

# Modelo de gestão de uma empresa do setor hoteleiro: o caso da Alcam Barcelona

Relatório de Estágio

Diogo António Frutuoso Silva

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# Modelo de gestão de uma empresa do setor hoteleiro: o caso da Alcam Barcelona

Relatório de Estágio

Diogo António Frutuoso Silva

## Orientador

Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira

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



## RESUMO

O presente relatório é o resultado do estágio realizado na empresa Alcam Barcelona, no âmbito do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade da Universidade dos Açores. O estágio em questão decorreu de 2 de janeiro de 2019 a 31 de maio desse mesmo ano, nessa empresa, sediada em Barcelona, capital da Catalunha, Espanha. A atividade a que se dedica esta empresa é o arrendamento de imóveis por conta própria, na sua maioria apartamentos turísticos.

Neste relatório apresentam-se as atividades desenvolvidas durante o estágio, tendo em conta os conceitos teóricos e práticos aprendidos ao longo do meu percurso académico, na licenciatura em Gestão e no mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, tendo sido utilizados alguns desses conceitos de forma prática durante o estágio e também como base de análise da empresa, durante e após o estágio.

Inicialmente, é caracterizada a Alcam Barcelona, seguindo-se a apresentação de informações sobre a cidade, a análise do mercado turístico e do impacto da empresa no mercado, através da apresentação de informações e estatísticas relevantes; seguidamente, são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio; e, por fim, é elaborada uma análise crítica à instituição de acolhimento e às atividades desenvolvidas, contando também com a descrição dos conceitos aprendidos durante o percurso académico e aplicados no estágio.

Palavras-chave: Barcelona, turismo, *check-in*, *check-out*, reservas, apartamentos.

## ABSTRACT

This report is the result of the internship in the company Alcam Barcelona for the master's degree in Economics and Business Sciences of the University of the Azores. The internship ran from January 2<sup>th</sup> 2019 until May 31<sup>nd</sup> of that same year, in that company, based in Barcelona, capital of Catalunya, Spain. The company activity is the rental of real estate on its own, mostly tourists' apartments.

This report shows the activities developed during the internship, taking into account the theoretical and practical concepts learned during the academic course, in the undergraduate degree in Management and in the Master's degree in Economics and Business Sciences, applying some of these concepts in practical work during the internship and also as a basis for the company analysis, during and after the internship.

Firstly, Alcam Barcelona is characterized, followed by a presentation of the city information, analysis of the tourist market and the impact of the company on the market, by presenting relevant information and statistics. Then, there is a description of the activities developed during the curricular stage and a critical analysis of the host institution and activities. Finally, there is a description of the concepts learned during the academic course and applied in the internship.

Keywords: Barcelona, tourism, *check-in*, *check-out*, reservations, apartments.

## AGRADECIMENTOS

É com grande satisfação que agradeço a todas as pessoas que me ajudaram e contribuíram para o sucesso na realização do estágio e do presente relatório. Este relatório é o culminar de vários anos de estudo, o fim de uma etapa e o começo de outra ainda mais exigente, a entrada no mercado de trabalho.

Quero agradecer aos meus colegas de trabalho durante o estágio, que me ajudaram naquilo que podiam e sempre foram compreensivos com as dificuldades que apresentei, quer as iniciais, quer as posteriores.

Também desejo agradecer aos meus colegas de turma e professores, durante a licenciatura e o mestrado, pela sua amizade, companheirismo, interajuda e incentivo ao estudo. De entre estes, destacam-se os meus colegas e amigos Diogo Cabral e Marta Bezerra, que sempre foram um pilar importante no meu estudo e sucesso académico.

Ao Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira, meu orientador, um muito obrigado pelo forte incentivo à realização do estágio ERASMUS, pela enorme motivação transmitida e por toda a disponibilidade e ajuda demonstradas durante a realização deste relatório.

Por fim, quero agradecer a toda a minha família e amigos pelo incentivo constante para que continuasse os meus estudos de forma a conseguir um futuro melhor. Desejo agradecer principalmente aos meus pais e irmãos, que sempre me permitiram as condições necessárias ao meu sucesso universitário e me ajudaram sempre em tudo o que necessitava e da melhor forma possível.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE.....	iv
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ALCAM BARCELONA.....	3
2.1. Apresentação e história da Alcam Barcelona .....	3
2.2. Estrutura organizacional da empresa .....	4
2.3. Atividades desenvolvidas pela empresa .....	5
2.4. Parcerias e colaboradores da empresa .....	10
2.5. Presença nas redes sociais.....	11
CAPÍTULO III – ALCAM BARCELONA E O MERCADO TURÍSTICO .....	13
3.1. Apresentação e história de Barcelona .....	13
3.2. Barcelona e o mercado turístico.....	16
3.3. Alcam Barcelona e o mercado .....	20
CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO.....	25
4.1. Atividades de âmbito operacional.....	25
4.2. Atividades de atendimento ao cliente .....	28
4.3. Atividades de gestão .....	32
CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO .....	36
5.1. Análise crítica à instituição de acolhimento .....	36
5.2. Análise crítica às atividades realizadas.....	41
5.2.1 Análise crítica às atividades de âmbito operacional.....	41
5.2.2 Análise crítica às atividades de atendimento ao cliente .....	43
5.2.3 Análise crítica às atividades de gestão .....	44
5.3. Aplicação de conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e mestrado....	46
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS WEB .....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da Alcam Barcelona .....	5
Figura 2. Repartição entre as várias agências na origem das reservas .....	7
Figura 3. Interior de um quarto dos apartamentos.....	8
Figura 4. Recomendação no portal do Facebook e evento realizado .....	12
Figura 5. Crescimento dos turistas internacionais em Barcelona cidade, província e no mundo – 2007 a 2017 .....	18
Figura 6. Distribuição das 6 mais expressivas nacionalidades dos turistas em hotéis – 2013 a 2017 .....	20
Figura 7. Evolução da procura de alojamento e número total de noites de estadia – 2011 a 2017 .....	21
Figura 8. Taxas de ocupação respeitantes a apartamentos e camas – 2011 a 2017.....	22
Figura 9. Estadia média em apartamentos – 2010 a 2017 .....	22
Figura 10. Taxas de ocupação da Alcam Barcelona em 2018/2019 e previsão para 2019/2020 .....	23

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Este relatório tem por base a realização de um estágio curricular integrado no mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade, lecionado na Universidade dos Açores. O relatório tem como objetivo apresentar uma caracterização da empresa de acolhimento, expor informações e estatísticas relevantes sobre Barcelona e o seu mercado turístico, descrever as atividades desenvolvidas no estágio e, por fim, efetuar uma análise crítica da entidade onde trabalhei e das atividades ali desenvolvidas.

O estágio realizou-se na empresa Alcam Barcelona, sediada na cidade de Barcelona, em Espanha, no âmbito do programa ERASMUS +, entre 2 de janeiro de 2019 e 31 de maio do mesmo ano, sob a orientação da gestora de escritório da empresa, Sonia Fernandez.

O estágio teve como principal objetivo pôr em prática e melhor entender conceitos aprendidos durante a licenciatura e mestrado, através do trabalho na empresa, o que permitiu a observação da sua forma de funcionamento, para que eu pudesse desenvolver competências ao nível da gestão e aumentar o meu conhecimento sobre o mercado turístico.

Este relatório está dividido em 6 capítulos. O primeiro capítulo correspondente à introdução, segue-se o segundo capítulo, de caracterização da empresa, nomeadamente a sua apresentação e história, a sua estrutura organizacional, as atividades desenvolvidas pela empresa, os seus parceiros e colaboradores e, por fim, a sua presença nas redes sociais.

No terceiro capítulo, apresenta-se uma introdução à cidade de Barcelona, situando-a geograficamente, expondo alguns indicadores económicos e apresentando um pouco da sua história a nível turístico e social. Falar-se-á também do mercado turístico na cidade e

da Alcam Barcelona no mercado, apresentando-se estatísticas dos últimos anos e outras informações relevantes.

No quarto capítulo, é elaborada uma descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, estando estas divididas em três grupos: atividades de âmbito operacional, atividades de atendimento ao cliente e atividades de gestão. Serão ainda explicadas as atividades mais relevantes e recorrentes, de forma a se entender todo o trabalho decorrente do estágio.

No quinto capítulo, efetua-se uma análise crítica à instituição de acolhimento e às atividades realizadas nesta, bem como se apresenta a aplicação, no trabalho realizado na empresa, dos conhecimentos adquiridos na licenciatura e no mestrado.

Por fim, no sexto e último capítulo, apresentam-se as conclusões do presente relatório.

## **CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ALCAM BARCELONA**

Neste capítulo, são abordados alguns temas inerentes à caracterização da Alcam Barcelona, nomeadamente a sua apresentação e história, a estrutura organizacional, as atividades desenvolvidas, os parceiros e colaboradores e, por fim, a sua presença nas redes sociais.

### **2.1. Apresentação e história da Alcam Barcelona**

Segundo a informação fornecida pelo *Chief Executive Officer* (CEO), a Alcam Barcelona foi criada em março de 2003, por Óscar Lopes e Diego Campos, e dedica-se desde então ao arrendamento de imóveis por conta própria, área de negócio pertencente à Classificação Nacional de Atividades Económicas (CNAE) número 6820. A ideia de criação desta empresa surgiu através da constatação da inexistência de empresas nesta área de negócios a operar no mercado, em 2003. Existiam apenas particulares que efetuavam arrendamento, mas não empresas, o que torna a Alcam Barcelona uma das empresas pioneiras no arrendamento de imóveis em Barcelona.

O negócio começou por ser familiar, em que arrendavam um apartamento de um dos sócios e o geriam a partir de casa. Com o passar dos anos, foi crescendo o número de apartamentos geridos pela empresa e, conseqüentemente, foi crescendo o negócio, levando à necessidade não só de possuírem escritório e armazém próprios, como também à contratação de empregados e ligação a colaboradores.

Aquando da sua fundação, em 2003, a empresa tinha forma jurídica de Sociedade Civil Particular (SCP). Com o aumento do volume de negócios ao longo dos anos para mais de um milhão de euros, houve necessidade de mudar de forma jurídica para Sociedade de Responsabilidade Limitada (SL), em 11 de dezembro de 2011. Atualmente,

a empresa tem ao seu dispor um leque de 144 apartamentos e um volume de negócios anual a rondar os três milhões de euros.

## **2.2. Estrutura organizacional da empresa**

A estrutura organizacional da empresa é constituída apenas por três níveis hierárquicos, tal como consta na Figura 1.

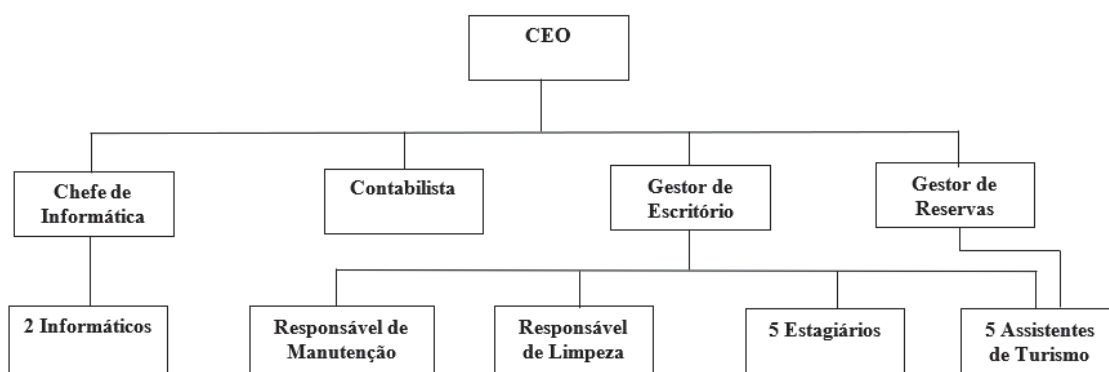
O primeiro nível é composto pelo CEO, o qual comanda todas as operações da empresa e é o responsável máximo por alteração de estratégias e decisões de grande impacto a nível operacional.

O segundo nível é composto pelo gestor de escritório, a pessoa que comanda as operações na empresa e faz o eixo de ligação entre os diferentes grupos. Também fazem parte deste grupo o gestor de reservas, o contabilista e o chefe de informática.

O terceiro e último grupo é constituído por assistentes de turismo, por estagiários – que são alunos de todo o mundo, maioritariamente através do programa ERASMUS+ – por informáticos, pelo responsável de manutenção dos apartamentos e pela encarregada da limpeza do escritório (assim como de alguns apartamentos). No total, a empresa dispõe de 19 funcionários.

Nos últimos anos, a estrutura hierárquica tem-se mantido inalterada mesmo com o crescimento da empresa, aumentando apenas os funcionários nas funções de estagiário e de assistente de turismo.

A empresa apresenta um elevado *turnover* no último grupo hierárquico, mais propriamente nos assistentes de turismo. Os estagiários também estão em constante mudança, pois os estágios são normalmente de 5 ou 6 meses.

**Figura 1. Organograma da Alcam Barcelona**

### 2.3. Atividades desenvolvidas pela empresa

A Alcam Barcelona dedica-se ao arrendamento de imóveis. Neste momento, tem a seu dispor 144 apartamentos, a sua maioria distribuída pela área geográfica da cidade de Barcelona, sobretudo no centro. Os restantes apartamentos estão localizados nas cidades circundantes a Barcelona, tais como Badalona, Sabadell, Barberà del Vallès e Castelldefels.

Todos os apartamentos têm proprietários privados, ou seja, nenhum é propriedade da empresa. Esta tem direito ao seu usufruto através de duas formas: subarrendamento, no qual paga um valor fixo mensal ao proprietário e tem o usufruto desse imóvel, não tendo necessidade de dar a conhecer ao proprietário o volume de vendas inerente este; e apartamentos em gestão, em que a empresa efetua uma gestão do imóvel, tendo direito a uma comissão de 30% do volume de vendas inerente a este. A maior parte dos apartamentos arrendados pela empresa são provenientes de apartamentos em gestão.

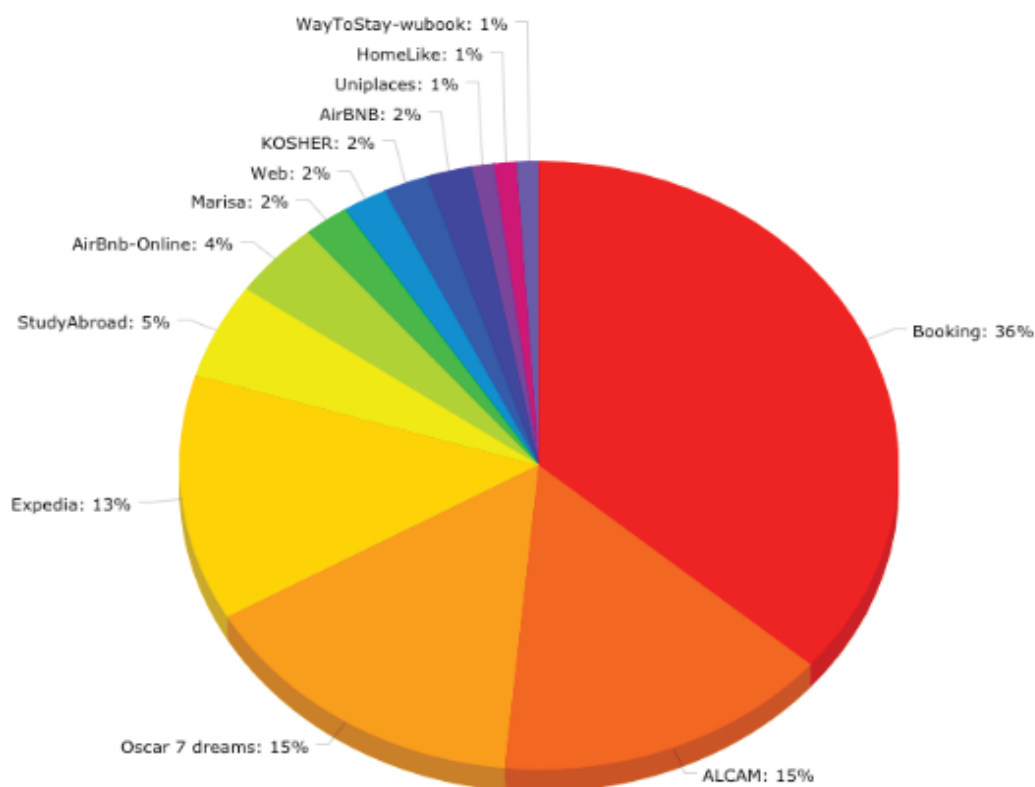
Grande parte dos apartamentos arrendados pela Alcam Barcelona são considerados turísticos, pois são para estadias inferiores a 33 dias. Mais de 33 dias e menos de 9 meses já são considerados contratos de longa duração e tratados de forma diferente a nível contratual e legislativo.

Com a era da globalização e uso intensivo das novas tecnologias, a maior parte das reservas para apartamentos são efetuadas a partir de plataformas *online*, o que acontece de forma natural na Alcam Barcelona; sendo também feitas reservas através de pessoas apelidadas de comissionistas. Estes intermediários são utilizados, por parte dos clientes, especialmente em reservas de longa duração ou por clientes com culturas muito diferentes da ocidental.

A plataforma *online* mais utilizada pelos clientes da empresa para efetuar as suas reservas é o *Booking*, agência *online* conhecida e utilizada mundialmente; sendo a segunda mais utilizada o portal da empresa, que apresenta os apartamentos de forma mais detalhada do que as outras plataformas, com mais fotografias e sem apartamentos agrupados por grupos. Este apresenta também informações sobre os funcionários e a estrutura hierárquica da empresa, para além de os clientes não estarem sujeitos a comissões, como nas outras plataformas.

Na Figura 2, é possível observar a distribuição das várias agências que estão na origem das reservas, incluindo plataformas *online* e também comissionistas. É importante destacar o impacto dos comissionistas como origem de reservas, sobretudo *Oscar 7 Dreams*, que representa 15% das reservas que dão entrada na empresa, as quais são, na sua maioria, de estadia longa de estudantes americanos.

**Figura 2. Repartição entre as várias agências na origem das reservas**



**Fonte:** Programa de reservas da empresa (*Icneia*).

As agências *online* cobram de comissão uma verba a rondar os 18%, sendo que os comissionistas cobram uma verba a rondar os 25-30%. Algumas agências cobram ao cliente o valor total da reserva, retiram a comissão e, posteriormente, pagam o valor do arrendamento à empresa. Outras, como o *Booking*, deixam o cobro ao cliente a cargo da empresa arrendatária, sendo que esta, no final de cada mês, deve efetuar o pagamento das devidas comissões.

Estas agências, aquando das reservas, fornecem ao cliente diversas informações sobre as regras do edifício, a localização, as condições fornecidas e os pagamentos pendentes. Também informam sobre o *check-in* e *check-out*, bem como sobre os procedimentos envolventes. O *check-in* poderá ser feito de três formas: no apartamento, quando este seja muito afastado do escritório da empresa; no escritório da empresa, onde a maioria é feito; ou no aeroporto. No momento do *check-in*, os clientes necessitam de pagar uma caução

de forma a salvaguardar as condições do imóvel, pagar as taxas turísticas impostas pelo município e assinar o contrato de arrendamento. Nesse contrato estão os dados do proprietário, do cliente e todos os valores pagos inerentes ao apartamento, tais como taxas turísticas, valor de arrendamento e caução. No contrato também estão patentes as regras do apartamento, sendo as mais importantes realçadas aos clientes: proibição de festas, de fumar e de ter animais domésticos.

Quando os clientes entram no apartamento pela primeira vez, têm ao seu dispor um kit de limpeza pessoal, de limpeza para a cozinha e também outro com alguns condimentos essenciais para cozinhar. Dispõem também de diversas toalhas de banho e águas, de forma a terem uma comodidade muito semelhante a um hotel.

Na Figura 3, apresenta-se uma das fotografias presentes no portal da empresa, referente ao interior de um quarto de um apartamento.

**Figura 3. Interior de um quarto dos apartamentos**



**Fonte:** Portal da Alcam Barcelona.

No momento da saída (*check-out*), os clientes deixam as chaves dentro do edifício e fecham a porta. Posteriormente, vai um funcionário ao apartamento recolher as chaves e confirmar se tudo está nas devidas condições. Se tudo está bem, o valor da caução é

devolvido ao cliente e o comprovativo enviado via *email*. Logo depois da saída do cliente, o apartamento começa a ser limpo e preparado para a próxima reserva.

Todos os apartamentos possuem equipamentos semelhantes que permitem cozinhar, passar e lavar roupa, proporcionando assim aos clientes uma maior comodidade e um aproximar à sua casa. As principais diferenças entre os vários apartamentos são o número de quartos, a superfície do apartamento, possuir ou não varanda, ter acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida e localizações distintas – um dos fatores, além do preço, mais preponderantes na escolha dos clientes. Os clientes com crianças têm a possibilidade de pedir à empresa camas para bebés, algo que é bastante utilizado e apreciado por eles.

Em algumas localizações, a empresa apresenta vários apartamentos no mesmo edifício, ou em distâncias muito próximas. Estes, na maioria das plataformas de reservas *online*, estão ordenados por grupos, tendo por base a sua localização e características semelhantes, permitindo uma seleção mais fácil e dando mais visibilidade a alguns apartamentos. Este é o caso dos apartamentos junto ao estádio da equipa do Barcelona que, na plataforma *online* do *Booking*, está agrupado como o grupo Alcam Futebol. Apartamentos com a mesma localização e características são uma mais-valia para a empresa, seja para a gestão de reservas ou a nível operacional. A nível da gestão de reservas, permite realocá-las antes do *check-in* devido aos apartamentos terem a mesma localização e características, reduzindo assim, os momentos desocupados entre reservas e permitindo reservas de maior duração no apartamento em que esta foi removida e realocada. A nível operacional, possibilita a criação de postos de manutenção nesses edifícios, e facilita e aumenta a rapidez dos *check-outs*.

## 2.4. Parcerias e colaboradores da empresa

Com o crescer da empresa e as exigências cada vez maiores do mercado, uma boa rede de parceiros e colaboradores torna-se imprescindível para o sucesso do negócio. A Alcam Barcelona tem ao seu dispor vários parceiros e colaboradores que são um importante pilar da estratégia da empresa, fornecer a melhor qualidade ao melhor preço possível.

Para garantir uma melhor mobilidade e conforto aos clientes, a empresa dispõe de uma parceria com uma empresa de *transfer*, que fornecerá o serviço de transporte do aeroporto para o apartamento, podendo ou não fazer escala no escritório para o *check-in*. Este serviço será ativado se o cliente o desejar, e mediante o pagamento de um valor em coerência com os outros valores do mercado, tendo a empresa Alcam Barcelona direito a uma comissão sobre o valor do *transfer*.

Existem também parcerias com duas empresas de limpeza, *Expertus* e *Loc Net*, responsáveis pela limpeza dos apartamentos aquando do *check-out* dos clientes, ou de 7 em 7 dias nas estadias superiores a 10 dias. Estas limpezas são agendadas diariamente com o gestor de escritório, de acordo com as horas de saída de clientes e possíveis entradas no mesmo dia.

Ainda relacionado com a limpeza dos apartamentos, existe uma parceria com uma lavandaria, *Alluma*. Esta é responsável não só por recolher, todos os dias, a roupa suja dos apartamentos que já se encontra armazenada num local destinado a este fim (no armazém da empresa); como também pela devolução da roupa limpa com a respetiva contagem.

Muitas vezes, durante a limpeza e *check-out* dos apartamentos, são identificadas zonas do edifício que necessitam de manutenção, as quais costumam estar a cargo do responsável da manutenção. No entanto, quando são problemas maiores, existe uma

empresa de manutenção, *Alcam service*, que trabalha em conjunto com o técnico da empresa na manutenção e melhoramento dos apartamentos.

A Alcam Barcelona dispõe de cinco colaboradores, apelidados de comissionistas, cujo trabalho é encontrar clientes para os apartamentos, recebendo uma comissão por isso. Alguns comissionistas trabalham maioritariamente com clientes árabes, pois normalmente os clientes exigem alguém que fale a sua língua e, por vezes, dependendo do país e cultura, necessitam de utensílios específicos para cozinhar. Estes comissionistas também são responsáveis por grande parte das reservas de longa estância, pois, nestes casos, os clientes necessitam não só de mais informações acerca do apartamento, como também de sentirem mais confiança e segurança relativamente ao que estão a arrendar.

## **2.5. Presença nas redes sociais**

A Alcam Barcelona está presente nas redes sociais, nomeadamente no *Twitter* e no *Facebook*, sendo este último o mais utilizado. Estas redes sociais são utilizadas pela empresa para divulgar informações da cidade; eventos nos quais a empresa participou, tais como feiras de turismo; alguns eventos que a empresa organizou, como um jantar de caridade para as crianças com cancro; e também para partilhar sugestões com o cliente, as quais são publicadas semanalmente, com a respetiva fotografia do funcionário e a sua recomendação de restaurantes, bares, monumentos ou paisagens a visitar.

A Alcam Barcelona também tem uma vertente cultural, patente nas suas publicações, através da partilha de eventos que decorrem em Barcelona e através da partilha de atividades que organiza, baseadas nos acontecimentos culturais mais significativos. O dia 23 de abril, dia de *Sant Jordi*, é um destes dias culturalmente significativos. A cidade está cheia de pequenas lojas que vendem livros e rosas, sendo tradição o homem oferecer uma rosa e a mulher oferecer um livro, em contrapartida. Neste dia foi explicada a tradição a

todos os clientes e oferecidas rosas às clientes do sexo feminino, tendo ainda algumas fotografias sido divulgadas no portal de *Facebook* da empresa com frase alusiva a este dia festivo.

Na Figura 4, apresenta-se a recomendação de um funcionário, elaborada na primeira semana de maio, assim como uma das fotografias partilhadas no *Facebook*, alusivas ao dia de *Sant Jordi*.

#### Figura 4. Recomendação no portal do *Facebook* e evento realizado



Fonte: Portal de *Facebook* da empresa.

Em suma, a Alcam Barcelona dedica-se ao arrendamento de imóveis por conta própria desde 2003, tendo vindo a crescer, mas mantendo a sua estrutura hierárquica inalterada. A maior parte das reservas para os apartamentos chega através de plataformas *online*. A empresa divulga diversas informações, sugestões e eventos nas redes sociais, especialmente no *Facebook*, como forma de aproximação ao cliente e melhoria do serviço prestado.

## **CAPÍTULO III – ALCAM BARCELONA E O MERCADO TURÍSTICO**

Neste capítulo, apresenta-se uma introdução à cidade de Barcelona, situando-a geograficamente, expondo alguns indicadores económicos e apresentando um pouco da sua história a nível turístico e social. Seguidamente, falar-se-á da cidade e do seu mercado turístico, apresentando-se estatísticas dos últimos anos e outras informações relevantes. Por fim, falar-se-á da Alcam Barcelona no mercado, apresentando-se informações e estatísticas referentes à sua atividade turística e impacto no mercado.

### **3.1. Apresentação e história de Barcelona**

De acordo com Costa (2017), Barcelona é uma cidade mediterrânea, pólo industrial e centro de referência de movimentos sociais, políticos e culturais da Espanha. É a segunda maior cidade de Espanha (atrás apenas de Madrid). Está localizada no nordeste da costa mediterrânea da Espanha e tem cerca de 1 milhão e seiscentos mil habitantes. É a capital da Catalunha, uma região nordeste da Espanha que tem sua própria cultura, tradições e personalidade exclusivas.

Segundo a informação presente no jornal *online UOL (2017)*, a Catalunha representava 19% do Produto Interno Bruto (PIB) espanhol em 2016, competindo com Madrid (18,9%) pelo posto de região mais rica do país. Em PIB *per capita*, está em quarto lugar (28.600 euros, frente a uma média de 24.000 nacional). Esta é, de longe, a principal região exportadora da Espanha, com 25% das vendas de mercadorias ao exterior em 2016 e no primeiro trimestre de 2017. O maior setor industrial da Catalunha, em termos de empregos e volume de negócios, é o agroalimentar, graças à indústria da carne e, sobretudo, ao segmento suíno. A Catalunha concentra, por outro lado, metade de toda a produção química da Espanha, com um grande polo de Tarragona. Em 2016, a Catalunha

era a segunda região espanhola em número de veículos fabricados, com 19% da produção nacional. Nissan e Volkswagen (através da sua marca Seat) têm várias fábricas aí sediadas. Segundo dados retirados do portal do *Countryeconomy (2019)*, a taxa de desemprego, similar à da capital, é bastante inferior ao resto do país: 11,6% no primeiro trimestre de 2019 contra 14,7% na média nacional.

Em conformidade com o jornal *online El Periódico (2019)* e o portal do *Countryeconomy (2019)*, em 2018 a economia catalã cresceu 2,6 %. Este crescimento foi o menor dos últimos 3 anos, pois em 2016 foi 3,4% e em 2017 foi 3,3%, embora tenha sido superior ao crescimento do PIB espanhol (2,5 %) e da média da união europeia (1,9%). O PIB catalão foi de 242.313 milhões de euros e o espanhol de 1.208.248 milhões, ou seja, a Catalunha representa cerca de 20% do PIB de Espanha.

Segundo o portal do *Santandertrade (2019)*, a contribuição dos principais setores da economia na composição do PIB espanhol é a seguinte: a agricultura é cerca de 2,6% do PIB e emprega 4% da força de trabalho; o setor industrial equivale a 21,6% do PIB e emprega 19,3% da força de trabalho; por fim, o setor terciário contribui com 66,4% e emprega 76,6% da população ativa. O turismo representa a maior fonte de receitas da Espanha, já que o país é o segundo maior destino turístico do mundo (cerca de 82 milhões de turistas a cada ano), sendo Barcelona e Madrid os principais polos turísticos.

Barcelona, enquanto capital da Catalunha, e em concordância com outras cidades mundiais, teve de enfrentar os desafios de ser uma grande metrópole, conciliando o progresso económico e social e procurando desenvolvimento com qualidade de vida.

De acordo com Proni, Araujo, & Amorim (2008), a transição política espanhola (redemocratização), iniciada em 1975, veio a coincidir com a crise económica que afetou a maioria dos países europeus. Na década de 1980, Barcelona passava por uma fase de dificuldades, agravada pela saída de grandes empresas, pela estagnação da renda *per*

*capita* e pela diminuição da sua importância política. Nesse contexto, a forma encontrada para relançar a cidade, que reuniu esforços na recuperação urbana e na projeção externa, foi a sua candidatura para a organização dos jogos olímpicos de verão em 1992. Após a sua nomeação, em outubro de 1986, Barcelona passou da depressão ao *boom* económico.

De acordo com Raupp (2016), (informação presente nos próximos parágrafos), foram muitas as transformações que ocorreram em Barcelona até 1992. A principal, na opinião da maioria do povo catalão, foi a recuperação do mar. Havia muitas vias de comboio, construídas muitos anos antes, que impediam o acesso às praias que, naquela altura, não eram cuidadas nem valorizadas. A reconstrução de Barcelona permitiu esse acesso e hoje as praias são chamariz de turistas.

Os jogos olímpicos foram a oportunidade de realizar uma imensa lista de alterações públicas que, apesar de estarem previstas há anos, estavam sempre pendentes. Mudanças nas infraestruturas do transporte terrestre, aéreo e marítimo, nos sistemas sofisticados de comunicação, nos serviços tecnológicos, na segurança, na construção de apartamentos e de hotéis e na melhoria no tratamento de resíduos. Também foi elaborado um plano de revitalização na região de Montjuïc e na região portuária da cidade, na qual os armazéns abandonados foram substituídos por lojas, restaurantes, bares e uma elegante marina para iates.

Este evento desportivo é visto como um caso de sucesso por ter mudado a história da cidade de Barcelona. Muitas pessoas "descobriram" a cidade devido ao sucesso nos jogos, que serviram de projeção europeia e mundial, melhorando muito a imagem e marca de Barcelona. A partir daí, esta passou a ser atrativa para o turismo e a ser considerada uma das grandes cidades a nível europeu e mundial.

Depois das olimpíadas, houve também mudanças ao nível de mentalidades, ficando o povo catão mais recetivo para o turismo, encarando como algo positivo e vantajoso. Os

governos seguintes continuaram a investir em melhorias e o turismo tornou-se o motor económico da cidade, sendo a indústria ultrapassada pelo setor dos serviços, algo que se passou maioritariamente por todo o País.

Segundo Domingues (2015), a cidade cultiva a tradição de polo cultural, favorecida historicamente pelo porto, que sempre funcionou como uma importante ligação entre a Península Ibérica, a Europa e o resto do mundo. Pelas ruas, a efervescência cultural é evidente em vários exemplos góticos e modernistas, estampados em prédios e monumentos, alguns de autoria de Picasso, Miró e Gaudí. Tem grandes avenidas, centros comerciais, indústrias e universidades. Museus, galerias, *design* e obras de arte estão por toda a parte, sem deixar de lado a vida noturna com as inúmeras opções de discotecas e bares. Tem também natureza, montanhas, parques e praias.

### **3.2. Barcelona e o mercado turístico**

De acordo com Muñoz (2019), em 2018 o número de visitantes internacionais chegou a pouco mais de 12 milhões – exatamente 12.064.592 – de um total de 15,8 milhões de turistas, 4,3% a mais que no ano anterior. Estes também gastaram mais, tanto globalmente quanto individualmente. Só nas viagens para a capital catalã gastaram 13.420 milhões de euros, o que representa um crescimento de 6,9%, face ao ano anterior. A fatura média por pessoa subiu para 1.112,41 euros, um aumento de 2,4%. São números que mostram que a atratividade da cidade noutros países continua forte e que o seu impacto económico também evolui positivamente.

Segundo Muñoz (2019), estes resultados parecem indicar uma recuperação da atividade turística, que caiu no último trimestre de 2017 e no início de 2018 sob a influência, a princípio, do ataque à Rambla e, em seguida, dada a fase de maior instabilidade política vivida na Catalunha. Os últimos dados disponíveis, correspondentes

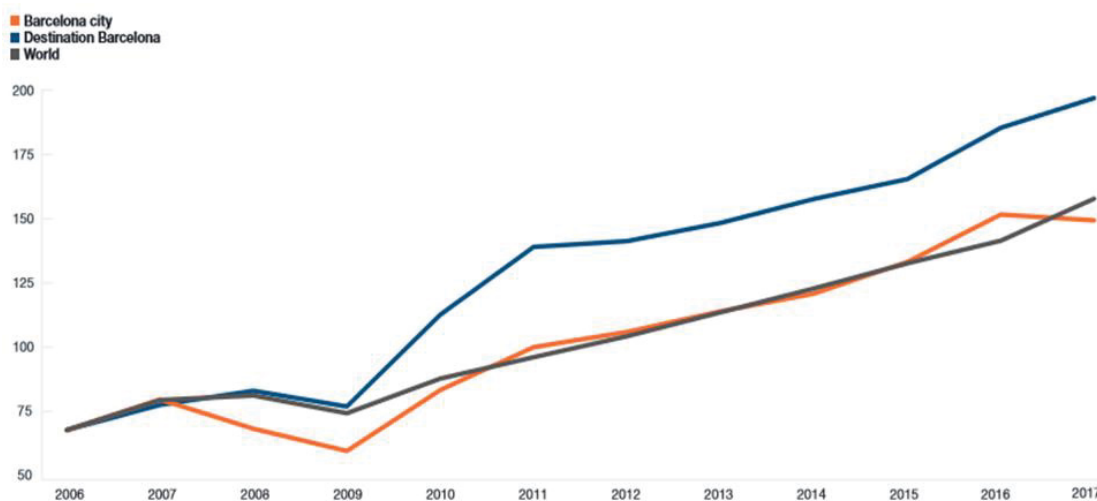
a janeiro de 2019, mostram que essa tendência de alta continua. Esta é ilustrada, por exemplo, pelos turistas que se hospedam em hotéis registrados pelo *Gremi d'hotels* e informados pelo *Turisme de Barcelona*, que, em geral, cresceram 8,2% em relação ao mesmo mês de 2018, com um forte impulso do número de turistas estrangeiros, que aumentaram 11,2%. Os espanhóis, por outro lado, diminuíram 0,7%, um valor, porém, menos negativo que nos meses anteriores.

Face ao enorme crescimento do turismo, já em 2016 foram aprovadas leis como forma de limitar o número de visitantes. Estas leis só devem ter efeitos práticos no presente ano, pois os projetos que estavam em andamento não podiam ser travados.

Segundo o jornal *online New In Town* (NIT), essas leis, a que chamaram plano especial para a acomodação de turistas, vão limitar o número de camas disponíveis em hotéis e apartamentos, regular a construção de hotéis e deixar de atribuir licenças a apartamentos para turistas (como os que estão disponíveis no *Airbnb*, por exemplo). Também haverá mais inspeções e multas em consequência do número elevado de habitações ilegais utilizadas para turismo. Com estas novas leis, Espanha segue assim a tendência de outras cidades que estão a estudar ou já implementaram medidas para controlar o impacto que o turismo tem no dia a dia dos habitantes.

O turismo internacional em Barcelona tem vindo a crescer fortemente nos últimos anos, essencialmente a partir de 2010 e em harmonia com a tendência crescente do turismo mundial, até que em 2016, uma tendência bem mais favorável foi observada na cidade e depois corrigida em 2017, como é possível observar no ritmo do crescimento do turismo, patente na Figura 5. É possível observar também que o destino Barcelona apresenta uma tendência de crescimento claramente mais positiva que a tendência mundial deste 2010.

**Figura 5. Crescimento dos turistas internacionais em Barcelona cidade, província e no mundo – 2007 a 2017**



**Fonte:** Dados da atividade turística em 2017 na cidade de Barcelona – elaborado pelo Observatório do Turismo de Barcelona.

A informação contida nos próximos cinco parágrafos foi retirada do relatório anual (2018), do Observatório do Turismo de Barcelona.

A grande e crescente atividade turística na cidade de Barcelona, como na província, é determinada, em grande parte, pela oferta de infraestruturas de conectividade. O aeroporto da cidade – *El Prat* – o segundo maior entre os dez principais aeroportos da Europa com mais passageiros, em 2017 teve 47,3 milhões de passageiros, 7,1% a mais do que no ano anterior. Do mesmo modo, a atividade de cruzeiros no porto de Barcelona registou um crescimento no número de passageiros, pelo terceiro ano consecutivo, mas mais moderado do que no ano anterior, tendo recebido 2,7 milhões de passageiros em 2017. O porto da cidade tornou-se o principal porto do Mediterrâneo para o tráfego de origem e destino de cruzeiros. Por outro lado, o acesso via comboio é considerado abaixo do seu potencial, sendo algo que poderá ser muito melhorado e naturalmente mais vantajoso para o turismo.

O turismo em massa na cidade advém de várias situações. Uma delas é o facto de a cidade estar bem preparada no campo do turismo de reuniões, sendo que o número de delegados e de reuniões realizadas tem vindo a aumentar nas últimas duas décadas. O ano

de 2017 fechou com um total de 2.134 reuniões (soma de congressos, conferências, cursos, convenções e incentivos), 8,1% a mais que em 2016. No que se refere apenas a congressos, em 2017 a cidade organizou 443 congressos, em comparação com 422 de 2016, o que representa um aumento de 5%, enquanto o número de delegados que participaram nessas reuniões aumentou 20,5%, até mais de 380.000. O congresso de maior dimensão, e mais conhecido, é o *Mobile World Congress*, realizado entre o final de fevereiro e o início de março, no qual participam cerca de 108.000 delegados.

Mesmo com Barcelona a ser um importante centro de turismo de reuniões, que faz parte do turismo por razões profissionais, o turismo de férias tem aumentado em maior grau, tendo aumentado a sua relevância na visão global. Em 2017 os turistas que visitaram a cidade em férias foram 67,7%, enquanto a percentagem de viajantes por razões profissionais foi de 21,3% e o peso daqueles que para lá viajaram por outras razões também diminuiu para 11%.

De acordo com o Observatório do Turismo de Barcelona, relatório anual (2018), os atributos melhor valorizados pelos visitantes são a arquitetura, a cultura, o entretenimento, os transportes públicos e o caráter e a gentileza das pessoas. No entanto, a nota mais baixa corresponde ao nível de ruído apresentado na cidade.

A cidade tem visitantes de diversos países, mas o mercado interno continua a ser o que tem maior destaque e influência, como é possível visualizar na Figura 6, onde observamos as 6 nacionalidades de visitantes com maior expressão no turismo desta cidade. São apresentados os valores com base nas estadias em hotéis, dando assim uma visão geral quanto à nacionalidade dos turistas alojados na cidade, algo que não deve diferir muito nos restantes tipos de alojamento, pois os hotéis são o alojamento com mais procura.

**Figura 6. Distribuição das 6 mais expressivas nacionalidades dos turistas em hotéis – 2013 a 2017**

Turistas en hoteles según nacionalidad (En % sobre el total turistas / En % sobre el total turistas / % of total tourists)  
 Tourists in hotels by nationality (Barcelona ciutat / Barcelona ciudad / Barcelona city ■)

	2013	2014	2015	2016	2017	Rànkning 17/16
1 Estat espanyol / Spain	20,0%	20,5%	20,3%	21,0%	20,2%	=
2 Estats Units / United States	8,3%	8,3%	8,7%	8,4%	9,6%	↑
3 Regne Unit / United Kingdom	8,3%	8,6%	8,7%	9,0%	8,6%	↓
4 França / France	8,4%	8,6%	8,2%	8,4%	8,0%	=
5 Itàlia / Italy	5,9%	6,2%	6,5%	6,4%	6,0%	=
6 Alemanya / Germany	6,0%	6,2%	6,0%	6,0%	5,5%	=

**Fonte:** Dados da atividade turística em 2017 na cidade de Barcelona – elaborado pelo Observatório do Turismo de Barcelona.

O mercado espanhol representa cerca de 20%, valor que tem variado pouco nos últimos anos e realça a importância e relevância do mercado interno no turismo de Barcelona. Em segundo e terceiro lugar estão os Estados Unidos e o Reino Unido, respetivamente com taxas de 9,6% e 8,6%, valores já muito distantes do primeiro lugar. França, Itália e Alemanha, países vizinhos, completam as nacionalidades mais representadas.

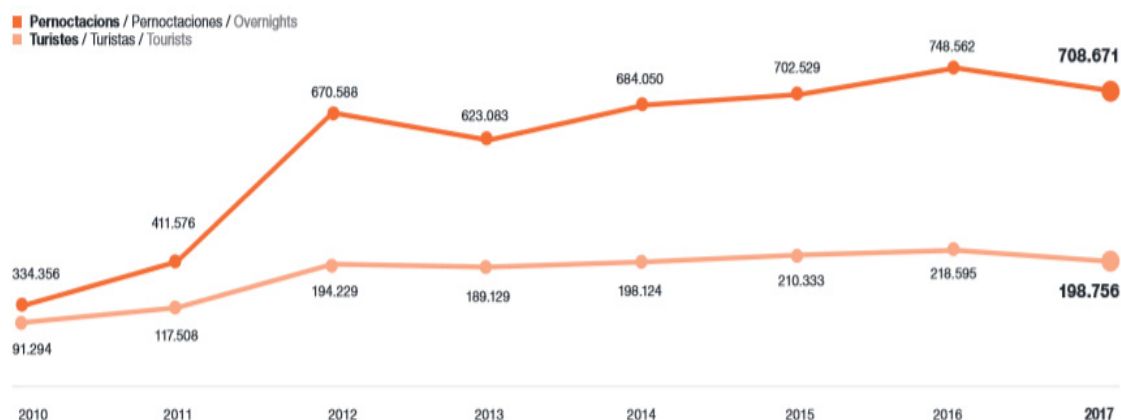
Segundo o Observatório do Turismo de Barcelona, relatório anual (2018), os visitantes que fazem parte das estatísticas apresentadas são os que permanecem mais de um dia na cidade, sendo que esses são os mais relevantes para os estudos, pois pernoitam na cidade, o que se traduz em maior impacto a nível económico e social. Estes visitantes necessitam de alojamento e a cidade oferece uma imensa variedade que, segundo dados referentes ao final de 2017, incluem cerca de 423 hotéis – 70.129 camas; 288 pensões e *hostels* – 6.387 camas; 1085 apartamentos – 4386 camas; 9.657 vivendas turísticas – 58.911 camas; e cerca de 129 albergues com capacidade total de 9.713 camas.

### 3.3. Alcam Barcelona e o mercado

A Alcam Barcelona oferece apartamentos turísticos, embora este seja o tipo de alojamento com menor oferta quando comparado com os restantes. Podemos inferir assim que é

também o alojamento com menor procura, dado não ter taxas de ocupação perto do limite máximo. Na Figura 7, podemos observar a evolução da procura no que respeita ao número de turistas alojados na cidade de Barcelona e também o número total de noites alojados.

**Figura 7. Evolução da procura de alojamento e número total de noites de estadia – 2011 a 2017**



**Fonte:** Dados da atividade turística em 2017 na cidade de Barcelona – elaborado pelo Observatório do Turismo de Barcelona.

Como se pode observar na Figura 7, a tendência desde o início de 2011 foi de crescimento, quer no número de turistas, quer no número total de noites que ficaram alojados. É de salientar o crescimento exponencial no ano de 2012 nos dois segmentos apresentados. Desde o início de 2011 apenas houve decréscimo no ano de 2013 e de 2017. Em 2013, o decréscimo pode ser explicado por uma regularização da procura que, no ano anterior, apresentou um grande aumento. Em 2017, o decréscimo pode ser explicado pelo ato terrorista que aconteceu na cidade e também pela instabilidade política vivida.

Segundo o Turismo de Barcelona, previsão anual (2018), em 2018 a expectativa era de decréscimo de cerca de 3.000 no número de turistas e de 13.000 noites em comparação com 2017, não havendo dados oficiais que o confirmem.

Relativamente à taxa de ocupação dos apartamentos, pode-se constatar na Figura 8, que nos últimos anos a taxa tem rondado os 70 %. Já no que respeita à ocupação de todas as camas disponíveis nos apartamentos, a taxa fica-se pelos 45/50%. De acordo com o

Turismo de Barcelona, previsão anual (2018), em 2018 a estimativa era que a taxa de ocupação dos apartamentos se fixasse nos 74,6% e a outra nos 52,2%, ou seja, uma expectativa de aumento em relação ao ano anterior.

### Figura 8. Taxas de ocupação respeitantes a apartamentos e camas – 2011 a 2017

Occupancy rate of tourist apartments Barcelona ciutat / Barcelona ciudad / Barcelona city ■

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Sobre apartament</b> Sobre apartamentos Based on apartments	60,9	61,2	72,5	74,5	74,8	70,8	68,1
<b>Sobre places</b> Sobre plazas Based on beds	39,1	43,0	51,0	51,7	49,9	46,8	44,7

**Fonte:** Dados da atividade turística em 2017 na cidade de Barcelona – elaborado pelo Observatório do Turismo de Barcelona.

Estas taxas vão-se alterando com base na oferta e na procura, sendo que na procura o número médio de noites que ficam alojados é uma importante variável a ter em conta. Na Figura 9, é possível observar a estadia média dos turistas em apartamentos nos últimos anos. Esta estadia média tem oscilado entre 3,29 e 3,66 dias, variando nos vários anos com aumentos e diminuições. Apenas os últimos dois anos expostos na figura apresentam tendência de crescimento em relação ao ano anterior. Em 2018 a estimativa era de aumento para 3,6.

### Figura 9. Estadia media em apartamentos – 2010 a 2017

Estancia média en apartaments turístics  
Average lenght of stay in tourist apartments Barcelona ciutat / Barcelona ciudad / Barcelona city ■

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Nits</b> Noches Nights	3,66	3,50	3,45	3,29	3,45	3,34	3,42	3,57

**Fonte:** Dados da atividade turística em 2017 na cidade de Barcelona – elaborado pelo Observatório do Turismo de Barcelona.

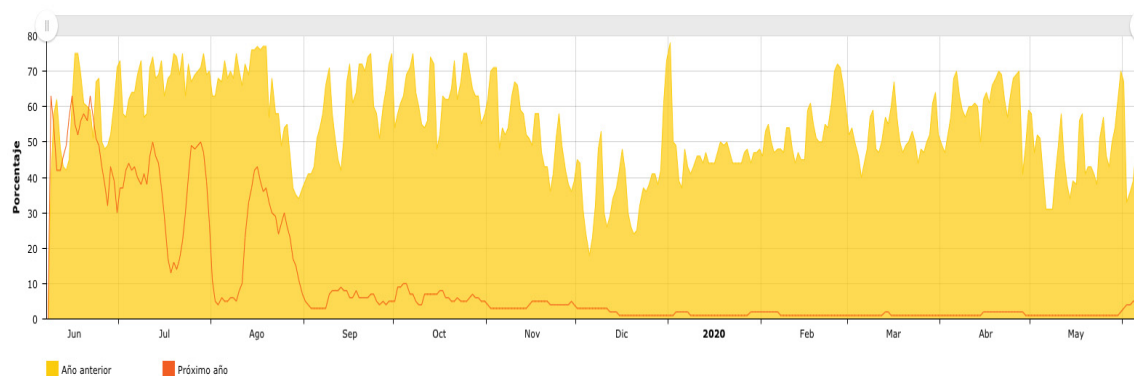
A taxa de ocupação tem uma relação positiva com as variáveis, estadia média e procura. Ou seja, quando estas aumentam, a taxa de ocupação aumenta sendo as restantes variáveis constantes. A taxa de ocupação tem uma relação negativa com a variável oferta. Ou seja, com as outras variáveis constantes, a taxa de ocupação diminui com o aumento da oferta.

Assim, temos de ter em conta todas as variáveis para a análise da taxa de ocupação. Por exemplo, no ano de 2016, a procura e a estadia médias aumentaram. Seria de esperar

que a taxa de ocupação aumentasse se as outras variáveis fossem contantes. Todavia, como isso não aconteceu, podemos inferir que houve um aumento da oferta, que teve um efeito contrário mais significativo que estas duas variáveis, provocando uma diminuição da taxa de ocupação dos apartamentos.

Na Figura 10, apresenta-se a evolução da taxa de ocupação dos apartamentos referentes a Alcam Barcelona, dados retirados em junho de 2019 do programa de reservas da empresa (*Icneia*).

**Figura 10. Taxas de ocupação da Alcam Barcelona em 2018/2019 e previsão para 2019/2020**



**Fonte:** Programa de reservas da empresa (*Icneia*)

Nesta Figura 10, é possível observar as taxas de ocupação do ano anterior e as do próximo, ou seja, as taxas até um ano antes e depois de junho de 2019. Não analisaremos as taxas do ano seguinte, pois, como não são as finais, estariam sujeitas todos os dias a alterações decorrentes das reservas. No ano anterior as taxas rondavam os 70%, nos meses de verão e pós- verão, sendo que nos restantes meses oscilavam em grande parte entre 50 e 70%. Este valor está em concordância com o mercado, estando ligeiramente abaixo da taxa média anual de 70%. Facto que pode ser explicado pelo elevado número de apartamentos arrendados pela empresa e em localizações variadas, pois o elevado número dificulta a ocupação de todos e as localizações fora do centro da cidade normalmente têm taxas de ocupação menores. Também é necessário ter em conta que a taxa de ocupação

da Alcam Barcelona não faz distinção entre apartamentos turísticos e de longa duração, apresentando uma taxa geral.

A Alcam Barcelona, nos últimos 3 anos, não tem aumentado o seu leque de apartamentos e deseja seguir assim, segundo informação do CEO da empresa. Pretende apenas maximizar a sua rentabilidade através de taxas de ocupação mais elevadas. Com fim a esse objetivo, tem apostado na diferenciação, principalmente do *check-in*. A diferenciação consiste em fazer o *check-in* nos apartamentos mais longínquos do escritório, ou então, através de um pequeno posto no aeroporto criado no fim de 2018, como forma de fornecer uma maior comodidade e qualidade aos clientes, algo pouco utilizado pelas empresas rivais e muito valorizado pelos clientes.

De acordo com o CEO da empresa, nos últimos anos (exceto no último 2018), o volume de negócios da empresa tem crescido, cifrando-se num valor muito perto dos 3 milhões de euros. Em 2018, o volume de negócios diminuiu ligeiramente e pode ser explicado pelas estimativas existentes de menor procura para 2018 e um aumento da competitividade no mercado.

Em suma, Barcelona é um grande pólo cultural, social e político, ficando situada numa das regiões com maior crescimento, mais ricas e produtivas de Espanha, a região de Catalunha. Os jogos olímpicos de 1992 foram o grande ponto de iniciação ao desenvolvimento desta cidade mediterrânica e conseqüente aumento do turismo, que continua sempre a crescer. A Alcam Barcelona está bem posicionada no mercado e muito semelhante às restantes empresas no que respeita a taxas de ocupação e serviços oferecidos.

## CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Neste capítulo, são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, repartindo-as em 3 grupos principais: atividades de âmbito operacional; atividades de atendimento ao cliente e atividades de gestão. São ainda explicadas as atividades mais relevantes e recorrentes, de forma a se entender todo o trabalho decorrente do estágio.

### 4.1. Atividades de âmbito operacional

A Alcam Barcelona é uma empresa que trabalha 24 horas por dia. Dado esse sistema, existem trabalhadores com horário fixo e trabalhadores com horário rotativo. Basicamente, todos os estagiários e assistentes de turismo têm horário rotativo, fazendo turnos de 8 horas, que podem começar às 8 da manhã, 12 da tarde ou 16 da tarde, sendo que existe sempre um assistente de turismo que trabalha à noite, da meia-noite às 8 da manhã.

O turno de trabalho tem influência nas atividades realizadas, pois, no da manhã, as atividades realizadas pelos estagiários são principalmente a nível operacional, sendo as restantes realizadas pelos assistentes de turismo. Durante a tarde, os estagiários já estão encarregues de tarefas de gestão e atendimento ao cliente, com algum controlo e auxílio por parte dos assistentes de turismo, visto serem atividades que envolvem mais conhecimento e experiência sobre a empresa.

Na Alcam Barcelona, todos os dias se realizam *check-outs e check-ins* de clientes, ou seja, clientes que terminam a sua estadia e vão sair dos apartamentos e clientes que vão iniciar a sua estadia, o que implica deslocações de funcionários aos apartamentos. Os que detêm saídas e entradas estão enumerados no sistema de reservas da empresa, *Icneia*, com o respetivo nome do cliente, número correspondente do apartamento e hora de entrada ou saída. Essa lista, presente no sistema da empresa, é atualizada pelo gestor de escritório,

que coloca nela o nome do funcionário que necessita de ir ao apartamento e informações acessórias.

No início da manhã, procede-se à análise da lista de entradas e saídas com as respectivas tarefas definidas para cada um dos funcionários. Depois de observada a lista de tarefas, é necessário adotar alguns procedimentos para que as entradas/saídas possam ser realizadas com sucesso. De salientar que, para entrar no apartamento, é necessário recolher as chaves do chaveiro.

Nas entradas (*check-in*), é necessário levar para o apartamento as chaves para entregar aos clientes; os contratos em papel, se forem estadias de longa duração, ou o *tablet* para se efetuar o contrato *online* no programa de reservas (*Icneia*); o comprovativo da reserva com o nome da pessoa, número de dias, valor pago e valor que ainda falta pagar; a máquina (TPA – terminal de pagamento automático) para o cliente efetuar o pagamento da caução, taxas e respetivos valores pendentes no que concerne ao valor do apartamento; e a guia com informação turística da cidade. O *check-in*, quer seja feito no escritório, aeroporto ou no apartamento, segue sempre o mesmo procedimento. Apenas quando este é feito fora do escritório, é necessário ter mais atenção ao preparar tudo para levar para o local, de forma a não faltar nada.

No que respeita aos *check-outs*, estes realizam-se durante toda a manhã e ao início da tarde para que os apartamentos estejam disponíveis no mesmo dia (a hora de saída máxima é normalmente ao meio dia). O *check-out* realiza-se levando uma bolsa para o apartamento com todas os itens necessários para que a encarregada de limpeza prepare tudo para o próximo cliente.

Logo de manhã, colocam-se as bolsas, já preparadas, de todos os apartamentos nos veículos da empresa e principia-se a realizar as saídas de acordo com as horas patentes na folha de entradas e saídas.

Num primeiro momento, os funcionários dirigem-se aos apartamentos em questão pela ordem indicada. De seguida, toca-se à campainha para saber se o cliente já saiu (às vezes, estes não cumprem a hora de saída). Se ele já saiu, começa-se o *check-out*; se não, espera-se um momento ou, se necessário, este é convidado a sair.

Seguidamente, deixa-se a bolsa à encarregada de limpeza, recolhe-se toda a roupa suja para levar para o armazém da empresa (que se situa no andar inferior do escritório da empresa) e começa-se a ver se tudo está nas devidas condições no apartamento. Verifica-se essencialmente se todos os eletrodomésticos funcionam, se não há luzes fundidas, se nada está quebrado ou danificado, se o apartamento está limpo e bem organizado e se os alarmes estão a funcionar bem. Em suma, verifica-se se o apartamento está da mesma forma como foi entregue. Havendo alguma inconformidade, por exemplo, se o apartamento está sujo, se há algum objeto partido, esta situação deve ser fotografada e reportada ao grupo do *WhatsApp* relativo aos *check-outs*, indicando sempre o número relativo do apartamento. Caso exista necessidade de alguma reparação ou melhorias que tenham de ser feitas, esta informação deve ser colocada num programa existente nos telemóveis fornecidos pela empresa, chamado *Wunderlist*. Esta lista é a base de trabalho do técnico de manutenção. No *check-out* verifica-se também se o cliente deixou todas as chaves no apartamento e reporta-se igualmente esse ponto importante.

Todas essas informações serão avaliadas pelo gestor de escritório, que dará informação para devolver a caução total ou parcialmente, dependendo da situação.

Depois de efetuados todos os *check-outs*, regressa-se à sede da empresa, coloca-se toda a roupa suja retirada dos apartamentos na zona de recolha para a lavandaria (espaço próprio do armazém) e colocam-se as chaves no seu respetivo chaveiro.

De acordo com informação fornecida pela encarrega de limpeza, por vezes é necessário voltar aos apartamentos, seja para levar roupa que está em falta ou danificada,

seja para recolher roupa suja que foi esquecida e não deve estar lá quando entrarem novos clientes. Outras vezes, o cliente poderá necessitar de algum utensílio, de algum eletrodoméstico, de cobertores ou de almofadas, que também é necessário levar.

As bolsas a levar para os *check-outs* do dia seguinte - de acordo com os registos do sistema de reservas da empresa e também em informações particulares de todos os apartamentos, patentes numa folha no armazém - são preparadas no armazém da empresa, normalmente ao fim do dia, dependendo do fluxo de trabalho. Estas devem incluir toalhas, lençóis, papel higiénico, sacos de lixo, águas, um *kit* de limpeza pessoal, um *kit* de limpeza para a cozinha e um *kit* com alguns condimentos essenciais, tendo por base o número e tipologia dos quartos, o número de casas de banho e o número de ocupantes do apartamento. Cada bolsa apresenta o número do apartamento correspondente para que o funcionário do dia seguinte saiba para onde as deve levar e não tenha qualquer problema em recolhê-las e em organizar o seu dia.

#### **4.2. Atividades de atendimento ao cliente**

Numa empresa turística, o atendimento ao cliente é a base do trabalho, pois, ao trabalhar no ramo dos serviços, o contacto com o cliente é o ponto fulcral. Neste caso, os estagiários e os assistentes de turismo são os funcionários que mais estão em contacto com os clientes, visto serem a base da pirâmide, enquanto os restantes estão em posições de gestão e chefia.

O atendimento ao cliente passa, não só pelo *check-in*, como também pelas assistências ao domicílio, nas quais o funcionário tem de fornecer inúmeras explicações ao cliente e gerir a situação da melhor forma. As outras formas de atendimento ao cliente, na empresa, sempre que este tiver dúvidas e esclarecimentos a pedir, são por telefone e por *email*. Muitas vezes, durante o processo de reserva, o cliente liga para a empresa para colocar

questões sobre o edifício, localização e processo de *check-in* pelo que um bom atendimento é essencial para uma boa primeira impressão da empresa e para asseverar uma boa escolha do cliente.

Todos os clientes, aquando da reserva, recebem um *email* com as opções de *check-in* (locais onde o podem realizar) e todas as informações referentes ao que está pago e ao que ainda está pendente. No entanto, muitos não prestam atenção às informações nem indicam onde desejam realizar o *check-in* – escritório/apartamento/aeroporto – nem a que horas. Assim sendo, nos dias anteriores à sua entrada, este é novamente contactado para que sejam indicadas essas informações essenciais, que servirão de base de trabalho e registadas no ficheiro de reservas patente no programa *Icneia*. Durante essa chamada, são ainda dadas explicações sobre o procedimento de entrada e orientações relativas à localização exata do local escolhido para efetuar o *check-in*. De ressaltar, que todos os clientes que já informaram via *email* ou por telefone não necessitam ser contactados, pois já estão elucidados e toda a informação já foi completada no programa de reservas.

Na entrada do cliente, o procedimento é, após dar as boas vindas à cidade e aos nossos serviços, encetar-se uma pequena conversa de cortesia e, se o *check-in* estiver a ser feito no escritório, oferece-se uma garrafa de água, café e alguns *croissants*. Seguidamente, pede-se a identificação do cliente ou passaporte, se for de fora da Europa, e tira-se uma cópia da identificação do responsável da reserva. A seguir, mostra-se um vídeo ao cliente em que este visualiza todo o apartamento, lhe é explicado como funcionam alguns utensílios, as regras básicas do edifício e quais os procedimentos da saída. Enquanto o cliente vê o vídeo, preenchem-se no *software* de reservas da empresa os dados de todos os clientes que vão estar no apartamento, informações tais como nome, país, data de nascimento e data em que expira a identificação (informação que posteriormente será enviada à polícia de Barcelona), com base nos documentos de identidade. No final do

vídeo, explicam-se os aspetos essenciais presentes neste e esclarecem-se dúvidas restantes. De seguida, preenche-se o contrato com base nas informações já patentes na reserva e informações fornecidas pelo cliente, tais como a hora de saída, *email* e morada para a emissão da fatura. Feito isso, indica-se ao cliente os valores pendentes de pagamento: a caução de 300 euros e o valor total das taxas turísticas, 2,48 euros por noite/turista. Algumas vezes também está pendente de pagamento o valor do arrendamento que não foi pago aquando da reserva ou apenas foi parcialmente. Depois do cliente pagar todos os valores em falta, em norma por cartão de crédito/debito, o que facilita o pagamento e a devolução da caução, atualizam-se os pagamentos no contrato e explica-se todo o teor deste ao cliente antes de este o assinar. Explica-se que estão patentes no contrato as informações do cliente responsável pelo apartamento e do seu proprietário, bem como todos os valores pagos e regras gerais do apartamento. Depois de o cliente assinar, entrega-se um mapa da cidade com algumas informações e as chaves do apartamento. Se este não tem muita pressa, podem ser dadas sugestões sobre a cidade, locais a visitar, restaurantes, bares e também a melhor forma de transporte para chegar ao apartamento. Feito isto, o *check-in* está concluído e o cliente está pronto a entrar no apartamento, não necessitando entrar mais em contacto com a empresa, exceto se tiver dúvidas ou ocorra algum problema.

Posteriormente, arquiva-se o contrato e a fotocópia do documento de identificação do responsável pelo apartamento na capa correspondente. Coloca-se também a caução em dinheiro ou o comprovativo de pagamento com a respetiva reserva num armário dedicado às cauções que ainda não foram devolvidas porque os clientes ainda estão no apartamento. O dinheiro, ou comprovativo de pagamento, do aluguer e das taxas da cidade coloca-se num envelope, na frente do qual se escreve o valor e o número do apartamento, e este é guardado num cofre a fim de ser conferido e registado pelo contabilista da empresa.

Os *check-ins* realizam-se maioritariamente entre as 12 da tarde e as 23 da noite, sendo que no aeroporto apenas é possível realizá-los das 14 às 22 horas. Todas as entradas efetuadas são referenciadas num grupo de *Whatsapp*, como forma de informar e também de controlo.

No dia de entrada, apesar de ser mostrado o vídeo do apartamento e ser tudo explicado, alguns clientes têm dificuldade em encontrar o apartamento ou em utilizar algumas funcionalidades do mesmo, sobretudo o ar condicionado e a placa de aquecimento, pelo que habitualmente ligam para a empresa e lhes é, novamente, explicado tudo o que é necessário, o que implica um bom conhecimento do apartamento e de todas as suas divisórias, por parte do funcionário.

Durante a sua estadia, alguns clientes telefonam ou enviam *email*, para saber se podem prolongar a estadia ou saber da disponibilidade de apartamentos semelhantes. Nesse caso, recorre-se ao programa de reservas (*Icneia*) para fazer uma avaliação da disponibilidade do apartamento e pergunta-se ao gestor de reservas o preço que estará em vigor para se poder informar o cliente. Na empresa, a política de preços de cada apartamento varia em função do mercado e do grupo a que pertence, ou seja, os apartamentos estão agrupados por grupos em função da sua qualidade e localização, em que cada grupo tem um intervalo de preços por uma noite. O valor da noite vai variando nesse intervalo de acordo com a procura do mercado, a lei da oferta e da procura. Assim, quando a procura aumenta, aumenta o preço.

De forma geral, o *email* e o telefone da empresa são bastante utilizados pelo cliente, sendo a utilização do telefone normalmente para os problemas mais urgentes que requerem maior atenção, uma boa capacidade de argumentação e rapidez na sua resolução. Por vezes, os clientes estão insatisfeitos com o apartamento por diversas razões e é necessário resolver essas situações de forma célere e sem afetar o bom funcionamento

da empresa. A receção das chamadas normalmente está encarregue de um assistente de turismo com maior conhecimento da empresa e dos procedimentos a adotar.

### **4.3. Atividades de gestão**

Quando existem problemas nos edifícios, seja água quente que deixou de funcionar, clientes que dizem que o apartamento não está bem limpo ou algo danificado, é necessário dirigir-se lá para confirmar a veracidade dos factos e reportar os problemas aos superiores, a fim de encontrar uma resolução para estes. Neste caso, é necessário haver uma gestão de conflito. As soluções mais recorrentes são o envio do técnico de manutenção para reparar algo, o envio de um técnico especializado, o envio de uma encarregada de limpeza para voltar a limpar o apartamento. A solução mais drástica e menos utilizada é mudar o cliente de apartamento. Sempre que técnicos fora do âmbito da empresa se deslocam aos apartamentos, estes devem ser acompanhados e reporta-se todo o trabalho realizado por estes ao superior, de forma a zelar pelo bem-estar e satisfação do cliente. Quando se trata de problemas com clientes árabes, normalmente há um intermediário comissionista, dado que muitos apenas falam a sua língua, o que dificulta a comunicação.

Na empresa, ao fim do dia, contam-se os inventários, que são roupa de cama e acessórios de casa de banho e cozinha (lençãos, edredões, fundas de almofada, toalhas, panos de cozinha), de forma a haver um controle da roupa que entra e sai do escritório, sendo que o funcionário da noite é que efetua a contagem da roupa que vai para lavar. Organiza-se e coloca-se toda a roupa nos respetivos locais com base na cor, pois nelas existem riscos de cores distintas que assinalam diferentes funções. Roupa com risco vermelho é para cama pequena, verde é para cama grande e amarelo é para sofá cama. Este procedimento é essencial para que a roupa esteja organizada de forma a facilitar a preparação das bolsas para o *check-out*. Posteriormente, coloca-se a contagem num

ficheiro *Excel* e efetua-se o contrabalanço das entradas e saídas, observando-se se existe roupa em falta. A roupa em falta pode ser explicada por a empresa de limpeza não estar a devolver toda a roupa (situação rara) ou então por esquecimento de roupa suja, ou não utilizada, no apartamento. Aquando da colocação da roupa nos respetivos lugares, muitas vezes observa-se um baixo nível de *stock*, algo incomportável dado que todos os dias existe necessidade de colocar roupa limpa nos apartamentos (roupa suja entregue nesse dia só é devolvida dois dias depois). Esse baixo nível de *stock* deve ser comunicado ao gestor de escritório, para que este volte a repô-lo através da compra de novos inventários. Muitas vezes, alguns inventários necessitam de ir para o lixo dado o desgaste por excesso de utilização e manutenção da qualidade de serviço.

Outro controlo que é feito é o dos inventários presentes nos apartamentos. Estes utensílios (seja material de cozinha, eletrodomésticos, material de limpeza) vão sofrendo desgaste com o passar do tempo ou algumas vezes são danificados pelos clientes e necessitam ser substituídos ou repostos. A chamada época baixa (outono e inverno) é a melhor altura do ano para se fazer este controlo e reposição, pois existem mais apartamentos vazios, o que facilita este procedimento. Nesse sentido, o funcionário dirige-se ao apartamento sem clientes com uma folha com a enumeração dos diversos inventários, confirma tudo o que existe, tudo o que falta e tudo o que necessita ser substituído. O número de inventários que devem existir no apartamento é a capacidade do apartamento mais dois suplentes para que, durante algum tempo, mesmo com a perda de algum inventário, estes estejam assegurados para todos os clientes. Nos dias seguintes, repõe-se o inventário no apartamento de acordo com o *stock* presente no armazém da empresa e a folha de controle de inventários, *stock* este que é controlado e gerido pelos funcionários de forma a nunca estar em falta. Qualquer falta de *stock* reporta-se ao gestor de escritório para que este faça uma encomenda de forma a colmatar essa falta. Todo o

procedimento de revisão e recolocação dos inventários é colocado num grupo de *Whatsapp* para que exista controlo dos apartamentos que já estão prontos e dos que ainda necessitam revisão e, posteriormente, reposição, se necessário.

Na Alcam Barcelona, ao início e ao fim do dia, é sempre necessário haver uma gestão das cauções que têm de ser entregues, se tudo estiver em condições. Ao início do dia, verificam-se as cauções que foram pagas pelo cliente em efetivo (observando a caução arquivada e o programa de reservas), de forma a que o funcionário responsável pelas saídas as leve e, posteriormente, depois de confirmar que tudo está bem no edifício, as devolva ao cliente. Se não estiver tudo bem, retira-se o valor do dano, depois de contactar com o gestor de escritório, e devolve-se o restante. Esta devolução é registada num documento que o cliente assina como prova de ter recebido a referida caução.

No fim do dia, retiram-se os documentos de reservas e os comprovativos das cauções do arquivo e procede-se à devolução das cauções pagas em cartão pelos clientes que saíram do apartamento nesse mesmo dia. As cauções são devolvidas com base no grupo de *WhatsApp* sobre os *check-outs*, que possui informação sobre os possíveis danos, perda de chaves ou apartamento muito sujo, retirando-se algum valor, se existir dano. A devolução é feita através da máquina de multibanco (TPA) com base no comprovativo de pagamento; posteriormente, tira-se uma foto ao comprovativo de devolução e envia-se ao cliente via *email*, onde deve constar uma saudação ao cliente e a informação da devolução com o anexo do comprovativo. No caso de haver apenas devolução parcial ou não existir devolução, deve ser explicada a razão desse procedimento e, se necessárias, enviadas fotografias que ajudem a explicar o sucedido.

Todos estes processos de gestão são essenciais para o bom funcionamento da empresa, sendo que, em falta, estes provocam aumento do trabalho e mau estar para os

restantes funcionários, seja por queixas de clientes ou por os funcionários terem de adotar alguns procedimentos que já deveriam ter sido otimizados.

Em suma, neste capítulo são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio e repartidas em três grupos principais: atividades de âmbito operacional, atividades de atendimento ao cliente e atividades de gestão. As atividades de âmbito operacional são as mais recorrentes no estágio, sendo que as atividades de atendimento ao cliente e atividades de gestão foram aumentando em conformidade com a experiência e conhecimento da empresa.

## CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO

Neste capítulo, realiza-se uma análise crítica à instituição de acolhimento e às atividades realizadas, bem como se apresenta a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e do mestrado, no trabalho realizado na empresa.

### 5.1. Análise crítica à instituição de acolhimento

O estágio na Alcam Barcelona foi muito enriquecedor, quer a nível profissional quer a nível pessoal, pois permitiu-me trabalhar no mercado estrangeiro, num ambiente multicultural com diversas formas de pensar e métodos de trabalho. Este projeto implicou a aprendizagem de uma nova língua e de uma atividade diferente – a hotelaria – o que permitiu testar a minha capacidade de adaptação e proporcionou diversos conhecimentos e aprendizagens.

Os funcionários da empresa, desde o início, foram sempre acolhedores e simpáticos, ajudando naquilo que podiam sempre que tinham disponibilidade. O CEO e o gestor de escritório sempre foram compreensivos com o novo ambiente e as dificuldades inerentes, o que ajudou na adaptação.

A Alcam Barcelona, tal como todas as empresas, apresenta fatores positivos e negativos. O importante é que os fatores negativos possam ser melhorados ao longo do tempo e não sobressaiam mais do que os fatores positivos.

A empresa apresenta-se bem consolidada no mercado, com uma vasta diversidade de apartamentos localizados por toda a cidade e com imenso conhecimento adquirido ao longo dos anos, dado ter sido uma empresa pioneira no arrendamento de apartamentos na cidade de Barcelona.

O mercado é cada vez mais competitivo com o crescente número de empresas e com diversos outros tipos de alojamento que podem cativar mais os clientes que os

apartamentos, o que implica criar estratégias que cativem clientes para o negócio. A Alcam Barcelona tem atraído mais clientes através da diversificação dos locais de realização do *check-in*, já que possui várias opções para o fazer, algo pouco utilizado pelas outras empresas concorrentes, principalmente ao nível do aeroporto, em que a Alcam Barcelona é a única que apresenta a opção de realizar o *check-in* nesse local, vantagem competitiva muito importante. A principal empresa concorrente tem de nome *Friendly Rentals* e possui mais de 150 apartamentos em Barcelona para arrendar.

Outra forma de diversificação tem sido a aposta na oferta de apartamentos em diversas áreas geográficas da cidade e arredores, com diferentes níveis de qualidade e em concordância com diferentes preços, ou seja, a empresa consegue satisfazer diferentes requisitos de localização, bem como apresentar oferta para diferentes tipos de clientes a nível monetário. Pelo facto de o mercado dos apartamentos não ser amplo nem ter imensa procura, as empresas não se cingem a nenhum *nicho* como segmento alvo, apresentando antes oferta para o mercado na sua globalidade, possuindo, portanto, apartamentos de diferentes preços em múltiplas áreas geográficas.

Um outro fator de qualidade que a empresa apresenta é o uso de uma indumentária distinta por parte dos funcionários, que vestem um uniforme com o símbolo da empresa, algo que nos diferencia e proporciona outra apresentação ao cliente.

A mudança do *software* de reservas, no início do meu estágio, para um mais evoluído, *Icneia*, também foi algo extremamente positivo, pois as reservas vindas das plataformas como *Booking* e *Airbnb* já entram diretamente no programa da empresa (*Icneia*), algo que antes necessitava de ser feito manualmente. Essa mudança simplificou em muito os processos, além de apresentar vantagens a nível de estatísticas e apresentação de reservas.

Por outro lado, na minha ótica, um dos grandes problemas da empresa é não ter uma missão, visão e objetivos bem definidos, existindo muitas vezes incongruências entre a

estratégia utilizada e os objetivos definidos. Muitas vezes o CEO leva a crer que a missão é fornecer o máximo valor para o cliente no mercado dos apartamentos, através de qualidade ao melhor preço, mas depois toma decisões que levam a um maior lucro e que afetam por completo a qualidade do serviço e, conseqüentemente, a satisfação do cliente, pondo na “mão” dos funcionários a tarefa de maximizar a satisfação destes e culpando-os se isso não acontece, não pondo em prática nem compreendendo, na maior parte das vezes, as sugestões e melhoramentos sugeridos por estes, de forma a aumentar o valor fornecido ao cliente. Assim sendo, os funcionários sentem-se confusos, pouco valorizados e sem objetivos de trabalho, o que resulta, por vezes, num baixo rendimento destes.

A empresa apresenta como lema para os clientes a expressão “A sua casa em Barcelona”, tentando assim aproximar o apartamento alugado à casa do cliente, através dos utensílios que o cliente pode usar para cozinhar, lavar roupa ou efetuar outras tarefas domésticas, usufruindo deles como se tivessem em sua casa, com total independência, conforto e autonomia. No entanto, muitas vezes esse lema é posto em causa pelos clientes, que se queixam da falta de alguns utensílios e de falta de limpeza nos apartamentos, o que impossibilita cozinhar e também de falta de manutenção dos apartamentos.

Este problema advém, de uma forma geral, ou da falta de gestão e controlo eficaz dos recursos humanos da empresa com fim a realizar as tarefas necessárias, ou devido à escassez deste recurso, o que acentua o problema. Além de ter poucos funcionários, alguns deles não estão confortáveis com o seu trabalho tendo assim um baixo rendimento, algo que, na minha opinião, advém de um fraco recrutamento e seleção da empresa aquando da busca de novos funcionários. A falta de utensílios deve-se a uma fraca gestão dos inventários nos apartamentos porque, muitas vezes, estes estão largos períodos sem que seja feita uma avaliação dos inventários para repor o que falta e, às vezes, a falta de

*stock* no armazém impossibilita a sua reposição de forma completa. A falta de limpeza deve-se à existência de um elevado número de apartamentos que têm de ser limpos diariamente e por pessoas diferentes. O elevado número de apartamentos dificulta o controlo da limpeza, depois de esta ser realizada, e esse controlo é ainda dificultado pelo facto de cada funcionário de limpeza limpar à sua maneira e nem sempre da melhor forma. Esta situação tem como consequências inúmeras queixas de clientes, novas limpezas nos apartamentos e, em casos extremos, a mudança de apartamento.

Já no que respeita à falta de manutenção, esta deve-se ao facto de a empresa apenas apresentar um funcionário encarregue de tal tarefa, número muito pequeno comparado com os 144 apartamentos que vão necessitando de manutenção. Ao ter só um funcionário, os apartamentos que necessitam de manutenção vão-se aglomerando, só se solucionando os problemas mais graves, o que provoca queixas dos clientes devido à perda de qualidade.

Outro grande problema relacionado com a gestão dos recursos humanos são as tarefas definidas para cada funcionário fazer, já que estas são tantas que tal situação conduz a desorganização e mau estar no seio empresarial. O primeiro nível hierárquico, que abrange os estagiários e assistentes de turismo, apresenta basicamente as mesmas tarefas, sendo a única diferença os estagiários estarem mais responsáveis pela parte operacional. Por exemplo, qualquer assistente de turismo está responsável por passar as reservas que chegam pelo programa *Icneia* para um programa chamado *Kigo* (programa no qual se baseia o contabilista), efetuar cobros, fazer *check-ins* quando necessário, responder a constantes *emails* e telefonemas, fazer o controlo dos inventários a par com os estagiários, controlar os *check-outs* feitos pelos estagiários e controlar a devolução de cauções. Isto provoca uma desorganização na empresa, já que, muitas vezes, é necessário perguntar aos restantes colegas o que falta fazer e o que já está feito e os funcionários não se conseguem

concentrar em apenas uma tarefa por terem muitas a seu cargo, não conseguindo assim aperfeiçoar o seu trabalho e criar gosto pelo que fazem. Os problemas são agravados pelo ambiente multicultural (oito nacionalidades diferentes), pois cada trabalhador tem o seu método de trabalho em muito influenciado pela cultura do seu país e, como não existe divisão de tarefas, haverá sempre algum “choque” entre diferentes formas de trabalhar. Esta desorganização, acentuada pelo ambiente multicultural, provoca muitas vezes stress nos funcionários e, em alguns casos, indícios de *burnout* no trabalho, o que provoca uma constante saída de funcionários para outras empresas. Esses indícios de *burnout* são agravados pela falta de sistema de recompensas pelo bom trabalho e por excesso de trabalho em algumas ocasiões.

Outro problema é a empresa não ter procedimentos estipulados para as diversas situações. As resoluções são tomadas sem base prática pelo gestor de escritório, sendo que sempre que existe algum problema ou alguma situação diferente é necessário contactar com o gestor de forma a este tomar a decisão. A maior parte dos funcionários não têm autonomia para tomar as decisões de maior calibre a nível operacional, o que provoca mau estar e um certo desacreditar no seu valor. Por exemplo, quando existem problemas de limpeza graves, o gestor de escritório tanto pode mudar o cliente de apartamento, mandar outra limpeza ou fazer um desconto. Outro caso em que não existe procedimento estipulado é a devolução de caucões, porque em apartamentos muito sujos por vezes devolve-se uma parcela da caução e por vezes não se devolve nada, o mesmo se passa com os estragos provocados pelos clientes nos apartamentos. Todos esses casos demonstram uma certa incongruência na tomada de decisões em situações que são recorrentes na empresa. Na minha ótica, estes problemas seriam resolvidos com o fornecimento de um manual com os procedimentos a adotar na realização das atividades,

de forma a eliminar dúvidas, facilitar a aprendizagem e uniformizar os processos de forma a aumentar a qualidade e diminuir erro.

A empresa possui demasiados estagiários e poucos funcionários fixos, algo que dificulta a sua aprendizagem e acompanhamento, aprendizagem esta já dificultada, à partida, pelo facto de, na maioria das vezes, estes não falarem espanhol. Aquando da entrada de novos estagiários, algo que é recorrente, a empresa devia ter um manual de acolhimento, de forma facilitar a compreensão da estrutura e procedimentos da empresa. Não havendo isso e devido aos assistentes de turismo não terem tempo para explicar devidamente as coisas, o processo de aprendizagem é fraco, levando os estagiários a fazerem o que pensam ser o melhor, resultado obviamente em muitos erros e equívocos, tornando a sua adaptação mais difícil e aumentando o trabalho e problemas para os restantes funcionários.

No meu ponto de vista, os problemas não são muito difíceis de ser resolvidos ou minimizados e terão de ser solucionados para que a empresa continue a ser lucrativa. Se o mercado fosse mais competitivo e não houvesse excesso de turismo na cidade de Barcelona, penso que já se tinha sentido mais o impacto que os problemas podem provocar na rentabilidade da empresa, o que levaria a outra forma de pensar por parte do CEO e dos restantes gestores, que já teriam procurado resolver os problemas e aprendido a melhor valorizar e aproveitar os seus recursos humanos (pilar fundamental da empresa).

## **5.2. Análise crítica às atividades realizadas**

### **5.2.1 Análise crítica às atividades de âmbito operacional**

As atividades de âmbito operacional foram as mais recorrentes durante o estágio, não só por serem as que menos exigem um vasto conhecimento da empresa, permitindo a realização destas pelos estagiários, como também por serem as que necessitam de mais

recursos humanos para as completar com sucesso. Inicialmente, o estágio consistia essencialmente em desenvolver tarefas operacionais, mas com o passar do tempo e maior conhecimento da empresa, já se realizavam maior número tarefas de atendimento ao cliente e gestão.

Estas tarefas operacionais foram essenciais para entender os vários procedimentos inerentes ao alojamento de turistas e entender também a importância da existência de primor e qualidade na realização das mesmas, pois qualquer falha tem um enorme impacto na satisfação do cliente. Permitiram ainda ter outra vista sobre a cidade, as suas ruas, particularidades de cada apartamento e respetiva localização, devido à consequente movimentação de automóvel de apartamento em apartamento.

Estas atividades são de enorme responsabilidade, pois envolvem toda a parte operacional que ditará, em grande parte, a satisfação do cliente (quando o apartamento apresenta todas as condições necessárias).

Os principais problemas enfrentados na realização destas atividades foram, inicialmente, a falta de conhecimento da localização dos apartamentos, a pouca experiência em mobilidade em grandes cidades e o pouco conhecimento dos procedimentos e tarefas a realizar. Estes foram o reflexo do pouco acompanhamento inicial efetuado por outro funcionário da empresa na realização destas tarefas, o que exigia uma rápida adaptação, enorme concentração e uma aprendizagem autónoma.

Outro problema foi algum excesso de trabalho nos dias com mais clientes, devido à falta de pessoal para a realização de todas estas atividades operacionais, o que dificultava a execução das tarefas com primor, sendo que, algumas vezes, foi necessário deixar tarefas que estava a realizar (terminando a tarefa mais tarde), para fazer outras inesperadas, mas de maior importância.

Todos estes problemas são agravados pelo facto de as atividades serem realizadas quase exclusivamente por estagiários que não têm experiência e que, muitas vezes, não se sentem realizados a efetuar este tipo de tarefas, o que leva a muitos erros e, conseqüentemente, a um maior trabalho para os colmatar. Na minha opinião, como já referido anteriormente, estas atividades operacionais deveriam ter mais assistentes de turismo com experiência envolvidos no processo, de forma a diminuir erros e aumentar a qualidade.

### **5.2.2 Análise crítica às atividades de atendimento ao cliente**

Relativamente às atividades de atendimento ao cliente, estas já exigiam um maior conhecimento sobre a empresa de forma a responder assertivamente a todas as questões apresentadas pelos clientes. Com o passar do tempo, estas atividades passaram a ser realizadas mais regularmente e com autonomia, devido ao acompanhamento inicial efetuado por um assistente de turismo. No início, os estagiários eram responsáveis por alguns *check-ins*, aumentando estas atividades com o tempo. Depois de alguma experiência com a empresa e procedimentos inerentes, o estagiário já começava a responder a *emails*, a alguns telefonemas e a ligar aos clientes a pedir informações. Estas atividades ajudaram a entender melhor a extrema importância de a empresa trabalhar de forma organizada, para que seja possível proporcionar um bom serviço ao cliente e haja um bom ambiente empresarial. Também observei de forma prática que os erros existentes ao nível operacional vão aumentar em grande número as situações e problemas no âmbito do atendimento ao cliente.

Estas atividades, por serem as que exigiam um maior contacto com os colegas de trabalho, permitiram uma melhor perceção do ambiente cultural, a constatação do impacto da cultura na forma de trabalho, diversas aprendizagens pessoais e a melhoria da

comunicação com todos os colegas de trabalho. As atividades de atendimento ao cliente também me ajudaram a melhorar o contacto com os clientes, através de uma melhor capacidade de comunicação e explicação das eventuais dúvidas e a alteração da forma de explicar e falar, em prol da cultura de cada cliente e tendo em conta cada situação.

Na realização destas tarefas, é necessária elevada concentração e um bom nível comunicativo de forma a realizar as atividades da melhor forma e facultar a informação ao cliente de forma correta e clara. Também é uma tarefa de enorme responsabilidade porque se efetuam cobranças ao cliente das taxas turísticas, valor do edifício e caução.

Os principais problemas na realização destas tarefas foram a falta de experiência e, algumas vezes, de acompanhamento inicial, o que levava à transmissão de informação de forma pouco clara e às vezes incorreta, problema agravado pela inexistência de um manual de procedimentos. Basicamente, todas as informações mais relevantes tinham de ser questionadas ao gerente de escritório e só depois respondidas ao cliente, algo que não só tornava o trabalho moroso como também passava uma ideia de incompetência dos funcionários.

Alguns problemas foram melhorados com o passar do tempo, através da experiência adquirida na observação dos restantes assistentes do trabalho e nas situações vividas diariamente.

### **5.2.3 Análise crítica às atividades de gestão**

Relativamente às atividades de gestão, estas são talvez aquelas que têm mais impacto nas restantes atividades, pois a gestão é um processo que envolve a empresa por completo. No início do estágio, começa-se pela gestão de inventários por ser algo mais simples. Depois, com o passar do tempo, executa-se também a gestão das cauções e a gestão de conflitos (problemas com os clientes).

As atividades de gestão, trabalho já mais relacionado com o objetivo do estágio, foram extremamente importantes para entender de forma prática o porquê de a gestão ser algo fulcral numa empresa. Estas atividades foram também importantes para aprender melhores formas de controlar inventários, adquirindo-se estratégias e procedimentos base para tal. Com o passar do tempo, e com a necessidade de lidar com diferentes situações, foi possível uma grande melhoria na gestão de conflitos e tomada de pequenas decisões com vista à resolução de um problema.

Os principais problemas na realização destas tarefas foram solucionar dilemas de falta *stock* e a gestão de conflitos com os clientes da empresa. Muitas vezes era transmitido ao gestor de escritório a necessidade de *stock*, para que existisse uma encomenda por parte deste, mas esta era muitas vezes esquecida ou adiada, só sendo feita em situações já extremas em que a satisfação do cliente já havia sido afetada. No que respeita à gestão de conflitos, o problema é, mais uma vez, a não existência de procedimentos estipulados para a sua resolução, o que a dificulta em muito e prejudica a imagem da empresa. Relativamente à gestão dos conflitos, na maior parte dos casos as opiniões dos funcionários não eram tomadas em conta, prevalecendo as ideias do gestor de escritório e, algumas vezes, as do CEO, decisão esta, na minha ótica, muitas vezes errada, pois os funcionários que estão a viver a situação possuem, frequentemente, uma melhor perceção de como resolver a situação da melhor forma, sem pôr em causa as ideias e a rentabilidade da empresa.

No meu ponto de vista, o problema de gestão de *stocks* e inventários seria resolvido se houvesse apenas uma pessoa responsável por isso, o que melhoraria a organização do armazém, facilitaria a comunicação com o gestor e, possivelmente, resolveria as faltas de *stock* e de inventário. Esta resolução já estava a ser analisada e dada como possibilidade, dado os problemas inerentes à gestão ineficiente e má organização do armazém da

empresa. Em suma, a gestão de conflitos seria resolvida com procedimentos base e uma maior valorização da opinião dos funcionários que estão a trabalhar diretamente com a situação.

### **5.3. Aplicação de conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e mestrado**

No decorrer do estágio foram aplicados conceitos e aprendizagens adquiridos ao longo da licenciatura em Gestão e no mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, mais especificamente no modo de realização das atividades propostas no estágio e na forma de analisar e entender a empresa como um todo, conceitos estes essenciais para um melhor desempenho individual na empresa e que possibilitam uma melhor análise daquilo que esta pode melhorar e o que ela tem de melhor.

A unidade curricular de Introdução à Gestão forneceu inúmeros conceitos utilizados durante o estágio, nomeadamente lecionados nos capítulos de motivação, liderança, tomada de decisão, comunicação e negociação, ambiente organizacional, planeamento e estratégia, estrutura organizacional e, por fim, recursos humanos. Os conceitos dos primeiros quatro capítulos enunciados foram utilizados de forma prática nas atividades realizadas, pois todos os dias havia decisões para tomar, com impacto na empresa; necessidade de me manter motivado e motivar os colegas; comunicação com clientes e restantes funcionários; compromissos com clientes que necessitavam de ser cumpridos e informação que tinha de ser transmitida; alocar e gerir recursos, principalmente ao nível dos *check-outs*; bem como possuir um certo nível de liderança na organização do trabalho que tinha de ser feito em coordenação com restantes estagiários (principalmente no fim do estágio). Os conceitos presentes nos restantes capítulos permitiram ter uma melhor perceção da empresa, para saber como era o seu ambiente organizacional, para

compreender a sua organização interna (organograma, processos, controlo de desempenho), para deduzir que tipo de estratégia e de planeamento existiam na empresa e para efetuar uma análise dos recursos humanos ao nível da qualidade de recrutamento, da seleção da empresa e da forma com que se relacionam com os seus funcionários.

No que respeita à divisão de tarefas entre funcionários e alocação de recursos humanos e polivalências, os conceitos da unidade curricular de Recursos Humanos, mais especificamente o capítulo de gestão de recursos humanos, foram muito úteis, nomeadamente para ter a noção de que os companheiros de trabalho devem ser vistos como um parceiro na organização; e para encontrar formas de trabalhar em prol da organização retirando o melhor desempenho de cada um, através de uma compreensão da personalidade de cada um, qualidades, cultura e experiências vividas no mundo de trabalho.

Também os capítulos de planeamento estratégico de recursos humanos, recrutamento e seleção, integração e, por fim, avaliação e gestão de desempenho foram extremamente importantes para entender a forma como os recursos humanos eram tratados na empresa; como eram definidas as suas tarefas e se eram as melhores opções; se o recrutamento e seleção eram os mais adequados, tendo por base o funcionamento da empresa e as características de cada trabalhador; e também se a gestão do desempenho era eficiente.

O artigo científico escrito na unidade curricular de Recursos Humanos sobre o *burnout* no trabalho também foi importante para a identificação e compreensão de sinais/sintomas deste problema no seio da empresa. Detetei que alguns funcionários se encontram com enorme *stress* devido ao trabalho e com sentimentos de fraca valorização, o que provocava uma enorme tristeza no trabalhador e um desacreditar em si mesmo.

As unidades curriculares de *Marketing* I e II também forneceram conceitos úteis que proporcionaram um maior conhecimento sobre a estrutura organizacional da empresa, da

sua indefinição e má estruturação ao nível da missão, visão, estratégia e objetivos, das suas vantagens competitivas e fatores de diferenciação, bem como da estratégia de preços. Alguns dos conceitos haviam sido lecionados na unidade curricular de *Marketing I*, nos capítulos de *marketing* estratégico, segmentação e *targeting*, diferenciação e posicionamento. Outros faziam parte da unidade curricular de *Marketing II*, mais precisamente dos capítulos definição da estratégia, conceção e gestão de serviços, criação de valor, conceção da estratégia e programa de preços.

Outra unidade curricular importante por fornecer conceitos igualmente relacionados com visão, missão, objetivos e também diversificação foi Gestão Estratégia, lecionada no mestrado. Esses conteúdos, presentes nos capítulos de conceitos fundamentais, análise da empresa e diversificação, permitiram melhor efetuar uma análise da empresa no que concerne a pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças (análise *swot*).

A unidade curricular de Comportamento Organizacional, lecionada no mestrado, também forneceu diversos conhecimentos, que possibilitaram uma melhor gestão de conflitos, quer com colegas de trabalho quer com clientes; um bom relacionamento interpessoal tendo por base o conhecimento adquirido sobre os ambientes multiculturais; e uma melhor gestão das emoções pessoais e compreensão das restantes. Possibilitou também uma melhor perceção do impacto da personalidade e da satisfação no desempenho das funções. Conteúdos presentes nos capítulos de valores, atitudes, motivação e satisfação com a função, personalidade, emoções e tomada de decisão, comunicação, poder e liderança, conflito e negociação e cultura organizacional.

A aprendizagem do uso do *Excel*, principalmente nos trabalhos de Matemática Aplicada, Avaliação de Projetos e Mercado de Capitais, também foi importante já que possibilitou uma melhor capacidade para organizar as tabelas com os respetivos balanços dos inventários, depois de efetuar a sua contagem.

Em suma, neste capítulo efetuou-se, primeiramente, uma análise crítica à instituição de acolhimento, apresentando, no meu ponto de vista, os pontos positivos e os pontos negativos da empresa, bem como algumas soluções para esses problemas. Seguidamente, analisaram-se as atividades desenvolvidas, apresentando-se as exigências de cada função, problemas vividos, conhecimentos adquiridos e formas de contornar esses problemas. Por fim, foram estabelecidas relações entre os conceitos e aprendizagens adquiridos, tanto na licenciatura como no mestrado, e não só as tarefas realizadas neste estágio, como a forma de percepção do funcionamento e estrutura organizacional da empresa.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

O estágio realizado na empresa Alcam Barcelona e a elaboração do presente relatório corresponderam às minhas expectativas, pois já tinha noção tanto das tarefas que teria de realizar no estágio, como da maioria das dificuldades que ia enfrentar e conseqüente elaboração do relatório.

O estágio foi muito importante, pois não só permitiu trabalhar num mercado estrangeiro e completamente novo para mim, com múltiplas culturas e formas de trabalhar, como desenvolver muitas capacidades a nível pessoal e profissional, e sedimentar conhecimentos e aprendizagens adquiridos na licenciatura em Gestão e no mestrado em Ciências Económicas e Empresariais.

O presente relatório, por sua vez, permitiu fazer uma introspeção ao estágio realizado, proporcionando melhores conclusões e novos conhecimentos.

No primeiro capítulo, elaborou-se uma ligeira introdução à estrutura do relatório e à informação nele presente. No segundo capítulo, realizou-se uma caracterização da empresa, destacando-se que a Alcam Barcelona se dedica ao arrendamento de imóveis por conta própria, desde que foi criada em 2003, tendo vindo sempre a aumentar (até ao último ano) o seu leque de apartamentos e de parceiros, mantendo a sua estrutura hierárquica inalterada. A maior parte das reservas para os apartamentos chega através de plataformas *online*, sendo a mais utilizada pelos clientes da empresa, o *Booking*. A empresa divulga diversas informações e eventos nas redes sociais, especialmente no *Facebook*, como forma de aproximação ao cliente e melhoria do serviço prestado.

No terceiro capítulo, facultou-se informação e dados estatísticos sobre a cidade, o turismo na cidade e o mercado turístico e impacto da empresa neste, concluindo-se que Barcelona é um grande pólo cultural, social e político, ficando situada numa das regiões com maior crescimento, mais ricas e produtivas de Espanha, a região de Catalunha. Os

Jogos Olímpicos de 1992 foram o grande motor impulsionador do desenvolvimento desta cidade mediterrânica e consequente aumento do turismo, que tem apresentado tendência de forte crescimento em todas as vertentes nos últimos anos, provocando a criação de leis em 2016 para regular o excesso de turistas. A Alcam Barcelona está bem posicionada no mercado e muito similar às restantes empresas no que respeita a taxas de ocupação e serviços oferecidos. Como não deseja expandir mais o seu leque de apartamentos, deve apostar na diferenciação e qualidade de serviço como forma de maximizar o valor fornecido aos clientes e a sua rentabilidade.

No quarto capítulo, foram descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, repartidas em três grupos principais: atividades de âmbito operacional, atividades de atendimento ao cliente e atividades de gestão. As atividades de âmbito operacional são as mais recorrentes no estágio, sendo que as outras atividades foram aumentando em conformidade com a experiência na empresa. As atividades operacionais são essencialmente *check-ins*, *check-outs* e preparação das bolsas para os *check-outs* do dia seguinte. As atividades de atendimento ao público são, na sua maioria, atender e telefonar a clientes, responder a *emails*, efetuar assistências ao domicílio e proceder aos *check-ins*. Já as atividades de gestão envolvem gestão de inventários, *stocks*, cauções e gestão de conflitos.

No quinto capítulo, realizou-se, primeiramente, uma análise crítica à instituição de acolhimento, sendo as principais vantagens de a empresa estar bem consolidada no mercado, possuir um mercado com cada vez mais clientes, apresentar algumas vantagens competitivas e estar sempre entre as empresas que proporcionam o melhor preço ao cliente. Os principais problemas são a falta de definição de missão, visão e objetivos, a falta de organização e procedimento definidos, a fraca seleção e recrutamento, a escassez de recursos humanos e a pouca valorização e aproveitamento dos recursos humanos da

empresa. Seguidamente, analisaram-se as atividades desenvolvidas, sendo os principais problemas comuns a todas, alguma falta de acompanhamento e ensinamento inicial, excesso de trabalho e desorganização (em alguns momentos) e falta de manual de procedimentos para estipular processos e simplificar decisões. As principais vantagens foram a aprendizagem das tarefas relacionadas com o mercado turístico, aumento da capacidade de comunicação e perceção do funcionamento de uma empresa de forma ampla. Por fim, foram estabelecidas relações entre os conceitos e aprendizagens adquiridos quer na licenciatura quer no mestrado e as tarefas realizadas neste estágio e a forma de perceção do funcionamento e estrutura organizacional da empresa. Estes conceitos e aprendizagens foram adquiridos essencialmente nas unidades curriculares de Introdução à Gestão, Recursos Humanos, *Marketing* I e II, Gestão Estratégica e Comportamento Organizacional.

## REFERÊNCIAS WEB

Jornal *online El Periódico*. (março, 2019). La economía catalana creció un 2,6% en el 2018. Disponível no portal: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190320/la-economia-catalana-crecio-un-26-en-el-2018-7364212>

Jornal *online UOL*. (outubro, 2017). Catalunha, um dos motores económicos da Espanha. Disponível no portal: <https://economia.uol.com.br/noticias/afp/2017/10/10/catalunha-um-dos-motores-economicos-da-espanha.htm>

Portal da Alcam Barcelona no *Facebook*. (junho, 2019). Disponível em: <https://www.facebook.com/alcambarcelona.apartamentos/>

Portal do *Countryeconomy*. (junho, 2019). Comparação entre comunidades autónomas da Espanha: Catalunha vs Espanha. Disponível em: <https://pt.countryeconomy.com/paises/espanha-comunidades-autonomas/comparar/catalunha/espanha>

Portal do *Santandertrade*. (junho, 2019). Economia da Espanha. Disponível em: <https://pt.portal.santandertrade.com/analise-os-mercados/espanha/economia>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Costa, A. (28 janeiro, 2017). Barcelona está farta de turistas. *New in Town*. Disponível no portal: <https://nit.pt/out-of-town/viagens/barcelona-farta-turistas>

Domingues, P. (setembro, 2015). Cidade de Barcelona, agito, cultura e vida noturna. Disponível no Portal: <https://blog.descubraomundo.com/espanha/cidade-de-barcelona/>

Muñoz, O. (março, 2019). Barcelona recibe más turistas extranjeros y dejan más dinero. *La Vanguardia*. Disponível no portal: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20190318/461083674799/turismo-turistas-barcelona.html>

Observatório do turismo de Barcelona, relatório anual (2018). *Informe de la actividad turística en Barcelona 2017*. Disponível no Portal: [https://www.observatoriturisme.barcelona/sites/default/files/informe\\_act\\_tu\\_2017\\_complet\\_1.pdf](https://www.observatoriturisme.barcelona/sites/default/files/informe_act_tu_2017_complet_1.pdf)

Proni, M. W., Araujo, L. S., & Amorim, R. L. C. (2008). *Leitura económica dos jogos olímpicos: Financiamento, organização e resultados* (Texto para Discussão, No. 1356). Disponível no portal: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/90949/1/577231898.pdf>

Raupp, I. (setembro, 2016). Maior legado olímpico da história, Barcelona é referência para o Rio 2016. *Globoesporte*. Disponível no portal: <http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2016/09/barcelona-maior-legado-olimpico-da-historia-e-referencia-para-rio-2016.html>

Turismo de Barcelona, previsão anual (2018). *Demanda turistes en hoteles, pensiones y apartamentos turísticos en Barcelona ciudad 2018. Anual Provisional*. Disponível no Portal: [https://www.barcelonaturisme.com/uploads/web/estadistiques/190225\\_Provisional\\_Anual2018.pdf](https://www.barcelonaturisme.com/uploads/web/estadistiques/190225_Provisional_Anual2018.pdf)

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**

**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Açores, Portugal

**Modelo de gestão de uma empresa do setor hoteleiro: o caso da Alcam  
Barcelona**

Diogo António Frutuoso Silva



**RE**