Quais é que são os vossos principais concorrentes?

GR: Os nossos principais concorrentes diretos são a Homegate e ImmoScout24, em termos do mercado que tentamos atrair. Basicamente existem estes dois grandes monopólios de portais *online* e nós estamos a tentar perceber como é que podemos obter uma porção da sua quota de mercado, sem sermos muito agressivos e entrar em confronto direto com eles.

Apesar de reunirmos serviços semelhantes, enquanto que o nosso foco é na venda da casa eles não ajudam os seus consumidores nisso, dado que têm muitos serviços de financiamento que permitem ao seu utilizador realizar simulações de crédito. Em termos de funcionalidade, podemos ter a mesma abordagem quanto ao modo de pesquisa de propriedades, mas no nosso caso não temos custos associados. Com isto pretendemos dar a conhecer a marca Brixel, de forma a adquirir reconhecimento por parte dos consumidores e atrai-los assim para os nossos serviços.

O que nos diferencia destas entidades consiste essencialmente na inclusão de dados do mercado imobiliário que estas não têm acesso. Além disso, focamo-nos bastante na experiência do consumidor, de forma a que os serviços que oferecemos sejam mais próximos do que este realmente pretende, através da identificação de tendências e padrões de consumo. Por fim, tentamos ainda que a qualidade dos nossos *listings* seja superior à deles, porque eles não têm

controlo sobre essa componente e nós procuramos assim explorá-la para obter assim uma vantagem competitiva. Para tal, tentamos possibilitar opções acessíveis ao consumidor, mas que permitam salvaguardar a qualidade da nossa plataforma, algo que conseguimos fazer através dos Brixel *packages*.

O que diferencia a Brixel de uma agência imobiliária tradicional?

GR: Como empresa, procuramos diferenciar-nos das entidades corporativas que marcam presença no ramo imobiliário. Assim sendo, a Brixel não pode ser considerada uma empresa tradicional do setor, mas também não é uma plataforma como a Homegate e ImmoScout24. Somos antes um híbrido de ambos, que tenta retirar as melhores vantagens que oferecem, acrescentando também as nossas ideias inovadoras.

Em relação ao setor imobiliário tradicional, a Brixel possibilita um produto mais barato, um mercado mais transparente para os seus consumidores e totalmente digital. Enquanto que, comparativamente com os outros portais torna-se mais difícil constatar a diferença face ao negócio, mas as principais passam sobretudo pela utilização e experiência que permitimos ao consumidor na nossa plataforma.

Muitos vendedores continuam a usar agentes imobiliários e a Brixel não tem capacidade para os substituir a partir do momento que estes são contratados para gerir a transação. Isto acontece porque eles cobram a sua comissão e se nós vamos tentar ainda cobrar a nossa, o vendedor não tem interesse porque fica excessivamente dispendioso. Por isso é que nós tentamos angariar pessoas antes de elas entrarem em contacto com as agências imobiliárias.

Que *startups* existem com modelos semelhantes ao vosso?

GR: Ao nível de compra e venda de casa, do mesmo modo que pretendemos explorar não existe praticamente ninguém a fazer o mesmo, salvo raras exceções no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, como por exemplo o Opendoor. Basicamente estes negócios atuam como intermediários que compram as casas e posteriormente realizam a sua venda, gerando assim liquidez no mercado porque estão a facilitar a transação e as casas não estão paradas à espera de comprador e vendedor.

Parcerias

Quais são as vossas principais parcerias?

GR: As nossas principais parcerias são a IAZI e o Beobachter. No entanto desenvolvemos relações com outras empresas como o Matterport, Homegate e ImmoScout24, que pela sua natureza não podem ser bem consideradas parcerias. As relações que estabelecemos com estas entidades permitem-nos um preço mais acessível da utilização dos seus serviços. Estes podem ser comprados pelo próprio consumidor, mas têm um maior custo associado.

Temos a IAZI como parceira, que trata de tudo o que envolva estimativas. O algoritmo utilizado nas estimativas é muito em prol dos serviços desta entidade, pelo facto de serem eles quem reúne e realiza o tratamento dos dados. A IAZI tem acordos com bancos que lhe permite ter acesso a dados atualizados sobre as transações de propriedades e os preços atuais pela qual são realizadas. Isto faz com que seja um mercado muito especulativo porque, por norma, um preço que está listado é negociável, sendo por isso errado ponderar a estimativa exclusivamente com base nos preços presentes nas listagens. É isto que IAZI tenta suprimir, uma vez que, para além de obter os preços das casas que estão atualmente à venda no mercado, a entidade aplica uma taxa que considera as flutuações causadas pela componente negocial no preço efetivo, com base nos dados que obtêm dos bancos. Há muitos serviços que são pagos para o consumidor comum e que nós temos acesso gratuitamente através desta parceria, nomeadamente o de realizar estimativas gratuitas, sendo por isso que o oferecemos ao consumidor. No entanto, pagamos um valor para a utilização da estimativa pro, apesar de ser um preço mais acessível. O benefício que retiramos desta parceria consiste no facto de nos darem acesso a uma série de dados do ramo imobiliário, conforme a localização geográfica em causa. Basicamente determinam o valor de uma propriedade com base numa série de fatores (e.g., valores praticados no mercado local, tipologia, m2 da habitação, entre outros) e enviam-nos uma estimativa fiável com base nessa recolha de dados. Enquanto que, do ponto de vista da IAZI, conforme as pessoas colocam mais dados na nossa plataforma, nós partilhamo-los com a IAZI, de forma a que possam gerar conhecimento e melhorar os seus serviços, pois ficam com uma melhor perceção de onde estão a ser procuradas mais casas, as tipologias mais atrativas em determinada zona, entre outros.

O Beobachter dispõe de conteúdo sobre muitos tópicos do mercado imobiliário. O estabelecimento desta parceira foi feito com objetivo de inserir estes conteúdos na nossa plataforma (e.g., informação sobre taxas, bens imobiliários, etc). Como nenhum de nós tem um passado académico associado ao setor imobiliário, o conhecimento que pretendemos transmitir aos nossos clientes através da nossa plataforma é o resultado desta parceria.

Temos também o Matterport, que faz a prestação de serviços no âmbito do tour virtual das propriedades em 3D, sendo que na Suíça somos uns dos únicos representantes. Não o podemos considerar bem uma parceria, mas sim uma relação entre cliente e fornecedor, na qual nós

usamos o serviço deles, mas também temos uma certa abertura que decorre da negociação que realizamos com a entidade por causa dos seus serviços. Neste caso não pretendemos estabelecer uma parceria porque não sabemos qual será o momento que deixamos de ser ‘parceiros’ para passar a ser concorrentes.

Com a Homegate e ImmoScout24 temos um acordo ao nível da acessibilidade de preços, em termos da colocação das nossas propriedades nos seus portais. Como nós temos desconto, para o consumidor compensa muito mais colocar a sua propriedade através da Brixel nestes dois sites do que quando o faz por própria iniciativa.

Consumidor

Qual é o público-alvo que a Brixel visa atrair?

GR: Como estamos numa fase inicial do negócio, não conseguimos ainda segmentar com exatidão o perfil do nosso público-alvo. Pretendemos atrair o vendedor particular que goste de ter controlo da venda da sua propriedade, ou seja, não pretende colocar o poder da transação ‘nas mãos’ de um agente imobiliário. Por isso, necessita de ser alguém que procure estabelecer uma relação conosco em forma de parceria, de modo a que nós procedamos à gestão da sua propriedade, enquanto que este mantém o controlo, mas não tem as complicações associadas. A pessoa tem o controlo porque nós disponibilizamos a toda a informação *online* do estado da venda, mas não tem o trabalho que teria caso tivesse de realizar todo o processo transacional sozinho, porque os nossos serviços abrangem todas as atividades complexas e morosas.

Que interações desenvolvem pessoalmente com os vossos clientes?

GR: Existem algumas atividades do nosso negócio que não conseguimos suprimir digitalmente, necessitando de estabelecer contacto com o cliente. A interação em pessoa costuma ocorrer quando já existe um interesse por sua parte em adquirir um dos nossos serviços, sendo em grande parte ao nível da venda e da compra de propriedades ou de *packages*. Neste sentido, a 3D *tour* é feita por nós com o equipamento que possuímos e, caso o vendedor pretenda, realizamos também demonstrações das habitações e estamos ainda presentes no momento da transação, que normalmente é feito no notário.

III. Diagnóstico interno

Gestão tecnológica

Quais são as tecnologias que a Brixel considera mais importantes para o seu negócio?

GR: Ao nível das tecnologias, utilizamos a *Big Data* porque lidamos com uma grande complexidade de dados que necessitam de ser alvo de tratamento para produzirem informação frutuosa para a empresa. De momento temos sensivelmente 28 mil listagens no nosso site que necessitamos de atualizar diariamente com base em informações que obtemos de outras fontes. Como não temos controlo sobre os dados que utilizamos, necessitamos da *Big Data* para suprimir as falhas que estes possam causar.

Em termos de automação de processos, utilizamo-los para gerar dados e prever tendências, de modo a que consigamos concentrar os nossos esforços a nível de *marketing* neles. Temos ainda processos que se encontram maioritariamente automatizados para determinar se uma propriedade é uma boa compra para nós com base numa série de critérios.

Tentamos ainda cada vez mais transferir a inteligência artificial para o mercado e utilizar o conhecimento que vamos reunindo do consumidor para lhe proporcionar uma experiência mais interessante, algo que não está a ser explorado pelos nossos concorrentes. Isto consiste basicamente em criar um perfil para cada cliente que é formulado com base na utilização que cada pessoa realiza na nossa plataforma. Assim, nós percebemos o que é que o cliente usa e tentamos entender as suas necessidades para posteriormente as conseguir suprimir. Neste momento estamos a utilizar esta tecnologia para compreender padrões no comportamento do consumidor, nomeadamente quais são as propriedades semelhantes às que este demonstra interesse, sendo que isto não é assim tão linear como parece, pois pode não ter apenas em consideração fatores como o preço, mas também outros motivos intrínsecos que originem o seu interesse (e.g., proximidade de escolas, espaços verdes, baixa taxa de criminalidade, etc.) e nós pretendemos descobrir quais são para corresponder melhor às suas necessidades.

Consideram a opinião do consumidor na escolha das tecnologias que incorporam no vosso negócio?

GR: Por enquanto, não colocamos diretamente estas questões ao consumidor porque não temos utilização suficiente para chegar a conhecimento de causa, mas claramente faz parte da nossa visão assim que tenhamos mais utilização no mercado. Isto resulta do nosso crescimento orgânico, sendo que quanto maior for o nosso crescimento, maior vai ser este feedback que conseguimos produzir.

Que tecnologias pretendem implementar no médio e longo prazo?

GR: Ponderamos implementar o *Blockchain* mas será especialmente na parte dos contratos e não a nível de *cryptocurrencies* [moeda digital]. Caso o façamos, seria realizado através de uma parceria com uma entidade que explore esta atividade, visto que já existem alguns cantões na Suíça que usam o *Blockchain* para a validação de contratos, mas como é um caso único não compensa para já.

Gestão comercial

a. Modelo de negócios

Quais são as atividades-chave do vosso modelo de negócios?

GR: Basicamente o nosso negócio envolve três grandes áreas: a compra, a venda e a estimativa que constituem três canais separados.

Neste momento, o nosso foco principal de obtenção de receitas é totalmente na venda. Enquanto que a estimativa serve para captar leads e como fonte de receitas através da estimativa pro. A compra encontra-se presentemente em *stand-by*, mas continua a ser trabalhada e otimizada, de forma a que no futuro seja cada vez mais perfeccionado pelo valor que traz para o mercado que estamos a construir.

Com a estimativa pretendemos suprimir uma necessidade que muitas pessoas demonstram, que consiste em saber qual é o valor de determinada propriedade, independentemente de ser a sua ou de uma que tenham interesse em adquirir. Para nós a estimativa gratuita funciona como uma fonte de *leads* porque são potenciais clientes do nosso negócio, uma vez que são pessoas que estão interessadas em comprar ou vender num futuro próximo ou, pelo menos, em saber os valores das habitações. A estimativa gratuita não é nada mais do que o consumidor inserir os dados da sua casa na nossa plataforma, resultando assim na estimativa do valor da sua propriedade com relativa margem de erro de 20% acima e abaixo do valor estimado, pelo facto de serem considerados poucos critérios. Isto significa que, numa propriedade com um valor estimado de 1 milhão de francos suíços, o seu valor real estará incluído entre 800 mil e 1,2 milhões de francos suíços. Como fonte de rendimento, temos ainda a estimativa pro que requiere muitos mais dados sobre a propriedade e, conseqüentemente, gera um relatório com reduzida margem de erro, que é produzido em parceria com a IAZI. Ao utilizar este método, o cliente necessita de responder a sensivelmente mais de 20 perguntas, recebendo posteriormente um relatório muito mais detalhado e preciso.

Atualmente temos 234 pessoas que começaram a fazer a estimativa pro, das quais estão 37 de momento a utilizar este serviço e temos 14 que falta exclusivamente completar o pagamento. A compra de propriedades encontra-se de momento em *stand-by* por contrariar a visão que os investidores têm para o presente. Os investidores têm uma visão muito mais focada no médio e longo prazo, sendo que pretendem que o dinheiro que estão a colocar na empresa seja aplicado no desenvolvimento do *Marketplace*. É por isso que estamos a abdicar temporariamente da compra de propriedades, utilizando os *Brixel Packages* como um novo meio para trazer mais propriedades para o nosso mercado.

No entanto, para determinar se uma propriedade é um bom investimento temos sobretudo em consideração as suas taxas de retorno. A compra constitui um investimento imobiliário que pretendemos rentabilizar através das comissões que auferimos em ambos os momentos. Os critérios que consideramos são principalmente a sua localização e o preço. A avaliação da casa, feita por um mediador, determina o preço que estamos dispostos a pagar, sendo que descontamos a nossa comissão de 5% pela liquidez imediata que possibilitamos ao cliente e pelos custos que temos de suportar associados à mudança, notário, entre outros.

Nós vendemos a propriedade ao valor estabelecido por um mediador, acrescentando uma comissão de 1,5%, que resulta de oferecermos uma garantia da casa e de lidarmos com a gestão da transação, nomeadamente de atividades como: as negociações, a preparação do contrato de compra e ainda a mediação da transação no notário. Isto resulta assim em algumas das atividades normalmente associadas a um agente imobiliário, mas a Brixel cobra significativamente menos, pelas vantagens que retira da sua otimização de processos. Existe assim transparência no preço porque tentamos vender a propriedade ao preço que a compramos, ou seja, ao justo valor do mercado, não existindo assim uma tentativa de praticar uma quantia superior para conseguir maiores lucros.

Começámos há um mês a fazer uma prospeção de quantas pessoas já conseguimos angariar e, neste momento, temos aproximadamente 2070 utilizadores que geraram em torno de 2200 propriedades para vender.

Qual é o retorno que retiram das comissões que auferem?

GR: Na soma de ambas as comissões da compra e da venda (6,5%), pelo que conseguimos estimar obtemos margens entre 4,5% a 5% dependendo das taxas praticadas nos cantões. Enquanto que os gastos compreendem entre 1,5% e 2%, encontrando-se principalmente associados a custos com o notário, despesas do pessoal e do negócio.

No que consistem os Brixel *packages*?

GR: Para suprimir o facto de termos abdicado temporariamente da compra de habitações, concebemos os Brixel *packages*. Este tipo de pacotes têm um custo fixo de 2 500 francos suíços e nós oferecemos uma vasta gama de serviços em troca. Estes pacotes incluem a estimativa, o 3D, planta e fotografias, tratamos da documentação da venda, inserimos no nosso portal e no dos nossos parceiros por 6 meses, entre outros. Além disso, coordenamos todas as respostas que o consumidor recebe na sua *listing* e fazemos também demonstrações das propriedades. Estes pacotes são feitos para um consumidor que pretenda vender a sua propriedade sem ter problemas, substituindo assim de um modo mais abrangente o que um agente imobiliário faz. Isto é algo que tanto a Homegate como ImmoScout24 não têm, constituindo assim um fator diferenciativo. Se fizermos bem as contas, o consumidor paga mais do que isto só de colocar a sua propriedade separadamente nos portais dos nossos parceiros.

Neste momento, definimos como objetivo principal do nosso negócio a venda de 100 *packages* que resultem na transação das propriedades pela visibilidade que têm nosso mercado, de forma a que consigamos demonstrar que este é um produto possível de escalar.

b. Relação com o consumidor

Que importância dão ao *feedback* dos clientes para melhorar o vosso negócio?

GR: Como empresa, tentamos cada vez mais falar diretamente com os utilizadores atuais e tentar perceber que *feedback* é que eles têm para nos dar, de forma a melhorar e simplificar o nosso produto. Realizámos recentemente um teste ao consumidor com a mensagem de venda, porque para nós não nos era muito claro que significado os consumidores retiravam dela, uma vez que durante o processo da introdução ao produto, as pessoas tendiam a sair na fase final, demonstrando assim que não correspondia ao que estavam à espera. Agora estamos a criar um processo novo, mais específico e vamos testá-lo ao nível de conversão para ver se melhorou ou não. Isso é algo que fazemos habitualmente.

Que mudanças existiram no contacto que estabelecem com o cliente?

GR: Antigamente era o cliente a estabelecer o primeiro contacto connosco, sendo que nós esperávamos que eles entrassem na plataforma e inserissem os seus dados na utilização do nosso serviço de estimativas. Agora estamos também a fazer *outbound marketing*, ou seja, vemos quais são as pessoas que têm casas à venda e estabelecemos contacto para tentar perceber se têm ou não interesse nos nossos serviços. Nós somos mais uns a tentar negociar, sendo que até

agora já conseguimos vender em torno de 10 pacotes em um mês. A ideia assenta em conseguir crescer nesta vertente do negócio e tentar otimizar este processo de venda, para que num futuro próximo conseguimos vender de uma forma mais eficaz os *packages* e, conseqüentemente, atingir o nosso objetivo principal de reunir 100 clientes satisfeitos.

Gestão de Recursos Humanos

Qual é a dimensão da Brixel?

GR: Estamos a estruturar a equipa, mas neste momento contamos com 12 colaboradores, dos quais 5 estão na Suíça e 8 em Portugal.

Ao nível de gestão somos cinco pessoas: eu [Diretor de Operações] e o Nuno [Diretor de Tecnologia] em Portugal e o Fábio [Responsável pelo *Business Development & Data Division*], com os dois fundadores na Suíça.

Em Lisboa, encontra-se a parte de desenvolvimento do produto, design e programação. Aqui temos 7 pessoas: quatro programadores, dois designers e um gestor que gere o escritório em part-time, só vem ao fim-de-semana, sendo responsável por tratar de contratos, logística de contas, do escritório. O Nuno trata do *back-end* do produto e eu do *front-end*. Tenho também a função de estabelecer a ponte entre a sede e a filial, enquanto que o Nuno está mais focado na filial. Em Portugal temos o produto e não temos acesso ao mercado nem os clientes, apenas dispomos dos dados que são reunidos na Suíça e posteriormente partilhados connosco.

Em Zurique, a sede incorpora a parte do negócio propriamente dita. Os fundadores tratam juntamente com o Fábio do desenvolvimento do negócio e repartem entre si diferentes áreas da componente de *marketing*. Neste momento estão todos focados em fazer vendas, mas temos também um responsável pela satisfação do cliente e outro pela gestão de conteúdo.

Que critérios consideram como prioritários no recrutamento dos vossos colaboradores?

GR: Como empresa tentamos muito dar *empowerment* às pessoas. Para nós vale mais alguém que queira, independentemente de ter as suas dúvidas se consegue ou não, do que alguém que diga que sabe só por dizer. Preferimos alguém que queira realmente aprender, que demonstre que tem iniciativa e capacidade de o fazer. Procuramos também integrar uma cultura inovadora na nossa empresa, que assenta essencialmente na liberdade que oferecemos aos nossos colaboradores para que possam demonstrar a sua criatividade e desenvolver as suas próprias ideias.

Em termos dos critérios que aplicamos no processo de recrutamento depende muito da função que a pessoa pretende desempenhar, mas procuramos alguém que se relacione bem em equipa, seja empreendedor, aceite facilmente as ideias dos outros, mas que dê também as suas. Não definimos muito mais critérios porque é sempre algo que consideramos bastante sensorial, em função da dinâmica da pessoa e do que avaliamos no momento.

A ligação com a equipa é um dos principais critérios que consideramos, sendo para nós muito importante. Todos se têm de enquadrar dentro da equipa e a equipa tem de se enquadrar com a pessoa. Para isso temos um processo relativamente rígido que passa por trabalhar com a pessoa durante um dia, de forma a desafiar as suas capacidades que menos conseguimos perceber durante a entrevista. Neste caso, não tem tanto a ver com a função que vai desempenhar, mas sim com as suas *soft-skills* porque essas são as mais difíceis de avaliar. O resultado final é basicamente a observação da equipa para a pessoa. Procuramos inculcar os nossos valores porque é muito importante para nós enquanto empresa porque todos os colaboradores se têm de identificar com eles. Estes valores vão além do negócio, são transversais a todas as pessoas que trabalham na Brixel.

Na filial, trabalhamos como forma de outsourcing da produção, o que tem o seu impacto nos valores. Mesmo assim são esses os valores que mais próximo estão da nossa personalidade como trabalhadores, a nível de pensamento do negócio e de trabalho, de forma a aproximar muito mais as pessoas. Então é isso que fazemos no final do recrutamento, tentamos perceber o que é que a equipa achou da pessoa e vice-versa. Para nós não é decisório, mas é um fator que temos bastante em conta.

Gestão financeira

Que fontes de financiamento utiliza a Brixel?

GR: A Brixel tem investidores privados que integram o ramo imobiliário, resultando num financiamento como acontece em qualquer outra *startup*. Basicamente, trabalhamos com orçamentos anuais, ou seja, realizamos o planeamento anual dos gastos, que é alvo da apreciação dos investidores. Existe ainda um fundo extra para o modelo de compra de propriedades, que foi utilizado na única habitação que adquirimos até ao momento.

Que papel desempenham os investidores no vosso negócio?

GR: São dois investidores que têm um *background* do ramo imobiliário, associado à gestão de fundos de investimento neste setor. Um dos investidores esteve sempre presente desde a criação

do Brixel e foi quem nos financiou a primeira componente do negócio. Quando o negócio cresceu entrou o outro investidor, estando agora atualmente os dois como investidores que ajudam a empresa quando necessita de financiamento estratégico, como aconteceu na aquisição da propriedade que realizámos. Para além de ajudarem na componente financeira, pela experiência e conhecimento que têm, ambos atuam como mentores nas componentes mais complexas que estamos a tentar fazer e que não resultam. Têm o discernimento de nos saber dizer o que é que está bem ou menos bem.

Que indicadores de desempenho (*KPI*) consideram determinantes para analisar o desenvolvimento do vosso negócio?

GR: Como não temos ainda uma estrutura fixa do negócio, não existem para já indicadores que nos permitam servir como *KPI*. Neste momento estamos focados na venda dos *packages* e em alcançar uma maior utilização do nosso *Marketplace*, tanto por compradores como por vendedores. Em termos operacionais, também temos alguma dificuldade em utilizar *KPI* para analisar o desenvolvimento do projeto porque o nosso modelo de negócios está constantemente a ser iterado e torna-se difícil ajustá-los. No contexto operacional, os indicadores de desempenho estão muito associados ao produto. Neste sentido, os *KPI* têm essencialmente a ver como o nível de *performance* que se consegue, ou seja, se conseguimos atingir os objetivos definidos a nível do produto. No entanto, é difícil perceber as implicações que isso tem no negócio porque os processos são muitas vezes alterados de acordo com a visão atual dos investidores, as necessidades do negócio e dos consumidores, entre outros. Para perceber se as alterações que realizamos no produto têm o impacto pretendido, medimos as variações na utilização do consumidor, sendo que, quanto mais pessoas atrairmos para a nossa plataforma, melhor é o *feedback* que obtemos e mais próximos estamos do caminho pretendido.

É neste sentido que pretendemos atrair 100 clientes para ter uma amostra com dimensão suficiente para perceber que o produto já tem a devida consistência, para que depois consigamos analisar os *KPI*. Enquanto que, se não conseguirmos satisfazer estas 100 pessoas, não conseguimos satisfazer um mercado.

Como procedem à gestão da filial? E que implicações contabilísticas têm para a sede?

GR: Em Portugal, somos uma filial, mas temos uma gestão própria. A Brixel é como se fosse um cliente da nossa filial em Portugal, dado que eles nos transferem o dinheiro para pagar os custos operacionais do negócio em Portugal. Esses custos estão associados a despesas com salários, escritórios e outras contas. Enquanto que em Portugal é o produto que gera valor, na

Suíça este é considerado um custo operacional que atua como se estivessem a contratar uma empresa externa.

Gestão de Operações

Que ferramentas de gestão utilizam para controlar as operações do vosso negócio?

GR: Nós criámos o nosso próprio método, mas os modelos *Scrum* e *Agile* são sem dúvida os nossos alicerces, podendo até mesmo ser considerados a nossa filosofia de gestão. Desde a conceção da Brixel, fomos sempre tratando a empresa como se fosse um projeto, iterando sobre ele até ao que temos hoje, de modo a melhorá-lo e a possibilitar um resultado mais próximo das necessidades dos nossos clientes. Esta necessidade de mudança surgiu também da inevitabilidade de acompanhar o crescimento que a empresa teve com o passar do tempo. Como agora somos uma equipa maior, precisamos de melhor coordenação.

O nosso plano de atividades é delineado por trimestres, sendo depois repartido em segmentos por ordem de prioridade. Esses segmentos são definidos como um *sprint*, sendo que, no início, definimos as tarefas para serem executadas e, no final, avaliamos o que foi realizado. Durante estes cinco dias, que perfaz uma semana de trabalho, realizamos diariamente *stand-up meetings* de manhã. Nas segundas-feiras, existe uma reunião mais informal de planeamento em conjunto com a sede, em que trocamos informação sobre as tarefas delegadas em cada escritório. Durante a semana falamos nessas reuniões sobre o estado atual das tarefas e nas sextas-feiras medimos os resultados, verificamos o que é que foi atingido e as falhas existentes, sendo partilhado com toda a equipa os principais feitos alcançados. Este planeamento é então semelhante ao *Scrum* por ser menos flexível.

A nível de processos é uma abordagem mais aproximada do *Agile* porque temos diferentes fases: a definição da tarefa, o design, o desenvolvimento e, por fim, os testes. Se neste processo tudo correr bem até à fase de validação, inserimos o resultado obtido no produto. Se não estiver conforme pretendido volta novamente para fase de conceção. Basicamente é um ciclo porque as atividades estão sempre a serem iteradas, passando de uma fase para a outra até chegarem ao fim e depois ou são integradas no produto ou voltam à fase inicial. Depois o ciclo continua, até que resulte em algo de valor acrescentado para que possa ser integrado no produto após a sua validação.

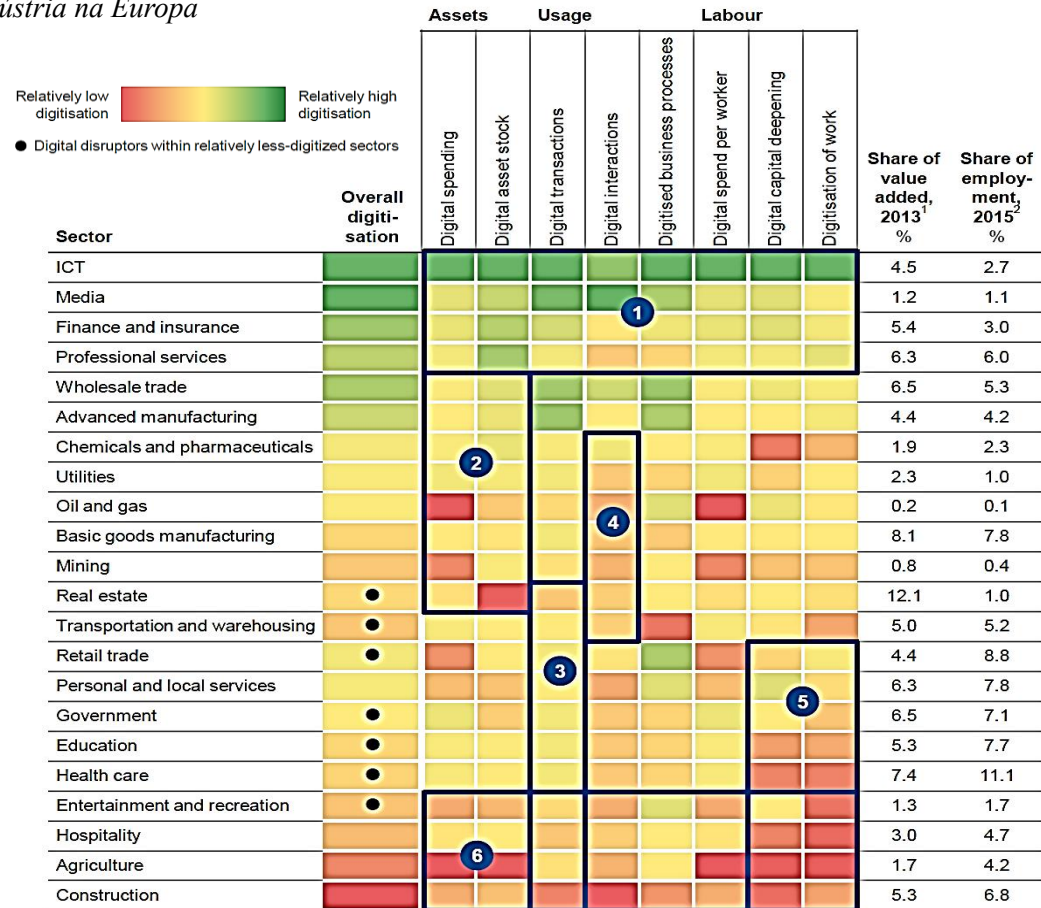
Um ciclo de iteração pode não corresponder a uma semana, às vezes fazemos 1 ou 2 ciclos na mesma semana. A maioria das tarefas, após serem validadas, têm condições para serem integradas no produto pois resultam de pequenas falhas de fácil correção. Enquanto que outras

envolvem mais tempo, que podem durar cerca 3 ou 4 ciclos de iteração. É por isso que usamos mais o *Agile* neste sentido, visto que o *Scrum* é mais rígido e impõe que seja cumprido o que foi definido para executar nessa semana. No *Scrum*, se ainda tiver iterações para fazer passa para o sprint seguinte. A Brixel não é assim tão fixa nessa questão, procura mais flexibilidade.

Anexos

Anexo 1

Índice MGI de digitalização da indústria na Europa



Fonte. McKinsey. (2016, p.11)

Anexo 2

Dimensão do mercado das PropTech no setor imobiliário suíço em setembro de 2018

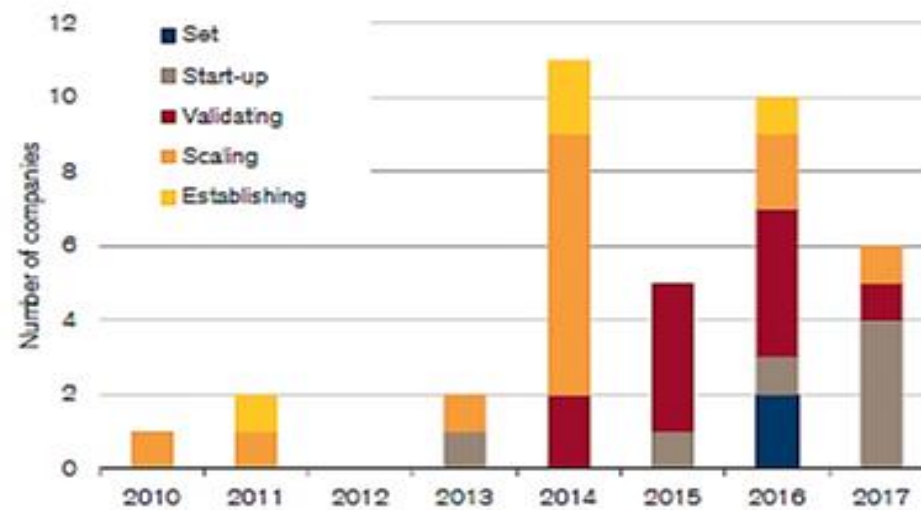


Fonte: Proptechnews. (2018)

Anexo 3

Ano de criação e fase do ciclo de vida das startups inqueridas na Suíça

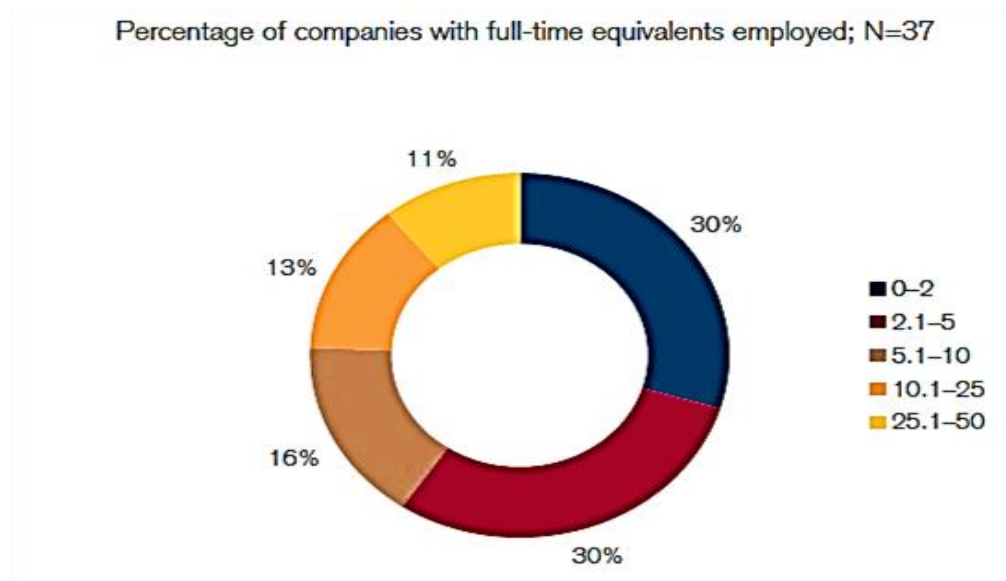
Number of companies responding: N=37



Fonte. Crédito Suíço. (2017a, p. 1)

Anexo 4

Dimensão das PropTech suíças por número de trabalhadores

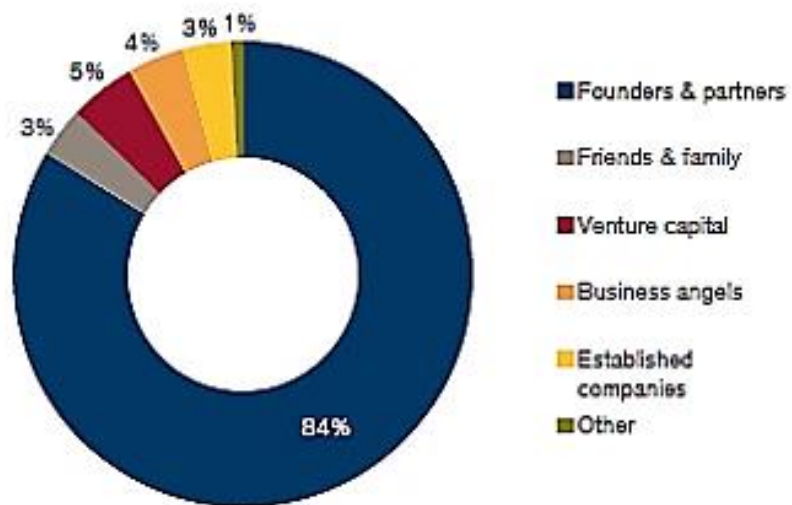


Fonte. Crédito Suíço. (2017a, p. 2)

Anexo 5

Fontes de financiamento das Proptech suíças

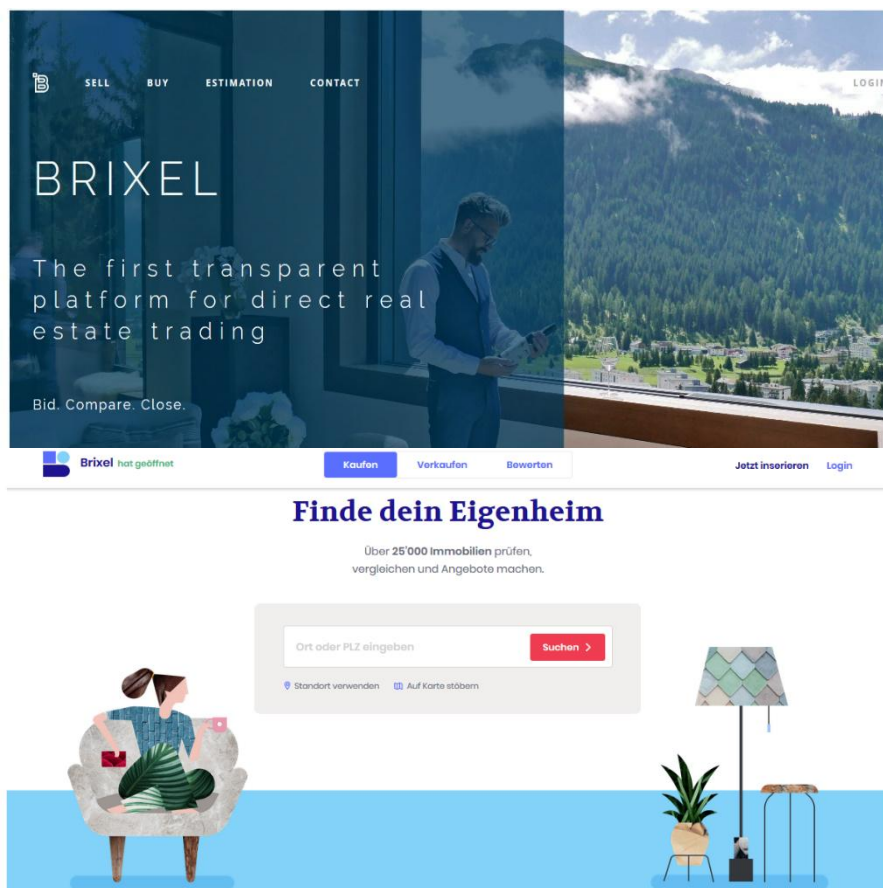
Financing sources for companies in %; N=30



Fonte. Crédito Suíço. (2017a, p. 2)

Anexo 6

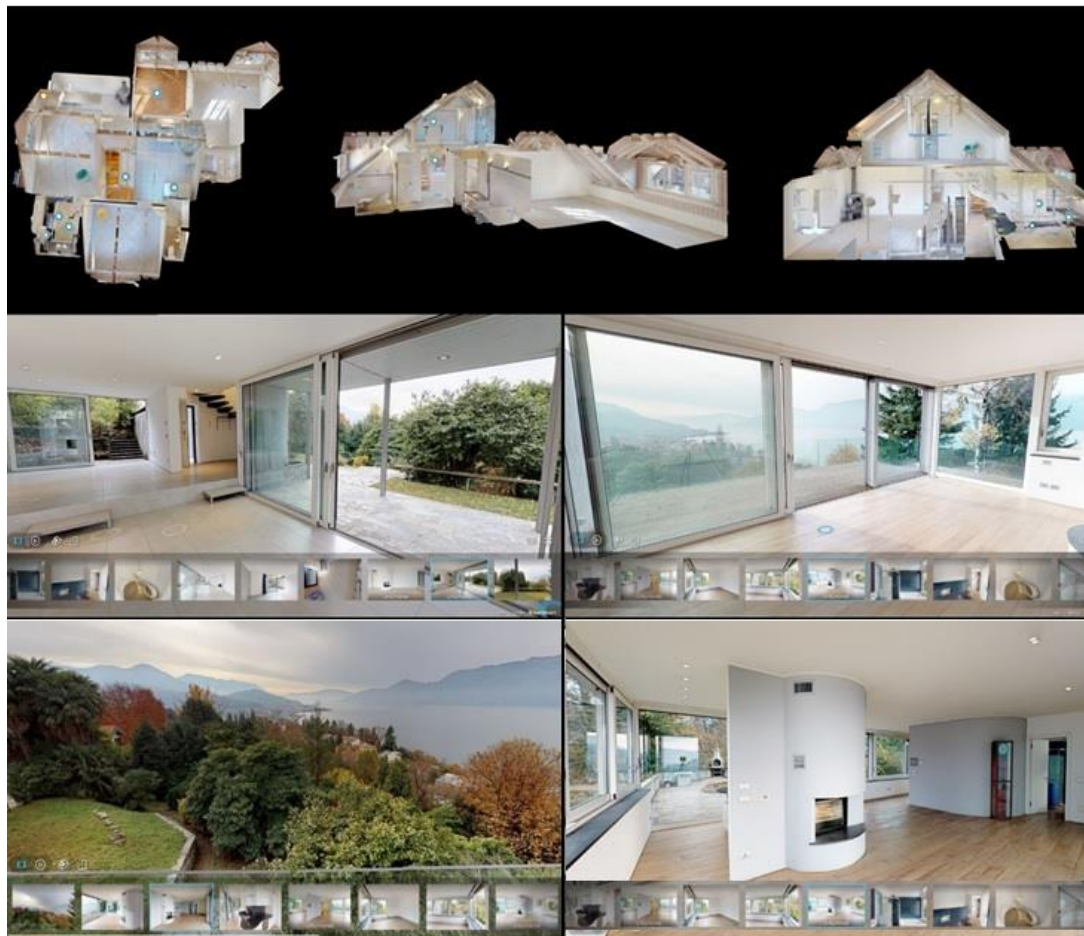
Alterações na plataforma e no logotipo da Brixel, versão anterior (em cima) e atual (em baixo)



Fonte. Autoria própria. Fundamentado em Brixel. (s.d.)

Anexo 7

Demonstração de vários ângulos de uma tour virtual em 3D de uma propriedade anunciada pela Brixel



Fonte. Autoria própria. Fundamentado em Brixel. (s.d.)

Anexo 8

Demonstração do processo de I&D da empresa, fase de formulação de ideias (em cima) e produto final (em baixo)



Fonte. Brixel HQ. (2017)