



**Cristiana Raquel  
Fadigas Pereira**

**O impacto das TIC no mercado parisiense de  
arrendamento a turistas**



**Cristiana Raquel  
Fadigas Pereira**

**O impacto das TIC no mercado parisiense de  
arrendamento a turistas**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Dr.<sup>a</sup> Maria Hermínia Laurel, Professora Catedrática do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Na realização deste estágio e do consequente relatório que a seguir é apresentado foram essenciais as contribuições de algumas pessoas, que asseguraram não apenas a logística mais física e concreta das necessidades que tive, mas também em muito a minha estabilidade emocional e a força de vontade para avançar com o que me havia sido proposto.

Gostaria por isso de agradecer aos meus pais e ao meu avô paterno o apoio não apenas financeiro, mas também, e sobretudo, as palavras certas no momento certo, muitas vezes sem se aperceberem. Um agradecimento também a minha irmã Carolina por conseguir manter e estimular a minha criatividade nas alturas necessárias.

Quero dar também uma distinção enorme ao meu namorado pela forma como sempre foi capaz de me espoletar um sorriso e como foi indispensável para o meu empenho e determinação.

Não poderia deixar de agradecer ainda muito especialmente a toda a equipa da Habitat Parisien, que foram os colegas perfeitos no suporte a todo o trabalho árduo que desenvolvi e a todos os desafios que me foram propostos, sobretudo o Dr. Nicolas Principeaud pela oportunidade de crescer que me ofereceu, e ao Simon e a Maria pelo companheirismo e paciência.

Uma última palavra também para os meus colegas de curso do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais que muitas vezes em trabalhos de grupo foram capazes de suportar os meus atrasos causados pelas saídas tardias do emprego.

O meu muito obrigada a todos.

## **O júri**

Presidente

**Prof. Doutora Ana Maria Ramalheira**  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Maria João Aibéo Carneiro**  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

**Prof. Doutora Maria Hermínia Laurel**  
Professora Catedrática da Universidade de Aveiro (orientadora).

**palavras-chave**

Novas tecnologias, TIC, arrendamento sazonal, turismo, Paris, modelo CANVAS

**resumo**

As novas tecnologias invadiram o dia-a-dia das pessoas, em especial depois da última metade dos anos 90 com a disseminação da internet.

Também no mundo dos negócios têm sido utilizadas cada vez mais, no sentido de melhorar não apenas a qualidade da comunicação, mas também a produtividade e o lucro.

Infiltraram-se no quotidiano empresarial de tal modo que empresas como a Habitat Parisien são já completamente dependentes de softwares avançados e smartphones, estabelecendo até o seu marketing unicamente na internet.

A influência dessas ferramentas vai aqui ser analisada num caso concreto de uma empresa de arrendamento para turismo na cidade de Paris.

**keywords**

New technologies, rental business, tourism, Paris, CANVAS business model

**abstract**

New technologies have been invading people's daily life, mostly after the 90's second half, with the dissemination of internet.

Also in the business world, they have been used more and more, in order to improve, not only the quality of communication, but also productivity and profit.

They got in the business daily life in such a way that companies like Habitat Parisien are now completely dependent on advanced software and smartphones, having even their marketing only by internet.

The influence of these tools will be analyzed in this paper, using a case study of a tourism rental agency in the city of Paris.

**Mots-clés**

Nouvelles Technologies, TIC, location saisonniere, tourisme, Paris, modele CANVAS

**résumé**

Les nouvelles technologies ont envahi le quotidien des gens, surtout après la dernière moitié des années 90, avec la dissémination de l'internet.

Elles sont aussi utilisées de plus en plus dans le monde des affaires, en essayant d'améliorer la qualité de la communication et aussi la productivité et les revenus.

Ces technologies sont à tel point entrées dans les activités commerciales que des entreprises comme Habitat Parisien dépendent, à un niveau très élevé, des logiciels avancés et d'outils comme les Smartphones, ayant localisé toutes leurs activités de marketing, à l'exclusivité, sur internet.

L'influence de ces instruments sera analysée dans les prochaines pages, ayant comme exemple le cas d'une agence de location saisonnière à Paris.

### Introdução:

O relatório que a seguir é apresentado pretende analisar de forma crítica mas distanciada o que foi o estágio que realizei na empresa Habitat Parisien, com sede na capital francesa e onde trabalhei de 7 de Janeiro a 5 de Julho de 2013 como *checkeur* de forma a completar as etapas necessárias à conclusão do mestrado em Línguas e Relações Empresariais. O processo de procura do estágio curricular não foi, no meu caso, muito complicado. A decisão de sair de Portugal já estava tomada há algum tempo, dado que uma condicionante profissional que me tinha impedido de o fazer durante a licenciatura. Por outro lado, Paris era a única cidade onde tinha alojamento gratuito, factor essencial para poder estagiar no estrangeiro, uma vez que a bolsa não seria suficiente para cobrir os gastos na sua totalidade. O processo de procura também não foi particularmente difícil uma vez que me inscrevi em dois sites de recrutamento franceses, conseguindo encontrar a empresa através de um deles. Fui entrevistada por telefone uma primeira vez com a responsável de recursos humanos e na segunda entrevista com o CEO foi-me imediatamente oferecido o estágio e acertados os detalhes de data e horário.

Antes de iniciar a descrição pormenorizada da empresa e do estágio que realizei, farei uma breve introdução ao contexto empresarial francês.

A 1 de Janeiro de 2012, a França contabilizava no seu território, de acordo com o Institut National de la Statistique et des Études Économiques, registos activos de 3.603.698 empresas. Deste total é de extrema importância salientar a forte percentagem que ocupam as empresas de menor dimensão. Mais de 3.500.000 têm menos de 50 funcionários, o que representa cerca de 97% do total existente.

A definição de PME em França não é absolutamente consensual mas pode ser resumida no que se considera uma Pequena ou Média Empresa quando se realizam estudos estatísticos. Neste caso o governo francês considera que “a categoria de pequenas e médias empresas é constituída pelas empresas que empreguem menos de 250 pessoas e que tenham um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros por ano ou um resultado anual que não exceda os 43 milhões de euros”. Tendo em conta esta descrição estatística, podemos verificar que a Habitat Parisien se encontra claramente dentro desta definição de PME, uma vez que contabiliza apenas 7 funcionários efectivos, como descreverei adiante com mais detalhe.

Se considerarmos esta definição no contexto do número apresentado acima, excluindo a variável do volume de negócios que não é considerada no trabalho estatístico que serviu de fonte, a percentagem de PME no tecido empresarial francês sobe para os 99,8%.

O crescimento no número de empresas é também evidente. Segundo o Instituto Nacional de Estatística francês, perto de 550 mil empresas foram criadas em França durante o ano de 2012, um aumento estável por comparação com o ano anterior. Destas, mais de metade são micro empresas.

Por outro lado, a Revue Française de Gestion, na sua edição “La Marque France”, indica que Paris é a responsável por perto de 30% do PIB francês e que ainda mantém a imagem de “espelho do país”, sendo aqui apresentada como “a primeira região turística mundial”.

Relativamente ao turismo de uma forma mais específica, é importante saber que Paris é uma das cidades mais visitadas do Mundo segundo a Organização Mundial do Turismo. Todos os anos a cidade recebe mais de 27 milhões de turistas, dos quais 18 milhões são estrangeiros. Estes dados da Mairie de Paris referem ainda que o número total de visitantes por ano excede em 12 vezes a população da cidade, não considerando os arredores.

De acordo com o Institut de la Statistique et des Études Économiques, a cidade assiste também a um aumento claro do número de turistas internacionais – mais cerca de 3,2% em 2012 - e a um decréscimo dos visitantes franceses, menos 2,6%. No mesmo sentido, diminuem as visitas intra-europeias e aumenta o número de turistas provenientes do Médio Oriente e de asiáticos, especialmente do Japão. Há ainda um ligeiro aumento de norte-americanos a visitar Paris.

Contrariamente às outras regiões metropolitanas em França, Paris não está dependente da sazonalidade do turismo. Não se situando perto do mar, ganham desde logo vantagem os monumentos históricos, mas são os numerosos eventos que se realizam na cidade que garantem a ocupação hoteleira todo o ano. Refiro-me a salões como a Maison & Objet, de decoração, que se realiza todos os anos em Fevereiro ou a eventos desportivos como o Roland Garros, ou de moda como as Fashion Week. No sector dos negócios as reservas podem ser feitas com até três anos de antecedência.

No entanto, se os ritmos de crescimento se mantiverem, a cidade não terá capacidade de resposta em termos de alojamento. Prevê-se que, para que tal não aconteça, até 2020 serão necessários entre 20 000 a 30 000 quartos suplementares em toda a Île-de-France, 7000 só em Paris central.

### **Apresentação geral da Habitat Parisien:**

A Habitat Parisien é uma empresa francesa, nascida em 2010, que opera no sector do turismo e do imobiliário.

Pode denominar-se a Habitat Parisien (HP) como uma empresa de gestão de apartamentos para férias, sendo a actividade principal traduzida no arrendamento temporário de alojamentos a turistas que visitam a cidade de Paris.

O modelo de negócio da HP assenta num equilíbrio entre duas grandes forças: o serviço ao cliente e a relação com os fornecedores, em especial os proprietários dos apartamentos.

Em primeiro plano, olhando de forma cronológica, somos obrigados a considerar a empresa como uma imobiliária, que serve de elo de ligação entre proprietário e arrendatário. Antes mesmo de alugar o espaço a um turista é preciso conseguir que um proprietário nos conceda a gestão do seu apartamento. O sistema adoptado pela HP contempla o pagamento fixo de uma renda ao dono do espaço, independentemente do valor obtido através do arrendamento ao turista. Desta forma, o proprietário fica assegurado no seu rendimento e não se arrisca ao sabor das variações sazonais, ao mesmo tempo que compra um serviço que o liberta de preocupações relacionadas com a relação e o acolhimento do cliente, a limpeza e ainda pequenas reparações. Em troca, concede à HP uma matéria-prima para o seu negócio, permitindo-lhe a gestão equilibrada e naturalmente acordada, e o aproveitamento do lucro resultante do arrendamento. Por este motivo, a denominação de “agência” que muitas vezes é utilizada, mesmo por nós próprios dentro do escritório, não pode ser considerada como a mais correcta, uma vez que não existe um trabalho por comissão, mas sim na prática um sub-arrendamento autorizado a uma empresa de gestão de espaços de alojamento temporário.

Por outro lado, a perspectiva do turismo é a outra grande área de acção da empresa. Desde logo a relação com agências de viagens, bem como com os gerentes das páginas da internet que fazem a publicitação de alojamentos, toma uma grande parte do tempo e da

atenção, procurando que o máximo de pessoas possível tenha conhecimento dos nossos apartamentos. Num outro plano, este considerado o mais importante de toda a teia funcional da empresa, aparece o serviço ao cliente. A recepção e o acompanhamento de cada turista são alvo do maior empenho por parte de cada funcionário, quer na fase de reserva, quer depois da chegada e durante a estadia. Também a continuidade da relação após a permanência do cliente começou a ser desenvolvida durante o período de duração do meu estágio.

Cada uma destas actividades-chave será explicitada separadamente nos capítulos que se seguem, tendo em conta a minha experiência durante a realização do estágio, e procurando ilustrar o melhor possível o bom funcionamento da empresa na sua articulação entre todas as grandes áreas que a compõem.

### **O meu estágio na empresa:**

A Habitat Parisien é, como referi, uma pequena empresa. Ainda assim existem claramente dois departamentos distintos. Por um lado, o que se encarrega do funcionamento diário da empresa e por outro o departamento de comunicação. Eu fiquei inserida como *checkeur*, ou seja as pessoas responsáveis pelos *check-in* nos apartamentos geridos pela empresa. Os clientes fazem a reserva à distância, sem nunca terem estado no apartamento e, muitos deles, sem nunca terem visitado Paris. Por este motivo, quando o cliente chega e no processo de entrega da chave, existe um procedimento de recepção, do qual se encarrega uma equipa de normalmente três pessoas. São essas mesmas três pessoas que se encarregam da gestão das reservas, baseando-se na grande ajuda do software Kigo, como explicarei na segunda parte do relatório. Eu tive essas mesmas funções.

Não foi de todo um processo mecânico. Cada caso era um caso e o serviço ao cliente era uma das nossas grandes armas, pelo que fazer um *check-in* poderia implicar bem mais do que apresentar o apartamento. Os pedidos de indicações eram extremamente frequentes, bem como o de sugestões para a visita, mas situações de pedidos de ajuda com bagagem perdida ou com problemas nas embaixadas faziam também parte da nossa função e um pouco do que se esperava de nós, uma vez que éramos quase sempre o primeiro contacto dos turistas ao chegar à cidade.

Foi este o meu trabalho durante os seis meses de estágio curricular, mas para ser um pouco mais clara passo a descrever o meu “dia tipo” enquanto *checkeur* da Habitat Parisien.

### **Um dia na Habitat Parisien:**

Quando se trabalha numa empresa de turismo é preciso saber desde o início que não existe nunca um dia igual ao anterior e que o horário fixo é algo imprevisível. Clientes diferentes chegam com problemas diferentes e a mais simples questão como a temperatura pode ser um factor extremamente influenciável, bem como a interdependência de parceiros e instituições externas nos pode colocar em situações que não podemos controlar. Existem inúmeros elementos que transformam cada dia numa grande e nova jornada de trabalho.

É por isso difícil descrever o quotidiano da equipa na Habitat Parisien mas é possível apresentar o que pode ser o “dia tipo” ou o mais comum.

A primeira coisa a fazer quando chegamos ao escritório é consultar o calendário para estar a par do que nos espera para aquele dia. Os imprevistos não podem, claro, estar incluídos nesta lista. Esta consulta vai permitir saber, por exemplo, quantos *check-in* haverá e quem vai fazer qual.

Depois, há duas tarefas principais que são distribuídas pela equipa de *checkeurs*: a preparação dos envelopes para os *check-in* do dia e a resposta aos emails, que representa no fundo a gestão de reservas. A primeira função é deveras importante, dado que os envelopes contém toda a informação necessária, não só para o pagamento, mas também para contactar o cliente e ainda porque pode ajudar-nos a não esquecer nada durante a recepção ao cliente. Por outro lado, os emails são também extremamente importantes. São normalmente a nossa primeira porta de contacto com os clientes e os parceiros, por isso têm de ser tratados o mais rapidamente possível. Quase toda a comunicação antes da chegada do cliente se faz por email, desde o pedido de informação sobre um determinado apartamento, passando pelas instruções de pagamento, até aos detalhes finais sobre a hora e o meio de chegada. Há que ter a preocupação de ser o mais personalizado possível para assegurar um bom serviço ao cliente e gerar a confiança de quem vai arrendar os apartamentos.

Cada agência de viagens com quem trabalhamos tem um procedimento de pagamento e de reserva diferente, o que nos acumula todos os dias pequenas tarefas a realizar para assegurar a boa organização da empresa. São estas pequenas tarefas que nos tomam normalmente toda a manhã. Pode dizer-se, em resumo, que o nosso trabalho antes de almoço é no escritório.

Durante a tarde, pelo contrário, o escritório fica quase vazio, com excepção para a equipa do webmarketing. Cada um dos checkeurs parte para os apartamentos onde fará os seus *check-in* e encarrega-se dos seus clientes. Isto acontece normalmente entre as 15h e as 18h. A primeira coisa a fazer é preparar bem o apartamento e verificar se tudo funciona correctamente. Normalmente chegamos meia hora antes do *check-in* para ter tempo de segurança.

Esperamos pelo cliente em frente do prédio para lhe mostrar todo o trajecto, bem como os códigos ou magnéticos para cada porta e também para ajudar com a bagagem. Dentro do apartamento, apresentamos as divisões e como trabalhar com os eletrodomésticos, televisão, etc para que o cliente se sinta o máximo possível em casa. Para terminar, faz-se o pagamento e entrega-se a chave ao cliente.

De regresso ao escritório, é necessário preencher as informações no calendário para assegurar a comunicação entre toda a equipa, sobretudo a de limpeza, que tem necessidade de saber por exemplo a que horas o apartamento estará livre. Antes de partir verificamos também os emails recebidos durante a nossa ausência.

Claramente esta rotina pode mudar (ou muda quase diariamente) com os imprevistos que existem, mas esta foi a base da nossa organização.

Durante as primeiras semanas do estágio estive sobretudo em formação. Era importante conhecer todos os apartamentos e sobretudo a forma como organizar um *check-in*, dada a relevância para a função que iria desempenhar. Comecei por assistir a algumas recepções a clientes feitas por outras pessoas com mais experiência, depois passei a fazer algumas com supervisão e ao final da segunda semana fiz o primeiro *check-in* sozinha. Por outro lado, o sistema automático de reservas que mais tarde foi instalado e ao qual darei especial atenção na segunda parte do relatório, ainda não tinha sido implementado, pelo que todos os pedidos tinham de ser processados um a um, tendo cada agência um

procedimento diferente a colocar em prática. Estas tarefas de escritório foram mais difíceis de se tornar rotineiras e demorei cerca de três semanas a poder realizá-las sem ajuda, consultando apenas alguns documentos com indicações sempre que tinha alguma dúvida.

Ao longo dos 6 meses de estágio e à medida que ia tendo mais experiência foram também aumentando as responsabilidades. Comecei a ajudar na formação dos novos estagiários que chegavam e a pouco e pouco fui também tomando grande posição na resolução de problemas quotidianos e na gestão de reclamações.

A adaptação ao trabalho foi relativamente rápida, o mesmo acontecendo com a integração cultural na cidade de Paris. Ainda que existam algumas diferenças nos hábitos alimentares, por exemplo, o facto de a mudança ter sido apenas para um país ocidental, não muito longe de Portugal, fez com que essas diferenças não fossem suficientemente significativas ao ponto de perturbar a minha rotina durante o tempo que estagiei na Habitat Parisien.

### **Cultura organizacional da empresa**

Ao candidatar-me a um estágio curricular, fiz questão de procurar uma vaga numa empresa que não fosse demasiado grande ao ponto de me impedir de fazer parte da proposta de valor ou onde não pudesse executar tarefas realmente necessárias, visto que já tinha passado por uma experiência semelhante no estágio curricular que realizei no final da licenciatura.

Por este motivo, a Habitat Parisien pareceu-me o ideal, dada a importância que os estagiários têm no processo produtivo, ao mesmo tempo que também é dada bastante relevância à sua formação e aos seus interesses.

Sendo uma empresa francesa, a minha expectativa apontava para uma cultura organizacional extremamente verticalizada, com uma hierarquia bastante vincada e definida, onde o respeito pelos cargos fosse de importância vital. A realidade que encontrei não foi de todo esta, mas também não foi totalmente o oposto. Dado tratar-se de uma empresa recente e pequena, é ainda bastante centralizada na imagem do CEO e criador, o meu supervisor, Nicolas Principeaud. Todas as grandes decisões são tomadas por ele, em última análise, ainda que durante o meu estágio o nível de dependência da sua indicação ou autorização tenha diminuído em certos parâmetros, excluindo o financeiro onde não ousava

interferir sem ordens expressas, mesmo que na grande parte dos casos já conhecesse a decisão mais provável.

Ainda assim, não posso classificar a cultura organizacional da Habitat Parisien como uma cultura verticalizada, no sentido mais lato do conceito. Sempre existiu um equilíbrio muito interessante entre o envolvimento de todos e a decisão final do líder.

Todas as situações mais graves ou complexas pelas quais a empresa passou durante o estágio contaram com a participação de toda a equipa na tentativa de resolução. Cada um dos elementos dava a sua contribuição para um *brainstorming* de opiniões partilhadas no sentido de encontrar a melhor forma de resolver o problema. Na maior parte dos casos, a solução adoptada por Nicolas Principeaud era o conjunto integrado de uma série de sugestões individuais que nestas reuniões éramos capazes de juntar. No entanto, como referi, a decisão final era sempre do CEO, no mesmo sentido do que referem Giordano e Gioux (1998) : “Nas organizações, que hoje se tornam cada vez mais qualificáveis, abertas, em rede, o diálogo poderá tornar-se o meio privilegiado para o melhoramento contínuo das práticas. O monólogo será então reservado aos momentos de mudança mais dramáticos, em que o dirigente assumira o seu papel de líder, de porta-voz autorizado.”

Ainda que a centralização se fizesse notar todos os dias, cada um dos funcionários sentia que tinha um papel importante no dia-a-dia da organização. Para além de cumprir o seu dever de trabalho, contribuía também para o crescimento da empresa em áreas que até nem faziam parte do seu quotidiano, mas onde todos poderiam ter uma palavra a dizer, sentindo-se útil e contribuindo com uma ideia “não feita”, que poderia “sair fora da caixa” em relação aos procedimentos habituais. Na Habitat Parisien tive a oportunidade de observar na prática o que Arnaud (2011) descreve na teoria como complementaridade de estilos de comunicação, concluindo que “nesta perspectiva, comunicação monológica e dialógica aparecem como complementares, melhor do que opostas”.

Neste mesmo sentido, podemos também destacar a grande permeabilidade e mesmo receptividade da empresa às novas tecnologias, contrariamente à tendência observada noutras organizações francesas. Mesmo que o fax ainda seja o único meio de comunicação validado como prova em caso de litígio, praticamente não era utilizado na empresa, privilegiando sempre os emails e outras formas a que darei destaque no segundo capítulo. Ainda que este envolvimento com as novas tecnologias não seja automaticamente sinónimo de alguma descentralização, induz no entanto a considerar o CEO como uma

pessoa extremamente receptiva a novas ideias e sugestões, o que pude verificar como verdadeiro.

No entanto, verificava-se que, tal como constatavam d'Almeida e Libaert (2002), “na comunicação electrónica a apresentação formal é menos essencial, as frases são mais curtas e mais directas, as fórmulas de educação estão ausentes”. Na realidade, não estariam completamente omissas as fórmulas de educação, mas somos obrigados a admitir que se colocam em segundo plano e que numa área onde o stress vigora, se tornam secundárias. Por isso, Nicolas Principeaud era imperativo no primeiro dia ao explicar a todos os estagiários ou funcionários que qualquer forma de comunicação, para com ele ou entre todos, fosse por SMS, email ou chamada vocal, teria obrigatoriamente de incluir o “Bonjour” como primeira palavra, o “Merci” como penúltima e finalmente a assinatura da pessoa que escrevia. Era uma indicação que seguíamos quase sempre e que é demonstrativa da capacidade de equilíbrio entre o tradicional e o moderno dentro da cultura organizacional da Habitat Parisien.

#### **Apresentação da Habitat Parisien segundo o Modelo CANVAS:**

##### **O Modelo CANVAS:**

“O conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo que não simplifica em excesso as complexidades de como as empresas funcionam”. Osterwalder et al (2010) apresentaram em poucas páginas a tela de um modelo de negócio que traduzia esquematicamente as componentes que fazem parte de uma empresa, numa tentativa de tornar o mais clara possível a apresentação e sobretudo a reflexão de um dado projecto. O conceito já está a ser utilizado por organizações como a IBM ou a Deloitte e é constituído por nove blocos básicos que “mostram a lógica como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro” e de que forma oferece uma inovação ao cliente.

Os nove blocos foram criados de forma a cobrir as quatro principais áreas de um negócio: “os clientes, a oferta, as infra-estruturas e a viabilidade financeira”.

Tendo em conta a complexidade significativa da Habitat Parisien, procurei apresentá-la nas páginas que se seguem da forma mais organizada possível, através do modelo CANVAS, que acredito ser o mais indicado para possibilitar uma explicitação clara e uma reflexão precisa sobre o funcionamento de uma empresa.

### *A Habitat Parisien:*

#### *Proposta de Valor:*

A Habitat Parisien trabalha, como já mencionei, num mercado francamente em expansão e com um futuro claro de sucesso. Ainda assim, não deve esse bom presságio apenas à conjuntura favorável da cidade onde opera, propícia ao turismo, nem apenas ao facto de haver uma necessidade urgente de dar resposta à falta de alojamento para visitantes. A empresa soube aproveitar estes dois factores mas, ao mesmo tempo, trazer inovação e oferecer uma proposta de valor que a distingue das outras operadoras do sector, nos dois campos onde actua.

Por um lado, é capaz de dar ao cliente um serviço personalizado, dedicado e acessível em termos financeiros, ao mesmo tempo que o permite sentir-se “em casa” quando se encontra em viagem, na grande maioria das vezes num país estranho. Esta preocupação com o bem-estar do cliente é de facto o ponto forte da Habitat Parisien, que se torna muitas vezes bem mais do que apenas o contacto para encontrar alojamento, tendo o cuidado de oferecer todas as condições e todos os detalhes necessários para que as férias do cliente sejam o mais agradáveis possível. É por isso que existe um *check-in* pessoal e personalizado, capaz de dar um rosto à empresa e segurança ao turista.

Ainda assim, a grande diferenciação que a empresa oferece está na vertente dos proprietários. É para eles que a oferta é mais lucrativa, tranquilizadora e adequada às suas necessidades. O proprietário fica com o pagamento assegurado, tem a certeza de que o seu espaço está a ser vigiado, não tem de se preocupar com a limpeza do mesmo ou com a entrega da chave ao locatário e ainda tem a possibilidade de reservar o apartamento para si próprio ou para a família sempre que queira, dando apenas alguma antecedência, prevista no contrato.

Na pesquisa que efectuei, não encontrei em Paris nenhuma outra empresa com o mesmo procedimento, capaz de se ocupar de todas as envolventes no arrendamento e não trabalhando com sistema de comissão, garantindo toda a tranquilidade e segurança ao proprietário, o que torna a oferta uma grande mais-valia.

*Segmentos de Clientes:* De uma forma generalizada, pode considerar-se que os potenciais clientes da Habitat Parisien são todos os 27 milhões de turistas anuais que visitam a cidade. Deste grupo, os únicos que se poderão eventualmente excluir são os que

procuram um turismo de luxo, na mais alta gama do termo. Ainda que a qualidade dos apartamentos esteja muito acima do normal existente nesta margem de preço, normalmente os estratos sociais mais elevados procuram ainda os hotéis de luxo e não um apartamento.

Por outro lado, a conjuntura económica de crise que se vive sobretudo na Europa tem vindo a contribuir para baixar o poder de compra dos turistas que procuram a cidade e onde tentam baixar o seu nível de custos. Esta situação dá vantagem aos apartamentos que, partilhados por um grupo de amigos ou por uma família, se tornam mais económicos do que a reserva de diversos quartos de hotel.

A Habitat Parisien é também capaz de dar resposta a clientes que chegam a Paris em negócios, dada a localização estratégica de alguns apartamentos, perto dos centros empresariais.

Durante o meu estágio pude perceber que os segmentos de clientes da empresa são muito diferenciados, ainda que se destaquem os grupos familiares, dada a facilidade e o maior conforto que um apartamento proporciona face a um hotel, dando a possibilidade de cozinhar e manter mais de 3 pessoas juntas, num local com mais espaço. No entanto, muitos dos turistas eram também casais sozinhos ou grupos de amigos que procuravam mais proximidade ao estilo de vida parisiense ou simplesmente uma minimização de custos.

### *Relação com os Clientes*

Tendo em conta a complexidade do funcionamento da Habitat Parisien torna-se difícil caracterizá-la com apenas uma expressão relativamente à sua relação com os clientes.

Uma vez que todo o processo de reserva é feito através da internet, sem qualquer interacção pessoal entre o cliente e a empresa, é inevitável classificar este serviço como automatizado, uma vez que todo o processo se desenrola através de um *software* de gestão.

Por outro lado, a partir do momento em que o cliente contacta a empresa, seja através de email ou por telefone, o objectivo é que esta relação chegue ao nível de uma assistência pessoal dedicada. Cada cliente tem de ser único e especial no sentido em que a resposta que lhe é dada é feita exclusivamente para ele. Este meio mais profundo e mais íntimo de lidar com o cliente tem o seu pico no momento do *check-in*. É nessa altura, quando de facto se estabelece uma proximidade, que se deve apostar na forte orientação

para o cliente, aproveitando um pequeno momento para deixar uma boa impressão e fazer o cliente sentir-se em casa e apoiado naquele representante da empresa. A particularidade da Habitat Parisien de lidar directamente com o cliente apenas uma vez durante a sua estadia exige que toda a atenção seja dada aquela pessoa em particular, fazendo-a sentir que é única e que nada pode interferir no serviço que está a ser prestado. Por exemplo, só em casos de força maior se deve atender o telefone durante um check-in; mesmo que este toque o cliente tem de sentir que é ele a prioridade da empresa.

#### *Canais:*

O meio de comunicação mais usado na Habitat Parisien para chegar ao contacto com os seus clientes é, sem rival, maioritariamente a Internet. Pode mesmo dizer-se que, até ao dia da chegada do turista, 99,9% da troca de informações é feita online, seja em plataformas preparadas para tal, como o nosso software de gestão, ou através de email. São muito raras as situações em que o cliente contacta a empresa pelo telefone antes da chegada, apenas se necessita de algum esclarecimento mais elaborado. Na verdade existe uma dependência total da internet para o trabalho da HP, sendo essa uma das razões pelas quais escolhi o tema do presente relatório.

Os turistas têm conhecimento da empresa através de agências de viagens ou sites de reserva, com presença quase exclusiva online. Mesmo os clientes que a empresa já tem fidelizados, maioritariamente os viajantes de negócios, efectuam o seu contacto por email para comunicar o dia em que pretendem reservar.

Em situações normais, em que não existem problemas significativos durante a estadia do cliente, o único contacto pessoal que é desenvolvido com um representante da empresa é o *check-in*. Mesmo depois, no caso de aparecerem dúvidas ou pedidos de indicação por parte do cliente, o contacto passa a ser telefónico.

Por outro lado, para com os proprietários dos apartamentos, quase sempre apenas a primeira ligação é através da internet. A necessidade de negociação de várias cláusulas e variantes obriga a uma presença pessoal, seja com o proprietário ou com um seu representante.

### Actividades-chave:

Ainda que pequena, a Habitat Parisien é uma empresa que engloba muitas actividades dentro do seu seio e que diariamente tem de dar resposta a um conjunto largo de solicitações e detalhes que são essenciais para o seu sucesso, desenvolvimento e sobrevivência.

Todo o processo de gestão de reservas, contacto com as agências e outros parceiros, acolhimento e acompanhamento dos clientes, limpeza e manutenção dos apartamentos pode ser englobado numa grande actividade-chave que é o arrendamento. Sendo a vertente mais importante da empresa tem um enorme conjunto de pequenas outras actividades que a tornam possível e essencial. Desde a forma como publicitamos a empresa, quer através do nosso próprio webmarketing ou a partir de uma agência ou site, até à saída do cliente do apartamento, tudo se desenrola no grande grupo mencionado. Destas, destacaria duas etapas que, pela minha experiência, considero de extrema relevância que são a limpeza dos apartamentos e o *check-in* em si. Em 6 meses de estágio assisti apenas a uma reclamação acerca da limpeza de um apartamento, completamente infundada pois estava a ser dada à cliente a possibilidade de entrar antes da hora, com conhecimento prévio de que a empregada de limpeza ainda estaria a trabalhar. No entanto assisti a muitas “inspecções” por parte dos clientes, sempre aprovadas, e percebi que esse era um elemento chave. O próprio *check-in* é também crucial na medida em que envolve todas as primeiras impressões do cliente, podendo moldá-las mais facilmente.

Por outro lado, nada disto seria possível sem os apartamentos em si, sendo portanto a prospecção a segunda actividade-chave. A procura de novas propriedades para gerir não só contribui para o aumento quantitativo do negócio, na medida em que existem mais fontes de rendimento, mas também a nível qualitativo pois aumenta a área de abrangência geográfica e a opção de escolha do cliente. Dada a sua complexidade, uma vez que não é tarefa fácil encontrar apartamentos disponíveis para arrendamento sazonal nem conhecer os seus proprietários, esta actividade toma bastante tempo, muitas vezes com resultados apenas a longo prazo, mas que são a base para todo o sucesso e evolução da empresa.

### **Recursos-chave:**

Todos os componentes de uma empresa contribuem para o seu sucesso diário. No entanto existem certos recursos que são indubitavelmente essenciais e se encontram na base desse sucesso. No caso da Habitat Parisien podem ser considerados em três grupos.

#### *Apartamentos:*

Em primeiro lugar estão situados, logicamente, os próprios apartamentos. São a matéria-prima da produção e o motivo do funcionamento da empresa. Devido à sua importância, a escolha das propriedades geridas é um ponto de forte preocupação. Como analisarei mais em detalhe, a localização é um factor chave, uma vez que coloca o cliente o mais central possível, ao mesmo tempo que é capaz de oferecer uma escolha diversa dentro dos bairros típicos da cidade de Paris. Por outro lado, é também essencial ter uma variedade de tamanho e de capacidade de alojamento, visto que o segmento de clientes é muito vasto. É importante ter um certo número de estúdios, apenas para uma pessoa em negócios ou um casal em viagem, mas não se pode subestimar a relevância de um apartamento para uma pequena família com dois filhos, que opta por um espaço de um quarto, em que as crianças dormem no sofá-cama ou também, ainda que um pouco menos, espaços com dois ou mais quartos para famílias alargadas que viajam juntas ou grupos de amigos ou equipas de trabalho, como acontece regularmente nas *Paris Fashion Week*. Por último, é importante não esquecer ainda o estado de conservação sempre impecável das propriedades e a sua decoração, mais rústica ou mais inovadora para responder a todas as expectativas (ver anexos, pág.1).

#### *Recursos humanos:*

Quando uma das principais propostas de valor é o serviço ao cliente, os Recursos Humanos tomam um papel absolutamente crucial, pois são eles os mais bem capacitados para personalizar o serviço.

A Habitat Parisien é considerada uma pequena empresa também no que ao número de funcionários diz respeito. À data de redacção deste capítulo, eram contabilizados 7 funcionários efectivos, aos quais se adicionam 4 estagiários nos diferentes departamentos, acumulando um total de 11 empregados a colaborar com a empresa.

Uma vez que falamos de uma empresa francesa, com sede em Paris e que opera exclusivamente nesta cidade, seria de esperar que a grande parte, senão a totalidade, dos funcionários fosse de nacionalidade francesa. O que não se verifica, de forma alguma. A Habitat Parisien contempla nos seus quadros de pessoal dez nacionalidades diferentes, incluindo uma das estagiárias com dupla nacionalidade. Efectivamente os colaboradores franceses estão em maioria uma vez que são dois e mais nenhuma nacionalidade se repete, mas ainda assim a diferença é de todo insignificante. Sendo a grande maioria dos empregados de origem europeia, nomeadamente Portugal, Espanha, Reino Unido, Irlanda, Alemanha e Polónia, existem também três funcionários exteriores ao espaço comunitário, designadamente Colômbia, Marrocos e Camarões. Desta forma, a equipa da Habitat Parisien pode ser considerada uma equipa intercultural, dado que preenche os requisitos necessários segundo diversos autores, entre os quais Désire Loth (2009) que afirma que para se aplicar esta definição terá de existir o “conjunto formal de pelo menos três pessoas interdependentes e colectivamente responsáveis no sentido da produção de um bem ou serviço, onde pelo menos três indivíduos são de cultura nacional diferente”.

Para além do impacto cultural e de relacionamento interpessoal de todas estas nacionalidades juntas numa mesma empresa, assunto de que falarei mais adiante, a primeira grande consequência de uma tal diversidade é traduzida no número de línguas que se falam na Habitat Parisien. São um total de 10 idiomas que são falados de forma fluente, ao que se adicionam outros 3 de que algum dos funcionários tem conhecimentos básicos e que continua a estudar. Falamos de um total de 13 línguas diferentes, numa empresa, recorde, com 11 colaboradores. Para além do francês, claro, língua utilizada diariamente no escritório, acrescenta-se o Inglês, factor essencial para se trabalhar na empresa. Nesta lista figuram ainda Espanhol, Português, Japonês, Coreano, Polaco, Árabe, Alemão e Italiano. Por último, no rol das línguas faladas a nível mais básico estão o Russo, o Chinês e o Húngaro, que no entanto poderão passar para a lista anterior, uma vez que estão a ser estudadas e aperfeiçoadas pelas pessoas que as falam.

Qualquer colaborador que trabalhe directamente com o cliente, notoriamente os funcionários do escritório, fala fluentemente, no mínimo três línguas. Não se trata de um requisito para o recrutamento (são apenas factores eliminatórios as fluências em francês e inglês), mas é, efectivamente, um bónus o facto de falar mais idiomas. Mesmo os

colaboradores de limpeza e manutenção falam, pelo menos, duas línguas cada, não sendo nenhum deles de origem francesa.

Esta percentagem altíssima de presença de diferentes nacionalidades e, conseqüentemente, de línguas faladas, é para mim excepcional. Apesar de já se notar na turma do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais uma grande diversidade de culturas e origens, a grande maioria era portuguesa, com uma larga margem de diferença, o que não se verifica na Habitat Parisien.

Por outro lado, a equipa é também extremamente jovem. Com uma média de idades a rondar os 25 anos eu era já uma das mais velhas a trabalhar no escritório, sendo o pessoal de limpeza e manutenção os mais velhos da empresa, mas ainda assim nenhum deles com mais de 40 anos.

Todos têm histórias diferentes e todos, mesmo os franceses, tinham já, em algum momento da sua vida, residido fora do seu país, sendo que para mais de metade Paris era já a segunda experiência no estrangeiro.

Segundo a revisão de literatura feita por Loth (2009), “foi permitido constatar que a heterogeneidade cultural tinha uma influência importante no processo de trabalho e poderia conduzir a emergência de conflitos com um impacto negativo nos resultados das equipas”. No entanto, “dentro dos pontos negativos podem denotar-se os problemas de comunicação devidos principalmente à língua”, o que, como expliquei anteriormente não era de todo um problema dentro da Habitat Parisien. A generalização descrita neste parágrafo, não é contudo consensual e não é tão pouco coincidente com a minha opinião e com a minha experiência.

A extraordinária miscelânea cultural que verifiquei na Habitat Parisien só teve, no meu ponto de vista, vantagens, quer a nível profissional quer mesmo ao nível mais pessoal. Desde logo, e retomando a questão das línguas, o facto de haver um total de 13 idiomas falados pelo pessoal da empresa contribuiu sempre para que cada um de nós melhorasse uma língua que falava menos bem. No meu caso, por exemplo, a presença de alguém de nacionalidade espanhola e colombiana, permitiu-me melhorar o meu castelhano, tirando dúvidas quando estas surgiam em contactos com os clientes ou mesmo em contexto extra-trabalho. Do mesmo modo, um nativo inglês era uma mais-valia para toda a equipa na hora de escolher a preposição correcta para escrever uma determinada frase num email mais formal ou para ajudar na tradução do último post do blog.

Mas não apenas na entreaajuda e no contacto entre línguas diferentes se denota a mais-valia. Muitas vezes é precisamente no facto de se falar a mesma língua que reside a vantagem. Para qualquer turista, a descoberta e a novidade são factores muito importantes numa viagem. Ainda assim, ao chegar a um país estrangeiro e ter a facilidade de ter por agente de boas-vindas alguém que fala a sua própria língua materna é desde logo um factor extremamente positivo na maioria dos casos. A frase seguinte foi retirada de um comentário de um cliente brasileiro que acolhi num dos apartamentos em Março de 2013 e descreve na íntegra a ideia que pretendo destacar: “Cristiana, por favor transmite ao seu patrão os meus sinceros parabéns pela sensibilidade que tem ao contemplar na sua equipe um falante nativo de português. O francês não teria sido problema pra gente mas chegar em Paris e escutar um “oi” nos fez sentir imediatamente em casa.”

Claramente não é só nas línguas que se denota o grande valor de uma equipa multicultural. Os costumes, os hábitos, os temas favoritos e as características mais ou menos colectivas de uma dada cultura são sempre tema de conversa e cada um de nós tem conhecimento da sua própria realidade, passando esse conhecimento aos outros e enriquecendo, não apenas a cultura geral de todos mas também indirectamente a qualidade do serviço da empresa. Alguém que conhece um determinado detalhe do comportamento de uma dada cultura, vai ter mais facilidade em aplicá-lo num contexto prático, nomeadamente perante um cliente que provenha desse país ou região. Seguem-se dois exemplos extremamente simples mas claros, que aprendi com a equipa e que pude utilizar no quotidiano do trabalho. Em primeiro lugar, nunca abrir a porta de casa de um russo para sair; esperar sempre que seja o dono da casa a fazê-lo. Abrir nós próprios a porta é sinal de que não temos vontade de ficar e de que a companhia não nos é agradável. Muito embora possa não ter um impacto extremamente negativo fazê-lo em França, uma vez que o cliente pode compreender que o *checkeur* não conheça o hábito, com certeza vai ter um impacto positivo não o fazer e dar a entender que nos preocupamos não apenas em receber mas em receber bem e com o cuidado de conhecer a forma de o fazer correctamente. Um outro exemplo é o de não se predispor ou não esperar um “aperto de mão” ou qualquer outra forma de cumprimento que envolva contacto físico com uma mulher muçulmana. De acordo com a sua religião, não estão autorizadas a fazê-lo (independentemente de o interlocutor ser um homem ou uma mulher), pelo que estar consciente disso nos liberta de

uma possível situação embaraçosa para ambas as partes ou, em casos mais extremos, de uma humilhação não intencional da cliente.

Para além do enriquecimento cultural que é proporcionado, a diversidade de origens na Habitat Parisien contribui também, na minha opinião, para uma melhor integração de um elemento novo, uma vez que é muito mais difícil formarem-se nichos fechados numa equipa tão diversa. Cada um dos elementos já passou em algum momento pela fase de procurar casa em Paris, de fazer o passe do metro ou mesmo de procurar a melhor *crêperie* da cidade, pelo que qualquer novo estagiário que comece vai ter o apoio da equipa, sem que isso faça parte de algum procedimento, mas simplesmente porque é já um acto colectivo intrínseco, inconsciente e perfeitamente genuíno.

Ainda que alguns autores citados por Loth (2009) considerem que “a diferença tem por efeito a complicação das mudanças, que suscita numerosos mal-entendidos e, finalmente, atrasa as decisões de resposta à concorrência”, a literatura existente afirma também que essas consequências são mais perceptíveis em equipas constituídas por especialistas num determinado tema, o que não é o caso da empresa onde estagiei. Pode ler-se no mesmo artigo que “o pensamento lateral se define na descontinuidade e favorece a criação de ideias, de conceitos e a atribuição de valor a estes últimos (...) Não se trata, no fundo, da vontade de provar o que quer que seja, mas sim de explorar e gerar ideias. Parece, desta forma, credível pensar que um grupo de generalistas seja mais sensível ao pensamento lateral e por isso mais criativo de soluções novas para a equipa.”

Em situações de problemas graves, e como descrevi anteriormente, toda a equipa era convocada para uma reunião de troca de ideias, estando presentes elementos do serviço ao cliente, bem como do departamento de comunicação ou mesmo do de prospecção, o que nos permitia alargar o pensamento para que se tornasse o mais lateral possível.

Sou, assim, pela minha experiência, indiciada a tomar parte nas opiniões dos autores que defendem as vantagens da multiculturalidade na empresa. “Os efeitos positivos da diversidade de uma equipa são indubitáveis: ela alarga a criatividade, a clareza das estratégias elaboradas, suscita respostas mais agressivas as pressões concorrenciais, faz aumentar a rapidez na aplicação de certas mudanças organizacionais...” (Loth; 2009), contribui, sobretudo, para o crescimento de uma empresa capaz de tirar vantagens dessa diferença, como é o caso da Habitat Parisien.

### *Software de gestão:*

Por último, outro dos recursos mais importantes da empresa era o seu software de gestão das reservas. Ao trabalhar com 30 apartamentos e com mais de uma dezena de agências diferentes, um calendário tradicional de disponibilidades, de marcação de dias disponíveis ou ocupados não seria de todo o suficiente.

Por outro lado, como aprofundarei no segundo capítulo do relatório, a empresa começou a trabalhar com um sistema de *instant booking*, em que os clientes poderiam reservar o apartamento em apenas alguns cliques e sem qualquer intervenção humana, a qualquer hora do dia ou da noite. Para garantir a ausência de sobreposições de reservas, era essencial que todas as agências tivessem acesso imediato e contínuo ao calendário da Habitat Parisien que, para além de orientar com as datas, dispõe ainda de um complexo leque de possibilidades capazes de libertar os recursos humanos das tarefas rotineiras e de fazer ganhar tempo.

Trata-se de um aglomerador de tarefas e de informação que permite a actualização contínua de todos os funcionários ao mesmo tempo e que ajuda a minimizar a possibilidade de erros humanos, uma vez que tudo é efectuado de forma maquinal e previamente programada.

### **Parceiros-chave:**

#### *As agências de viagens:*

No ramo da hotelaria e do turismo de uma forma geral, um pequeno negócio depende essencialmente dos parceiros com quem trabalha. Seria bastante complicado, senão completamente impossível, obter lucro unicamente a partir de reservas efectuadas directamente com a empresa, dada a pouca visibilidade de que dispõe em início de carreira. Neste sentido, a Habitat Parisien trabalhava com vários intermediários, maioritariamente online, que permitiam a ligação entre a empresa e os turistas. A grande vantagem de fazer parte das páginas de determinadas agências está relacionada com a popularidade dessas agências na internet. Ao fazer uma pesquisa por palavras-chave um viajante vai encontrar na grande maioria dos resultados sites especializados no arrendamento de apartamentos, por exemplo. Ou poderá também procurar directamente nesse site, que foi recomendado por amigos ou que já conhece de anteriores viagens. De qualquer forma, uma empresa já instalada no mercado, com mais visitas ao seu site e mais meios de apostar no

webmarketing pago, aparece mais bem posicionada nas pesquisas, comparativamente com uma pequena e jovem empresa.

A Habitat Parisien trabalhava, ao momento do início do meu estágio, em duas frentes: com agências de viagens online e com sites de reservas. Ambas as opções traziam vantagens e desvantagens, sendo que apenas a combinação de ambas permitia o equilíbrio necessário de investimento financeiro e resultados práticos.

A grande diferença entre as duas soluções passa pelo investimento que é feito. As agências de viagens são capazes de fornecer muito mais reservas, uma vez que estão mais bem posicionadas nos motores de busca e têm mais historial na área do turismo, logo mais gente as procura pela segunda vez. Dispõem ainda de maior capacidade financeira para poderem pagar publicidade online e obter assim mais visualizações. Neste método, são os seus próprios funcionários que se ocupam da troca de informação inicial com os clientes, poupando recursos humanos à Habitat Parisien. No entanto, cobram uma comissão em forma de percentagem por cada reserva efectuada, obrigando a empresa a baixar o lucro ou a subir o preço, arriscando uma quebra na taxa de ocupação.

Por outro lado, os sites de reservas são muito menos conhecidos e não têm uma representatividade de todo significativa no balanço global da facturação. No entanto, o impacto financeiro é também muito menor. Para que os apartamentos estivessem presentes em determinados sites, por cada um era paga uma “renda” anual, que poderia ir dos 200€ aos 2000€, mas sem qualquer outra percentagem depois da reserva efectuada e independente do número de reservas anuais. Contudo, toda a comunicação com o cliente é feita directamente com a Habitat Parisien, o que ocupava muito mais do tempo dos funcionários. Para nomear alguns exemplos, poderei apresentar o Homeaway.com ou o Homelidays.com, dois dos parceiros com maior número de visualizações e que mais contribuía para as reservas não feitas através de agências. Contudo, a grande parte dos pedidos de informação que recebíamos não passavam desse patamar, não resultando em nenhuma marcação efectiva.

No início de 2013, quando comecei o meu estágio, a empresa trabalhava com várias agências, sendo as maiores e melhores parceiras a All Paris Apartments e a Way to Stay.

Uma das empresas líderes no sector, a All Paris Apartments começou através de uma pequena ideia de ajudar grupos familiares ou de amigos a encontrar alojamento para as férias em Barcelona. Ao longo dos 10 anos de história, a empresa opera já em

praticamente toda a Europa sob a insígnia “Oh-Holidays.com” e recebe “todos os meses mais de 1,000,00 visitas nos seus sites”, de acordo com a sua página na internet. A Janeiro de 2013 esta era a agência que mais contribuía para o sucesso da Habitat Parisien, representando uma maior quantidade de reservas efectuadas comparativamente a qualquer outra. Era também uma das que mais garantias e facilidades trazia à empresa: por um lado, todo o processo de reserva era realizado com o apoio ao cliente da própria All Paris, o que nos poupava tempo nos recursos humanos. Por outro lado, a totalidade da renda era paga 45 dias antes da chegada, o que evitava surpresas desagradáveis, dado que não se perderia dinheiro caso o cliente decidisse à última da hora não ficar no apartamento. Ainda assim, era a agência a quem era paga a comissão mais alta, cerca de 25% do valor total da reserva, ao que se acrescenta a política expressa e aplicada de “o cliente tem sempre razão”. Ainda que o serviço ao cliente seja também uma das grandes armas da Habitat Parisien, a aplicação cega desta teoria por parte da agência é susceptível de criar situações constrangedoras e mesmo injustas para a empresa, dado que também o cliente exagera em casos onde perde a razão, devendo, na minha opinião, cada caso ser analisado individualmente, como era realizado internamente na empresa.

A segunda maior parceira era a Way to Stay, uma empresa nascida em 2004, também com sede em Barcelona, mas criada por dois alemães, que aposta na insígnia de fazer o cliente “sentir-se em casa”, algo que se adequa perfeitamente ao ideal da Habitat Parisien. Com uma média de 8,9 numa escala de 10, os apartamentos que aparecem no site são escolhidos pela sua qualidade, mantendo um standard mínimo para fazer parte da rede Way to Stay, o que só por si já atribui valor e visibilidade a quem trabalha com a empresa, que “anualmente tem mais de 34.000 reservas e muitos clientes satisfeitos”, como refere no seu site. Por outro lado, a Way to Stay trabalha num sistema exactamente contrário ao da All Paris Apartments relativamente ao pagamento. Recebendo a sua comissão no momento da reserva, a renda da Habitat Parisien era apenas paga no acto do *check-in*, criando a possibilidade de manter um apartamento bloqueado para uma estadia que no final se revelaria um 0 em termos financeiros. Ainda que se trate de uma situação verdadeiramente excepcional, não acontecendo mais de uma vez por ano, este método de trabalho era o grande ponto franco da Way to Stay.

A 17 de Janeiro de 2013 a Habitat Parisien colocou oficialmente online os seus apartamentos no site da agência Booking.com. A mudança foi absolutamente megalómana

desde o primeiro minuto. A palavra que utilizo não é de todo exagerada. O som produzido nos computadores do escritório pela chegada de emails de reservas parecia contínuo, contrastando de forma clara com os apenas 10 dias que tinha passado na empresa antes disso. Em muito contribuiu a diferença na oferta dos produtos: apartamentos de gama alta, bem decorados e renovados e a um preço acessível no contexto parisiense. Por outro lado, o facto de haver ainda alguma disponibilidade relativamente aos outros espaços apresentados acelerou também a quantidade de reservas.

No entanto não posso atribuir todo o louvor à Habitat Parisien, até porque com as outras agências não acontecia este *boom*. Os números presentes no site da Booking.com falam, esses sim, por si mesmos. “Todos os dias, mais de 500.000 noites são reservadas (...), atraindo visitantes em busca de lazer mas também do sector dos negócios, em todo o mundo”. A internacionalidade da agência é bem clara quando se considera que esta representa mais de 354,181 propriedades em 180 países. “Uma equipa de cerca de 6000 pessoas em todo o mundo dedica-se a servir clientes e proprietários, nos 110 escritórios presentes em 50 países”, tudo isto em 40 línguas diferentes. A grande visão do site é “garantir a melhor tarifa disponível”, procurando apresentar uma oferta capaz de se adaptar ao contexto financeiro de qualquer turista.

Na relação com Booking.com não era no entanto tudo perfeito. Muito mais concentrada e com muito mais tradição no contexto da reserva de quartos de hotel, foi difícil inicialmente que quer o cliente quer o próprio serviço de apoio da agência se adaptassem às diferentes circunstâncias e sobretudo às diferentes ofertas de um negócio e outro. Pequenos detalhes como a não troca de toalhas todos os dias ou a inexistência de um espaço físico de recepção nos prédios eram frequentemente motivo de decepção e mesmo de reclamação em muitos clientes, não habituados a arrendar apartamentos, mas apenas a alojar-se em hotéis, e para quem era complicado compreender a essência do tipo de funcionamento da empresa. Também na própria Booking.com se denotava ainda alguma falta de preparação da parte do serviço ao cliente para fazer perceber esses detalhes e sobretudo essas diferenças quando surgiam conflitos, dada a recente introdução deste negócio no seu site.

No mesmo sentido, e comparativamente com as outras agências parceiras, a Booking.com era a fonte das reservas mais curtas que recebíamos, sendo a grande parte de 3 noites, o mínimo aceite, ou de 4 noites. Este facto pode compreender-se no público-

alvo de cada uma e sobretudo no seu poder financeiro, que explica que quem procura o preço mais acessível não se possa dar ao luxo de passar mais tempo na cidade.

Uma outra desvantagem de trabalhar com a agência era o valor da sua comissão. Ainda que seja inferior a outras, como a All Paris Apartments, os 17% que eram pagos por reserva à Booking.com obrigaram a Habitat Parisien a baixar o valor do lucro por noite por apartamento, ainda que o saldo final fosse francamente mais positivo.

Em apenas 5 meses de trabalho com a Booking.com, a agência tornou-se responsável por mais de 80% das reservas dos nossos apartamentos, fazendo soar continuamente a “campanha” das reservas nos computadores de cada vez que uma nova propriedade, com disponibilidade completa, era colocada online.

Por outro lado, se relativamente à taxa de ocupação as preocupações diminuíram, aumentaram os constrangimentos na gestão da relação com os restantes parceiros. Ao absorver grande parte da disponibilidade dos apartamentos, a Booking.com impedia, ainda que inadvertidamente, mais reservas por parte das outras agências, uma vez que os espaços já estavam ocupados, o que provocou algum descontentamento nos restantes parceiros. Dada a capacidade de trabalho da Booking.com e o sucesso da parceria com esta agência, poderíamos cair na tentação de considerar que perder a aliança com qualquer uma das outras não seria um grande problema, pois os apartamentos permaneceriam arrendados. Contudo, na Habitat Parisien o pensamento concorrencial era feito sempre a longo prazo e em “terra firme”. A política interna ditava que, em nenhum caso, a empresa deveria tornar-se dependente em mais de 20 ou 25% de uma só agência, de forma a salvaguardar os altos e baixos que afectam todos os envolvidos no mundo do turismo, dada a elevada concorrência existente no sector. Ainda que na prática a Booking.com ocupasse o quádruplo desta percentagem, isso devia-se apenas ao facto de as outras não terem capacidade de competir com o gigante. Caso, por algum motivo, a agência falhasse, era importante manter a parceria com as outras, que com relativa facilidade preencheriam as lacunas deixadas. Este equilíbrio era necessário muitas vezes em situações muito específicas e requeria alguma flexibilidade da parte da Habitat Parisien, quer a nível financeiro, quer também a nível de competências de negociação. A capacidade de procurar a melhor solução que conduzisse a um entendimento com o nosso representante numa determinada agência poderia ser a chave para a manutenção da parceria, o que muitas

vezes teve de resultar em baixas de preço por noite para reservas especiais ou no aumento da comissão para a empresa.

De uma forma geral, o importante era manter o leque de parcerias o mais abrangente possível. No entanto, esta abrangência não se traduz apenas em quantidade de parceiros mas sobretudo no seu campo de acção. Muitos sites são especializados ou meramente mais fortes numa determinada região do globo, como era o caso da House Trip para o mercado dos Estados Unidos da América, por exemplo, ou da Private Homes para os clientes asiáticos. Na Habitat Parisien procuravam-se parcerias com todos os agentes mais cotados em cada área geográfica, para promover o conhecimento da empresa ao maior número de pessoas, nacionalidades e línguas possível.

Este era um campo em que a empresa estava já bastante bem situada, mas é um campo de trabalho contínuo. Como referi anteriormente, o sector do turismo está em constante mudança e desenvolvimento, sendo praticamente obrigatória uma monitorização continuada dos rankings de cada parceiro, pois de uma semana para outra uma nova agência pode tornar-se líder num determinado mercado e encontrar uma parceria com ela passa a ser uma prioridade, de forma a não perder a possibilidade de o nosso apartamento ser visto pelo maior número de interessados possível, aumentando a hipótese de uma reserva no momento ou mesmo posteriormente.

#### *Proprietários:*

Como referido acima, o grande recurso-chave do funcionamento do negócio na Habitat Parisien são, claramente, os apartamentos. Sem eles, nenhum dos procedimentos mais importantes da empresa pode ter início. Desta forma, torna-se indispensável uma relação extremamente próxima e equilibrada com os proprietários dos mesmos. É de extrema importância e ocupa uma das principais preocupações actuais da direcção da empresa o estabelecimento de acordos para a gestão de um número cada vez maior de apartamentos. Para tal, o poder de negociação e a capacidade de argumentação estão situadas no topo das necessidades da Habitat Parisien.

Durante o período de duração do meu estágio, tive a oportunidade de participar em reuniões com proprietários, uma delas com vista à chegada a um acordo para a gestão de 7 apartamentos num mesmo edifício. Desde logo o negócio seria extremamente frutífero para a empresa, no sentido em que a localização no mesmo espaço de 7 apartamentos ajudaria

imenso a combater as perdas de tempo em transportes, quer pela parte dos *checkeurs*, quer pela parte da equipa de limpeza e manutenção. Por outro lado, sendo todo o edifício gerido, eliminaria grande parte dos problemas que muitas vezes existem com a vizinhança noutras circunstâncias. Além de tudo isto, a localização do prédio era outro dos pontos fortes por duas grandes razões. Em primeiro lugar, a área de Montmartre tem um espírito boémio e bairrista, bastante diferente de outras zonas de Paris, e por isso também muito procurado pelos turistas que visitam a cidade, em especial os mais jovens, grande parte da faixa etária que nos faltava atingir na altura. Em segundo lugar, a Habitat Parisien dispunha apenas de um pequeno estúdio naquela zona, sendo uma das menos servidas, tornando, portanto, o negócio ainda mais útil e apetecível.

Todos estes argumentos tinham já sido bem estudados e analisados, mesmo antes da visita ao espaço. Como último ponto forte a despertar o interesse da empresa, sabíamos também que todos os apartamentos tinham sido inteiramente renovados, podendo mesmo ser considerados novos no sentido em que todo o interior do edifício tinha sido completamente demolido e refeito nos últimos dois anos. Uma característica de extrema importância uma vez que nos colocaria o espaço disponível de imediato, sem envolvimento de qualquer investimento financeiro ou de tempo da nossa parte, e que, à partida, estaria pronto a preencher os requisitos standard da empresa.

Durante a visita todos os critérios acima mencionados se confirmaram, à excepção de pequenos detalhes como a falta de ar condicionado ou de máquina secadora de roupa, que serviram no final como moeda de negociação ao preço a discutir.

Infelizmente o exemplo a que assisti não gerou frutos produtivos para a Habitat Parisien. Para que o investimento num apartamento seja minimamente seguro, o preço da renda que é paga aos proprietários tem de ser compensado com, no máximo, 13 a 14 noites de arrendamento da nossa parte. Há que contabilizar os gastos com funcionários, fornecedores de roupa de cama, lavandaria, publicidade, etc... não esquecendo a sazonalidade do turismo, que muitas vezes tem de ser compensada de uns meses para outros, já que a renda é paga independentemente do lucro que fizermos ou não com o apartamento. É preciso atentar também ao facto de ser quase impossível arrendar 30 noites por mês, tendo em conta as noites “mortas” que podem acontecer (e que acontecem na maior parte das vezes) entre duas reservas, uma vez que a estadia mínima é de três noites.

Um mês preenchido a 27 noites é desde logo muito positivo, correspondendo quase a uma lotação total.

O preço apresentado pelas proprietárias era, desde logo, demasiado alto. O investimento que haviam feito e o valor exorbitante do imobiliário em Paris serviram de argumentos da sua parte, mas não foram suficientemente fortes para convencer os nossos interesses no negócio. Os detalhes assinalados anteriormente serviram para baixar um pouco a oferta, mas ainda assim o risco era demasiado grande, uma vez que falávamos de 7 apartamentos, aos quais não poderíamos assegurar rentabilidade durante os meses da época baixa. O negócio ficou então por fechar, com a indicação de que se voltaria a ele dentro de algum tempo, caso as circunstâncias se proporcionassem.

Não posso dizer que tenha sido um fracasso, desde logo porque uma das etapas mais difíceis da angariação de apartamentos é a descoberta de que estes existem e de quem são os seus proprietários. Conhecendo o espaço e as pessoas envolvidas, mais cedo ou mais tarde o interesse pode ressurgir e um simples relembrar de que estamos no mercado pode reanimar as negociações.

Um outro exemplo que também segui de relativamente perto foi a de um outro apartamento que a empresa viria a gerir, dado o bom resultado das negociações. Também neste caso a localização agradava desde logo. A área de Saint Germain des Près é considerada uma das mais direccionadas para a alta sociedade em Paris e é também a preferida de grande parte dos turistas brasileiros, um mercado em crescimento e, claramente, uma das grandes apostas da Habitat Parisien.

O prédio não tinha elevador mas o apartamento ficava no segundo andar, o que não o colocava mal classificado segundo as exigências da empresa. Com dois quartos e duas casas-de-banho, obtive imediatamente o nosso interesse, uma vez que a grande maioria tem apenas uma casa-de-banho. Uma vez que tinha sido recentemente renovado, mas ainda mantendo as estruturas de madeira originais, foi considerado como um apartamento de charme, claramente ao estilo que procurávamos, apenas com uma pequena questão: não estava totalmente mobilado. Apesar de não ser um requisito eliminatório, é preferível que já esteja completamente preparado para receber os clientes, caso contrário fica ao cuidado da Habitat Parisien tratar de todo o processo de compra, logística e montagem do equipamento e mobiliário. Durante o meu estágio, a empresa encarregou-se de o fazer num dos novos apartamentos, resultando até muito bem o produto final. Os gastos são debitados

da renda a pagar ao proprietário, bem como algum outro montante relativo a mão-de-obra caso haja pequenas reparações a fazer da parte do encarregado de manutenção, mas este procedimento envolve alguns riscos. Se por exemplo no fim do contrato o proprietário decide não renovar, fica ao nosso cargo novamente retirar todo o mobiliário, correndo o risco de não ter local onde o colocar. Por isso este tipo de acordo só é feito nos casos em que realmente o apartamento é completamente excepcional e com um grande potencial de lucro para a empresa. Voltando ao caso a que assisti à visita inicial, em Saint Germain des Près, o que fizemos foi negociar para que o proprietário mobilasse o apartamento, em troca de um ligeiro aumento da renda, que não impediria o nosso sucesso e que permitiria um arrendamento imediato.

Dada a importância desta vertente no negócio da Habitat Parisien, ao mesmo tempo que foi feito o investimento na minha contratação para o serviço ao cliente, a empresa procedeu também ao aproveitamento de um outro estagiário em fim de curso, que por sua vez se tornou o responsável de pesquisa e prospecção de novos proprietários. Foi ele o impulsionador da conquista de 6 novos apartamentos no período de 2 meses, o que corresponderia a um aumento de 25% em relação aos espaços geridos anteriormente.

#### *Serviço terciarizado de lavandaria – Royal Service*

Ainda que a Habitat Parisien procure ser uma solução integrada para todas as necessidades dos proprietários, nomeadamente a nível de recepção dos turistas, limpeza e ainda a manutenção dos apartamentos, existem tarefas que são terciarizadas, por uma questão não apenas financeira, mas também de logística.

Uma dessas componentes é a lavandaria e o fornecimento de lençóis e toalhas. As quantidades geradas pelos arrendamentos são demasiado grandes para serem devidamente lavadas numa máquina de lavar roupa doméstica e engomadas com um pequeno ferro tradicional. Por outro lado, uma pequena empresa como a Habitat Parisien não tinha ainda os meios necessários para providenciar o investimento num espaço e em equipamento para uma lavandaria que servisse todos os apartamentos. Desta forma, são contratados os serviços de uma empresa externa que se encarrega de recolher os lençóis e toalhas, lavá-los e engomá-los e entregá-los novamente, num sistema de “aluguer”, onde em todas as recolhas existe uma nova entrega, impedindo assim que haja ruptura de stock.

No entanto, a terciarização de algumas tarefas nem sempre surge como um

sinónimo de qualidade ou pelo menos do nível de qualidade praticado pela empresa. Wood (2013) referia isso mesmo ao apresentar como a principal desvantagem do *outsourcing* “a dificuldade em assegurar que os serviços contratados sejam entregues no *standard* requerido”. No caso da Habitat Parisien isso acontecia com alguma regularidade, nomeadamente em épocas de mais trabalho, quando algumas peças chegavam manchadas ou mesmo com buracos. Se na grande parte das situações não se tratava de um problema de maior, em algumas datas fomos obrigados a colocar almofadas com manchas nos apartamentos que receberiam clientes no próprio dia, uma vez que não dispúnhamos de outras. Não recebemos reclamações oficiais directamente devido a este problema, mas alguns clientes deixaram esse facto como apontamento nos seus comentários, o que prejudicou a cotação da empresa.

A parceria mantém-se mas foram necessárias varias reuniões durante o meu estágio, sempre que o nível de qualidade do fornecedor baixava, para assegurar que o produto chegava com as condições adequadas ao grau de exigência a que a empresa se associava para oferecer aos seus clientes.

A lavandaria poupava recursos financeiros à Habitat Parisien e proporcionava algo que a empresa não poderia suportar sozinha mas a interdependência é um factor difícil e trabalhoso de equilibrar.

#### *Fontes de Rendimento:*

Se a estrutura de funcionamento e de serviços da Habitat Parisien é algo complexa e envolve muitas entidades e tarefas distintas, a parte financeira é relativamente simples, dado que a única forma pela qual existe uma entrada de fundos na empresa é através do arrendamento dos apartamentos.

O preço é aplicado a um valor diário, a atribuir por noite passada na propriedade e que contempla uma estadia desde as 15h de um dia até as 11h do dia seguinte. Se porventura o cliente chegar mais tarde ou sair mais cedo não há espaço para reduções, uma vez que o apartamento está à inteira disposição durante esse período. Casos excepcionais de chegadas mais cedo ou saídas mais tarde estão sujeitas ao pagamento de uma taxa fixa adicional, que é aplicada em função da necessidade de ter ou não uma segunda empregada de limpeza que acelere o processo de preparação do apartamento para o cliente seguinte.

No caso de alguns apartamentos, existe também a possibilidade de arrendar para um evento, seja ele de cariz expositivo, de apresentação de produtos ou uma sessão fotográfica, por exemplo. Para estes casos não existe uma tabela, aplicando-se uma tarifa especial consoante as circunstâncias e o historial de trabalho com a entidade envolvida.

#### *Estrutura de custos:*

Por outro lado, a teia de custos envolvidos no dia-a-dia da empresa é bastante preenchida, resultado das diversas vertentes abrangidas.

Desde logo, a primeira grande despesa são as rendas dos apartamentos. Normalmente são cobertas por cerca de 10 a 14 noites de arrendamento do espaço, variando em função do montante acordado em contrato e ainda do valor atribuído por noite em época alta e época baixa. A este valor fixo há que acrescentar também a renda paga pelo espaço do escritório onde trabalha a equipa.

Ainda assim, a lista estende-se também a outro tipo de despesas, menos fixas mas significativamente previsíveis. Estão aqui incluídos os custos com o fornecedor de lavandaria, bem como os produtos necessários para a limpeza dos apartamentos e os bens consumíveis que são fornecidos ao cliente, como o papel-higiénico, os detergentes lava-loiça e os shampoos e géis-de-banho.

Não menos importante e também relativamente certas são as despesas com os salários dos funcionários, que aumentou significativamente durante o meu estágio com a contratação de novos empregados para fazer face às exigências do aumento de reservas.

Poderão ainda aplicar-se algumas despesas mais variáveis com os materiais de manutenção, aplicando-se quando, por exemplo é necessário pintar um dos apartamentos ou mudar uma fechadura, sendo difícil de prever e controlar esses gastos.

#### **Complemento ao Modelo CANVAS – os Influenciadores Externos:**

O modelo de negócio CANVAS foi o meu escolhido para apresentar a empresa onde trabalhei dado que me pareceu o mais adequado e que melhor espelharia o funcionamento da Habitat Parisien. No entanto, não era totalmente completo.

O que apresento de seguida, de forma muito simples e sintética, é uma sugestão de complemento ao modelo, de forma a incluir mais um parâmetro que possa dar resposta a vertentes importantes não contempladas em nenhuma das anteriores classificações.

Nomeá-la-ia de Influenciadores Externos, ou seja, pessoas ou entidades que tem um papel bastante importante no sucesso da empresa mas que não podem ser incluídos nos grupos acima descritos. No caso da empresa onde estagiei, falo concretamente dos vizinhos dos apartamentos, uma vez que são elementos que fazem parte do dia-a-dia da empresa, que influenciam algumas das decisões e com quem é importante manter uma boa relação. Estas pessoas não podem ser consideradas um recurso, uma vez que não pertencem à empresa nem tão pouco um parceiro, visto que não contribuem directa e positivamente para o funcionamento da empresa, pelo contrário.

*Os Influenciadores Externos são, portanto, entidades influentes nas tomadas de posição ainda que situadas externamente, implicam uma preocupação dos recursos humanos pois podem condicionar o regular funcionamento da empresa dada a sua proximidade, mas não têm um papel interno de relevância.*

Quase todos os espaços geridos pela Habitat Parisien se situam num prédio onde, no mínimo, se partilha a entrada e os acessos. A única excepção é o Loft Popincourt, uma casa efectivamente, com uma entrada independente.

Os motivos de tensão podem ter variadas origens, algumas perfeitamente compreensíveis como o ruído, outras mais rebuscadas, dependendo da personalidade de cada vizinho. Se na grande parte dos apartamentos a convivência é pacífica e sem situações de maior a assinalar, por outro lado existem problemas crónicos em três edifícios que provocam uma tensão latente e que em casos mais sensíveis espoletam um estado de maior problema. No apartamento da Rue de Rome, por exemplo, existe um descontentamento particularmente visível nos vizinhos do mesmo andar, o último do edifício, devido às constantes avarias do elevador que estes associam a um excesso de bagagem introduzida no mesmo pelos turistas. O mesmo acontece num outro prédio, onde a empresa gere 6 apartamentos, mas onde o nível de gravidade é significativamente mais baixo, dado que a grande parte dos turistas não utiliza o elevador, ficando alojados nos primeiros andares do edifício. Uma única excepção neste edifício é o apartamento do 7º andar, que normalmente poderia ser arrendado para 9 pessoas, mas onde devido a esta intranquilidade foi diminuída a capacidade, apesar de a área o permitir. Neste caso, o maior problema é o pânico da insegurança que se instala nos vizinhos de cada vez que a porta principal fica aberta por

algum esquecimento. É uma situação que traz algum trabalho extra uma vez que os códigos de entrada são mudados todos os meses, o que nos obriga a mudar também os manuais de acolhimento, para além de todas as constantes mensagens e emails que recebíamos da vizinhança e aos quais tínhamos de responder de forma cordial, caso a caso. Mais complicado é o problema do ruído, particularmente recorrente, do apartamento em Montmartre, dada a situação de mau isolamento. A parede é demasiado fina, o que regularmente perturba o vizinho do lado, que nos apresenta reclamações frequentes.

Por outro lado, existem casos extremamente bem-sucedidos também. No apartamento Amsterdam, a questão do ruído era também um problema recorrente, no entanto a diplomacia foi um factor essencial para que a relação com os vizinhos deixasse de ser um problema. Depois de várias reuniões, a empresa ofereceu-se para se encarregar, por exemplo, da manutenção do chão ou da pintura das paredes do corredor do andar, o que foi servindo como argumentos a favor de uma boa aceitação dos arrendamentos a turistas.

No sentido de evitar situações como estas, a empresa apresenta a todos os clientes uma carta de recomendações, que é assinada no momento do check-in, e onde figuram, entre outros, os horários legais de ruído e as instruções do número de pessoas a colocar dentro do elevador. Desta forma, também este documento pode ser um aspecto que prove aos vizinhos que da nossa parte todos os esforços são feitos no sentido de mostrar aos turistas que estão num edifício de habitação e não num espaço em que todos estão de férias. Também neste sentido, que é associado ao facto de tentar evitar a degradação dos apartamentos, não são aceites eventos como festas de despedida de solteiro ou de fim de curso, de forma a evitar ao máximo situações que possam gerar tensão com os vizinhos.

A importância de uma boa relação com os restantes habitantes dos edifícios não tem apenas um fundamento moral e de evitar conflitos e preocupações, ainda que fosse já motivo suficiente. Para acrescentar a esta questão, em Paris, devido ao grande problema do alojamento na cidade, uma denúncia de perturbações contínuas causadas pelo arrendamento sazonal pode impedir a continuidade do mesmo, colocando em causa ou mesmo inviabilizando todo o modelo da Habitat Parisien. Por isso é tão importante assegurar que o negócio que desenvolvemos não interfere negativamente com o quotidiano dos vizinhos dos apartamentos.

## **O impacto das novas tecnologias no funcionamento das empresas:**

### *Revisão da literatura:*

No primeiro capítulo do presente relatório tive a oportunidade de dar a conhecer a empresa onde estagiei e um pouco do seu funcionamento. Durante o tempo que passei na Habitat Parisien pude aperceber-me da importância que o envolvente tecnológico tinha no quotidiano de funcionamento do sistema. Toda a organização diária assentava num controlo integrado que era capaz de suportar toda a informação necessária para o trabalho de cada membro da equipa. O trabalho que é desenvolvido na empresa seria completamente impossível de concretizar sem as novas tecnologias. Por esse motivo, foi esse impacto, e mesmo essa dependência, o tema escolhido para aprofundar na análise que agora apresento.

Em 1996, McConnell e Ward-Perkins escreviam que “pelo facto de permitir comunicar com todos os mercados do Mundo e estando acessível a partir de qualquer escritório ou foyer equipado de um computador e de um modem, a internet torna-se um meio de comunicação incontornável”.

Actualmente, apenas 17 anos mais tarde, falar de acessos em escritório ou através de um modem parece um filme histórico. No entanto, os autores tinham já a capacidade de prever o verdadeiro impacto e a real importância do novo meio que começava a dar os primeiros passos na época. Tinham já a consciência de que “a Internet pertence a todas as funções da empresa: desde a venda à logística, passando pelas compras, a produção, sem esquecer a comunicação, os serviços jurídicos e a gestão de recursos humanos”. No caso da Habitat Parisien, mesmo durante um check-in, que se poderá classificar como a etapa mais pessoal e humanizada de todo o processo, a internet está presente, por exemplo, quando nos deparamos com um cliente que não fala nenhuma língua em comum connosco. Aconteceu durante o meu estágio acolher um casal que falava apenas japonês e com quem conversei escrevendo as informações num tradutor online e mostrando o resultado ao cliente.

Ainda que seja um dos primeiros elementos escritos sobre a importância da internet, McConnell e Ward-Perkins já contemplavam no seu livro a plena noção da necessidade de se ser rápido. “Para continuar na corrida e se adaptar aos novos modelos de comunicação as empresas devem cada vez mais acelerar o ritmo”. Hoje a velocidade de acesso à internet é apenas o critério mais básico numa empresa. Em especial no sector do

turismo, onde a concorrência atinge um nível extremo, aquele que for o primeiro a responder ao cliente tem mais probabilidades de ter sucesso. A rapidez de resposta é mesmo um critério de classificação das empresas em sites de reservas.

Em 2002, Henriët e Imbert começavam já a ver estas aplicações na prática e a avaliar a sua importância na criação de qualidades específicas das empresas que apostavam na tecnologia: “as TIC são apresentadas como a solução ideal e actual para conciliar, por um lado, a universalização com diferenciação produtiva e, por outro, a aliança difícil entre rapidez, qualidade e flexibilidade”.

A noção da importância das novas tecnologias estava já bem conhecida no mundo empresarial, no entanto era pouco numerável. Saguez (2006) é dos primeiros a confirmar a ideia de que as TIC contribuem para a contabilidade da empresa, ao escrever que são “fonte de produtividade, de desenvolvimento comercial (abertura mundial) e de inovação”.

Ainda que não seja dos textos mais recentes, Seletzky (2002) resumiu em quatro palavras as grandes vantagens da introdução da tecnologia numa empresa, tendo uma das conceptualizações mais actuais.

No sentido da introdução dos novos meios tecnológicos ao serviço e no serviço das empresas, o autor apresentou o objectivo do que chamou de “orgaNETização”: “fazer mais e melhor com os mesmos recursos, melhorando a eficácia das equipas e a qualidade do seu trabalho. Os benefícios obtidos são reais mesmo se nem sempre são quantificáveis”. De uma forma geral, a entrada das novas tecnologias representa sobretudo uma forma de melhorar o serviço sem investir em mais recursos humanos, uma vez que se poupa no tempo dos já existentes. Segundo o autor, esta melhoria na eficácia das equipas pode ser traduzida em “originalidade, produtividade, qualidade e rapidez”.

“Para inovar, é necessário estar informado sobre as correntes de pensamento, o ambiente económico, os mercados, a concorrência... E que melhor meio do que a Internet para fornecer essas informações?”. A originalidade e a diferenciação são, na perspectiva de Seletzky, potenciadas pela tecnologia na empresa, e o mesmo pode comprovar na Habitat Parisien. Foram pesquisas da equipa que, por exemplo, deram à empresa o conhecimento de que poderia obter de forma gratuita mapas da cidade para oferecer aos clientes na chegada. Pode pensar-se que se trata de um pequeno detalhe mas muitas vezes foi motivo

de contentamento para um turista que, desta forma, pode imediatamente ter noção da linha de metro a seguir para a Torre Eiffel, por exemplo.

Em segundo lugar, destaca-se a melhoria da produtividade. “Trata-se de simplificar, ou seja, suprimir os actos mecânicos sem valor acrescentado para que os colaboradores consagrem o seu tempo à reflexão, à produção e à acção. Ao mesmo tempo as tarefas de valor acrescentado são executadas mais rapidamente”. Esta é talvez a vertente mais visível na empresa. Com a introdução do sistema Kigo, que detalharei no capítulo seguinte, todos os calendários de disponibilidade de cada agência ficaram sincronizados num só, o que libertava os colaboradores da tarefa repetitiva de bloquear as datas reservadas de forma individual em cada um, reduzindo também a possibilidade de erro humano, uma vez que tudo era automatizado e em apenas um sistema.

Consequentemente, o autor indica também o aumento da qualidade como vantagem de uma empresa “orgaNETisada”, uma vez que “o acesso imediato por parte dos colaboradores às informações estruturantes para a empresa reforça a pertinência das suas decisões”. Um caso muito simples mas revelador era a utilização frequente que fazíamos da aplicação para iphone dos Aeroportos de Paris. Quando, por alguma razão, o cliente não entrava em contacto com o *checkeur* no dia da chegada, poderíamos com o seu número de voo ter acesso à informação da hora real de chegada, podendo assim decidir aguardar no apartamento ou ir fazer outro *check-in* e voltar, prevendo o atraso do cliente e evitando um atraso nosso ao seguinte.

Por último, mas sem dúvida a mais evidente é a vantagem da rapidez. Seletzky considera-a mesmo “um elemento essencial para a competitividade da empresa. Os pedidos dos clientes através da internet facilitam e aceleram a relação comercial. Os instrumentos nómadas estabelecem uma ligação constante e imediata entre os membros da empresa e os seus clientes”. Prova disso mesmo era a capacidade de tratar pedidos de informação de agências como a AirBnB ou a Wimdu, onde a velocidade de resposta era um dos elementos chave do ranking da empresa. Por outras palavras, o facto de termos um iphone sempre connosco permitia-nos responder a estes pedidos mesmo depois do horário do escritório, contribuindo para uma melhor performance da Habitat Parisien nestes sites e potenciando uma nova reserva.

Ao longo dos anos, a literatura tem vindo a enfatizar a importância das novas tecnologias no mundo empresarial. Ainda que as ideias iniciais se mantenham e não sejam significativamente diferentes, o que muda é o grau de influência considerado. A cada vez maior introdução de novos dispositivos nas empresas está a mostrar como evoluíram desde um acessório complementar que faria melhorar a comunicação até chegarem a obter a completa dependência das empresas nas suas capacidades.

### **As ferramentas tecnológicas essenciais na Habitat Parisien:**

Na Habitat Parisien todo o sistema de funcionamento está baseado na utilização de uma série de instrumentos tecnológicos que são a base da organização do trabalho. Ainda que fosse possível arrendar apartamentos para férias sem utilizar nenhum deles, não seria de todo viável fazê-lo com 30 apartamentos, 11 funcionários, uma taxa de ocupação de 90% e todo o serviço que é prestado ao cliente.

A informação que se segue resume apenas de forma sintética quatro das ferramentas tecnológicas que mais contribuíram para o sucesso da empresa. Não pretendo dizer que todas as empresas precisam de adoptar estes sistemas, mas apenas fazer entender a sua necessidade no modelo de negócio da Habitat Parisien.

#### *Kigo:*

Como referi acima, o Kigo é o sistema de gestão de reservas utilizado na Habitat Parisien. Foi criado em 2008 e desde logo se instalou como líder no mercado. O que poderia ser um simples fornecedor de calendários sincronizados para empresas de arrendamento para férias transformou-se depois num sistema integrado de todas as funções da empresa, desde a contabilidade ao site na internet, passando pela mais importante neste caso específico que é a sincronização com as agências de viagens ou portais onde os apartamentos estão referenciados. Como refere o próprio site, na sua página de apresentação, com o Kigo é possível “trabalhar menos e reservar mais”. Desde que o cliente faz um pedido de disponibilidade de um apartamento no nosso site, o Kigo é capaz de responder a tudo praticamente sozinho, numa situação *standard*. Um email *template* é enviado de seguida com informação de preços e o turista pode reservar de imediato, se não tiver questões específicas. Num dos comentários presentes no site do sistema o autor

afirma que “costumava passar 15 horas a responder a pedidos de informação, agora passa quase nenhuma”.

O mesmo se viveu na Habitat Parisien, onde o fluxo de emails a responder fazia já parte da etapa pós-reserva, quando se acertavam os detalhes da chegada e se davam as últimas indicações de como chegar ao apartamento. Pelo contrário, antes da instalação do sistema, a maior parte do tempo era dispensada a responder a pedidos que muitas vezes nem conduziam a nenhuma reserva.

O pagamento é também feito através de vários meios contemplados pelo sistema, evitando partilhas de número de conta ou esperas pelas transferências bancárias.

É ainda o sistema, que de forma automática e em tempo real, bloqueia as datas e insere a informação do cliente, logo que o pagamento é feito. Pela sincronização, de imediato todas as agências podem ter acesso ao calendário alterado, evitando assim uma sobreposição de reservas e minimizando a possibilidade de erro humano.

O mesmo acontece com promoções de última hora ou alterações de preços que queiramos fazer. Se, sem este sistema, teríamos de informar todas as agências em particular para que tivessem essas modificações em consideração, desta forma o preço está indicado directamente no Kigo e disponível para consulta de clientes directos ou dos parceiros de reservas.

A mudança para o software Kigo foi de facto abismal. Desde logo, permitiu à Habitat Parisien trabalhar com a Booking.com, a grande impulsionadora do *boom* vivido em 2013. Sem o sistema, a gestão da nova quantidade de reservas diárias teria sido incomportável, mesmo com o aumento de recursos humanos.

Ao contratar o serviço do Kigo, a empresa pôde aumentar significativamente o seu volume de negócios, mantendo o número de funcionários no escritório. Desta forma, foi possível ganhar tempo do dia-a-dia para prestar atenção ao alargamento da quantidade de apartamentos. Durante todo o período do meu estágio a Habitat Parisien passou de 20 para 30 propriedades e apenas contratou mais 2 colaboradores para a limpeza e manutenção.

#### *Iphone:*

Por outro lado, não apenas os sistemas de software são importantes. É a sua conjugação com dispositivos físicos avançados que permite aumentar ainda mais a sua

performance. Na Habitat Parisien todos os *checkeur*, bem como a equipa de limpeza tinham um iphone, para poderem aceder aos mesmos conteúdos mesmo fora do escritório.

Um simples telefone também permitiria estar disponível 24h por dia, mas a informação que o nosso correspondente pedia poderia ficar sem resposta, uma vez que não teríamos acesso, por exemplo, ao calendário de disponibilidades.

Por outro lado, trata-se de um *hardware* que nos permite estar disponível não apenas por telefonema mas também por email ou por aplicações como a Whatsapp, essenciais para contactar com clientes que não activaram o sistema de chamadas fora do seu país.

Consoante as aplicações que forem instaladas, as possibilidades ser-lhe-ão proporcionais. No caso das que eram utilizadas no dia-a-dia do meu estágio, gostaria de destacar a dos Aeroportos de Paris, que utilizava para consultar o estado de um voo e por isso saber se os clientes já tinham aterrado e ainda a da SNCF, os serviços de transportes urbanos de Paris, através da qual poderia indicar a um cliente a forma mais rápida de chegar ao apartamento partindo de um qualquer ponto da cidade. Estas duas aplicações eram grandes ajudas sobretudo em dias mais atribulados, onde um simples atraso de meia hora de um cliente poderia colocar o *checkeur* numa situação de atraso para os seguintes e este tipo de informações era essencial para avaliar a situação e saber qual a melhor decisão a tomar.

#### *Dropbox:*

Já em 2003, Beal e Lestocart referiam a possibilidade que as novas tecnologias ofereciam de “encontrar em menos de cinco minutos o procedimento de trabalho ou o documento técnico de que o nosso correspondente necessitava”. Actualmente, mais do que isso, instrumentos como a Dropbox permitem fazê-lo onde quer que estejamos, utilizando um qualquer dispositivo móvel e ainda partilhando esses documentos com o resto da equipa.

Esta é também uma das ferramentas utilizadas na Habitat Parisien de forma a garantir a segurança de toda a informação necessária ao dia-a-dia da empresa. Trabalhando em vários computadores em simultâneo e em dispositivos móveis fora do escritório, o sistema garante que os dados inseridos “são os mesmos independentemente de onde nos encontramos”, como refere o próprio site. Desta forma, para além de assegurar a

comunicação em tempo real entre todos os membros da equipa, a Dropbox é a melhor forma de armazenar, por exemplo, os contratos de arrendamento, uma vez que “mesmo que um dos computadores avarie, os documentos estão sempre seguros e prontos a ser recuperados”. Por este motivo, a Dropbox era a única pasta no sistema dos computadores da empresa, de forma a ter constantemente partilhada toda a informação tratada por cada um dos funcionários, no caso de ser necessário utilizar um ficheiro de um colega.

#### *Ical:*

No sentido de organizar da melhor forma o trabalho que era efectuado por cada um na empresa, a Habitat Parisien adoptou o sistema de agendamento da Google, o Ical, que, também pelo seu carácter integrador de vários computadores e dispositivos em simultâneo permitia uma actualização em tempo real disponível para todos. Através dele, qualquer um poderia saber que não deveria contactar o CEO da empresa entre as 14h e as 15h, uma vez que ele se encontrava em reunião, por exemplo. Para além disso, estavam presentes as informações acerca dos *check-out* e *check-in* do dia, contendo os detalhes acerca de quem os faria, dando a possibilidade de saber onde todos se encontravam em caso de necessidade. Uma outra particularidade que ajudava na organização pessoal era o facto de dar alertas sonoros quando se aproximava a hora de algum evento, ajudando a evitar atrasos.

No entanto, a grande vantagem do Ical era estar sincronizado com o Kigo, ou seja, a partir do momento em que uma reserva era efectuada, no Ical eram também criados automaticamente os eventos de *check-in* e *check-out*, nos horários standard (15h e 11h, respectivamente). Bastava simplesmente alterar estes horários, caso fosse necessário, depois da informação recolhida junto do cliente e indicar quem seria o responsável. Tudo o resto era automatizado.

A grande importância de manter a agenda actualizada residia no facto de ser o grande meio de comunicação com a equipa de limpeza e manutenção. Uma vez que estes não se dirigiam ao escritório, indo directamente para o apartamento a limpar, não havia um contacto pessoal constante com o resto da equipa de forma a comunicar, por exemplo, alterações de última hora. Todo o seu horário era feito em função do que estava indicado no Ical, por isso era essencial mantê-lo com as informações correctas e completas.

Tratando-se de uma preocupação constante, é sobretudo um organizador e um auxiliar de memória essencial para o funcionamento equilibrado e integrado da Habitat Parisien.

**Automatização e perigo de despersonalização do serviço:**

“O grande desafio das empresas com mais tecnologias é utilizar estes instrumentos procurando resistir a tentação que teima em substituir a reflexão e a profundidade pela velocidade” (Beal e Lestocart; 2003).

Como vimos acima, todas as ferramentas apresentadas ajudam a fazer uma reserva mais rapidamente, muitas vezes até para o próprio dia, a completar as “noite-mortas” entre reservas maiores, a aumentar o número de apartamentos, a visibilidade da empresa, a melhorar o posicionamento face à concorrência; no fundo, a fazer crescer o lucro.

No entanto, é importante não esquecer que o grande vector da Habitat Parisien é o serviço ao cliente. O Kigo, a sua sincronização com as agendas e a Booking.com fizeram acelerar o ritmo e a velocidade de trabalho de uma forma alucinante e em alguns dias era difícil prestar atenção a cada cliente da forma que seria ideal, dada a quantidade de informação que nos chegava através do email directo ou das agências.

Uma vez que o início do trabalho com o Kigo era muito recente, algumas arestas estavam ainda por limar. Os textos pré-escritos enviados automaticamente aos clientes eram todos ainda em inglês, com o nome completo do turista na saudação, com uma assinatura genérica da “Habitat Parisien Staff” que não continha qualquer nome pessoal, muitas vezes contendo informação que o cliente já tinha fornecido na reserva mas que não era detectada pelo programa. Todos estes detalhes contribuía para que o cliente se apercebesse de que estava a receber um texto automático e que não tinha ainda um tratamento personalizado.

Por este motivo, todo o processo seguinte tinha de ser o mais humanizado possível, de forma a colmatar esta automatização necessária.

Sempre que possível, mantinha-se a mesma pessoa a responder aos emails seguintes do mesmo cliente, sem *templates*, utilizando o nome próprio na saudação ou mesmo eventualmente a alcunha ou diminutivo, muito comum nos clientes de origem inglesa ou australiana. Excepção para esta indicação era feita com os clientes franceses, que dão muito valor à formalidade e com quem era sempre imperativo utilizar o apelido. Por outro

lado, cada um dos *checkeur* assinava o seu nome próprio no final, seguido do logótipo da empresa, atribuindo um nome e uma identificação capaz de estabelecer uma ligação com o cliente.

Sendo, em casos normais, o único momento de contacto pessoal directo com o turista, o *check-in* era o momento do serviço personalizado por excelência. Desde logo os *checkeur* eram escolhidos para um determinado cliente em função da sua língua materna. Por exemplo, durante o meu estagio, fiz todos os *check-in* de clientes brasileiros e portugueses, ao passo que, depois da sua chegada, o colega que falava japonês e coreano se encarregou de praticamente todas as recepções de clientes asiáticos.

Paralelamente, era necessário preparar-se e estudar minimamente os dados que tínhamos sobre o cliente, procurando saber se viajavam com crianças ou idosos para dar uma atenção especial. Muito importante também era, no caso de haver muitos *check-in* no mesmo dia, saber distinguir o seu número de telefone, para poder dar uma resposta imediata se houver uma chamada a pedir indicações. Todos os *checkeur* enviavam uma mensagem escrita no próprio dia de manhã a relembrar a morada completa do apartamento e a fornecer o contacto directo ao cliente. Esta era uma forma de assegurar o turista que chega a uma cidade estranha, com uma reserva feita muitas vezes meses antes e que assim se sente mais apoiado.

No primeiro contacto com os clientes, é importante cumprimentar todo o grupo individualmente e sempre que possível recordar-se dos nomes para um contacto mais directo. Apesar de poderem parecer clichés, questionar se é a primeira vez em Paris ou para onde viajaram antes são bons desbloqueadores de conversa que ajudam a estabelecer uma ligação durante o curto espaço de tempo que dura o *check-in*.

Por último, optou-se por não enviar o email de despedida de forma automática através do Kigo. Ainda que haja um template que serve de base, é o próprio *checkeur* que o envia de forma personalizada, introduzindo detalhes obtidos durante a recepção ou eventualmente a estadia e que vai dar ao cliente a noção de que não é apenas um numero mas que a pessoa que o acolheu se recorda que depois de Paris seguem para Londres ou que o seu filho se chama Peter.

A automatização de um serviço pode, de facto, conduzir à sua despersonalização. Contudo ela oferece também ganhos de tempo que podem e devem ser aplicados, não

apenas no aumento da produtividade e do lucro, mas também na melhoria do serviço e na qualidade das relações humanas com o cliente.

### **Webmarketing na Habitat Parisien:**

Como vim relatando até agora, a influência da internet é na realidade uma dependência na Habitat Parisien. O mesmo acontece ao nível do marketing. A única estratégia de difusão da empresa que existe é online, não havendo num pequeno negócio margem financeira para atribuir um orçamento a este departamento. Tudo o que vou apresentar de seguida é feito sem qualquer investimento económico, apenas através de colaborações e trabalho diário no webmarketing.

A Habitat Parisien tem, para além do seu site oficial, uma página no facebook, uma outra no twitter e ainda uma conta no youtube, paralelamente ao que apresenta ainda no seu blog (links disponíveis em anexo, pág.1). Os conteúdos, pelo contrário, não se limitam a promover a empresa ou a procurar novos clientes de uma forma agressiva. O objectivo de cada uma destas páginas é, sim, aumentar a notoriedade da empresa mas através das sugestões que vão sendo apresentadas de eventos, por exemplo, ou simplesmente de locais a visitar em Paris. Pretende-se que as pessoas queiram seguir a página pelo interesse no seu conteúdo e não apenas porque procuram um apartamento para férias em Paris.

No entanto, começar um trabalho de webmarketing de raiz não é tarefa fácil. Aumentar o número de seguidores no blog ou os likes no facebook requer muita persistência e trata-se de um processo de continuidade.

Aumentar a visibilidade online de uma dada marca só é possível com actividade na internet. A estratégia da Habitat Parisien foi fazê-lo junto de *opinion makers*, nomeadamente *bloggers* que se ocupam de escrever sobre a sua experiência em Paris ou sobre temas que possam ser associados à cidade, como a moda, por exemplo. Desta forma, o público-alvo da empresa tem mais uma forma de conhecer a Habitat Parisien, nomeadamente através do processo *peer-to-peer*, que se revela muito mais produtivo, no sentido em que é atribuída muito mais confiança pelo facto de se conhecer a pessoa, ainda que virtualmente. Como referem Aude et al (2010), o pensamento que se produz é o de “essa pessoa não tem nada para me “vender”: ela não fala sob o nome da marca, mas em função da sua própria experiência, que está a partilhar comigo (...), pelo que eu atribuo

mais crédito aos seus propósitos”, comparativamente ao que faria se fosse a empresa a contactá-la directamente.

Na prática, as empresas servem-se da visibilidade de entidades ou de outras empresas para aumentar a sua própria notoriedade junto do público interessado. Durante o meu estágio, a Habitat Parisien fez varias colaborações com *bloggers* que tinham a oportunidade de passar uma noite num dos apartamentos ou com fotógrafos que os utilizavam como espaço para sessões fotográficas, em troca de publicações nos seus blogs ou páginas de facebook a recomendar a empresa. Um processo *win/win* que só trazia benefícios para ambas as partes.

Foi mesmo estabelecido um protocolo de cooperação em que *bloggers* conhecidos escreviam todas as quartas-feiras, rotativamente, no blog Paris Living, da Habitat Parisien, aumentando a sua e a notoriedade da empresa.

No entanto, tudo isto só era possível devido ao trabalho diário que a equipa de webmarketing fazia. Algo tão simples como publicar todos os dias novo conteúdo no facebook ou no blog exigia alguma criatividade e muita pesquisa. Por outro lado, era também necessário manter e aumentar as teias que se estabeleciam, comentando publicações de blogs já seguidores com regularidade e procurar fazê-lo com novos blogs e páginas de interesse todos os dias.

O trabalho do webmarketing não pode ser de apenas um mês ou um ano, como para criar uma campanha publicitária. O importante é “aparecer para não esquecer”, de forma a que a ligação seja constante e a teia não se desfaça.

### **O reverso da Medalha: a Ditadura da Review**

Tenho vindo a apresentar ao longo do relatório todos os benefícios que a introdução de novas tecnologias pode ter no mundo empresarial, tomando como exemplo a Habitat Parisien.

No entanto, a internet e os meios tecnológicos têm também um lado perverso. No sector do turismo de uma forma muito especial, os comentários de quem já permaneceu num determinado hotel ou apartamento tem um valor muito alto para as empresas e para futuros clientes também. O grande problema de um mau comentário na internet é que, uma vez feito, torna-se praticamente eterno.

Phillippe e Durand (2009) consideram de uma forma geral que a “reputação joga um papel crucial na estruturação dos mercados e gera benefícios económicos e institucionais para as organizações”. No mundo do turismo, onde a concorrência é bastante feroz, a influência da reputação de uma empresa pode custar um contrato com uma agência. Mesmo que não chegue a esse extremo, a posição de um determinado apartamento numa página está dependente da avaliação que tiver sido feita do mesmo por parte dos clientes, pelo que muito facilmente pode custar uma ou mais reservas.

No caso particular da Habitat Parisien e do tema que escolhi, é relevante avaliar a e-reputação, ou seja, “a imagem de uma marca, de um produto ou de uma pessoa na internet. (...) Esta imagem pode ser criada pelos internautas ou pela marca ela mesma em diferentes fontes. Em 2010, 70% do conteúdo sobre as marcas era gerado pelos utilizadores através de notas, comentários, vídeos, fotografias...” (Aude et al; 2010). Podendo ser utilizada da melhor forma, como vimos no capítulo sobre o webmarketing, a reputação de uma empresa na internet pode ser um pesadelo.

Visto de uma forma distanciada, o método que determina o ranking de uma empresa numa agência, tendo em conta a avaliação que é feita pelos clientes, pode efectivamente ser a mais justa, uma vez que tem em conta experiências concretas vividas por alguém no local. No entanto a grande questão é que, na grande maioria dos casos, só deixa um comentário quem tem algo de negativo a assinalar. A maior parte dos clientes nem sequer o fazem, e muitos até contactam mesmo a empresa ou o *checkeur* directamente para o felicitar mas depois não reflectem esse contentamento na internet, pelo que a avaliação global que os possíveis clientes vêem não traduz a realidade.

Ainda que a empresa procure ao máximo satisfazer as necessidades e expectativas do cliente, sabe-se que nunca será possível agradar a todos e, através da internet, basta um insatisfeito para levantar um problema que pode durar meses e mesmo anos.

Aude et al (2010) recordam que “os motores de busca têm a capacidade de fazer subir informações que certas empresas ou personalidades preferiam ver desaparecer (...). A solução é fazer “descer” essa informação negativa, fazendo aparecer nova informação que vem cobrir a anterior.” A importância do webmarketing reflecte-se também ao nível da protecção da empresa face a situações negativas. Quando maior for a actividade produzida e controlada pela empresa, menor espaço existirá para a vertente menos favorecedora. No entanto, os mesmos autores alertam para o facto de nunca se conseguir fazer baixar de vez

essa informação negativa: “em alguns cliques, uma crítica negativa de há muitos anos pode chegar a um fórum, ser recolocada no Twitter e dar lugar a abertura de uma página no Facebook. Efeito bola de neve garantido, a que muitas empresas só muito recentemente deram o devido valor.”

Felizmente para a Habitat Parisien, esse valor é dado desde a criação da empresa. Tal como os autores sugerem “é necessário monitorizar os conteúdos que saem sobre a empresa (...), ir mais longe nas páginas de busca”, estar a par, dentro do possível, de tudo o que é publicado sobre a empresa, e ser capaz de dar uma resposta que equilibre a balança, sem que isso espolete uma longa discussão que só vai piorar a situação na medida em que faz subir pelas piores razões o posicionamento da Habitat Parisien nos motores de busca e, conseqüentemente, descer nos rankings das agências.

Desta forma, a vantagem que a internet é capaz de fornecer a uma empresa tem de ser tal que cubra os problemas que dela podem advir. A gestão da presença online não deve ser subestimada, pelo contrário, deve fazer parte das prioridades de um projecto, especialmente daqueles que tanto dependem das novas tecnologias.

### *Considerações finais:*

O tempo que passei na Habitat Parisien foi a forma ideal de complementar tudo o que tinha aprendido durante o Mestrado. Gostaria de destacar sobretudo o equilíbrio que existe entre a atenção que é aplicada à formação do estagiário e, ao mesmo tempo, a liberdade que lhe é dada para aplicar os seus conhecimentos e ser parte activa da empresa e do seu funcionamento.

A independência de trabalho e a capacidade de gerir as tarefas são bastante desenvolvidas e valorizadas e foi essa a razão que levou Nicolas Principeaud a contratar-me no final do estágio. A passagem pela Habitat Parisien foi um grande marco no meu percurso e a decisão de sair ficou a dever-se apenas à possibilidade de trabalhar em Portugal, mas não foi de todo fácil de tomar.

Os conhecimentos práticos e técnicos que adquiri foram o perfeito complemento ao conhecimento teórico que o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais nos proporciona. Por outro lado, a parte prática do curso constitui uma óptima base para a passagem para o mundo do trabalho e em muitas situações pude aplicar e constatar no quotidiano do trabalho o que tinha estudado nas aulas.

No entanto, apesar de todas estas vantagens profissionais, estou segura de que o maior ganho que retiro de toda esta experiência é pessoal. A experiência multicultural foi algo inigualável, quer pela diversidade na equipa, quer também na grande variedade de culturas e nacionalidades com quem pude lidar na parte dos clientes. Ainda que tenha apenas estado em Paris, sinto que os seis meses de estágio me proporcionaram uma visita indirecta a grande parte do mundo, o que enriqueceu de forma inimaginável as minhas relações interpessoais. Tratou-se de uma absorção cultural de tal forma intensa que não creio que possa voltar a acontecer-me no mesmo período de tempo.

A única avaliação possível do estágio é claramente positiva, tendo em conta tudo o que me proporcionou em todos os aspectos envolvidos.

### **Referências Bibliográficas:**

- All Paris Apartments. (2013). About Us. Disponível em <http://www.all-paris-apartments.com/en/about-us/>, consult. 7 de Agosto de 2013.
- Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue : étude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue Française de Gestion*, 37(210), 16.
- Beal, J. P., & Lestocart, P.A. (2003). *Entre Management et Marketing : La Communication Interne*. France: Les Editions Demos.
- Booking. (2013). Overview. *About Booking.com™* . Disponível em <http://www.booking.com/general.en.html?tmpl=docs%2Fabout>, consult. 19 de Setembro de 2013.
- D'Almeida, N., & Libaert, T. (2000). *La Communication Interne de l'Entreprise*. Paris: DUNOD.
- Dropbox. (2013). Conheça o Dropbox. Disponível em [www.dropbox.com/tour](http://www.dropbox.com/tour), consult. 10 de Outubro de 2013.
- Giordano, Y., & Giroux, N. (1998). Les Deux Conceptions de la Communication du Changement. *Revue Française de Gestion*, 26(27), 149-150.
- Henriet, B., & Imbert, M. (2002). *DRH : tirez parti des Technologies*. France: Editions d'Organisation.
- Igalens, J. (1998). *Méthodes de Recherche en Gestion de RH*. France: Economica.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques. (2013a). L'hôtellerie francilienne: une offre importante mais potentiellement insuffisante. Disponível em [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=20&ref\\_id=19600](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=19600), consult. 21 de Outubro de 2013.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques. (2013b). Tourisme francilien en 2012: maintien de la fréquentation hôtelière grâce à la clientèle étrangère. Disponível em [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=20&ref\\_id=20231](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=20231), consult. 21 de Outubro de 2013.
- Kigo. (2013a). Grâce à Kigo, gagnez du temps, maximisez vos réservations et restez organisé. Disponível em <http://kigo.net/fr/systeme-de-reservation#>, consult. 20 de Setembro de 2013.

- Kigo. (2013b). Kigo est la plateforme #1 de location saisonnière. Disponible em <http://kigo.net/fr/qui-sommes-nous>, consult. 20 de Setembro de 2013.
- Kigo. (2013c). Kigo Vacation Rental Software Reviews and Testimonials. Disponible em <http://kigo.net/fr/vacation-rental-software-reviews>, consult. 20 de Setembro de 2013.
- Kigo. (2013d). Le Channel Manager. Disponible em <http://kigo.net/fr/channel-manager-logiciel>, consult. 20 de Setembro de 2013.
- Loth, D. (2009). Les fonctions des équipes interculturelles. *Revue Management et Avenir*, 8(28), 326-344.
- Mairie de Paris. (2013). Combien de touristes visitent la capitale chaque année? Disponible em [http://www.paris.fr/pratique/questions-du-jour/combien-de-touristes-visitent-la-capitale-chaque-annee/rub\\_9634\\_actu\\_88098\\_port\\_23708](http://www.paris.fr/pratique/questions-du-jour/combien-de-touristes-visitent-la-capitale-chaque-annee/rub_9634_actu_88098_port_23708), consult. 21 de Outubro de 2013.
- McConnell, J., & Ward-Perkins, D. (1996). *L'avantage Internet pour l'entreprise*. Paris: DUNOD.
- Philippe, D., & Durand, R. (2009). Communication Environnementale et réputation de l'organisation. *Revue Française de Gestion, Maio*(194), 47.
- Riom, A., Libaert, T., & Adary, A. (2010). *Toute la Fonction Communication*. Paris: DUNOD.
- Seletzky, S. (2002). *L'entreprise organETisée* Paris: Dunod.
- WayToStay. (2013). And this is who we are... Disponible em <http://www.waytostay.com/about-us/>, consult. 6 de Agosto de 2013.
- Wood, R. (2013). Key Concepts in Hospitality Management. In L. SAGE Publications (Ed.), *Accommodation, Lodging and Facilities Management* (pp. 7). Los Angeles: SAGE Publications, Ltd.

Anexos:



Fonte: [www.habitatparisien.com](http://www.habitatparisien.com) – Fotos de Alexandre Stamboli  
Dois exemplos de apartamentos geridos pela Habitat Parisien – estilo rústico vs estilo moderno

Links mais importantes para as páginas da Habitat Parisien:

Site: [www.habitatparisien.com](http://www.habitatparisien.com)

Blog Paris Living - [www.habitatparisien.blogspot.com](http://www.habitatparisien.blogspot.com)

Página no Facebook - [www.facebook.com/Habitatparisien.com](http://www.facebook.com/Habitatparisien.com)

## Índice

•	Introdução	1
•	Apresentação geral da empresa	3
➤	O meu estágio na Habitat Parisien	4
▪	Um dia na Habitat Parisien	5
▪	Cultura Organizacional da Empresa	7
•	Apresentação da Habitat Parisien segundo o Modelo CANVAS	9
➤	O Modelo CANVAS	9
➤	A Habitat Parisien	10
▪	Proposta de Valor	10
▪	Segmento de Clientes	10
▪	Relação com os Clientes	11
▪	Canais	12
▪	Actividades-chave	13
▪	Recursos-chave	14
○	Apartamentos	14
○	Recursos Humanos	14
○	Software de Gestão	19
▪	Parceiros – chave	19
○	As agências de viagens	19
○	Proprietários	24
○	Serviço terciarizado de lavandaria	27
▪	Fontes de Rendimento	28
▪	Estrutura de custos	29
▪	Complemento ao Modelo CANVAS – Os Influenciadores Externos	29
•	O impacto das novas tecnologias no funcionamento das empresas	32
➤	Revisão da Literatura	32
➤	As ferramentas tecnológicas essenciais na Habitat Parisien	35
➤	Automatização e perigo de despersonalização do serviço	39
➤	Webmarketing na Habitat Parisien	41
➤	O reverso da medalha: a Ditadura da Review	42
•	Considerações finais	45
•	Referências bibliográficas	46
•	Anexos	48