dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 34 - jul/ago/set 2019 • € 10 (Cont.)

CADERNO ESPECIAL
FINANÇAS,
MARKETING
GESTÃO DE DESTINOS

XVI CONGRESSO ADHP
SAVE THE DATE: 2 A 4 DE ABRIL

TEMA CENTRAL
RECRUTAMENTO/ OUTSOURCING

La Redoute
FOR BUSINESS

Orçamentos
personalizados

Uma equipa ao seu dispor
b2b@redoute.pt

Vasto leque de soluções
Têxtil-lar, mobiliário e decoração

A URGÊNCIA DE UM **TURISMO VERDE**

Manuel Ai Quintas
Director da Revista

São, felizmente, crescentes os sinais de preocupação com o dever de sustentabilidade do nosso planeta por parte de áreas alargadas da população do globo, sendo de destacar o papel que os jovens vêm chamando a si para proteger a Terra das enormes pressões ambientais.

Os jovens parecem mostrar assim que não confiam nos mais velhos para cumprir o dever que assiste a estes de contrariar as mudanças climáticas em curso e assegurar uma boa qualidade de vida das atuais e sobretudo das futuras gerações. Por outro lado, não pode deixar de reconhecer-se a mútua dependência de turismo e ambiente e quanto a atividade turística é consumidora, ou «predadora», de recursos naturais e matérias- primas, produz e dá lugar à produção de abundantes resíduos sólidos, consome elevadas quantidades de energia e de água e liberta emissões poluentes, causando graves danos ao ambiente. É por isso que nunca foi tão premente a necessidade e o dever de cada um, na sua atividade turística, contribuir para um turismo verde, reduzindo ao inevitável o consumo de recursos e o impacto da sua atividade na natureza. A este respeito, terá de relevar-se o dever das empresas hoteleiras de adotarem políticas sustentáveis e práticas de grande eficiência, reduzindo ao mínimo o consumo de recursos, protegendo o ar e os solos e minimizando os resíduos. Ora, infelizmente, são ainda uma minoria os empreendimentos hoteleiros que assumem a sua quota-parte no esforço geral de preservação da natureza, através da prática corrente de produtos e serviços amigos do ambiente. As questões relativas ao ambiente são, nesses casos, tratadas de forma inteiramente ocasional, sem obedecer a um plano e por um número restrito de pessoas, em vez de participada por todos os trabalhadores, no âmbito da sua ação específica. Ao contrário, as empresas hoteleiras deverão assumir uma política ambiental formal, que estabeleça as condições em que deverão realizar-se as tarefas da operação de forma ambientalmente responsável, sem prejuízo – antes pelo contrário – de uma exploração eficaz e rentável. Por outras palavras, as empresas hoteleiras deverão afirmar publicamente o seu compromisso com o desenvolvimento de um turismo sustentável, que o mesmo é dizer com a preservação dos recursos naturais e a defesa da nossa Terra. Os hoteleiros que se limitem a boas práticas ambientais esporádicas, sem um programa ambiental e um plano de ação na sua operação diária, não cumprem o seu dever ético, moral e social no esforço comum a que todos estamos obrigados. Não cumprem sequer a responsabilidade ambiental que é sua e a que não podem fugir. ■

nunca foi tão premente a necessidade e o dever de cada um, na sua atividade turística, contribuir para um turismo verde, reduzindo ao inevitável o consumo de recursos e o impacto da sua atividade na natureza

Groupe GM AMENITIES EXCLUSIVOS	atrian BAKERS	DELTA CAFÉS
Diversey™	host Hotel Systems algardata	egor PESSOAS E NEGÓCIOS
ITBASE ¦ WAREGUEST WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT	LOUSANI Luxury Amenities www.lousani.pt	MEDIAPEARL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA.
PSG Segurança Privada	Roca	SEGUR - FOGO
	workcare	

adhp
associação dos directores de hotéis de portugal

Propriedade:
ADHP - Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal
Sede: Av. Ilha da Madeira, 32 A 1400-204 Lisboa
Tel.: 21 301 74 43 - www.adhp.org

Diretor:
Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:
Nicolau Pinheiro da Veiga
Maria do Rosário Barra
Luz Pinto Basto

Edição:
Diretora Editorial
Antónia Barroso
Mediapearl - Comunicação e Serviços, Lda.
Rua de Xabregas, 2 - Piso 2, Sala 2.06/2.07
1900-440 Lisboa
Tel.: 21 403 76 56 - www.mediapearl.pt

Publicidade
Mediapearl
Tel.: 21 403 76 56
mediapearl@mediapearl.pt

Lurdes Dias
ldias@mediapearl.pt

Elisabete Pais de Sousa
epaisdesousa@mediapearl.pt

Helena Barquina
helena.barquina@mediapearl.pt

Design Editorial: Mediapearl

Foto de Capa:
Turim Santa Maria Hotel

Colaboradores
Manuel Ai Quintas.....3/6
José Manuel Moreira 10
Carla Augusto.....16
Maria do Rosário Barra.....18
João Paulo Rodrigues 22
Sérgio Guerreiro.....24
Carlos Rosa 27
Patrícia Correia.....48
Raul Ribeiro Ferreira..... 50

Impressão RBM - Artes Gráficas, lda.

Tiragem 10.000 exemplares

Depósito Legal 322886/11
Isenta de registo na ERC ao abrigo do Decreto Regulamentar 8/99, de 9 de junho, Artigo 12°, n.º 1, a)

PEFC
PEFC/13-31-011
Certificado PEFC
Este produto tem origem em florestas com gestão florestal sustentável e fontes controladas
www.pefc.org

TEMA CENTRAL
Recrutamento / outsourcing

CADERNO ESPECIAL

ENTREVISTA
LUÍS ARAÚJO
Presidente Turismo de Portugal

3 EDITORIAL
A urgência de um Turismo verde 3

6 TEMA CENTRAL: RECRUTAMENTO / OUTSOURCING
A subcontratação de Serviços na Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros 6
Outsourcing de processamento salarial e serviços afins –Vantagens e Precauções 10

16 DIRHOTEL | CADERNO ESPECIAL
Finanças
O "novo" retorno de investimento Tecnológico - ROI(T) 16
Revenue Managment
O Revenue Management em outsourcing 18
Marketing
Da Operação ao Analítico passando pelo Marketing Digital 22
Gestão de Destinos
Roadmap para gestão de destinos na economia digital* 24

32 ENTREVISTA
Luís Araújo: As pessoas são muito mais do que um mero ativo da empresa 33

40 PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS
Ambiente 2020 vai dedicar um Hall exclusivo ao sector HoReCa 40
Entrevista Elmar Derkitsch 42

48 A NOSSA BABILÓNIA
Diretor de Hotel: Um "terapêuta" ao seu serviço 48

50 MENSAGEM DO PRESIDENTE

Manuel Ai Quintas
Director da Revista

A **SUBCONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS** NA GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

A pouco-e-pouco os hoteleiros foram apreendendo que a opção pela internalização de certas tarefas não fazia, na maioria dos casos, inteiro sentido

As empresas hoteleiras mostraram, praticamente desde sempre, a preocupação de assegurarem, por si próprias, todas as tarefas necessárias ao seu funcionamento regular, fizessem ou não parte do seu *core business*, isto é fossem ou não acessórias ou complementares da atividade principal.

Várias razões explicavam, no princípio, a opção pela integração vertical e internalização de várias funções não essenciais mas necessárias à operação hoteleira, designadamente a crença de que daí resultariam economias significativas e até a rendibilidade máxima do negócio.

Por outro lado, era notória a ausência de empresas especializadas a que os empreendimentos hoteleiros pudessem recorrer para assegurar a realização desses trabalhos em tempo útil e de forma considerada satisfatória, ou seja com a regularidade e qualidade desejadas.

Os hoteleiros estavam, por essa altura, condenados à realização do conjunto das tarefas compreendidas em toda a exploração, não se pondo, por isso, a possibilidade prática da sua partilha com terceiros.

Esta prática de autossuficiência, conseguida através de pessoal permanente e facilitada por ser então a mão-de-obra, em geral, de custo reduzido e se encontrar facilmente disponível, permitiu durante largo tempo que se instalasse a ideia que os empreendimentos hoteleiros só tinham a ganhar em preservar desta maneira a sua autonomia funcional.

A pouco-e-pouco os hoteleiros foram apreendendo que a opção pela internalização de certas tarefas não fazia, na maioria dos casos, inteiro sentido e melhor seria, por isso, subcontratar a sua realização com empresas vocacionadas para o efeito,

A DELABIE, especialista em **torneiras e equipamentos sanitários para Locais Públicos**, é guiada por uma lógica de economia de água e de energia criando gamas de produtos design, eficientes e responsáveis.

DELABIE

a subcontratação de serviços não essenciais, embora indispensáveis, poderá constituir, em muitos casos, um meio estratégico ao permitir uma maior flexibilização da estrutura da empresa e a redução significativa dos seus custos fixos

as quais começavam a surgir no mercado com as garantias de idoneidade exigidas.

Apesar do número crescente de hotéis que passaram, entretanto, a recorrer à modalidade de *outsourcing* para assegurar um número igualmente crescente de tarefas periféricas à sua atividade central, continuam a ser inúmeros os hoteleiros que não fazem um uso adequado de qualquer das modalidades de subcontratação possíveis e desejáveis.

Sucede que a atividade dos estabelecimentos hoteleiros se encontra cada vez mais exposta a sérios imponderáveis, sobretudo por efeito das importantes oscilações no nível da procura (cujos valores máximos e mínimos são, por vezes, bastante afastados), às quais a normalmente rígida estrutura física e a organizacional têm dificuldade em se adaptar.

Daí que a opção dos hoteleiros em realizar pelos seus próprios meios todas as tarefas exigidas pela operação coloca-os perante o dilema de, com níveis de ocupação bastante desiguais, terem de suportar custos fixos praticamente iguais, frequentemente excessivos ou escusados

O objetivo de adequar ou dimensionar a estrutura organizacional dos empreendimentos hoteleiros de acordo com as necessidades da operação em cada circunstância é de difícil consecução, mas não pode deixar de ser tentada, designadamente recorrendo às soluções de outsourcing, nos casos justificados.

De facto, os hoteleiros deverão sentir-se obrigados a procurar conseguir a maior rendibilidade possível dos seus empreendimentos pelos meios considerados razoáveis, incluindo uma elevada produtividade dos seus trabalhadores, o que evidentemente deverá levar ao emagrecimento da sua estrutura funcional.

Aliás, a subcontratação de serviços não essenciais, embora indispensáveis, poderá constituir, em muitos casos, um meio estratégico ao permitir uma maior flexibilização da estrutura da empresa e a redução significativa dos seus custos fixos.

Além disso, o recurso a *outsourcing* permitirá ao hoteleiro não ter de realizar investimentos importantes em áreas, equipamentos, material e produtos relacionados com as tarefas delegadas.

Por outro lado, os hoteleiros deverão decidir com critério quais as áreas ou tarefas cuja realização pretendem subcontratar, quer para suprir a insuficiente capacidade de resposta dos seus empreendimentos, em situações correntes ou esporádicas, quer para assegurar a prestação de colaboração superiormente especializada, como a formação de pessoal, política de segurança e controlo de qualidade.

São cada vez variadas as áreas possíveis de subcontratação, a qual poderá incluir as seguintes áreas: lavandaria (roupa de clientes, roupa de serviço e limpeza seco), limpeza e arrumação dos quartos, restaurante (designadamente o serviço de banquetes), refeitório do pessoal, animação, contabilidade, auditoria e controlo, manutenção, etc.

Não menos importante os hoteleiros deverão preocupar-se em conhecer a capacidade de resposta das empresas que se propõem subcontratar para os substituírem no desempenho das tarefas necessárias, com a qualidade exigível e no tempo devido, estabelecendo com elas um contrato de prestação de serviços que salvaguarde as responsabilidades do hotel, mesmo nas situações de emergência.

Não poderá deixar de salientar-se a vantagem oferecida pelo *outsourcing* na gestão dos recursos humanos, dada a complexidade e o custo representados por esta importante questão da exploração hoteleira.

Os hoteleiros poderão, nos casos aconselháveis, recorrer aos serviços de empresas especializadas na prestação de serviços tais como recrutamento de pessoal, formação e treino dos trabalhadores, e definição dos níveis de remuneração mais adequados, tendo por base a análise do setor na mesma zona e em estabelecimentos comparáveis.

Finalmente, os empreendimentos hoteleiros não deverão ignorar a possibilidade e o interesse em recorrer ao *outsourcing* de produtos e serviços tecnológicos fornecidos por terceiros, como, por exemplo, as centrais eletrónicas de reservas, ou a inclusão dos produtos e serviços do hotel em qualquer site «hospedeiro» da Internet, para a sua promoção e venda, sem esquecer a colaboração prestada normalmente pelas agências de viagens.

Mal avisados andarão, por isso, os hoteleiros que não ponderem a utilização, provisória ou permanente, de qualquer das várias soluções de *outsourcing* que poderão permitir, pelo menos, a redução dos seus custos fixos, sobretudo no caso dos empreendimentos hoteleiros sujeitos a grandes variações do nível de ocupação ao ano e até à semana.

Não se compreenderia, por isso, que não estivessem habilitados a avaliar, com critério e rigor, as vantagens e desvantagens da subcontratação. ■

EUROFRED

OFERTA **EM TODAS AS SOLUÇÕES**

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

O equipamento da Eurofred oferece
a mais elevada tecnologia e eficiência energética.

COMPROMISSO PROFISSIONAL

Fazemos o acompanhamento durante
todo o ciclo de vida do equipamento.

PROJECTOS À MEDIDA

Desenhamos a sua proposta de serviços
em função do equipamento, a tipologia de produto
e as especificidades de cada caso.

EXPERIÊNCIA NO SETOR

A nossa ampla gama de climatização industrial
e aquecimento, vem acompanhada de anos de serviço
e experiência de uma equipa altamente profissional.

EUROFRED
being efficient

www.eurofred.pt

Tel.: +351 219 947 810
engenharia@eurofred.com
eurofredportugal@eurofred.com

daitsu FUJITSU CLINT GENERAL

José Manuel Moreira
(Administrador da
FAVVUS IT HR, SA.)

OUTSOURCING DE PROCESSAMENTO SALARIAL E SERVIÇOS AFINS –VANTAGENS E PRECAUÇÕES

A externalização de atividades ou de partes da cadeia de valor tradicionalmente executadas dentro da empresa, deve ser visto como uma alternativa mais eficiente de realizar tarefas com uma importância não crítica

O *outsourcing*, ou seja, a externalização de atividades ou de partes da cadeia de valor tradicionalmente executadas dentro da empresa, deve ser visto como uma alternativa mais eficiente de realizar tarefas com uma importância não crítica e dessa forma permitir, por um lado, a concentração da gestão nas atividades mais diretamente relacionadas com o *core business* e, por outro, a diminuição dos custos e da sua visibilidade direta. As atividades a externalizar são assim subcontratadas a uma ou mais terceiras entidades, especializadas nesses negócios específicos e, como tal, em condições de as executar com maior eficiência graças aos ganhos de escala, à *expertise* alcançada com o foco e a experiência acumulada, a tecnologia apropriada e constantemente atualizada e a recursos humanos especializados e bem preparados.

Para a empresa que contrata estes serviços, as principais vantagens, para além da já referida concentração no *core* do negócio, residem na possibilidade de libertar e realocar colaboradores às atividades que mais contribuem para a geração de resultados, evitando-lhes o tempo gasto em tarefas administrativas ou outras áreas de suporte à atividade principal; na redução ou eventual eliminação dos custos de aquisição, de manutenção e de atualização da plataforma tecnológica e na garantia da sua escalabilidade para enfrentar picos pontuais de atividade (em alternativa ao sobredimensionamento e subaproveitamento crónico); e na transformação de custos fixos operacionais em custos variáveis à medida do negócio, traduzidos num pagamento mensal em função do número de trabalhadores.

A estas vantagens acresce a libertação da preocupação em lidar com a crescente obrigatoriedade de prestar contas às entidades oficiais, com as recorrentes alterações à legislação laboral e com o custo das penalizações que chegam ao conhecimento da empresa com grandes atrasos face à ocorrência (com as respetivas multas e juros de mora).

MACAU
Hotelaria de luxo
©Beautiful Destinations

No processo de procurement de uma empresa de prestação de serviços de outsourcing é aconselhável confirmar que esta tem experiência no setor de atividade.

Uma última vantagem, de importância cada vez mais crítica, é a melhor proteção da informação – em particular da relativa a clientes – e da integridade dos processos graças aos maiores níveis de segurança proporcionados pelos sistemas de informação do prestador do serviço. (Sabe-se que as fugas de informação têm quase sempre origem no interior da empresa, e o prestador de serviços contratado e os seus colaboradores estão sujeitos a cláusulas de sigilo rigoroso e a pesadas penalizações pelo seu incumprimento).

Especificamente, no que se refere ao *outsourcing* da gestão administrativa de recursos humanos, o seu âmbito pode incluir a disponibilização de relatórios de gestão, a elaboração do contratos de trabalho, o cumprimento das obrigações legais, o processamento salarial, a gestão da assiduidade (integrada com o processamento salarial e alimentada por terminais e sensores diversos, como relógios de ponto, baias de acesso, torniquetes, fechaduras elétricas, etc).

Se suportado por um portal web, o acesso à informação poderá ser disponibilizado a quem a Direção entender, seja para o colaborador comunicar uma alteração dos seus dados (e.g. mudança de morada, nascimento de um filho, alteração do estado civil) ou propor os períodos de marcação de férias, seja para as chefias terem acesso aos dados referentes à sua equipa (identificação, habilitações, formação, registo de carreira, etc.), aprovarem ou rejeitarem as férias propostas e justificarem faltas. Em todos estes casos, os ganhos de produtividade gerados por esta possibilidade de *self-service* são evidentes.

No processo de *procurement* de uma empresa de prestação de serviços de *outsourcing* é aconselhável confirmar que esta tem experiência no setor de atividade, dispõe de uma equipa multidisciplinar atualizada, possui uma aplicação própria adaptada ao setor de atividade e capaz de automatizar procedimentos complexos (e.g. penhoras, retroativos), e tem capacidade para responder em tempo útil às recorrentes alterações da legislação. Preferencialmente, deve trabalhar com informação replicada na *cloud* para assegurar e facilitar a recuperação dos dados *(disaster recovery)* e permitir o acesso por via remota, através de PC, *tablet* ou *smartphone*. São ainda condições indispensáveis o cumprimento das regras definidas pelo RGPD, a encriptação dos dados no *software* utilizado, a existência de normas e procedimentos internos relativos ao acesso à informação por parte do pessoal do fornecedor do serviço (quem o pode fazer, em que condições e sob sigilo) e as rotinas e prazos para apagar a informação.

O contrato de fornecimento do serviço de *outsourcing* deve ainda definir o calendário para o arranque em real da prestação (prevendo, pelo menos, um processamento em paralelo para a deteção de eventuais diferenças face ao existente e correspondentes correções), o calendário dos procedimentos mensais e anuais, incluindo os prazos de envio e entrega dos fluxos de informação entre o fornecedor, o beneficiário do serviço e as entidades externas (entre outros, o Fisco e a Segurança Social), as cláusulas de sigilo relativas à empresa subcontratada e aos seus colaboradores e as penalizações por cometimento de erros ou incumprimento de prazos.

As vantagens elencadas e as garantias de idoneidade, qualidade e segurança dadas por uma entidade habilitada para prestar serviços de *outsourcing* de gestão administrativa de recursos humanos são sem dúvida argumentos de peso para a sua contratação. ■

ASSINE

☐ **1 Ano** (4 números) € **36,90** ☐ **Estudantes -20%** **Para o estrangeiro acrescem portes CTT**

Nome: _____ Cargo: _____

Empresa: _____ Ramo de Actividade: _____

Morada: _____ C.P. _____ - _____ Localidade _____

Contribuinte: _____ N.º Telefone: _____

Homepage: _____ E-mail: _____

Estabelecimento de Ensino: _____

MODO DE PAGAMENTO

o Cheque n.º _____ Banco _____ no valor de € _____ à ordem de Mediapearl ou

Transferência Bancária para o NIB: 0033.0000.45395537505.05 em nome de Mediapearl, no valor de € _____ .

MEDIAPEARL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA.

Para mais informações contacte:
Assinaturas - Tel.: 214 036 76 56 | 218 680 277 - dirhotelassinaturas@mediapearl.pt

Manufaktur
Produção à medida.

Aparelhagem individualizada.
O Manufaktur é uma área independente dentro do Hager Group e representa a forma moderna e simples de produção personalizada. Aqui se produzem soluções totalmente coordenadas desde a calha técnica personalizada até aos interruptores únicos e elementos de comando.

Mais informações em hager.pt

:hager

VI CONVENÇÃO

hotelshop socialshop

GESTÃO DE COMPRAS

LISBOA

26 NOVEMBRO

Altis Grand Hotel (Rua Castilho)

INSCRIÇÃO GRÁTIS

PARA PROFISSIONAIS DE HOTELARIA E IPSS

PROGRAMA

Apresentador: **Fernando Alvim**

09:15 Check-in

09:45 **Mariana Teixeira**, Impacthouse
"Sustentabilidade em hostels e alojamento local"

10:15 **João Alves**, HotelShop+SocialShop
"Técnicas de Negociação"

10:45 **Tiago Abalroado**, UDIPSS Évora/Unitate
"IPSS e Responsabilidade Social"

11:15 Coffee-break e visita aos expositores

11:45 **Johnson Semedo**, Academia Johnson Semedo
"A vida é dura!"

12:15 *Painel "Gerir custos" (Moderador: Fernando Alvim)*
Pedro Fernandez, Pestana Hotels & Resorts
Paulo Duarte, Memmo Hotels
Diogo Laranjo, Hotéis Heritage

13:00 Almoço gourmet "Os Sabores de Portugal"

14:30 **Ricardo Gonçalves**, HotelShop+SocialShop
"Processo de encomendas"

15:00 **Chef Nuno Queiroz Ribeiro**
"Food evolution"

15:30 **Fernando Gonçalves**, Assoc Port. Aquacultura
"Aquacultura: Factos e Mitos"

16:00 Coffee-break e visita aos expositores

16:30 **João Miguel Tavares**, Jornalista e Comentador
"O Governo faz-nos Sombra?"

17:15 Entrega dos **Prémios HotelShop+SocialShop 2019**

17:45 Sorteio de viagens e brindes

Programa sujeito a alterações sem aviso prévio.

INSCRIÇÕES

Grátis para profissionais de hotelaria e instituições sociais, inscrições em www.hotelshop.pt, pelo e-mail: convencao@hotelshop.pt ou pelo telefone 214 128 810. Lugares limitados. Inscrição sujeita a confirmação.

ORGANIZAÇÃO

hotelshop socialshop

MEDIA PARTNERS

dirhotel · Ambitur · hotelaria · Turisver

PARCEIRO INSTITUCIONAL

adhp

PATROCINADORES OFICIAIS

BLUΣ SIGMA HYGIENE SYSTEMS · JOSÉ RAIMUNDO GONÇALVES LDA · PROQUIMIA www.proquimia.com · Délifrance Criamos tentações! · Sogenave Food Solutions

APOIO

americana PAPELARIA, SA · Upal União Panificadora da Amadora, Lda. · SUPER BOCK GROUP · panidor Sabores de Sempre · TORRIÉ · Diversey

CADERNO ESPECIAL DIRHOTEL

16 **FINANÇAS**

O "novo" retorno de investimento Tecnológico - ROI(T)

18 **REVENUE MANAGEMENT**

O revenue management em outsourcing

22 **MARKETING**

Da Operação ao Analítico passando pelo Marketing Digital

24 **GESTÃO DE DESTINOS**

Roadmap para gestão de destinos na economia digital

Carla Augusto
Professora de Marketing no ISCTE e Regional Manager na Winprovit

O "NOVO" RETORNO DE **INVESTIMENTO TECNOLÓGICO - ROI(T)**

Que métricas devo utilizar para medir o retorno do meu investimento tecnológico? Existem novos método? Novos fatores não tangíveis e métricas a considerar? A resposta é SIM! Porque o mercado assim o exige.

Falamos de investimento tecnológico, uma área fulcral para o negócio hoteleiro e onde nem sempre é fácil obter informação real sobre o respetivo retorno (ROI). O desafio que aqui lanço é o de se encontrar os benefícios da tecnologia, quer sejam tangíveis ou intangíveis, medi-los e analisar o resultado. Esta avaliação vai além da melhoria de um processo, e chega sim à experiência que o hóspede teve no nosso hotel e o que ele irá partilhar sobre isso. Ter soluções e serviços capazes de o fazer sentir único e estarmos focados no que ele pretende, pode valer mais do que milhares de euros investidos em publicidade. É neste momento que a tecnologia pode ser uma verdadeira mais valia. E cada vez mais deve ser tida em conta, desde que adequada e customizada ao que o hoteleiro pretende.

> A velocidade e as necessidades do negócio, levam a que exista hoje uma grande dependência de soluções tecnológicas

Neste contexto, olhar para a temática das tecnologias carece de uma análise profunda e da resposta a 3 perguntas: a) que tipologia de hotel queremos ter; b) que nível de serviço pretendemos prestar; e c) como nos vamos posicionar nos próximos 10 anos. De facto, pensar em IT na Hotelaria é pensar na operação de um hotel e no seu modelo de serviço.

A velocidade e as necessidades do negócio, levam a que exista hoje uma grande dependência de soluções tecnológicas que tenham a flexibilidade e capacidade de acompanhar os novos desafios do mercado Hoteleiro, de uma forma rápida e eficiente. A customização do serviço e das soluções de acordo com o "agora", reagindo ao momento e às tendências projetam uma imagem de modernidade e uma experiência inesquecível aos clientes.

As soluções centradas no cliente, apoiadas por tecnologia, são cada vez mais uma tendência, facto que toma uma maior proporção se estivermos a falar de Millennials. Estes, pretendem serviços de qualidade, com resposta rápida e com experiências enriquecedoras que, em boa hora, irão partilham na sua rede.

Numa análise mais micro, na vida dos hotéis existem dois grandes momentos para equacionar o Investimento tecnológico:

- Renovação tecnológica de um hotel existente (pode ou não coincidir com remodelação do hotel em si)
- ou construção de um novo hotel dotado de capacidade tecnológica capaz de responder às exigências atuais e futuras.

Neste contexto, a necessidade de avaliar as várias soluções do mercado, de forma a crescer nos serviços que os clientes pretendem é o grande desafio. E aplica-se aos dois momentos que referi anteriormente.

Aquilo que tem sido a minha experiência a trabalhar o mercado de hotelaria e turismo é de que no momento zero se deve pensar estrategicamente no negócio e só depois que soluções devemos utilizar para responder corretamente às metas identificadas. Dado que a tecnologia cresce a um ritmo muito elevado e já existem hotéis em que este é o grande *driver*, urge estarmos atentos e acompanhar as tendências.

Em paralelo há que analisar possíveis economias de escala que posso ter no hotel ou no grupo de hotéis, bem como a proteção do investimento já realizado, no caso de se tratar de uma remodelação. Caso seja possível, as soluções existentes podem ser reutilizadas para outras áreas com menor necessidade de recursos, ou não tão dependentes de tecnologia.

O retorno de investimento (ROI) deverá ser analisado em dois grandes vetores:

- aquilo que é tangível, isto é, a otimização de processos anteriormente manuais e mais demorados, que passam a ser realizados por ferramentas e soluções de operação do hotel (quer sejam software de gestão, ferramentas de CRM que permitem conhecer melhor o hóspede, conectividade etc);
- e as vantagens não tangíveis que levam a um maior envolvimento e melhor experiência do hóspede. Estas, mais difíceis de medir e de controlar, são aquelas que, neste momento mais influenciam a vida do hoteleiro. Uma crítica positiva origina uma onda de boas experiências partilhadas enquanto que uma crìtica negativa pode descredibilizar completamente um determinado negócio.

Assim, cada hotel deverá ter as suas dimensões de análise e elaborar a sua própria fórmula do novo (ROI(T)). Esta deverá ser semelhante a: (Benefícios Tangíveis + Benefícios Intangíveis) / valor total de investimento em IT.

O facto de estarmos atentos às novidades no sector leva-nos a aferir que não existe uma solução única para todos. Nesse sentido a escolha deve ser cuidada e informada com base nas dimensões de análise definidas. Na análise de ROI(T), caso não sejam tidas em conta as vantagens não tangíveis podemos ser influenciados por um valor que apenas analisa o resultado direto, e tomar decisões com base nesta informação. As várias camadas de analise que aqui proponho levam-nos a um ROI (T) mais real e consequentemente a decisões mais informadas baseadas em factos que vão para além da tecnologia em si. Os clientes mudaram, e a concorrência tem uma maior abrangência, a procura aumentou e os fatores que levam um hóspede a procurar este hotel em detrimento de outro também mudaram.

É por isso muito importante optar por soluções que permitam o crescimento tecnológico e não limitem as escolhas de futuro. Se assim for, estou certa que o vosso retorno de investimento vai ser muito significativo. ■

Na análise de ROI(T), caso não sejam tidas em conta as vantagens não tangíveis podemos ser influenciados por um valor que apenas analisa o resultado direto

Maria do Rosário Barra
Partner da MODO DISTINTO
www.modo-distinto.pt

O REVENUE MANAGEMENT EM **OUTSOURCING**

Na área do revenue management necessitamos estar atentos à permanente evolução das soluções e métodos inovadores e adaptar continuadamente as diferentes estratégias.

Desafios do Revenue Management

Bob Dylan cantava "you don´t need a weatherman to know which way the wind blows".

Mas se quisermos saber como vai estar o tempo amanhã ou daqui a um mês, precisamos de uma panóplia de especialistas.

O mesmo acontece nos nossos hotéis. Basta chegar à recepção para sabemos quantos hospedes temos no hotel, mas necessitamos de recorrer a variados e cada vez mais especializados serviços e soluções tecnológicas para conseguir e assim preparar uma gestão adaptada à procura e à concorrência que promova uma maior rendabilidade do nosso negócio.

Na área do revenue management necessitamos estar atentos à permanente evolução das soluções e métodos inovadores e adaptar continuadamente as diferentes estratégias.

Consideremos as principais:

- Segmentação e optimização do preço
  Devemos escolher os clientes certos para o nosso negócio: para tal necessitamos analisar os seus hábitos e características, que quartos preferem, que serviços necessitam.

- Análise da concorrência
  Conhecer os preços e taxas de ocupação da concorrência é essencial para delinearmos as nossas estratégias e termos a melhor oferta para o nosso publico alvo.

- O site do hotel
  Para além de ser o principal meio e mais fidedignode dar a conhecer o nosso negócio deve estar preparado para converter os visitantes em clientes e ser 'responsivo' aos vários suportes existentes.

- SEO para reforçar visibilidade
  A optimização dos motores de busca é essencial para a captação de novos clientes e aumentar as intenções de compra e criar uma melhor relação custo eficácia.

- Criação de incentivos directos
  Ao criar incentivos directos no seu site no momento da reserva, adaptados ao tipo de cliente, aumenta a possibilidade de captação de clientes indecisos.

- Examinar os dados presentes e passados
  As análises dos dados recolhidos auxiliam a canalizar os custos de marketing e a informação reunida ajuda á escolha da melhor estratégia de revenue management para aumentar a receita.

DAUTI®
VEGA
pulsiva
Hotelwäsche
Erwin Müller
JOBELINE
TUDO PARA O SEU NEGÓCIO!
Uniformes personalizados | Calçado | Têxteis-Lar | Acessórios
Hotelaria | Restauração | Catering
WWW. DAUTI.PT

As vantagens do outsourcing nesta área de negócio centram-se principalmente na criação de postos de trabalho especializados disponíveis 365 dias por ano e utilizáveis quando necessário reduzindo assim os custos fixos

➢ Soluções informáticas para resposta 24h/7d
O 'chatbot' é uma das mais recentes soluções informáticas, usada para melhorar a experiência do cliente. Os hóspedes podem fazer reservas, check in, check out entre outras facilidades, a qualquer hora do dia.
Esta solução permite melhores performances reduzindo o tempo de espera dos clientes e melhora a gestão das operações por parte do staff do hotel.

Em conclusão, este são alguns pontos que, bem usados, servirão para se alcançar uma boa gestão das receitas o que aumentará os resultados do hotel. Com o correcto uso da tecnologia os hotéis podem automatizar muitas das suas tarefas o que aumenta a produtividade e a rentabilidade do negócio hoteleiro.

De qualquer modo não podemos deixar de realçar que tantas decisões e conhecimentos devem ser executados por colaboradores devidamente credenciados de modo a se alcançar os melhores resultados.

O Outsourcing na gestão hoteleira

A necessidade de maior eficiência operacional aliada a racionalização dos custos e adaptação à sazonalidade sempre presente nesta indústria fez com que cada vez mais se recorresse à contratação de serviços externos tradicionalmente nas áreas operacionais.

O Outsourcing, fruto da crescente rentabilidade evidenciada por algumas empresas que recorrem a estes serviços, tem vindo a crescer de forma significativa ao longo do tempo. O modo como é estabelecido tem conhecido diferentes formas ao longo dos tempos.

O modelo de negócio que começou por ser estabelecido com base num simples acordo comercial entre duas entidades foi evoluindo para outras formas de relacionamento onde a perspectivas de partilha de custo / benefício passou a estar presente.

As vantagens do outsourcing nesta área de negócio centram-se principalmente na criação de postos de trabalho especializados disponíveis 365 dias por ano e utilizáveis quando necessário reduzindo assim os custos fixos.

As empresas ficam assim libertas de processos morosos pois tem acesso a ferramentas de gestão especializadas obtendo assim uma maior eficiência operacional. O network alargado de contactos permite também actualizar competências técnicas e tecnológicas e promover um reforço das capacidades de inovação.

A mais valia destas empresas de gestão em outsourcing, onde as competências especializadas se aliam à capacidade de renovação constante, é o foco contante na optimização dos recursos humanos e tecnológicos necessários às novas exigências do mercado.

Estas empresas nasceram da oportunidade detectada de um novo estilo de gestão onde é necessário recorrer a cada vez mais funções especializadas combatendo a natural resistência à mudança e à partilha de dados confidenciais não descurando novos modelos de negócio que possam servir as estratégias definidas.

O outsourcing de gestão hoteleira pretende, acima de tudo, promover o aumento das vendas, um maior reconhecimento da marca, a diversificação de parcerias, a ampliação do portfolio de serviços e a fidelização dos clientes,

Em suma, uma melhor rentabilização do negócio hoteleiro. ■

Cabazes de NATAL

Para nós, Espírito de Natal é oferecer mais e melhor escolha.

O espírito de Natal fica mais completo quando se celebra numa mesa mais rica e diferenciada.

Para isso, preparámos para si uma gama de cabazes, variados no preço e nos sabores, todos eles recheados de deliciosas combinações da melhor qualidade.

As nossas sugestões têm tudo para surpreender, cativar e tornar o Natal ainda mais saboroso para os os seus parceiros, fornecedores ou colaboradores.

Faça a sua pré-reserva em loja ou em:

MAKRO.PT/ CABAZES NATAL

MAKRO PORTUGAL

makro

O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

João Paulo Rodrigues
Diretor de Marketing
na Host Hotel Systems
Professor
na Universidade
Europeia

DA OPERAÇÃO AO ANALÍTICO PASSANDO PELO **MARKETING DIGITAL**

Atualmente assiste-se com enorme satisfação na hotelaria a uma tremenda evolução no que respeita à utilização de sistemas de informação. Acima de tudo, existe a crescente preocupação em ver tudo integrado, de forma a conseguir analisar a informação como um todo, em vez desta ser vista por partes ou por departamentos. Atualmente com a quantidade de informação gerada pelos vários sistemas operacionais, não chega ter o melhor sistema de gestão de alojamento, o melhor sistema de gestão de F&B ou até mesmo o melhor sistema de gestão contabilística e financeira, se não for possível tratar toda a informação gerada por estas aplicações de forma unificada.

A procura por sistemas analíticos, que funcionem como chapéu integrador de informação, tem sido evidente nestes últimos tempos neste setor de atividade. Outros setores, como por exemplo o da banca, dos seguros e das telecomunicações já investem em sistemas analíticos ao longo de largos anos. Mas nunca é tarde!

temos que perceber como o motor de busca mais utilizado no mundo funciona para depois poder saber como agir.

Pelo meio deste caminho, entre sistemas operacionais e sistemas analíticos, encontra-se outro tema quente, o do marketing digital. Lembro-me, e não foi há muito tempo, de querer elaborar um Power Point para apresentação num cliente, com vários logótipos de hotéis e de ter entrado madrugada adentro, com alguma frustração, a efetuar pesquisas na internet digitando o nome completo dos hotéis e, mesmo assim, a ser forçado a navegar entre as várias páginas do resultado da pesquisa para encontrar uma imagem dos hotéis pretendidos.

Felizmente, também aqui houve alguma evolução, mas percebe-se que ainda há um bom caminho a percorrer. Falta algum investimento nesta área, quer a nível financeiro, quer a nível de pessoal qualificado; ao nível financeiro, arriscando em campanhas bem executadas para tentar combater a intermediação dos IDS *(Internet Distribution Systems)* e das OTA *(Online Travel Agencies)*, gastando algum dinheiro, claro, mas tentando fazer com que o retorno desse investimento se traduza em reservas não comissionadas; do lado das pessoas, procurando massa crítica e conhecimento especializado nas matérias do marketing digital, tendo em conta que este tema é gigante e engloba muitos outros temas que vão muito além da promoção nas redes sociais.

Podem-se abordar aqui alguns dos chavões ligados a esta temática, mas sejamos realistas, qualquer um deles, mais tarde ou mais cedo, irá desaguar no apoio de um técnico especializado nessa matéria.

Antes de abordar alguns exemplos, é importante referir que tirando as promoções em redes sociais, que em si já requerem alguma especialização e análise, temos do outro lado da montra digital um motor de busca onde as pessoas procuram, por exemplo, o hotel onde ficar. Aqui inevitavelmente temos que perceber como o motor de busca mais utilizado no mundo funciona para depois poder saber como agir. Estamos a falar do Google. Um dos temas centrais é o SEO – *Search Engine Optimization*. Podemos olhar para ele como um dos temas centrais para o posicionamento do negócio digital que nos poderá fazer aparecer em primeiro lugar na pesquisa, ou lá para as últimas páginas perdidas que ninguém encontra. Este tema na realidade corresponde a um conjunto de boas práticas, que tratadas com carinho, podem fazer toda a diferença.

No entanto, o próprio SEO esconde outro tipo de temáticas importantes, umas mais técnicas, outras mais ligadas à natureza dos próprios conteúdos, seja na sua forma de escrita apelativa e cuidada ou no que ao tratamento gráfico diz respeito. Por exemplo, do lado do SEO on the page, temos o CONTEÚDO, que tem de ser fresco, tem de envolver, tem de ter alinhadas palavras chave no texto e, acima de tudo, tem de ser escrito com rigor e qualidade. Também no SEO on the page existe uma componente técnica importante, como o HTML ou linguagem utilizada, pois esta tem de estar bem estruturada e ter títulos, descrições e cabeçalhos no código convenientemente definidos. Por último, há a considerar a própria ARQUITETURA do site – representada pela velocidade e navegabilidade, pelos próprios links, bem como garantir facilidade na análise efetuada pelos *Crawlers* da Google (mecanismo de análise do principal algoritmo da Google – *Page Rank*). Só nestas temáticas estamos a falar de profissões como a de programador ou *web designer*, de gestor de conteúdos e até mesmo de um técnico de SEO.

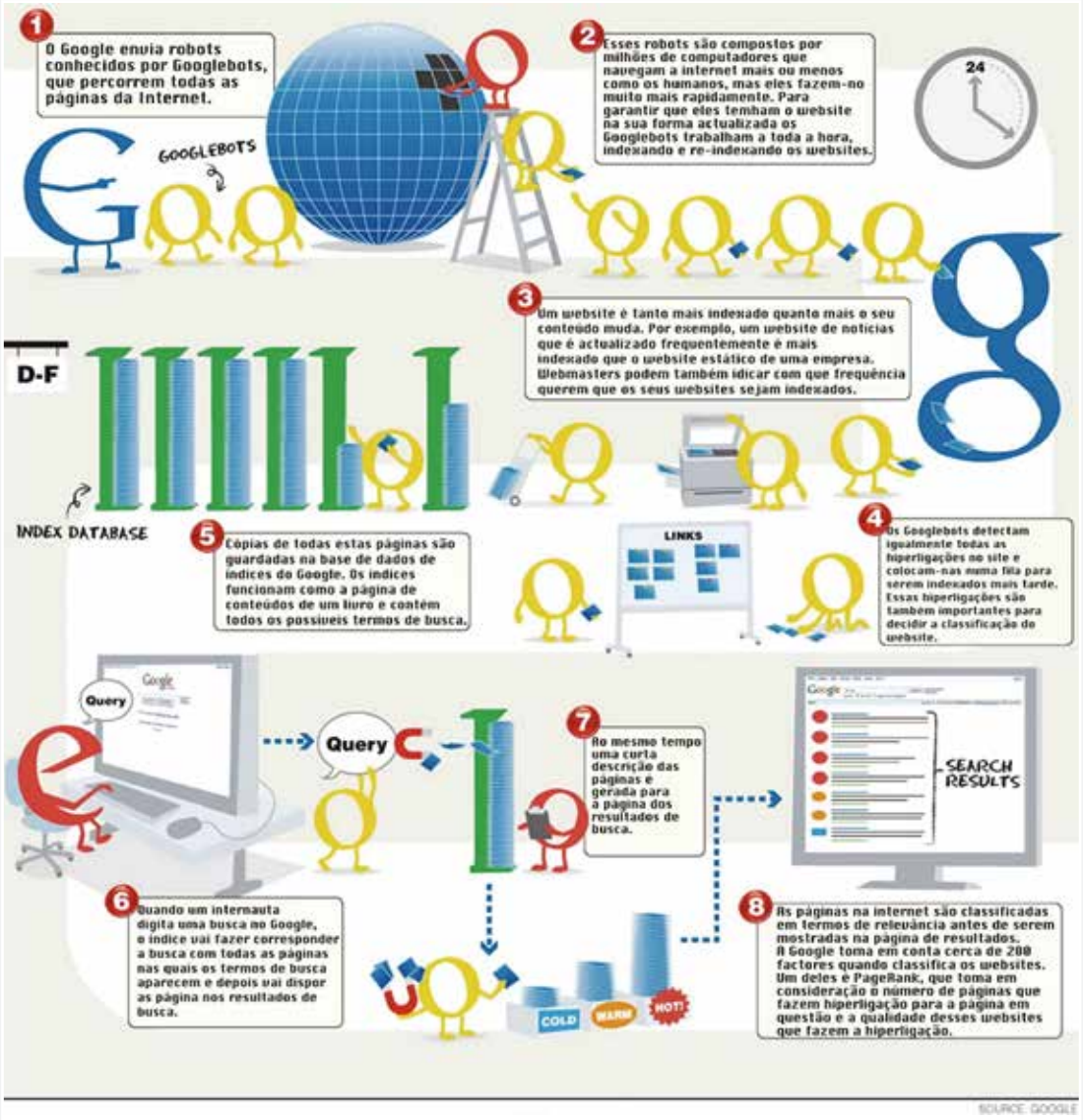


Figura 1: Exemplo animado da Google explicativo da importância da indexação

Se olharmos agora para o *SEO Off the Page*, temos outras tantas preocupações como a da estrutura dos LINKS e da sua qualidade; como toda a componente SOCIAL e da CONFIANÇA, que se irá traduzir em reputação online.

É ao conjunto de todas estas e outras mais boas práticas que, após uma pesquisa orgânica, o algoritmo da Google irá avaliar e promover ou despromover o posicionamento do site no que diz respeito à sua indexação. Este tipo de pesquisa é uma pesquisa natural que não envolve qualquer tipo de custo em publicidade, pelo que deve ser bem tratado para obter bons resultados.

Para além do referido, o marketing digital também deverá ser acompanhado por uma componente analítica robusta, pois se o que estamos a fazer não for medido, não iremos saber o que está bem feito e o que terá que ser melhorado. Esta área do controlo e da análise também ela própria requer alguma especialização, porque existem uma série de indicadores que deverão ser analisados, como alguns, dos mais básicos, mas não menos importantes, como o número de impressões (número de vezes que o link surge listado na pesquisa), o número de cliques (cliques efetivos após impressão) e o famoso CTR *(Click-Through Rate)* que representa o rácio entre as impressões e os cliques efetivos.

Este pequeno texto, naturalmente só abre o apetite para esta temática, mas deixa em aberto muitos tópicos relacionados, e bastante interessantes, que poderão ter sequência em futuros artigos. ■

Para além do referido, o marketing digital também deverá ser acompanhado por uma componente analítica robusta

ROADMAP PARA GESTÃO DE DESTINOS NA ECONOMIA DIGITAL*

Sérgio Guerreiro
Diretor Coordenador, Gestão do Conhecimento, Turismo de Portugal

A economia digital trouxe consigo novos desafios para a gestão dos destinos – mas os destinos podem ultrapassá-los e, de facto, prosperar, aproveitando o poder dos dados.

Na economia digital, os destinos turísticos enfrentam desafios de gestão como nunca antes.

À medida que o turismo se tornou uma atividade verdadeiramente global, os destinos competem entre si um pouco por todo o mundo. As novas tecnologias aceleraram o crescimento do turismo, aproximando a oferta e a procura, facilitando as viagens e as reservas e transformando operações de marketing e modelos de negócio. Nos últimos 20 anos, agregadores de viagens, OTA's, aplicações de social media, motores de *metasearch* e um conjunto de novos *players* transformaram significativamente o negócio turístico e influenciaram o comportamento da procura.

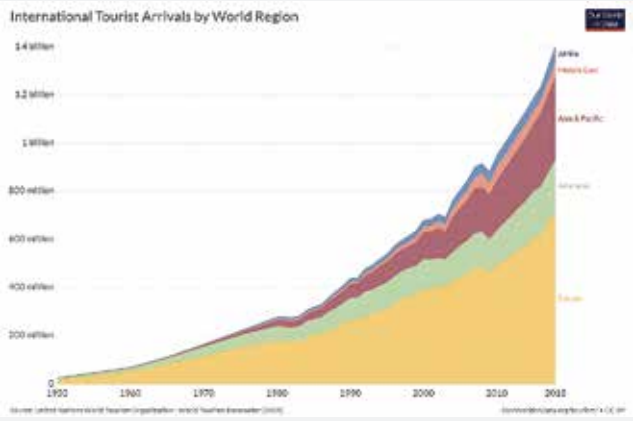
A economia digital trouxe consigo novos desafios para a gestão dos destinos – mas os destinos podem ultrapassá-los e, de facto, prosperar, aproveitando o poder dos dados.

Os desafios da economia digital para a gestão de destinos

Na economia digital, a incerteza é uma das poucas garantias no processo de tomada de decisão de governos, destinos e empresas: alterações nos modelos de negócio, emergência de novas tecnologias disruptivas, modificações na sociedade, surgimento de fenómenos de insegurança em zonas turísticas e uma maior frequência da ocorrência de desastres naturais.

Por outro lado, tudo acontece de forma muito rápida. O processo de planeamento de viagens foi significativamente encurtado e as reservas *last minute* são cada vez mais comuns, uma vez que o consumidor tem cada vez mais acesso a informação em tempo real, que influencia as suas decisões de compra, como a disponibilidade e preço de hotéis e voos, as condições atmosféricas e *user-generated content* sobre os destinos turísticos.

* tradução do artigo publicado no blog do Fórum Económico Mundial, https://bit.ly/2kdo1l0



Chegadas internacionais de turistas cresceram 56 vezes desde 1950
Imagem: OMT / Our World in Data

Com efeito, estes desenvolvimentos tecnológicos transferiram poder para o consumidor em termos da tomada de decisão, obrigando os destinos turísticos a adaptar as suas estratégias.

Esta transição tem sido um desafio para os destinos e a fragmentação da atividade turística dificulta ainda mais o processo. Na economia digital coexistem grandes empresas, pequenas e micro-empresas. Para estas últimas, a digitalização é uma ambição distante, tornando-as (e aos destinos) menos competitivos no médio prazo.

Tradicionalmente orientadas para o marketing, as organizações gestoras de destinos estão a evoluir para organizações mais focadas no desenvolvimento. Um pouco por todo o lado, estão a redesenhar as suas estruturas, incorporando a inovação e o desenvolvimento de produto no seu core *business* e investindo de forma crescente na produção e disseminação de conhecimento para apoiar esta mudança.

Durante anos, a gestão de destinos utilizou um número limitado de indicadores, disponíveis com algum desfasamento temporal e com uma granularidade limitada, complementados por inquéritos à procura e outros elementos de pesquisa genéricos. Isto foi suficiente para organizações focadas no marketing num mundo pouco digital. Contudo,

ONDE SEU DESTINO COMEÇA

INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT
AND LUXURY TOURISM UNIVERSITY

INSCRIÇÃO ABERTA PARA FEVEREIRO DE 2020

Informações de contato:
pedro.martins@ec.sommet-education.com

OS NOSSOS PROGRAMAS

BBA IN GLOBAL HOSPITALITY MANAGEMENT

MASTER IN INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

EXECTUTIVE MASTER
IN INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

MASTER IN MARKETING MANAGEMET IN LUXURY TOURISM

Considerando este significativo volume de dados, a questão é como mobilizar esta quantidade de informação e construir uma estratégia de gestão de destinos baseada em conhecimento.

estes novos desenvolvimentos tecnológicos e os desafios de que falámos alteraram por completo as necessidades de informação para tomada de decisão, e mesmo o papel das organizações gestoras de destinos. Como em muitas outras indústrias, os dados serão o recurso-chave para a gestão dos destinos turísticos no futuro.

Relatórios da WTTC (https://www.wttc.org/-/media/files/reports/special-and-periodic-reports/wttc_big_data_report_final.pdf), OCDE (https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/analysing-megatrends-to-better-shape-the-future-of-tourism_d465eb68-en;jsessionid=u-p29WGlzNTxWO9taKFSAdqD.ip-10-240-5-144) e OMT (http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/panel_2_01_leon_herce_2.pdf) identificam claramente os benefícios de *big data*, *Internet of Things (IoT), machine learning*, inteligência artificial e blockchain para melhorar a gestão do setor, permitindo uma monitorização contínua do desempenho do destino, a otimização de campanhas de marketing, o *benchmarking* com destinos concorrentes e a monitorização de fluxos no destino. Os gestores de destino têm ainda ao seu dispor dados de redes sociais, telemóveis, cartões de crédito, voos e aeroportos, entre outros.

Barreiras à implementação de gestão de destinos baseada em dados

Considerando este significativo volume de dados, a questão é como mobilizar esta quantidade de informação e construir uma estratégia de gestão de destinos baseada em conhecimento.

A resposta está longe de ser fácil. De facto, passámos de um número restrito de fontes de dados, disponibilizadas por instituições tradicionais, para uma constelação de novas fontes, complexas por natureza e com a sua nomenclatura específica, para responder a uma agenda completamente nova.

Existem várias barreiras ao uso efetivo de novas fontes de dados e, especificamente, de *big data*:

- O acesso aos dados requer habitualmente um forte investimento na aquisição dos dados, no seu armazenamento e em *software* específico para analisar volumes significativos de dados;
- O volume e a complexidade dos dados implicam a necessidade de competências avançadas de análise de dados, que hoje são cada vez mais raras e bastante dispendiosas, não estando normalmente disponíveis nas organizações gestoras de destinos;
- Ausência de uma cultura orientada à inovação, que permita a maximização do uso de dados

ambiente
the show

de 7 a 11.2.
2020 LOOKS GOOD

A hospitalidade desenvolve-se no espaço. As oportunidades desdobram-se sem limites. Mais área para o sector HoReCa na maior feira internacional de artigos para a casa. A partir de 2020 serão também mostradas no Pavilhão 6.0 novidades de todo o mundo, apresentados conceitos inovadores de gastronomia e feitos negócios em torno das tendências em hotelaria.

horeca

Informações e bilhetes:
ambiente.messefrankfurt.com/horeca
Tel. 21 793 91 40
info@portugal.messefrankfurt.com

messe frankfurt

A partilha de informação é outro desafio. O desenvolvimento de portais de dados têm sido uma solução cada vez mais frequente.

para transformar insights em vantagens competitivas;

- Capacidade de promover a transferência de conhecimento para o nível empresarial, induzindo inovação no desenvolvimento de produtos e serviços e na geração de novos modelos de negócios;
- Fracos níveis de cooperação vertical entre os níveis nacional e local em termos de gestão de destinos;

As competências necessárias para ultrapassar estas barreiras estão disseminadas por diferentes organizações (fornecedores de dados, universidades, empresas tecnológicas, aceleradores e governos) e é muito difícil concentrar todo este conhecimento numa única entidade.

Para ultrapassar estas barreiras, é fundamental uma abordagem de rede ou, em outras palavras, o desenvolvimento de um ecossistema de conhecimento com forte interdependência entre todos os *stakeholders*.

Ecossistemas como potenciais motores de mudança

A gestão de problemas complexos implica uma solução que, sendo igualmente complexa, seja capaz de produzir resultados percecionados como vantagens para todos os *stakeholders*.

Como em qualquer ecossistema, a existência de uma estratégia clara e partilhada é essencial para alinhar parceiros e permitir a definição de um *roadmap* comum.

A liderança é igualmente essencial. No caso do turismo, as organizações de gestão de destino, pelo seu papel, pelo conhecimento da indústria turística e das suas especificidades e pelos dados a que têm acesso, devem assumir o papel de liderança neste processo e servir como plataformas para a partilha de conhecimento com todos os *stakeholders* do setor.

Não existindo propriamente uma metodologia definida nesta matéria, podemos desde já identificar elementos-chave deste processo:

Em primeiro lugar, as organizações necessitam de alargar a sua base de conhecimento, incorporando novas fontes de dados.

Em seguida, devem promover o desenvolvimento de soluções analíticas para transformar estes dados em informação pronta para a tomada de decisão. Isto requer a construção de equipas de analistas capazes de desenvolver estas tarefas.

Neste caso, para resolver a limitação de competências, as parcerias com universidades são uma excelente forma de testar novas soluções analíticas ou a viabilidade de utilização de novas fontes de dados. Um exemplo disto é o projeto desenvolvido pelo Turismo de Portugal, a NOVA SBE e a empresa de telecomunicações NOS (https://travelbi.turismodeportugal.pt/en-us/Pages/data-driven-planning-for-sustainable-tourism.aspx) para testar a viabilidade de utilização de dados de comunicações móveis na gestão de destinos turísticos, juntando numa agenda comum gestores de destinos, analistas de dados e fornecedores de dados.

A partilha de informação é outro desafio. O desenvolvimento de portais de dados têm sido uma solução cada vez mais frequente. O *Virtual Tourism Observatory* (https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/) da Comissão Europeia, a plataforma *TravelBI by Turismo de Portugal* (ver abaixo) ou o *Buenos Aires Tourism Observatory* são exemplos de boas práticas em termos de portais de dados, que permitem a consulta e utilização de dados pelos *stakeholders* do setor do turismo.

TravelBI's data portal
Imagem: *TravelBI by Turismo de Portugal*

Um desafio final tem a ver com a aplicação deste conhecimento no desenvolvimento de novos negócios. Este desafio tem levado ao surgimento de portais de open data (https://www.europeandataportal.eu/en/news/open-data-tourism), tornando os dados abertos e acessíveis para *developers* e académicos e permitindo a sua utilização em programas de inovação aberta no desenvolvimento de soluções para os desafios de empresas e destinos.

Apenas os destinos e as organizações que se conseguirem adaptar à economia digital e aproveitar o potencial dos dados conseguirão ultrapassar os desafios e prosperar neste novo ambiente competitivo. ■

OS **DADOS DO TURISMO DE 2018** E OS DESAFIOS DO BREXIT E DO RGPD

Carlos Rosa
Diretor do Centro de Competências do Turismo da Moneris

Analisar dados, números e estatísticas tem um propósito inegável: antecipar tendências para melhor planear investimentos. Investimentos financeiros, investimentos em recursos, investimentos em inovação, investimentos tecnológicos, investimentos em processos, investimentos em expansão.

Da análise dos principais indicadores de desempenho no setor de Turismo em Portugal, 2018 foi um ano ainda positivo, mas que começa a deixar alguns sinais de estagnação.

No Anuário do Turismo de 2018, elaborado pelo Centro de Competências do Turismo da Moneris, mostra-nos que o número de hóspedes e o número de dormidas contaram com crescimentos bem mais tímidos do que em 2017, sendo que no caso da Madeira, houve mesmo uma tendência negativa.

A análise do Revpar (Revenue per Available Room) mostra-nos muitas assimetrias para as quais o setor deve estar atento e responsivo. Desde logo, na região do Algarve, cujo impacto da sazonalidade no Revpar é muito relevante, chegando a ter o valor mais alto do país no mês de agosto (124,70€) e o valor mínimo em janeiro (12,30€).

Lisboa surge imponente no topo da classificação quando analisamos não só o Revpar, mas também os proveitos totais, uma tendência de crescimento em linha com os anos anteriores.

A exploração em alojamento local tem vindo a marcar posição no setor do turismo, tendo em 2018 representado cerca de 12,3% do total de dormidas registadas.

A balança turística aferiu um saldo positivo de mais de 11 mil milhões de euros, com a predominância de receitas a manter-se no Reino Unido, França, Espanha e Alemanha.

Nesta publicação abordamos ainda dois pontos que consideramos fundamentais e que impactam profundamente a atividade: a saída do Reino Unido da União Europeia e o Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Dada a importância do mercado do Reino Unido para o setor do Turismo em Portugal, e considerando a potencial saída do Reino Unido da União Europeia sem acordo, estão já previstas algumas medidas de preparação nacional, como a criação de um canal informativo no VisitPortugal.com, de relação com o consumidor britânico ou a realização de ações de informação destinadas aos operadores britânicos, relativas a alterações em matéria de prestações de serviços. Além disso, o Governo aprovou o plano de contingência Brexit, em caso de saída do Reino Unido da União Europeia sem acordo, com o objetivo de otimizar as condições de viagem dos turistas britânicos neste cenário.

Outro dos temas que desenvolvemos com destaque é o Regulamento Geral de Proteção de Dados, que é especialmente relevante num setor onde são tratados inúmeros dados pessoais, muitos deles dados pessoais sensíveis.

Adaptar uma unidade hoteleira ao RGPD exige tempo, conhecimento e atenção ao detalhe. Vai exigir também alguma elasticidade da organização para a adoção de novos e renovados procedimentos. Mas acima de tudo, vai obrigar a um grau de formação elevado de todo o staff, pois a maioria das violações de dados resultam de erros humanos, muitas vezes causados por falta de informação ou falta de zelo.

Para conformar qualquer empresa ou organização ao RGPD é fundamental um trabalho conjunto e contínuo em três vertentes: a tecnologia, os processos (e pessoas) e a base legal / jurídica.

Não é fácil, não é rápido, mas é obrigatório para aqueles que vivem da sua reputação e confiabilidade. Então por onde começar?

O primeiro passo será rodear-se de especialistas. Este é um tema muito específico e se conseguir um consultor que alie o conhecimento do RGPD ao conhecimento do setor, poderá desenvolver um projeto de conformidade faseado, com ações definidas por criticidade, que tenham em conta a capacidade financeira da organização e o risco que está disposta a assumir.

Estamos já na fase de preparação e definição do Plano & Orçamento para 2020. Tome nota de algumas destas tendências para preparar o futuro da sua empresa. E pense estrategicamente, com metas mais longas que lhe vão permitir diferenciar-se e melhorar os seus rácios.

CONTEÚDO PATROCINADO

Powered by hotelshop

8 - OS SEGREDOS DO CHEF

Entre os hotéis nossos associados encontramos com alguma frequência situações de conflito entre o Chefe de Cozinha e o Responsável de Compras (RC). Sendo assunto interno dos hotéis, optamos por não intervir. Mas às vezes, confesso que apetece...

É que, em muitos casos, a origem do conflito parece ter origem na falta de definição de quais são as competências de cada cargo. Dependendo da opção de cada hotel, pode-se atribuir mais ou menos competências a cada um.

Mas o que não se pode fazer (ou melhor: não se deve...) é atribuir ao Chef e ao RC, em simultâneo, a competência de selecionar fornecedores. E também não se pode exigir ao RC o atingimento de metas de food cost e depois permitir ao Chefe a exigência de produtos com preços elevados, sem que previamente fique definido o food cost de cada prato a servir com esses produtos.

Havendo um responsável de compras (e assumindo que seja um profissional competente e responsável), deve ser-lhe atribuída a liberdade de selecionar o fornecedor que apresente a melhor relação qualidade-preço-serviço – e a responsabilidade de "dar a cara" se algo correr mal. É essa a sua função. Como é a função do Chefe de Cozinha indicar com clareza e detalhe os produtos de que necessita – mas sem indicar marcas nem muito menos fornecedores.

Parece óbvio, não parece?

Mas, pelos vistos, não é....

9 - A "ABASTECEDORA IDEAL"

Um dos sketches de teatro que exibimos nos nossos seminários sobre gestão de compras tem o título "O Serviço não é Tudo".

Nele intervém um suposto vendedor da "Abastecedora Ideal" – uma empresa fictícia que faz entregas 24 horas por dia, sem encomendas mínimas, e com uma antecedência de encomenda de apenas duas horas.

Esta suposta empresa é, naturalmente, muito apreciada pelo responsável de compras fictício, que vê o seu trabalho de organização e planeamento interno muito facilitado, já que lhe permite fazer de forma regular "encomendas de última hora".

Embora seja uma situação imaginária, a nossa experiência diz-nos que não está muito distante da realidade.

De facto, somos frequentemente confrontados por compradores que valorizam de forma excessiva o serviço, na seleção de fornecedores. Daí o sucesso de vários fornecedores que apresentam esse modelo de negócio, em que o serviço se sobrepõe (em vez de se equivaler) às outras duas variáveis da compra – o produto e o preço.

A falta de organização interna, de correto planeamento de encomendas e de gestão de stocks, frequentemente disfarçada sob o eterno pretexto da "falta de tempo", leva a optar pelo abastecimento pela "Abastecedora Ideal", cujos elevados níveis de serviço permitem compensar a falta de planeamento do comprador.

O problema é que esse nível de serviço paga-se - e paga-se bem. E seria desnecessário com uma boa gestão de encomendas. Pense nisto!

10- DESABAFO

Embora a HotelShop+SocialShop esteja consolidada como a maior Central de Compras nacional, nunca deixámos de considerar prioritário o constante crescimento do número de Sócios.

Uma grande parte do meu tempo é, por isso, dedicada à divulgação da HotelShop e SocialShop junto de potenciais associados.

Nessa minha exigente mas muito agradável função, tenho apresentado os nossos serviços a muitos responsáveis por hotéis e IPSS.

Na maioria dos casos, os meus interlocutores fazem uma análise racional à proposta de valor que lhes apresento, e decidem em conformidade. (Felizmente, a ela é claramente vantajosa – e por isso a nossa taxa de adesões é tão elevada).

Mas, de vez em quando, sou confrontado com reações tão defensivas e tão resistentes à mudança que me causam profunda irritação.

Reações como "não adiro porque os vossos fornecedores contratados são muito caros", aos quais respondo "então vamos fazer uma comparação de preços para ver se é mesmo assim", são por vezes respondidos com um "não tenho tempo para isso...".

A aversão à mudança é uma atitude irracional, por isso é inútil responder com argumentos racionais.

Resta-me este desabafo....

11 - QUAL É O PREÇO?

Quando novos fornecedores espreitam a sua oportunidade contactando-nos, é vulgar seguir-se sistematicamente a seguinte pergunta: Qual é o preço?

Claro que o preço é importante, mas ... e se o preço for bom e o resto não?

No conjunto de critérios para a escolha de um fornecedor há algumas questões que devem ser colocadas antes da variável preço:

1. Obtenha referências de outros clientes
2. Apure se o fornecedor se preocupa com o serviço ou se é um mais um mero entregador de produto.
3. Saiba a origem dos produtos
4. Apure quais os dias e horários de entrega
5. Assegure-se que a força de vendas do fornecedor o visita regularmente.
6. Investigue o historial do fornecedor quanto a ruturas frequentes de stocks
7. Apure se o fornecedor aplica os princípios do HACCP.
8. Visite o armazém e camiões do fornecedor Não marque visita. Apareça.
9. Negoceie com transparência prazos de pagamentos e concessão de crédito

Agora está em condições de avaliar o fornecedor, e os produtos que este lhe pode proporcionar.

Só depois estará em condições de fazer a grande pergunta: Qual é o preço?

FIL - Feira Internacional de Lisboa

DECOR HOTEL LISBOA

3ª FEIRA PROFISSIONAL, PROJETO, CONSTRUÇÃO, DECORAÇÃO, EQUIPAMENTOS, PRODUTOS E SERVIÇOS PARA HOTELARIA

24 - 26 OUT. **2019**

QUINTA a SÁBADO - **10h / 19h**

PARA MAIS INFORMAÇÃO:
telem. 918 703 008
amaral@exposalao.pt
sofia.mateus@exposalao.pt

A Decorhotel é uma feira estritamente profissional e a entrada na feira só é possível mediante credenciação. Se é profissional do setor faça a sua credenciação através do link:
https://a.beamian.com/#/event/live/decor-hotel-2019

LUÍS ARAÚJO

PRESIDENTE TURISMO DE PORTUGAL

AS PESSOAS SÃO MUITO MAIS DO QUE UM MERO ATIVO DA EMPRESA

Dirhotel - Sendo a formação um dos assuntos mais importantes para este sector, qual é a posição do Turismo de Portugal?

Luís Araújo – Quando definimos a estratégia vai fazer agora três anos completos, partimos de uma série de desafios, como os eixos, os ativos, com uma série de metas. Curiosamente ou não, uma das questões que saltava sempre mais à vista era a das pessoas. Pessoas tripartidas: as "Pessoas Turistas": aquelas que tenham melhor experiência e que venham mais e que fiquem mais tempo no território e em todo o território; "Pessoas Locais": que reconheçam o valor do turismo enquanto atividade económica, principalmente nos grandes centros urbanos, para combater aquele fantasma do *overtourism* e "Pessoas Colaboradores do Setor". Na altura trabalhavam no setor cerca de 350 mil pessoas, agora trabalham 411 mil, houve um crescimento muito expressivo nos últimos três anos. Mas esta era a trilogia, os três tipos de pessoas que deveriam estar no centro da estratégia e que foram considerados o principal ativo da estratégia 2027. Hoje, passados três anos, e vendo um pouco em perspetiva, eu acho que se mantém ainda mais atual esta questão das pessoas, e principalmente dos colaboradores do sector. Nós agora até dizemos que as 3 prioridades são os 3 D's: Descarbonização, ou seja a questão da sustentabilidade e da proteção do Planeta; Digital ou seja a introdução das tecnologias; e Demografia: Como é que nós conseguimos captar mais, como é que nós conseguimos captar os melhores: Mais, porque estamos com uma taxa de desemprego muito baixa, portanto concorremos com outros setores; como é que conseguimos captar os melhores, porque o Turismo tem uma imagem de salários baixos, de precariedade; de trabalho intensivo, de mão-de-obra intensiva. Obviamente pode ser tudo desmontado, mas essa é a imagem que temos. E, em terceiro lugar, como é que vamos dar mais qualificações às pessoas que vão entrar no sector e às pessoas que já estão no setor. Principalmente as qualificações que o sector e as empresas mais precisam e que têm muito a ver com *soft skills*, atitude, idiomas, etc. Eu diria que hoje o nosso trabalho é muito direcionado para isso nesta componente da demografia: captar mais, captar os melhores e dar a formação adequada aqueles que vão entrar no sector ou já lá estão.

Dirhotel - Podemos falar sobre o Projeto da *Tourism International Academy?*

L.A. – O *Tourism International Academy* enquadra-se nisto. É um dos projetos que está a ser desenvolvido. Nesta terceira componente de dar formação e qualificar os nossos recursos da melhor maneira. O que nós entendemos é que quando falamos de formação no turismo, não podemos só pensar que é formação superior, formação técnico-profissional, que é formação nacional, formação internacional... a oportunidade do Estoril surgiu como um ótimo teste a esta rede colaborativa de formação. Tem uma componente de Hardware, tem uma componente de recuperação de espaço, de criar um hotel de aplicação, de ter um edifício só para *startups* que vai funcionar como incubadora específica para o sector do turismo, residência de estudantes. Mantendo as valências do Turismo de Portugal e da escola técnico-profissional com 470 alunos, e da Escola Superior de Hotelaria com 2000 alunos, o que quisemos fazer foi trazer mais para dentro, e "mais" vem de dentro do país, portanto trazer as empresas e trazer, neste caso, a Nova e o Citur – Centro de Investigação e Turismo para criar uma rede de formação que vai responder às necessidades do sector e das empresas. E esta é a componente de *Software*, conseguirmos ter esta rede dentro do Estoril, em instalações próprias, novas e recuperadas, preparadas para o futuro. As obras estão a começar agora, é um processo que vai durar até 2024. Esse é o nosso objetivo. Estamos a começar com algumas coisas: o edifício atual está a ser alvo de reformas, o auditório principal vai começar agora em breve, a parte das *startups* também e obviamente que vai correndo porque demora o seu tempo.

Na componente de *software*, além desta junção de todos em Portugal, achámos que era útil trazer escolas internacionais e basicamente o que fizemos foi dizer a

Eu diria que hoje o nosso trabalho é muito direcionado para isso nesta componente da demografia: captar mais, captar os melhores e dar a formação adequada aqueles que vão entrar no sector ou já lá estão.

várias escolas internacionais que dentro daquele campus, são 100 mil metros quadrados, lhes cedíamos espaço. E porquê? Porque achámos que seria uma ótima oportunidade porque vamos conseguir também passar a palavra nos mercados onde estas escolas estão presentes e a primeira foi o IFT de Macau. Portanto o IFT de Macau vai ter instalações, nós vamos agora no final de Outubro a Macau, vou com a área da formação precisamente para fechar todos os acordos para a formação dentro da escola que pode ir desde *workshops* sobre qualquer assunto sobre Macau, até cursos conjuntos entre todas as entidades. O projeto tem sido muito bem aceite por todos. A OMT já aceitou participar do projeto e montar dentro do Estoril a sua própria academia em colaboração com todos porque todos percebemos as valências que existem. A própria Nova percebe que o Turismo pode ter um valor acrescentado para todos os seus cursos, da Medicina à Engenharia, e eu acho que tem sido uma experiência muito positiva e nós consideramos que tem sido um projeto-âncora para esta questão da formação.

Depois temos outros projetos nesta área de formação específica para colaboradores que têm muito a ver com a atividade das escolas de turismo, com a formação *on-job* que é dada, mas também com outro tipo de formações que são dadas não só para alunos, mas também para empresários – lançámos no ano passado o *Best*, que é um programa de formação muito focado na componente digital, de marketing, para gestores intermédios, lançamos uma formação no ano passado para recursos da administração pública, nomeadamente para autarquias locais, que é o ALA+T (Administração Local Autárquica+Turismo) e que vai na segunda edição. O ano passado tivemos cerca de 130-150 participantes. Há uma série de projetos que estamos a desenvolver nesta área de qualificação de recursos. O que é importante para nós é que estes projetos tenham sempre em mente duas coisas: a qualificação das pessoas, ou seja dar-lhe as melhores ferramentas para aquilo que as empresas querem, e a segunda é perceber o que é que as empresas querem e adaptar a formação às necessidades das empresas. Nós estamos a fazer uma avaliação muito abrangente, com o IEFP, com a RIPTUR (Rede dos Politécnicos), com as associações, com as empresas, com universidades, para perceber quais são as necessidades de formação para os próximos cinco anos, numa perspetiva qualitativa e quantitativa, ou seja quantas pessoas é que precisamos e com que tipo formação.

Dirhotel - Ainda em relação à TIA – *Tourism International Academy*, além de Macau, quais são as ouras escolas internacionais que vão estar?

L.A. - Nós temos vários protocolos com outras escolas. Protocolos que já existiam. O TP enquanto, Escolas Superior de Hotelaria temos falado com várias, aquelas

INTERIOR EXTERIOR MOBILIÁRIO ILUMINAÇÃO

bplan®

Savoy Palace Hotel,
Madeira

www.bplan.afazevedos.pt
00351 252 419 633

Vila Nova de Famalicão, Portugal
bplan@afazevedos.pt

af azevedos

que já têm ligação connosco, a Les Roches, Glion, Lausanne... e outras. Para já a questão de Macau foi muito imediata, até porque já existia uma relação próxima com eles, mas temos relações com escolas até da Coreia do Sul com quem já fazemos ações de formação específicas, fazemos *workshops* para essas escolas em Portugal. É uma questão de irmos crescendo. Para nós o importante é estabilizarmos a relação com este convidado que é Macau e depois então crescer em cima disso. Ainda estamos a definir os próximos passos.

Dirhotel - Como é que se vai desenvolver a campanha e quando é que vai começar?
L.A. – Isso é uma ótima pergunta. Nós temos aqui alguns *timings*, estamos a preparar porque isto envolve vários parceiros, o nosso principal parceiro é o Instituto do Emprego, com quem estamos a trabalhar porque acreditamos também há oportunidade de fazermos programas de formação para licenciados e desempregados no sector do turismo e tentarmos atrair o máximo possível. Nós queremos arrancar com a campanha até ao final do ano, em vários meios, obviamente com uma grande componente digital, muito direcionada aos mais jovens. Mas estamos a trabalhar noutras áreas, com ações específicas, que também achamos importantes para esta captação de recursos. Estamos a trabalhar com a Missão Coordenadora das Migrações, dando formação a migrantes que tenham sido acolhidos em Portugal, em alguns casos são pessoas com qualificações nos seus países de origem, precisam apenas de um *refresh* e de alguma forma conseguimos adaptá-los ao setor, participámos também num projeto de um restaurante com sem-abrigos. Acho que o nosso papel é também dar formação a este tipo de pessoas, que muitas vezes não têm esta capacidade ou que acham que esta porta não está aberta, mostrar-lhes que a porta está aberta e reaproveitá-los num sector que está aberto a todos. É através desta gestão e destas

Eu diria que, demonstrando capacidade e vontade, é fácil crescer dentro do sector em que há necessidade de recursos.

Dirhotel - Ainda no seguimento da formação e dos recursos humanos. Que medidas estão a ser executadas para colmatar a falta de profissionais no sector?
L.A. - Essas são as outras duas partes. Com uma taxa de desemprego tão baixa, o que é bom, mas precisamos de mão-de-obra. O nós conseguirmos trazer mais pessoas para dentro do sector - e vamos lançar em breve uma campanha que demonstre o potencial e a importância do sector turístico para Portugal e de como é positivo fazer uma carreira neste setor - é uma corrida de fundo, mas é uma maratona em que, quando se aposta na formação e na qualificação, e quando se acrescenta valor às empresas a nível pessoal, o crescimento e o potencial de crescimento é muito grande e nós temos muitos exemplos disso. Em qualquer área do sector turístico. Eu diria que, demonstrando capacidade e vontade, é fácil crescer dentro do sector em que há necessidade de recursos.

atividades que conseguimos captar mais gente para o sector.

Dirhotel - Existe alguma campanha ou ação para pessoas mais velhas mas que ainda não estão na idade da reforma mas estão desempregadas?
L.A. – Há dois anos tivemos um programa de formação que era o *Tourism Senior Academy*, para maiores de 55 anos que era precisamente para isso. Eram pessoas que ou estavam desempregadas ou que já estavam reformadas e que ainda têm capacidade para trabalhar, mas curiosamente o programa não teve muita procura. A procura que nós tivemos foi muito numa ótica de tempos livres e não numa ótica de trabalho. Mas faz todo o sentido até porque há áreas, de atendimento ao cliente, de relação com o cliente em que pessoas com mais idade podem ter um papel muito mais ativo e muito mais positivo. Mas estamos a tentar retomar esse programa, porque acho que era um programa muito bem feito e que eu acho que podia ser positivo.

Dirhotel - O sector tem uma taxa de fixação dos profissionais muito baixa, que mecanismos se podem implementar para fixar estes profissionais?
L.A. – Bem, isso depende das empresas. Eu acho que hoje, e isso é algo que vejo muito a nível das associações e dos empresários, as pessoas são muito mais do que um mero ativo da empresa. Se formos ver, — ainda por cima hoje com o digital, nas plataformas é tudo muito mais fácil, mais transparente — dificilmente encontramos uma crítica a um colchão mais ou menos duro, ou a um tapete mais ou menos estragado, mas se não formos bem atendidos na receção ou se o pequeno-almoço não estava bem, claramente temos aí uma reclamação, e eu acho que as empresas já perceberam a importância de cativar os seus recursos humanos e os convencerem a ficar. Acho que ainda há um grande trabalho a fazer, há um trabalho de percebermos também o que é que as pessoas querem hoje em dia e, dependendo das faixas etárias, querem diferentes coisas, e tem de haver flexibilidade para essa atratividade nas empresas. Um *Millennial* claramente prefere coisas completamente diferentes de um *Baby Boomer*. Portanto eu acho que já há essa psicologia e essa preocupação, porque muitas vezes não é uma questão financeira, outras vezes é claramente uma questão financeira..., mas já há essa preocupação, obviamente que há um caminho a fazer, mas é um caminho que se faz percebendo o que é que o nosso cliente interno quer.

Dirhotel - Como ultrapassar a falta de reconhecimento oficial das profissões na área do turismo e da hotelaria?
L.A. – Eu acho que o melhor reconhecimento são os resultados que o País tem atingido a nível do sector e a visibilidade que o Pais tem hoje internacionalmente graças ao sector e isso é fruto do trabalho de todos, incluindo os diretores de hotéis. Acho que isso é o melhor reconhecimento que podemos ter. Aquilo que eu de conseguir captar os melhores e fidelizar os melhores há também um papel dos próprios diretores. Ontem estava numa aula em Lamego e estava a dizer aos alunos que a única maneira de eles conseguirem crescer é mostrarem o valor que têm, e acrescentarem o valor às empresas, aos locais de trabalho, às

equipas, eu acho que os diretores de hotéis conseguem isso e isso é muito mais importante do que um papel a dizer que só pode exercer uma determinada função quem tiver uma determinada qualificação. Isso é que é importante e acho que o reconhecimento passa por aí, passa pela validade de quem os

utiliza, os turistas, quem passa por uma experiência muito superior à expectativa que tinha.

Dirhotel - Turismo de Portugal foi reeleito para um terceiro mandato na presidência do Comité de Turismo da OCDE. O que isso significa?
L.A. – É muito bom! Em termos de Turismo de Portugal é um orgulho imenso na equipa que temos, não me farto de elogiar. As campanhas e os prémios que temos ganho nos últimos anos, as recomendações, a mais recente da WTTC a elogiar o trabalho que Portugal tem

A nível de oferta, continuar a apostar na digitalização, as empresas têm de estar conscientes que têm de estar online e estar online não é só ter um website, não é só estar numa OTA,

feito nestes últimos três anos, a estratégia, que somos o país que estamos a crescer mais dentro da Europa. Eu acho que é um orgulho, mas devia ser um orgulho para todos, para os diretores de hotéis, os empresários, os investidores, porque sabem que aquilo que podem ter do nosso lado é um total apoio e compreensão os ajudar a fazer o seu trabalho. Basicamente é isso que fazemos: dar visibilidade e levar aquilo que Portugal é hoje: Um país com empresas sólidas, estruturalmente fortes, com pessoas que sabem o que fazem, com diretores de hotel que percebem muito do seu negócio e mais uma vez têm esse reflexo na importância e visibilidade que Portugal tem hoje. O facto de termos subido dois lugares no ranking da competitividade do *World Economic Forum* é prova disso. É um orgulho imenso mas é apenas uma gota no oceano e é a ponta do iceberg. O iceberg por baixo é uma estrutura que hoje é muito flexível, muito coordenada entre todas as áreas de negócio, da formação à promoção, ao investimento aos jogos; muito ágil, estamos há um num processo de transformação digital também do Instituto, temos reuniões periódicas, somos o organismo piloto para acabar com o papel na administração pública, monitorizamos todos os nossos indicadores a todo o momento, à distância do telemóvel, portanto temos orgulho mas é só a ponta do iceberg.

Dirhotel - Portugal foi também escolhido para *case study* do projeto *"Preparing the tourism workforce for the digital future"*, a divulgar pela OCDE em 2020,
L.A. – Fomos sim! Aquilo que propusemos à OCDE foi mostrar como conseguimos internamente e externamente, focando na digitalização, num dos objetivos prioritários, um dos 10, como é que conseguíamos articular desde a reestruturação do organismo e a digitalização do organismo até à introdução destas componentes nas várias áreas da formação, nas escolas de turismo, nas empresas com o programa *Best*, no resto da administração, especialmente a local autárquica com o ALA+T. É um *case stude* de como conseguimos conciliar todas estas valências e qual é o resultado que isso tem.

Dirhotel - Agora só para acabar e muito rapidamente: Estratégia para manter os índices genéricos que temos tido.
L.A. – Telegraficamente: Conectividade aérea, visibilidade de todas as regiões e de todo o território como algo que pode ser visitado todo o ano, aposta nas redes colaborativas. Mais importante do que o local A ou B são as oportunidades que existem à volta de um território, seja a estrada nacional 2, o surf, o golfe, as Aldeias de Xisto..., diversificação de mercados, percebermos o nosso cliente em mercados distantes, principalmente Estados Unidos, Brasil, Canadá, China, Ásia, que está a ter crescimentos enormes, segmentar e canalizar a mensagem dentro daquilo que são os nossos mercados tradicionais, nomeadamente dentro da União Europeia. Isto a nível de procura. A nível de oferta, continuar a apostar na digitalização, as empresas têm de estar conscientes que têm de estar *online* e estar *online* não é só ter um website, não é só estar numa OTA, é ter as fotografias certas, estar nos canais certos, ter redes sociais, ter os conteúdos certos e principalmente, conhecer bem quem é que o seu mercado e como é que chega lá. Existe hoje uma infinidade de informação disponível para qualquer empresa. Recomendo que vejam o travelBI.turismodePortugal.pt, porque tem fichas de mercado sobre cada país, com informação sobre ligações aéreas, sobre tour operadores que trabalham com Portugal, agentes de viagens, os segmentos que mais interessam, é imprescindível ter o máximo de informação e o máximo de dados para tomar as melhores decisões, e finalmente a qualificação de recursos humanos que já falámos no início. Acabo como comecei. ■

FFITTECH®

Corporate · Cruises & Hotels · Fitness Clubs
Personal Training Studios · Rehabilitation Centers

"THE BEST **TECHNOLOGY**,
THE BEST **PERFORMANCE**"

Address Estrada Santo Estevão, 3515-146 Viseu · Portugal

Phone (+351) 232 412 003 **E-mail** geral@ffittech.com

www.ffittech.com

AMBIENTE 2020 VAI DEDICAR UM HALL EXCLUSIVO **AO SECTOR HORECA**

A Ambiente 2020, que se apresenta como "a principal feira mundial de bens de consumo" nas áreas de *design*, decoração, utensílios de mesa, cozinha, domésticos, lazer e ofertas, vai realizar-se de 7 a 11 de fevereiro, em Frankfurt, na Alemanha. Abrangendo três áreas - *Dining, Living* e *Giving* - a feira irá mostrar as principais novidades e aquilo que mais importante se faz em toda a linha de bens de consumo, apresentando como uma das novidades principais, a expansão da área de *Dining* para incluir um salão dedicado em exclusivo ao canal HoReCa.

O Hall 6.0 será adicionado como uma área de *Dining* que se concentra nos expositores do setor HoReCa que ocuparão um piso inteiro e que irá mostrar uma gama de produtos especialmente vocacionada deste sector. Estarão presentes cerca de 100 expositores de todo o mundo neste novo espaço e que incluem expositores que trabalham apenas este canal de distribuição, como outros expositores mais genéricos a operar na área de *Dining* e que irão apresentar gamas de produtos que foram especialmente selecionadas para o canal HoReCa. Entre as empresas que irão estar representados na feira estão a ABS, BHS, *Tabletop, Picard & Wielpütz*, RAK, *Revol, Steelite* e *Zieher*. O Hall 6.0 será uma das áreas de produto mais internacionais da feira já que 80% dos expositores serão oriundos de fora da Alemanha.

Os compradores terão uma oportunidade única de encomendar produtos para as suas operações *front-house*, tanto do sector HoReCa como das coleções de *lifestyle* que estarão em exposição nas áreas de Living e *Giving*. Tal como com as restantes áreas e de forma a tornar a visita mais eficiente, dada a dimensão da área de exibição, existem guias de expositores específicos, no caso estes expositores estão descriminados no *Guia Contract* & HoReCa.

Apesar do salão exclusivo para este canal, haverá outros Halls dedicados ao *Dining* em que este segmento estará fortemente representado. Recorde-se que na edição de 2019 da Ambiente, foram cerca de 600 os expositores que apresentaram produtos dedicados ao canal HoReCa.

A Academia HoReCa, que será lançada também na próxima edição, será outra das oportunidades para os visitantes fazerem *networking*, estando previstas apresentações por peritos, painéis de debate e outros eventos da indústria aos quais se poderá assistir gratuitamente.

Em 2019, a Ambiente atraiu 4.460 expositores de 92 países, ocupando mais de 306.000 metros quadrados de área bruta de exposição. ■

SAVE THE DATE

XVI CONGRESSO ADHP

2-3-4 DE ABRIL 2020

Limpeza de Quartos Eficiente e Sustentável

powered by Room Care™

Satisfação do Hóspede

Soluções de eliminação de maus odores resultam em maiores taxas de ocupação porque proporcionam uma experiência de utilização melhorada aos hóspedes.

Eficiência Operacional

Uma performance imbatível associada à otimização do custo em uso.

O nosso programa de formação para funcionários GUEST, estabelece uma abordagem única na limpeza dos quartos; o que permite poupar até 5min por quarto.

Sustentabilidade

Uma oferta verdadeiramente sustentável, com 100% dos produtos concentrados de limpeza diária com rótulo ecológico

+ de 1Kg de desperdício de plástico reduzido por quarto/ ano comparando com soluções prontas a usar.

Proporcione uma experiência de utilização melhorada aos seus hóspedes e reduza a sua pegada ecológica; tudo isto enquanto torna mais eficiente a sua operação.

www.diversey.com

© 2019 Diversey, Inc. All Rights Reserved. 81387 pt-PT 09/19

"FAZEM FALTA ALGUMAS **GRANDES MARCAS HOTELEIRAS** EM PORTUGAL"

Apesar de ter já completado 43 anos e de ter "visto" muitos hotéis a serem construídos, o Lisbon Marriott – então Penta Hotel -, com 577 quartos e suites, mantém o estatuto de ser o maior hotel de Portugal com toda a dinâmica "de um jovem", e a sabedoria que a experiência lhe traz. É por isso que vemos esta unidade, que termina no final de 2020 uma remodelação profunda, ser parceira de inúmeras iniciativas que a colocam no "top of mind" de muitos.

ELMAR DERKITSCH
DIRECTOR GERAL
LISBON MARRIOTT

Numa conversa fluída, um sorriso fácil e um toque de irreverência patente na gravata colorida, o director-geral do Lisbon Marriott, Elmar Derkitsch, falou não só da renovação que o hotel embarcou desde 2013 e envolveu cerca de oito milhões de euros de investimento do proprietário, mas também da estratégia do grupo em assuntos importantes como a sustentabilidade, o *Business Council Executive* ou a expansão do grupo com a introdução de uma nova marca em Lisboa, já a partir do final deste ano.

Sobre o mercado hoteleiro, referiu ainda que há espaço para hotéis grandes e que fazem falta algumas das grandes marcas internacionais que ainda não estão em Portugal.

Renovação termina no final de 2020

Quem entra no hotel não percebe que está a decorrer uma renovação desde 2013 e que envolve todas as áreas, o impacto não se sente. Além da necessidade decorrente da passagem do tempo e da operação, a motivação para a remodelação teve a ver com a alteração das expetativas dos clientes. "O que os clientes procuram hoje é muito diferente do que procuravam há 20 ou 30 anos" diz Elmar Derkitsch. Exemplos disso encontram-se nos quartos, a área que deu início à renovação e que implica o encerramento dos pisos intervencionados, daí ser feita por partes, aproveitando o Inverno, altura do ano que tem menos impacto.

"A filosofia da renovação tem a ver, com as mudanças das expectativas dos clientes. Por exemplo, antigamente era imprescindível ter uma banheira na casa de banho. Hoje em dia, com base nas estatísticas e no feedback dos clientes, eles preferem ter um duche ou um *walk-in shower* porque é mais prático. Outro ponto que mudou completamente foi a utilização do roupeiro que hoje em dia praticamente não usam", esclarece o diretor geral. Até agora o Lisbon Marriott tem praticamente 400 quartos renovados.

Também a filosofia do *lobby* mudou com os novos hábitos dos clientes. Atualmente o Lisbon Marriott aplica o conceito de *Great Room*, em que todas as áreas são utilizadas pelos clientes seja para fazer o check-in, para relaxar ou trabalhar. É uma zona onde o volume da música é mais alto do que o habitual, com um bar – o Tapas & Tiles – que proporciona refeições ligeiras e *finger food* e bebidas aos clientes que querem ficar por aquela zona do lobby, comer ao mesmo tempo que estão com o laptop.

Num conceito mais reservado, o *executive lounge* também foi alvo de intervenção, estando agora no piso térreo disfrutando da vista para o jardim e piscina.

Até ao final do próximo ano, o hotel pretende ter o resto dos quartos e *suites* alteradas, incluindo a suite presidencial que em 2009 albergou o então presidente dos EUA, Barack Obama, e o *Citrus Restaurant Grill*, que, de acordo com o diretor geral "precisa de um lifting".

Marriott Business Council Portugal, mais de 3500 horas de voluntariado em 2018

É de forma entusiasta que Elmar Derkitsch fala do programa Marriott *Business Council* Portugal dizendo que é um exemplo de apoio à comunidade e fortalecimento da cultura da empresa.

"A nossa cultura [empresarial] é baseada no conceito "Serve 360" em que existe uma variedade de iniciativas, sejam de sustentabilidade, de criação de um ambiente de inclusão, de ajudar jovens desfavorecidos, de pessoas com deficiência, de gerir o nosso mundo de forma sustentável..." explica o líder do programa em Portugal.

Com mais de 25 anos na Alemanha, o programa em Portugal surgiu em 2016 e envolve nove dos hotéis do grupo. Em 2018 foram 1200 os voluntários que trabalharam nas comunidades a nível nacional, "fizemos cerca de 3500 horas: a plantar árvores numa ação em parceria com uma associação em Sintra, a tirar lixo, a fazer atividades para ajudar jovens. Conseguimos fazer doações no valor de 350 mil euros em 2018". Entre as iniciativas que o programa organizou está uma corrida de beneficência na Penha Longa, que reuniu cerca de 400 participantes e em que todas as receitas foram doadas.

"Outro ponto que também tem a ver com a sustentabilidade é a cooperação que temos com a *World Wide Fund* em que somos a única cadeia

o programa Marriott Business Council Portugal é um exemplo de apoio à comunidade e fortalecimento da cultura da empresa

Em Portugal o Lisbon Marriott estabeleceu uma forte relação com as Aldeias SOS e com o Centro de Acolhimento de Tercena

em Portugal com um projeto para comprar e vender peixe de produção sustentável". De acordo com o diretor geral foi feita uma avaliação sobre os peixes e os mariscos mais consumidos nos restaurantes da cadeia e passaram a ter uma carta de pescado mais sustentável e responsável para com o oceano. "É importante passar a mensagem, sensibilizar sobre aquilo que comemos e de onde vem e isso aplica-se também na hotelaria e gastronomia", sublinha.

A redução do plástico utilizado é outro desafio em prol do planeta, bem como a participação na certificação Green Key em que é feita uma avaliação regular sobre os procedimentos com o lixo ou o tipo de energia utilizado.

Mas se a sustentabilidade é um ponto importante do *Business Council*, também a inclusão social o é. "Toda a europa tem o objetivo de dar oportunidade a 40 mil jovens de integrarem os nossos hotéis e até agora já vamos nos 27 mil". Em Portugal o Lisbon Marriott estabeleceu uma forte relação com as Aldeias SOS e com o Centro de Acolhimento de Tercena, tendo oferecido estágios, aprendizagens a jovens. O hotel emprega ainda duas pessoas portadoras de deficiência e pretende contratar mais, no entanto, diz Elmar, "são muito difíceis de encontrar".

Grupo Marriott vai estrear marca Moxy em Lisboa com dois hotéis

Com dois hotéis Moxy a abrirem no Parque das Nações e no centro de Lisboa, o primeiro dos quais no final deste ano e o segundo em 2020, o grupo introduz em Portugal, a sua marca *"low-cost"* dirigida a um segmento de mercado mais jovem. Com cerca de 30 unidades em todo o mundo, esta marca caracteriza-se por unidades "leves, frescas e jovens", de duas a três estrelas, que têm entre 100 a 200 quartos, com um serviço reduzido mas "com muito estilo, *design* e um marketing muito agressivo".

Com a aquisição da Starwood, a Marriott passou a operar 30 marcas diferentes, algumas delas presentes em Portugal, como é o caso, por exemplo, da *Design Hotels*, uma plataforma de marketing e vendas que nasceu na Alemanha que foi comprada pela Starwood. Nem todos os *Design Hotels* fazem parte do portefólio da Marriott, mas a ideia é incluir cada vez mais, afirmou Elmar Derkitsch. Em Portugal, o Altis Belém, o Memmo Príncipe Real, em Lisboa e a Torre de Palma Wine Hotel, em Monforte, são os três *Design Hotels* que estão no portefólio da Marriott e dentro do seu sistema de reservas. ■

mirai

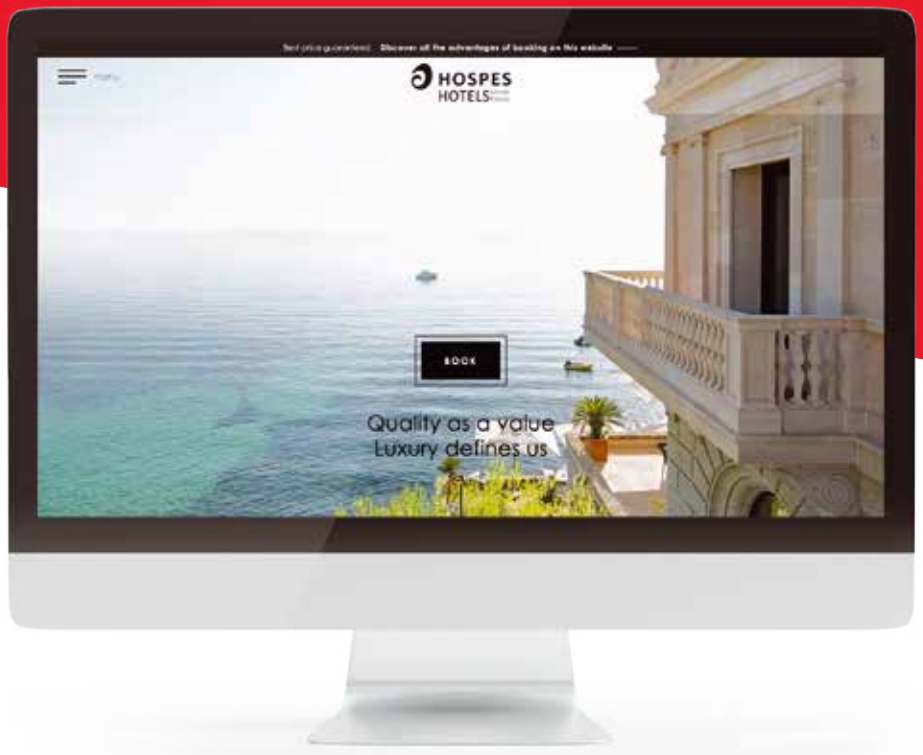
Apostamos no seu hotel

TEMOS A SUA ESTRATÉGIA

CONSULTORIA DE DISTRIBUIÇÃO

TECNOLOGIA PARA A VENDA

MARKETING DIGITAL



www.mirai.com

LES ROCHES COM **VAGAS DISPONÍVEIS PARA OS JOVENS PORTUGUESES**

Os jovens portugueses que ambicionam uma carreira de sucesso na indústria hoteleira têm todo o mês de outubro para fazerem a sua inscrição numa das melhores escolas de gestão hoteleira do mundo, a Les Roches – para os cursos que arrancam em fevereiro de 2020.

São vários os BBAs, Pós-Graduações e Masters com destaque para o *Bachelor Degree in Global Hospitality Management* ou o Master in International Hotel Management que estão disponíveis na Les Roches, em Marbella, Suíça e Shanghai.

Integrar uma instituição de ensino que está no Top 3 ao nível da empregabilidade dos seus alunos – 90% têm uma a três ofertas de emprego antes de concluírem a formação – é uma das melhores garantias para um futuro de sucesso. Este momento do ano marca mais uma integração de alunos nesta escola e é o *timing* perfeito para os que pretendem formação nas áreas de *hospitality management* e do luxo, ou para os que pretendem mudar de carreira.

Com uma média de 50 alunos portugueses por ano, são cada vez mais aqueles que, num mercado altamente competitivo, procuram marcar a diferença ao apostar numa formação de qualidade que se vai traduzir em reconhecimento internacional e elevada taxa de empregabilidade. Em média os alunos recebem três ofertas de emprego ainda durante a formação o que comprova que estudar na Les Roches é a rampa de lançamento para quem ambiciona ocupar cargos de topo na gestão de cadeias hoteleiras internacionais, no mercado de luxo ou na direção de grandes eventos.■

FALECEU **JOÃO MENDES LEAL**

A notícia chocou todos os que o conheciam e admiravam: João Mendes Leal partiu, para sempre, deixando um grande vazio entre os seus numerosos amigos e no turismo português, a que dedicou a sua vida com grande paixão e serviu como poucos.

Será difícil encontrar no turismo nacional quem tenha desempenhado tantas e tão variadas tarefas numa brilhante carreira de mais de 50 anos: Chefe de Escala da TAP, em Madrid, no princípio, e depois diretor, sócio ou administrador de importantes agências de viagens nacionais. Na sua incansável procura de novas experiências profissionais, João Mendes Leal decidiu, em momento que considerou adequado, que era altura de consagrar a sua inteligência e trabalho à hotelaria, começando por aquilo que melhor sabia fazer – promover e vender –, para depois se ocupar a outro nível de responsabilidade. Foi diretor de vendas do Hotel de Lagos, *Director of Sales da Hilton International* (Hotel Madeira Hilton, no Funchal) e *Regional Sales Manager for Portugal and Spain* do *Hotel Lisbon Sheraton*, do qual foi depois *Resident Manager* e Diretor Geral. Mais tarde, transferiu-se para o Hotel Méridien Bahia, em Salvador, Brasil, como Diretor Geral. Regressado a Portugal, Mendes Leal assumiu o cargo de Diretor Geral do Hotel Altis, em Lisboa, e, anos depois, o de Diretor Geral de Hotelaria do Grupo Grão Pará.

Novas experiências iriam satisfazer depois a sua ânsia de criar e inovar: João Mendes Leal criou as suas próprias empresas, a Hotelrep e a Porturep, no campo da hotelaria, e lançou o grupo, Estalagens de Portugal.

Foi fundador da AJEPT – Associação de Jornalistas e Escritores Portugueses de Turismo e é autor dos livros, «Princípios de Administração Hoteleira», «A minha Vida no Turismo» e «Turismo, A Nova Multinacional», com os quais quis partilhar as suas experiências e saber. Foi agraciado com a Medalha de Prata de Mérito Turístico, da APAVT.

Personalidade inteligente e cativante, as suas conversas sobre o turismo e experiências pessoais eram sempre enriquecedoras e contagiantes.

Deixa nos amigos uma grande saudade e a recordação de um homem que serviu o nosso turismo e o País com iniciativa e coragem e que, por isso, muito lhe ficam a dever.

A DIRHOTEL apresenta à família enlutada a expressão do seu grande pesar. ■

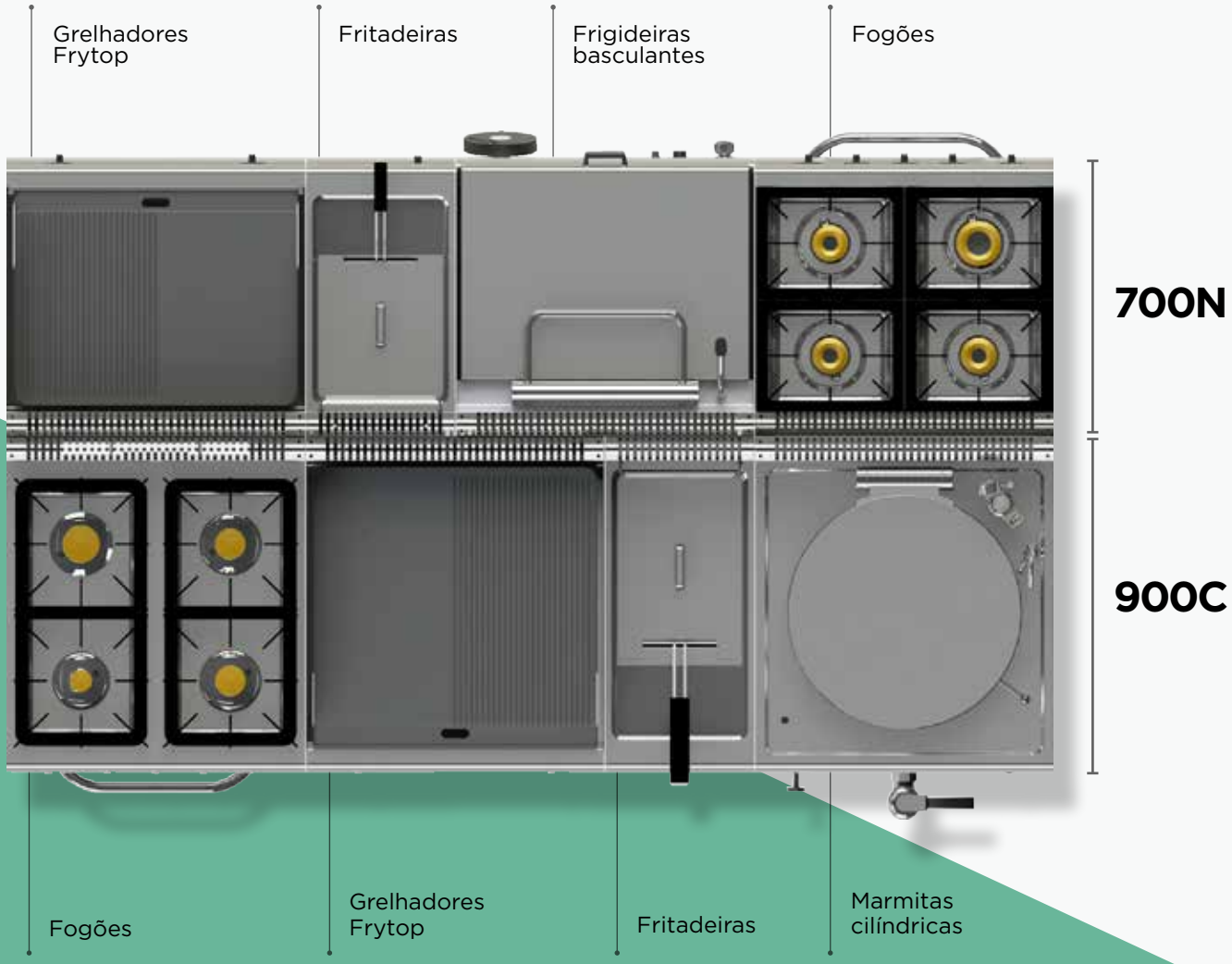
Nota Pessoal:

Ao longo de muitas décadas cimentei com o João uma grande e forte amizade, reforçada a cada vez que nos juntámos e pudemos conferir as nossas convicções sobre questões que considerávamos importantes ou sobre isto e aquilo. Não sei o que mais admirava nele – se a inteligência, se a capacidade de trabalho, se o seu espírito empreendedor, se o gosto de servir os outros. De uma coisa tenho a certeza: o João era um homem bom, dono de uma rica personalidade. E um guerreiro, que gostava de desafios. Gostaria muito de poder continuar a aferir as minhas ideias pelas dele.

Manuel Ai Quintas

JuneX profissional
hotelaria & restauração

Cozinhas profissionais



Combine diferentes linhas de confecção.
Encontre a opção certa para o seu negócio.

MANUEL J. MONTEIRO & Cª, LDA
Estrada das Palmeiras, 55 | Queluz de Baixo | 2734-504 Barcarena | Portugal
T. (+351) 214 349 700 | F. (+351) 214 349 754 | gestor@mjm.pt

www.mjm.pt

DIRETOR DE HOTEL: UM "TERAPÊUTA" AO SEU SERVIÇO

Monotonia não rima de todo com hotelaria e se há algo que os hoteleiros estão habituados é a lidar com situações diferentes do normal. Afinal, lidarmos todos com muitas pessoas, sendo clientes, colaboradores, fornecedores, etc. E todos somos humanos, com dias melhores e outros em que nem por isso.

Patrícia Correia
Diretora de Hotel

Acontece também a quem nos visita para fazer férias. Nem sempre as pessoas estão no seu melhor, talvez o stress e a rotina das suas vidas os estejam a atingir de maneiras que nem eles próprios sabem e daí a necessidade de tirar as ditas férias.

Há situações caricatas e outras que nem sempre têm muita piada. Mas a que vos conto hoje tem um "quê" de diferente e serve apenas para mostrar a quão dinâmica é a vida num hotel.

Falou muito, percebi que estava extremamente nervoso, mas a questão piorou quando, enquanto eu tentava acalma-lo...

"Paranóia em Férias".

Algures no verão de 2015 ou 16, era eu diretora de um lindo resort de 5 estrelas em Carvoeiro, quando sou chamada à receção pela colega de serviço. Ao que me reportou, havia um cliente que estava num aparente estado de ansiedade, muito nervoso e que só queria falar comigo.

Era um homem ainda novo, talvez mais novo que eu, alto, de nacionalidade inglesa, e quando fui ao seu encontro, estava andando apressadamente de um lado para o outro, no lobby do resort.

Quando lhe perguntei em que poderia ser útil, começou a disparar palavras. O diálogo era rápido e confuso, falava num tablet desaparecido. Reportou que estava na piscina do resort e que a filha, uma pequenina de 6 anos, lhe tinha dito que alguém lhe tinha roubado o tablet e que nesse mesmo momento, ele havia olhado para a varanda do seu quarto e percebeu a existência de um homem nesse espaço. Segundo ele, esse mesmo homem estava saltando de varanda em varanda. Algo que, devo acrescentar, nem possível era...

Falou muito, percebi que estava extremamente nervoso, mas a questão piorou quando, enquanto eu tentava acalma-lo... ele dispara com: "Tu sabes que foi no Algarve que raptaram a Maddie, certo?"

Respirei fundo... Maddie desapareceu em 2007, muitos anos antes, e nunca chegou a ser provado o que realmente lhe aconteceu.

Tentei acalma-lo, mas sem grande resultado. Estava nervoso, assustado, não me queria ouvir sequer. Tive de lhe agarrar nos braços para que me ouvisse, olhá-lo nos olhos para conseguir acalma-lo. Quase como se de um terapeuta se tratasse, nunca havia experienciado algo assim. Mas devagar, tranquilamente, consegui que o cliente se acalmasse, que me ouvisse, que percebesse que estava ali para ajuda-lo. Tentei criar empatia, tentei que entendesse que estava ali para ele. Disse-me ter medo de dormir ali, por não se sentir seguro. Confiou em mim, mas infelizmente, ele estava a permitir que a própria paranóia vencesse aquela batalha.

Pensando no bem-estar daquela família, pedi ao segurança de serviço que pernoitasse à porta daquele quarto. E só assim aquele cliente relaxou.

No dia seguinte, a equipa do housekeeping que limpava a zona da piscina encontrou o dito tablet. Quando lhe foi entregue, o cliente estava envergonhado, sem saber como havia de me dizer algo. Naquele momento, disse-me que naquele dia na piscina, provavelmente o homem que estava na "sua" varanda seria o cliente do quarto ao lado, porque havia percebido que a varanda que viu não era sua, mas a vizinha,

Envergonhado, de novo, pediu desculpa, agradecendo o facto de termos feito o possível e o impossível para que se sentisse seguro. Agradeceu o trabalho do segurança e o de toda a equipa envolvida. E pediu desculpa por todo o trabalho que a sua obsessão havia provocado.

Percebi que não era intencional, que não era uma simples mania, mas algo mais profundo. E o preço que pagou foi alto: passou os restantes dias de férias bastante envergonhado com a situação e sempre que se cruzava com um colaborador baixava a cabeça.

Foi um caso diferente, uma situação inesperada. Mas somos todos humanos, seres menos perfeitos e com questões algumas a resolver. Estejamos de férias, ou não. ■

GERGRAN, PRODUTOS ALIMENTARES, LDA Qta da Guedelha, 1ºEsq 2616-907 Sobralinho
T 219 518 470 **F** 219 518 479 gergran@delifrance.com www.gergran.com www.delifrance.pt

gergran

Caros associados,

Com a chegada do outono e a queda da folha, termina um ciclo que este ano nos traz novidades, tanto pelos sinais de estagnação que vêm da Europa e que já se vão começando a sentir em Portugal, em particular na nossa área, com algumas zonas do país a não crescer em ocupação ou mesmo já com alguma diminuição.

Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direção

Apesar de algum alarmismo que se começa a fazer sentir, acredito que não deverão ocorrer mais do que algumas correções nas ocupações.

O trabalho feito nos últimos anos, tanto pelas entidades oficiais, como pelos empresários coadjuvados pelos seus diretores, permite-me ter esta convicção.

Se dúvidas houvessem as provas estão nos inúmeros prémios ganhos, tanto pelo setor público como pelo privado e que são fruto de uma remodelação do parque hoteleiro, que apoiado pela exigência da excelência no serviço imposto pelo diretor de hotel e que é sentido por todo o país.

Mas então, está tudo bem? Não! Estamos com uma grave crise de disponibilidade de Recursos Humanos e que nesta fase em muitas zonas, já nem sequer o problema é posto se têm ou não formação.

Não gosto de relembrar chamadas de atenção antigas, mas dado o assunto em causa, sinto-me na obrigação de dizer que a nossa Associação, não se tem cansado de alertar para inevitabilidade de chegarmos a esta situação.

Poderíamos dizer que se tinha aprendido ou pelo menos percebido que a desregulamentação das profissões do setor a par com os baixos ordenados afastaram muitos profissionais desta área.

À medida que se vão lendo as intervenções de vários responsáveis pelo setor, percebemos que parte do problema que temos, continua a não ser percebido pelas entidades.

Não compreendo que ao mesmo tempo que sentimos orgulho no percurso que a formação na área do turismo e hotelaria, fez nos últimos anos, com a aposta na qualidade, que é reconhecida, não tenha continuidade no reconhecimento público das profissões.

Esperamos que as mudanças na Secretaria de Estado do Turismo, tragam a continuidade, na excelência da formação, mas uma nova abertura para a problemática do reconhecimento público das profissões.

A Associação manterá a pressão, para que este assunto, não saia da ordem do dia.

Em data próxima, iremos convocar-vos para a Assembleia Geral, que decorrerá no mês de dezembro, é fundamental a comparência do maior número de sócios possível, para que possam ajudar a direção a trilhar o caminho que mais represente a vontade e a experiência de todos nós. O nosso trabalho, só tem razão de ser for sentido e representativo da classe. ■

Cordiais saudações hoteleiras.

O Presidente

CHRISTEYNS

ECOLOGIA E SEGURANÇA NUMA SÓ GAMA

GREEN'R SAFE'R+

Produtos ecológicos com desempenho e segurança total

A gama de produtos **SAFE 'R +**, foi projetada em torno dos conceitos de **Segurança** (dosagem sistema, embalagem, formação) **Qualidade** (produtos testados e aprovados, local de produção certificada, suporte técnico) e **meio ambiente** (produtos certificados, concentrados). Oferecemos-lhe uma gama completa de produtos não sujeitos a classificação CLP* (Classification Labelling Packaging).

Vossa segurança, nossa preocupação

Utilizar a gama **SAFE'R +** é a garantia de desempenho na limpeza e segurança para os utilizadores.

- **Vasta gama de produtos de alto desempenho sem classificação CLP.**
- **Maior segurança para utilizadores com menos formação.**
- **Evita o armazenamento separado de substâncias químicas relativamente à sua perigosidade.**
- **Certificação ecológica**

www.christeyns.com

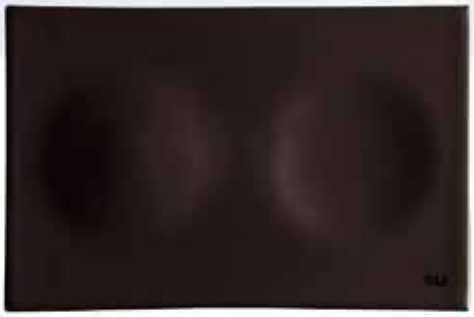
OLI

65 ANOS 1954-2019

MOON
A única placa
de comando
em porcelana

DESIGN PLUS
powered by ISH

GERMAN INNOVATION AWARD 19 WINNER



em parceria com
VISTA ALEGRE

65 anos a criar o
espaço de banho **perfeito**

www.oli-world.com