

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 42 - Junho/Agosto 2021 • € 10 (Cont.)

VOZ DOS ASSOCIADOS

MANUEL PINTO

TEMA CENTRAL

HOTELARIA DO FUTURO

REPORTAGEM CONGRESSO

FUTURO DO TURISMO

Por
482,98€/mês*



Pronta para o movimento

Crafter Kombi com 9 lugares

Agora que os dias movimentados estão de volta, está na hora de preparar a sua empresa para as correrias do dia a dia com a Crafter Kombi de 9 lugares, por apenas 482,98€/mês*.

Espaçosa e confortável, a Crafter Kombi é ideal para transportar passageiros e inclui ar condicionado até nos últimos bancos. Mas não é menos prática por isso: é também extremamente ágil, oferecendo-lhe sempre o prazer de condução característico da Volkswagen.



**Veículos
Comerciais**

*Exemplo para VOLKSWAGEN Crafter Kombi 35 2.0 TDI Net 140cv. Prestação Mensal de 482,98€ + IVA. Contrato para 59 meses. PVP de 43.884,96€. Primeira renda de 4.500€. Valor Financiado de 35.678,83€ e valor residual de 8.777€. TAN 3,20% e TAEG 3,81%. Inclui 3,49€ de comissão de processamento e 425€ de comissão de abertura em Leasing Automóvel financiado por VOLKSWAGEN Financial Services, uma marca Volkswagen Bank GmbH, Sucursal em Portugal. Exclusivo para Concessionários que atuam como Intermediários de Crédito a título acessório. Campanha válida até 30/09/2021 apenas para Empresas. Imagem não contratual.

DEPOIS DA COMPREENSÃO VIERAM A INCOERÊNCIA E A CONFUSÃO

Depois de, no princípio da pandemia e durante certo tempo, o Governo do nosso país ter tomado medidas compreensíveis, que mereceram a aceitação dos portugueses e produziram resultados satisfatórios na altura, as medidas governamentais de combate ao vírus raramente passaram a fazer qualquer sentido, do ponto de vista da sua adequação à realidade, dos interesses em causa e, sobretudo, da sua desejável eficácia.



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

Os hotéis e os restaurantes não têm obrigação de se substituírem aos órgãos do Estado a que esse encargo pertence legalmente

É verdade que esta pecha estendeu-se a praticamente todos os aspetos da vida das pessoas e da atividade das empresas, confundidas e insatisfeitas com a profusão de orientações, muitas vezes contraditórias, desconcertantes e sobretudo inconstantes, isto é de curta duração, para logo serem substituídas por outras, sem alcance e resultado fáceis de entender. Mas não será abusivo acreditar que as medidas tomadas pelo Governo relativamente às empresas hoteleiras, e porventura mais ainda em relação à restauração, ultrapassaram tudo o que de incoerente possa ter acontecido aos outros setores da economia na mesma ordem de questões. Além da falta de apoio, quando estes setores razoavelmente o reclamaram, o Governo veio agora impor à hotelaria e à restauração a obrigação de garantir que as pessoas que desejam aceder aos seus produtos e serviços não estão infetadas e - pasme-se! - neste sentido, passou a constituir encargo dos ho-

téis efetuar, pelos seus próprios meios, o teste que comprove ser essa a condição dos potenciais clientes à sua chegada!

Os hotéis e os restaurantes não têm, naturalmente, ao seu serviço pessoas com as qualificações técnicas que lhes permita realizar aquela ação com as garantias devidas nem são geralmente em número de poder assegurar tarefas estranhas às suas funções; mas, sobretudo, não têm obrigação de se substituírem aos órgãos do Estado a que esse encargo pertence legalmente.

É neste ambiente de confusão e responsabilidade acrescida e injusta que as empresas hoteleiras e de restauração procuram seguir o seu caminho, num permanente sobressalto, porque além das aberrantes medidas governamentais com que têm de lidar, são ainda confrontadas com as decisões imprevisíveis e erráticas dos governos de outros países, emissores dos turistas estrangeiros com que contam para a sua atividade e prosperidade, os quais ora ameaçam com quarentena, no regresso a casa, os seus concidadãos que nos visitem, ora retiram a ameaça, para a deixarem depois ficar a pairar.

Quanto mais tempo vai ser necessário para voltarmos a uma razoável normalidade? Ninguém sabe. Mas a adoção no nosso país de orientações razoáveis e coerentes, de eficácia comprovável, não deveria constituir dificuldade inultrapassável. E a verdade é que não podem demorar mais tempo! ■

As minhas primeiras palavras são para agradecer aos patrocinadores que, em ano de pandemia, não deixaram de fazer um esforço para estarem presentes no Congresso Nacional da ADHP, que decorreu em Fátima, nos dias 27 e 28 de maio, do corrente ano e que contou com praticamente com 300 pessoas, físicas e mais de 500 visualizações online.

Permitam-me que os descreva como sinal do nosso agradecimento, Delta Cafés, LGE Portugal, Sogenave, PSG, Casa Relvas Host / Clever, Salto Systems Portugal, Groupe GM - Amenities Exclusivos, Coca Cola Europacific Partners, ALS Life Sciences Portugal, S.A., Costa Verde, Carmasil, Lidel - Edições Técnicas, Lda, Mouraplás - Consultoria de Hotelaria Lda., Fátima Hotels e a Universidade Lusófona; ISEC e ao Parceiros de Comunicação - MIB, Fernando Alvin.



Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direção

Também quero agradecer ao Centro de Portugal, na pessoa do Dr. Pedro Machado, pelo empenho, apoio e profissionalismo, que ele e as suas equipas demonstram sempre.

À Fátima Hotels, na pessoa do nosso colega, Alexandre Marto, que desde o primeiro dia foi um entusiasta e um descomplicado da realização do Congresso em Fátima, assim como ao Turismo de Portugal.

Não posso ainda deixar de agradecer a toda a direção, bem como à equipa técnica da Associação, que com muito esforço, conseguiu montar o Congresso em poucas semanas, após o fim do confinamento.

Deixei para último o agradecimento a todos aqueles que se deslocaram a Fátima, sabendo os riscos que se corriam, apesar de todas as medidas tomadas.

A Direção da ADHP assumiu que valia a pena termos sido a última associação do setor a fazer um evento presencial e a primeira a voltar aos eventos presenciais, assim que houve autorização.

Esta opção foi tomada na linha daquelas que diariamente os diretores põem em prática nos seus hotéis. O diretor de hotel é um técnico altamente especializado e habituado a orientar a sua unidade, adaptando-a às circunstâncias mais adversas com que se depara.

Nas últimas décadas tivemos várias crises que trouxeram sempre novos desafios ao setor, sabemos que esta crise,

que ainda não acabou, está a ser particularmente impactante na nossa área.

É verdade, que sem turistas/clientes/receitas, que não há nenhum gestor/diretor, que pudesse ter previsto esta situação, no entanto, acho que o que podemos aprender, não é a forma como entramos, mas sim a forma como saímos.

É conhecida que a situação da hotelaria em Portugal não é toda igual, houve unidades que conseguiram resistir mais e outras menos. Para este facto contribuíram vários aspetos já identificados.

Dos que são conhecidos, podemos salientar alguns como: A zona territorial onde a unidade se situa, a exposição ao mercado internacional, o endividamento antes do Covid, a taxa de ocupação média e o preço médio, que o hotel tem de atingir para não perder dinheiro (sabemos que há muitos hotéis que têm de atingir taxas de ocupação acima dos 70%, para não perderem dinheiro), a falta de pessoal especializado à frente da unidade, com especial atenção para o diretor, e por fim, muitas unidades deixaram de trabalhar a área comercial, durante este período.

Durante o Congresso tentamos dar aos diretores ferramentas, como podem ver nesta revista e também no Canal YouTube, para podermos rapidamente ajudar as nossas empresas a saírem desta situação à medida que o mercado permitir, os hotéis voltem a mostrar aos seus clientes, porque é que Portugal é um produto de excelência.

Não vou identificar colegas em particular, mas não posso deixar de parabenizar os colegas que, do Algarve ao Norte, têm conseguido transformar e adaptar os seus hotéis, sendo casos de sucesso na ocupação e na rentabilidade atingida.

Não quero acabar sem demonstrar e confessar alguma tristeza, por muitos dos colegas que são vistos muitas vezes a pavonear-se nos congressos das Associações Patronais, falham sempre ao da sua própria Associação, uma certeza porém podem ter, a ADHP e toda a sua direção, trabalham 365 dias para os defender e para engrandecer o nome e a função do Diretor de Hotel, no dia em que precisarem, nós estaremos cá, o que não sei se passará nas associações das quais vão aos congressos.

A todos vós desejo o resto de um bom verão e que o inverno traga a normalização que todos nós ansiamos.

Cordeais Saudações Hoteleiras

O Presidente

Raúl Ribeiro Ferreira

Propriedade:

ADHP - Associação dos Directores 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:

Raul Ribeiro Ferreira
 Maria do Rosário Barra
 Luz Pinto Basto

Edição e Produção

Vibes and Lights - Comunicação Unipessoal, Lda.
 Rua dos Cedros, 55 - 2º
 2760-026 Caxias

Publicidade

publicidade@mediahub.pt

Design Editorial: Mediapearl



Foto de Capa:

CASA DA COMPANHIA
 Foto: Armando Jorge Mota Ribeiro

Colaboradores

Manuel Ai Quintas.....	3
Raul Ribeiro Ferreira.....	4
Manuel Ai Quintas.....	6
Stephen Barth.....	10
Paulo Pinto.....	16
Adam e Larry Mogelonsky	18
Stephen Barth.....	20
Manuel Pinto	26
António Melo	30
Patrícia Correia	41

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 12º, n.º 1, a)



Certificado PEFC

Este produto tem origem em florestas com gestão florestal sustentável e fontes controladas

www.pefc.org

PEFC
 PEFC/13-31-011



TEMA CENTRAL
 Hotelaria do Futuro



CADERNO ESPECIAL



CONGRESSO
 XVII CONGRESSO DA ADHP
 Futuro do turismo tem de passar pela inovação, formação e digitalização

3	EDITORIAL Depois da compreensão vieram a incoerência e a confusão	3
4	MENSAGEM DO PRESIDENTE	
6	TEMA CENTRAL HOTELARIA DO FUTURO Acerca da Hotelaria Do Futuro..... Relatório de Wunderman Thompson Intelligence identifica 10 tendências no Turismo	6 10
16	CADERNO ESPECIAL Marketing O Marketing em tempos de pandemia - O desafio da gestão do distanciamento social e o Marketing Digital	16
	Gestão e Tecnologia Reafirmando a importância da tecnologia pós-pandemia.....	18
	Liderança com inteligência emocional Será a liderança com inteligência emocional uma solução para os seus desafios laborais?	20
24	OMT Enoturismo e Desenvolvimento Rural em debate de 9 a 10 de setembro no Alentejo..... Viagens internacionais ainda “mornas” apesar de ligeira recuperação em maio.....	24 25
26	VOZ DOS ASSOCIADOS Estamos Todos de Parabéns.....	26
30	DIRINVESTIGAÇÃO As Competências e a Inserção Profissional dos licenciados em Gestão Hoteleira	30
32	CONGRESSO Futuro do turismo tem de passar pela inovação, formação e digitalização.....	32
40	DIRVITRINA	
41	A NOSSA BABILÓNIA A Babilónia do Covid	41



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

ACERCA DA **HOTELARIA DO FUTURO**



as mudanças da vida em sociedade serão nos anos vindouros muitas e bastante profundas

A questão de como será a hotelaria do futuro é uma interrogação que se põe em cada dia da vida dos hoteleiros, na presunção razoável de que será diferente da que conhecem então. Porém, poucas vezes - ou mesmo nunca desde o fim da segunda guerra mundial - a dúvida se terá posto com a mesma acuidade de agora, devido às alterações que a pandemia trouxe à vida das pessoas, às estruturas em que assenta a sociedade e às organizações em geral.

Do que já se sabe - e tendo em conta que muito falta ainda saber -, as mudanças da vida em sociedade serão nos anos vindouros muitas e bastante profundas, influenciando o próprio pensamento dos indivíduos quanto à sua pessoa e ao seu relacionamento com os outros, não sendo surpreendente que tenda a criar em cada um o sentimento egoísta de que deverá procurar, em primeiro lugar, garantir a sua preservação pessoal, o que implica, em grande medida, o seu distanciamento ou isolamento relativamente aos terceiros.

A pandemia gerou nas pessoas, por toda a parte no mundo, a sensação de que a vida a que estavam

habitadas - e até o bem-estar de que eventualmente usufruíam - poderá afinal colapsar num instante, de forma dramática; e, porventura pior ainda, que os riscos da nova situação poderão agravar-se substancialmente com a aproximação de umas às outras! A solidariedade devida de pessoa a pessoa, salvo, felizmente, no ambiente familiar, passou a ser apenas teórica ou emocional, sem a expressão prática de ajuda mútua que poderá desejar-se.

Ora, sabendo-se que são as pessoas, uma vez consumidoras dos produtos e serviços hoteleiros, que geram ou determinam normalmente a alteração das políticas

e do desempenho dos empreendimentos hoteleiros, e não o contrário, poucas dúvidas poderão restar de que compete aos hotéis capitalizar as novas motivações, necessidades e preferências dos clientes, dando-lhes a resposta esperada por estes.

A rigidez da estrutura física dos empreendimentos hoteleiros convencionais é geralmente apontada como fortemente inibidora de certas alterações desejáveis, face ao contexto em que se processa a sua atividade numa dada fase da sua existência, e na verdade assim é, ou tem sido, sendo até responsável por grave inaptidão da oferta disponível em muitos casos.

Daí que se torne imprescindível que num futuro breve o suporte físico da atividade hoteleira deixe de constituir um obstáculo inultrapassável às mudanças requeridas ou impostas pelas novas necessidades ou preferências dos consumidores dos produtos e serviços hoteleiros, como até aqui.

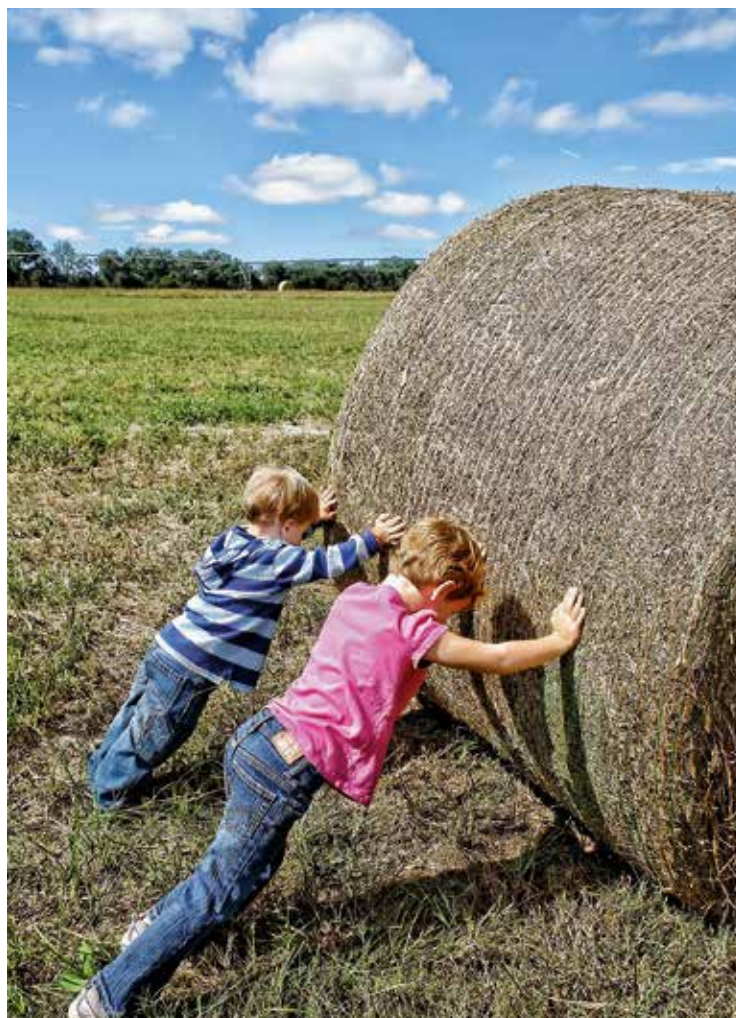
Esta necessidade de maleabilidade da estrutura física é, naturalmente, mais fácil de satisfazer nos estabelecimentos hoteleiros que, entretanto, venham a ser criados, se optarem por projetos e tipos de construção que tornem a medida viável. Mas as unidades mais antigas não poderão deixar de ponderar igualmente a forma de adequar a sua estrutura física às novas preferências dos clientes, sob pena de, mais cedo ou mais tarde, ficarem fora de mercado.

É claro que a adoção de formas de organização relativamente elásticas e versáteis poderá ajudar a essa adequação, mas ela ficará sempre aquém daquela que seria desejável, se não for acompanhada de razoável adaptação do suporte físico em que a atividade se processa.

Por outro lado, os hoteleiros sabem agora, melhor que nunca, quanto custa ficarem privados de quaisquer receitas, pela razão perigosamente absurda de dependerem de uma só fonte de réditos: a proporcionada pelos visitantes, fundamentalmente estrangeiros, e estes poderão não vir, ao contrário do prometido pelo *slogan*, cada vez mais incompreensível, de *«build, and they will come»*.

Ora, a situação criada a este respeito pela pandemia poderá repetir-se com gravidade comparável à que vivemos agora, pela mesma ou outras razões de peso, e não seria de todo compreensível que os hoteleiros voltassem a passar exatamente pelo mesmo.

Ou seja, o suporte físico e a estrutura organizacional dos empreendimentos hoteleiros deverão poder gerar também outro tipo de rendimentos significativos, relativamente constantes, que lhes permita sobreviver,



sem ajuda, em tempo de crise grave e prolongada do seu core-business.

Por outras palavras, o edifício hoteleiro deverá deixar de ser exclusivamente dedicado à sua atividade essencial, incluindo, pelo contrário, numa parte dele, outra ou outras atividades autónomas, que poderão até constituir uma ajuda ao funcionamento dos hotéis em tempo normal.

Além disso, a atividade hoteleira deverá incluir, em maiores ou menores proporções, alianças estratégicas com outro tipo de atividades que sejam do interesse corrente das populações locais e permitam compensar em alguma medida a irregularidade das receitas a que está sujeito o negócio hoteleiro.

Aliás, os hoteleiros deverão preocupar-se em estabelecer com as comunidades locais uma relação de colaboração mútua naquilo que interessar às duas partes. Lamentavelmente, a maioria dos hoteleiros – ao con-

É imprescindível que num futuro breve o suporte físico da atividade hoteleira deixe de constituir um obstáculo inultrapassável às mudanças requeridas ou impostas pelas novas necessidades



a atividade hoteleira deverá incluir, em maiores ou menores proporções, alianças estratégicas com outro tipo de atividades que sejam do interesse corrente das populações locais e permitam compensar em alguma medida a irregularidade das receitas

trário do que é até o seu dever social – tende a ignorar no funcionamento diário dos seus hotéis as populações da localidade e da região onde estão implantados, dando a ideia de que só existem para os de fora!

Ora, a população local não está, contrariamente aos «de fora», sujeita aos travões que impede estes de viajar de país para país, sempre que os seus governos o considerem necessário.

Por outro lado, é dificilmente compreensível que todos os hotéis de uma mesma localidade, em tempo de crise, como agora, ou não, encerrem, ao mesmo tempo, as suas portas, quando poderiam concertar entre si o seu funcionamento alternado, servindo ao menos, desta forma, as populações locais e do país.

Este tipo de colaboração permitiria aos hoteleiros sujeitos a tal situação manter o vínculo contratual com todos ou grande parte dos seus trabalhadores em vez da sua dispensa por atacado, como tanto se faz.

Este último procedimento constituiu, aliás, um golpe profundo no interesse que muitos jovens poderiam sentir pelas profissões hoteleiras, levando-os a afastarem-se de um setor que ora os chama ora os descarta.

Não admira que em tempo mais próximo do que se imagina, os hotéis portugueses só tenham para os servir homens e mulheres de países subdesenvolvidos, sem formação e sem experiência, e que nem sequer falam português.

A ideia de que «o segredo é a alma do negócio», que muitos ainda perfilham, é cada vez mais insustentável. A verdade é que entre os pares de um mesmo negócio deixou há muito de haver verdadeiros segredos, e a partilha dos problemas e das soluções passou a ser possível e desejável.

Resumidamente, a hotelaria do futuro está repleta de dúvidas e incertezas, mas também de eventuais oportunidades, condição é que haja coragem e o esclarecimento necessários à tomada de medidas adequadas em tempo oportuno.

Aqueles que acreditarem que tudo vai ficar na mesma serão os primeiros a soçobrar aos problemas que, por inércia ou falta de esclarecimento, não prevenirem em tempo útil.

O futuro da hotelaria joga-se no presente! ■

Mais de **1.800 hotéis** confiam na

mirai

para aumentar a sua rentabilidade
e ganhar independência



Somos hoteleiros
e a nossa equipa
vem do sector



Somos especialistas
em estratégia
de distribuição



Somos líderes
em integrações
e tecnologia

Empresa líder em **tecnologia, marketing digital, conectividade com Motores Metasearch e serviços de consultoria** focados exclusivamente na **industria hoteleira** com o objectivo de **maximizar as vendas directas**



Buganvilla Plaza, 1 Quinta do Lago
8135-013 **Almancil**
+351 289 587 369

Avenida da República 50, 2º Piso
1050-196 **Lisboa**
+351 967 771 781

www.mirai.com
info@mirai.com

RELATÓRIO DE WUNDERMAN THOMPSON INTELLIGENCE IDENTIFICA 10 TENDÊNCIAS NO TURISMO

as férias multigeracionais com filhos e avós tornaram-se uma opção viável e menos arriscada para muitas famílias



O ano de 2021 começou com um optimismo cauteloso no que dizia respeito à retoma económica e social, uma vez que o mundo ainda não refletira ou recuperara dos desafios de 2020. De acordo com o relatório de tendências “*The Future 100 Trends and change to watch in 2021*” apresentado pela Wunderman Thompson Intelligence grandes alterações já estão a decorrer no mundo, não só a nível político como em vários outros sectores. O relatório analisa as 10 principais tendências em diversos sectores como por exemplo a Cultura, Tecnologia e Inovação, Alimentação, Marcas e Marketing, Beleza, Retalho, entre outros.

No caso da indústria do turismo e das viagens as 10 principais tendências são: Serviços com base em afiliados; viajantes multigeracionais; Hospitalidade redesenhada; viagem Incentivada; Aviação descarbonizada, Resorts subterrâneos, Bolhas de viagem, Estadas por subscrição; Jornadas informadas; Viagem de isolacionistas.

1. Serviços com base em membros afiliados

O turismo de luxo abraça o modelo de afiliação. Exemplo disso foi o que aconteceu com o *Los An-*

geles hotel Chateau Marmont, muito procurado entre as estrelas de Hollywood, que anunciou que iria operar sob a modalidade de “só membros” durante 12 meses. Os membros comprariam ações da propriedade e em troca teriam acesso ao hotel, à utilização de uma área privada de *dining*, um mordomo pessoal bem como direito a armazenar as suas coisas e a reservar estadas prolongadas. Este modelo seria estendido a outras unidades do mesmo proprietário em Milão, Paris, Tóquio, Londres e Nova Iorque.



Ansiosos por reacender a indústria do turismo, alguns países estão agora a pagar aos viajantes para fazerem uma pausa.

Diversos clubes de luxo, que operam através de membros-afiliados receberam picos de procura sem precedentes depois do surgimento da pandemia.

Porque é que é interessante

Destinos exclusivos, transporte privado não são novidade no turismo de luxo, mas estas iniciativas aperfeiçoadas apontam para a crescente popularidade do modelo por afiliação para clientes que procuram soluções de viagens privadas e de elites

2. Viagens multigeracionais

Depois de meses separadas, as famílias alargadas optam por fazer férias em conjunto.

Como as famílias reduziram seus círculos sociais devido à COVID-19 e algumas restrições de viagem diminuíram, as férias multigeracionais com filhos e avós tornaram-se uma opção viável e menos arriscada para muitas famílias.

Como resultado, os alugueres de casas de férias particulares estão a recuperar mais depressa do que outros tipos de alojamento.

Porque é que é interessante

Na Ásia, a tendência de viajar com crianças e avós tem sido evidente nos últimos anos, muitas vezes como

uma alternativa aos reencontros de Ano Novo Lunar nas cidades de origem.

Agora, como as viagens internacionais continuam a ser limitadas e o tempo da família tem prioridade, os operadores de viagens para além da Ásia, também podem fazer bem em explorar grupos multigeracionais.

“Férias multigeracionais com crianças e os avós tornaram-se uma opção mais viável, menos arriscada, para muitas famílias”.

3. Hotelaria redesenhada

Com os consumidores à procura de estadias seguras e socialmente distantes, mas também ansiosos por ligações, muitos hotéis estão a repensar as suas ofertas.

Cocooning, cápsulas autónomas, locais que aproveitam ao máximo os espaços exteriores, e espaços públicos amplos, mas acolhedores, estão entre as características que poderiam caracterizar o design de hotéis e hospitalidade na era COVID-19.

A empresa de consultoria, de arquitetura integrada, design e planeamento *Gensler* declarou num artigo do website de setembro de 2020 que “historicamente, a relação simbiótica entre cidades, arquitetura e epidemias sempre foi complicada; as doenças têm levado as nossas cidades a transformarem-se e a progredir”.



: O impulso para descarbonizar as viagens aéreas tem visto o hidrogénio, que tem pouca ou nenhuma pegada de carbono, emergir como alternativa aos combustíveis fósseis

Notou que “a COVID-19 acelerou a necessidade de uma mudança morfológica”.

A indústria da hospitalidade está entre os segmentos mais afetados por esta pandemia”.

Uma mudança que *Gensler* chamou a atenção foi a necessidade de espaços como os quartos de hóspedes e áreas comuns, serem polivalentes. “Os quartos de hóspedes precisam de ser suficientemente flexíveis para permitir que as pessoas realizem múltiplas atividades dentro do mesmo espaço - desde trabalhar até descansar, comer, fazer exercício, ou reunir-se com amigos e familiares.

Os espaços comuns também terão de se transformar para mitigar os riscos, mas ainda assim, reunir as pessoas”.

Porque é que é interessante

O desejo dos hóspedes de sentirem uma sensação de liberdade - e a sua hiperconsciência em torno da possibilidade de infeção pelo coronavírus - é suscetível de influenciar a conceção de hotéis nos próximos anos. O aumento da popularidade do alojamento independente está também a acelerar uma tendência que começou com os hotéis a instigarem mais a sensação de “casa longe de casa” às suas ofertas, numa resposta a plataformas como a *Airbnb*.

4. Incentivos às Viagens

Ansiosos por reacender a indústria do turismo, alguns países estão agora a pagar aos viajantes para fazerem uma pausa.

O governo italiano aposta no turismo nacional para estimular a economia do país, designando 2,4 mil

milhões de euros para o seu esquema de “bónus de férias” que foi lançado em junho de 2020. A iniciativa oferece às famílias de baixos rendimentos até 500 euros para passarem férias em Itália, em vez de irem para o estrangeiro. O governo japonês lançou a campanha *Go To Travel* em julho de 2020, oferecendo aos cidadãos até 50% de desconto nos transportes, alojamento, atrações, retalhistas e restaurantes.

Um programa de fidelidade foi criado por diversos organismos do turismo nas Maldivas para recompensar os viajantes frequentes ao país. O programa *Maldivas Border Miles* foi lançado em dezembro de 2020 e tem três níveis. Os visitantes ganham pontos com base no número de visitas que efetuam e na duração da sua estada para aceder a benefícios, serviços e recompensas exclusivas.

Os destinos também oferecem cobertura de seguro pandémico como incentivo.

No início de agosto de 2020, o Departamento de Turismo, Indústria e Comércio das Canárias estabeleceu uma parceria com a seguradora francesa Axa para oferecer aos visitantes um seguro gratuito que cubra os incidentes relacionados com o coronavírus. As companhias aéreas estão a utilizar o seguro gratuito COVID-19 como uma vantagem para encorajar os viajantes a voltarem aos céus.

Porque é que é interessante

Desde programas de fidelização de países e benefícios de viagens subsidiadas até à cobertura de seguros pandémicos gratuitos, a indústria de viagens está a revigorar o turismo com novas iniciativas destinadas tanto a viajantes nacionais como internacionais.

5- Aviação descarbonizada

Poderá o sonho da aviação movida a hidrogénio tornar-se uma realidade?

A aviação é responsável por mais de 3% do total das emissões globais de carbono, de acordo com uma análise internacional global publicada na revista *Atmospheric Environment* em janeiro de 2021. O impacto a longo prazo não mostra sinais de abrandamento, apesar do hiato imposto em 2020; a Autoridade Internacional do Transporte Aéreo espera atualmente que as viagens aéreas regressem ao seu nível pré-pandémico até 2024.

O impulso para descarbonizar as viagens aéreas tem visto o hidrogénio, que tem pouca ou nenhuma pegada de carbono, emergir como alternativa aos combustíveis fósseis. A iniciativa *Clean Sky* da União Europeia relatou em junho de 2020 que a utilização de energia e tecnologias de hidrogénio poderia mitigar o impacto do aquecimento global da aviação “em 50% a 90%”.

O mundo assistiu ao primeiro voo de aviões comerciais movidos a células de combustível de hidrogénio em setembro de 2020, quando *ZeroAvia*, o inovador britânico/americano na aviação de emissão zero, completou com sucesso um voo de oito minutos num avião *Piper M-Class* de seis lugares adaptado. Com mais testes em curso para preparar a tecnologia para uso comercial, o CEO da empresa, Val Miftakhov, acredita que a mesma estará pronta para passageiros em 2023.

Para que o hidrogénio tenha sucesso, é necessário enfrentar uma série de desafios, tais como o armazenamento seguro, e um investimento significativo em infraestruturas de transporte e reabastecimento. Também aqui, a inovação está em curso. *Norsk e-Fuel*, um consórcio europeu de energias renováveis com sede em Oslo, anunciou planos para tornar operacional a primeira instalação comercial europeia de combustível de aviação renovável à base de hidrogénio até 2023.

Embora ainda haja ceticismo de que o hidrogénio poderia ser uma opção realista para a aviação comercial num futuro próximo, o principal fabricante de aeronaves Airbus sinalizou o seu compromisso com a tecnologia, anunciando três conceitos movidos a hidrogénio sob o nome de código ZERO e em setembro de 2020. A empresa acredita que os voos comerciais poderão entrar em serviço já em 2025.

Porque é que é interessante

Embora as viagens movidas a hidrogénio ainda estejam na sua infância, os principais actores dos sectores da aviação e da energia estão a investir na tecnologia do hidrogénio, reconhecendo o custo ambiental dos combustíveis fósseis. O custo dos danos climáticos causados pelas emissões da aviação foi estimado em



100 mil milhões de dólares só para 2018, de acordo com a pesquisa publicada na revista *Global Environmental Change*. medida que o compromisso de compensar estes custos cresce e a investigação sobre a energia do hidrogénio ganha ímpeto, mais oportunidades para comercializar o esforço se apresentarão. As empresas que pensam no futuro já devem estar a pensar em como aproveitar a oportunidade de descarbonização.

As viagens por subscrição são uma forma de os hotéis e as residências atraírem clientes

6. Resorts subterrâneos

Os hotéis estão a ser concebidos para se integrarem perfeitamente na paisagem, mantendo a beleza natural e a tranquilidade do seu ambiente.

Esta experiência de hospitalidade, cada vez mais popular, centra-se em respeitar o ambiente de um local e ajudar os hóspedes a sentirem-se mais ligados à natureza. Exemplo disso é a Casa na Terra, um pequeno edifício embutido no solo na zona de Monsaraz, no Alentejo. Parte do grupo hoteleiro boutique *Silent Living*, a propriedade foi concebida pelo arquiteto Manuel Aires Mateus e inclui três quartos em suite e um grande pátio com vista para o lago Alqueva. A responsabilidade ecológica, uma vez que não é permitida construção na zona, foi fazer a casa desaparecer na paisagem. Outros exemplos destes existem e estão previstos no deserto na Arábia Saudita e no Novo México.

Porque é que é interessante

As experiências de viagens estão a centrar-se cada vez mais na proteção e preservação do ambiente. Os arquitetos estão a conceber hotéis que se fundem na

As aplicações de viagens ou transporte dão informações aos utilizadores sobre como tornar as suas deslocações o mais seguras e sustentáveis possível

paisagem, proporcionando aos clientes a oportunidade de apreciar paisagens naturais e intactas.

7. Bolhas de viagem

Os futuros viajantes permanecem mais perto de casa, impulsionando a revitalização local.

Os viajantes fazem uma procura de proximidade à medida que a indústria do turismo se contrai. Vários países abriram seletivamente as suas fronteiras para admitir viajantes regionais de áreas vizinhas. E segundo uma previsão do New York Times, as férias “vão provavelmente parecer mais como nos anos 70, antes da desregulamentação ter tornado as viagens aéreas mais acessíveis”. “Pense em autoestradas com carros cheios de malas e crianças no banco de trás a perguntar: ‘Já chegámos?’



Porque é que é interessante

À medida que as viagens num mundo pandémico se transferem “do avião para o carro, da grande cidade para a pequena localização, do hotel para casa”, como o CEO da *Airbnb* Brian Chesky observou numa entrevista na CNBC, os viajantes estão a redescobrir destinos “nos seus próprios quintais” em vez de viagens exóticas para locais longínquos.

8. Estadas por subscrição

Os hotéis estão a redefinir o modelo de subscrição para atrair clientes e apelar a uma clientela crescente de nómadas digitais.

Porque é que é interessante

Os acontecimentos de 2020 aceleraram a tendência para o trabalho remoto e impediram as viagens internacionais. As viagens por subscrição são uma forma de os hotéis e as residências atraírem clientes, e de estas empresas se tornarem fulcrais na oferta de alojamento destinado aos trabalhadores à distância, em vez dos turistas tradicionais.

Esta tendência poderia cimentar-se após a pandemia se, como os resultados de um inquérito *Upwork* de maio de 2020 preveem, um quinto da força de trabalho dos EUA se tornar totalmente remoto após a COVID-19.

9. Viagens informadas

As aplicações de viagens ou transporte dão informações aos utilizadores sobre como tornar as suas deslocações o mais seguras e sustentáveis possível.

As aplicações de transporte têm sido desde há muito tempo um dos produtos básicos dos smartphones, e que agora vão mais além de simplesmente dar indicações. Utilizando novas funcionalidades, estas aplicações estão a aconselhar as pessoas sobre como fazer as escolhas mais inteligentes para a saúde física e do planeta.

Porque é que é interessante

À medida que os consumidores se tornam cada vez mais conscientes do impacto das suas escolhas de transporte não só na sua própria saúde, mas também na saúde do planeta, esperam que as marcas de mobilidade os ajudem a tomar decisões informadas.

10. Viagens isoladas

Em 2021 pense em destinos remotos, ilhas privadas e sem turistas à vista.

Mesmo com a vacina, os destinos de viagem mais procurados em 2021 serão os que ofereçam amplos espaços ao ar livre com pouca gente em detrimento das grandes e densas cidades. Será um ano de oportunidade para experiências como por exemplo o *glamping*.

Porque é que é interessante

À medida que a indústria de viagens começa a retomar, a preferência por destinos que incluem natureza, aventura e isolamento aumentará para aqueles que desejam uma escapada mental, verdadeiramente socialmente distante. ■

CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

16 **MARKETING**

O Marketing em tempos de pandemia
- O desafio da gestão do distanciamento social e o Marketing Digital

18 **GESTÃO E TECNOLOGIA**

Reafirmando a importância da tecnologia pós-pandemia

20 **LIDERANÇA**

Será a liderança com inteligência emocional uma solução para os seus desafios laborais?



Paulo Pinto
Marketing Manager
Costa Verde

O MARKETING EM TEMPOS DE PANDEMIA - O DESAFIO DA GESTÃO DO DISTANCIAMENTO SOCIAL E O MARKETING DIGITAL



empresa que não disponha de um simples web site dificilmente se poderá promover nos dias de hoje

Os novos tempos têm sido fortemente marcados pela gestão do distanciamento, neste caso social, devido à pandemia Covid-19. As empresas procuram-se reestruturar ao mesmo tempo que novas estratégias asseguram um posicionamento mais próximo do cliente, mesmo com este distanciamento obrigatório.

Estes novos tempos não tem término programado, por isso é urgente a empresa aperceber-se de como poderá continuar a interagir com os seus públicos, de forma eficaz e eficiente.

O Marketing Digital recebeu assim um empurrão avançado pela chamada Transformação Digital. As agências de Marketing Digital procuram desenvolver e oferecer ao mercado novas ferramentas que permitam resultados tangíveis.

O tema que vos trago hoje é de como o Marketing, em tempos de pandemia, consegue gerir o distanciamento social, e de como o Marketing Digital nos poderá ajudar a todos.

É de conhecimento geral que empresa que não disponha de um simples *web site* dificilmente se poderá promover nos dias de hoje. Aliás, não seria despropositado dizer que além do *web site* a presença nos vários canais de *social media* e na produção de vídeo são hoje e serão no futuro preponderantes. Estamos sempre a falar de incrementar o conhecimento da marca, o *engage* com os nossos públicos e claro, a angariação dos tão importantes leads.

O Marketing Digital mantém-nos virtualmente conectados a qualquer empresa, organização ou indivíduo, que com toda a certeza estará *online*. Está preparado? Observe 3 propostas!



1. Presença na Internet – desenvolva um web site e direcione o seu tráfego

Antes destes tempos o *web site* não passaria de ser mais do que um misto de catálogo de produtos e suporte de apresentação institucional, mas sem dúvida que este tipo de presença no digital tem assumido uma importância nos últimos anos. Hoje, e com este contexto, o seu cliente provavelmente não o vai receber ou então você não terá oportunidade de se deslocar, mas está *online*.

Hoje um *web site* deve ser mais e deve ajudá-lo a posicionar-se no mercado, procurando ser um líder inovador e um recurso válidos para os seus atuais e potenciais clientes.

Um *web site* robusto e amigável ajuda-o a alcançar o seguinte:

- Uma forte infraestrutura de *SEO (Search Engine Optimization)*, para que o seu *web site* seja bem classificado nos diversos motores de busca;
- Uma fácil e intuitiva navegação;
- Um fácil acesso sendo determinante a responsividade, ou seja, a valência multiplataforma e multidispositivo.
- A transformação de visitantes e tráfego em clientes. Não descure na hora do desenvolvimento da sua imagem nos canais *online*!

2. Social Mídia – envolva-se com o seu cliente

Facebook, Instagram, Twitter assim como outras plataformas de *social mídia* são redes de partilha e ligação entre si.

Todos os dias milhões de pessoas criam perfis, assim como empresas e organizações.

A internet é um oceanos de oportunidades para atrair novos clientes e interagir com os seus seguidores, daí a importância de se publicar conteúdos ricos e uteis, aumentar o envolvimento com recurso à produção de historias no Instagram e cultivar uma valida consciência de marca, sendo que quanto mais partilhar e

quanto maior for o valor dos seus conteúdos, mas as pessoas o seguirão e se lembrarão da sua marca, aumentando assim o reconhecimento da sua empresa.

Continue com o seu foco nos seus clientes, concentre-se em interagir com eles agora e mais do que nunca, de forma a angariar leads e potencialmente desenvolver o seu negócio, e ao mesmo tempo ser merecedor de confiança.

3. Vídeo

É do conhecimento geral que, ao analisarmos as tendências de canais no âmbito do Marketing Digital, o mobile, a pesquisa por voz e as redes sociais com o recurso à realidade aumentada 3D, estão na linha da frente, mas não nos podemos esquecer de um por maior, o vídeo!

Talvez neste momento não será o melhor *timing* para produzir este tipo de conteúdo, talvez não dispõe dos recursos necessários, mas é sem dúvida o veículo a considerar no imediato.

O vídeo permite transmitir determinada mensagem de uma forma mais fluida, de melhor e mais rápida compreensão, com umas imensuráveis técnicas de estimulação e criatividade, que irão captar a atenção do seu cliente.

Os vídeos não são mais apenas um mero entretenimento. Eles funcionam como fonte de informação ajudando na tomada de decisão de compra de muitos consumidores. Segundo um estudo do Google, mais da metade dos consumidores afirmam que os vídeos *online* ajudam a escolher uma marca ou produto específico.

Voltamos ao início e ao título deste artigo “O Marketing em tempos de pandemia – O desafio da gestão do distanciamento social e o Marketing Digital”. Estas são apenas 3 de muitas propostas disponíveis. Está disponível para encurtar distâncias? ■

Hoje um web site deve ser mais e deve ajudá-lo a posicionar-se no mercado, procurando ser um líder inovador e um recurso válidos para os seus atuais e potenciais clientes



Adam e Larry Mogelonsky
Hotel Mogel Consulting Limited

REAFIRMANDO A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA PÓS-PANDEMIA

A procura de prestação de serviços sem contacto, o rastreio e automatização de contactos fizeram crescer a utilização da tecnologia na hotelaria. Mesmo com o regresso dos viajantes, irá continuar a procurar-se de que forma a tecnologia podem ajudar a inovar e a melhorar as operações hoteleiras de diversas formas.

o *contactless* está aqui para ficar, e como tal, todas as operações orientadas para o cliente virão com uma miríade de novos SOPs que podem atrasar a prestação de serviços, bem como exigir recursos adicionais dedicados ao *onboarding*

Em primeiro lugar, considere a atual escassez de mão-de-obra que os hotéis podem estar a enfrentar em certos territórios que estão na vanguarda da recuperação. Não só ao nível dos trabalhadores por turnos, mas também o planeamento da sucessão da gestão e das estruturas organizativas, foram postos de lado com todas as licenças. Isto torna a tecnologia e as integrações ainda mais críticas para preencher as lacunas e aumentar a produtividade das equipas de base.

Considere os seguintes desafios laborais que estamos a enfrentar e como a tecnologia pode ajudar:

1. Não temos precedentes para prever com precisão com bastante antecedência quando exatamente esta vaga de viagens irá ocorrer, por isso não podemos começar a planear o nosso esforço de recrutamento.
2. O comportamento das viagens em 2020 registou uma grande diminuição do ciclo L2B, e esta tendência irá provavelmente continuar em 2021, com muitos funcionários a serem contratados para efectuar turnos de última hora.
3. O facto de muitos dos membros da nossa equipa terem abandonado definitivamente a indústria hoteleira, no início da pandemia, resultou numa perda de conhecimentos sobre a propriedade, bem como numa diminuição da reserva geral de mão-de-obra, uma vez que muitos dos que saíram, abandonaram definitivamente a indústria hoteleira
4. Os hotéis podem ser amplamente considerados como locais de alto contacto e, portanto, relativamente inseguros para o trabalho, o que pode impedir a entrada de novos candidatos no sector.

5. Não há como voltar ao normal; o *contactless* está aqui para ficar, e como tal, todas as operações orientadas para o cliente virão com uma miríade de novos SOPs que podem atrasar a prestação de serviços, bem como exigir recursos adicionais dedicados ao *onboarding*.

No seu conjunto, estes cinco fatores podem significar que somos largamente incapazes de gerir eficazmente a prestação de serviços se a procura se dirigir na direção que todos nós queremos que siga. Isto é especialmente verdade para o *housekeeping*, em que - por exemplo, antes de um fim-de-semana atarefado no Verão - podemos ser incapazes de encontrar colaboradores suficientes para fazer o inventário a tempo do *check-in*.

Agora aqui estão algumas formas em que a tecnologia pode ajudar, para as quais tenho a certeza de que podem pesquisar fornecedores:

- - Integrações completas entre todas as fontes de dados de clientes para que possa desenvolver perfis completos de hóspedes para mercados-alvo de acordo com a TREVPAR (ou seja, clientes de alta utilização)
- - *Software* de gestão que pode ligar automaticamente vários departamentos com aplicações de mensagens para um fluxo de comunicação sem falhas desde o pedido do hóspede até ao serviço prestado
- - Formação digitalizada, incluindo listas de controlo sem contacto para facilitar o *onboarding* e a responsabilização
- - Ferramentas analíticas inteligentes para definir minuciosamente a temporalidade do com-

portamento do cliente (por exemplo, quando as pessoas telefonam, qual é a hora mais provável de chegada, quando são mais comuns os problemas de manutenção, etc.) para melhor prever as necessidades de mão-de-obra, bem como as oportunidades de venda

- - Ferramentas de monitorização e análise dos sentimentos dos convidados que tanto olham para o que os seus clientes dizem sobre si como podem deixá-lo reagir no momento para prevenir o boca-a-boca negativo

- - Plataformas de pagamento seguras que podem assegurar transações sem contacto sem introduzir um conjunto de etapas laborais adicionais ou vulnerabilidades de ciber-segurança
- - Redes online e automatizadas para contratação e verificação de empregados por turnos
- - Ferramentas de paridade de conteúdo que, para além de apenas avaliar a paridade em todas as OTAs, podem assegurar o envio de mensagens da sua marca, as últimas medidas de segurança COVID-19, políticas de cancelamento



- - Terceirização das suas reservas telefónicas ou consultas de clientes para um centro de atendimento personalizado que pode lidar com qualquer aumento no volume de chamadas sem exigir que aumente as suas próprias necessidades de mão-de-obra
- - Utilização de análise de dados de mercado prospetiva para que tenha pelo menos uma ideia de quando esta recuperação em forma de V irá ocorrer
- - Plataformas móveis de *check-in*, *check-out* e de colonização foliar para assim reduzir a carga global na receção
- - *Software* de otimização da gestão doméstica para reduzir a carga de gestores ou supervisores e para identificar oportunidades de poupança de tempo

flexíveis são também uniformemente divulgadas a todos os vendedores de quartos de hotel de terceiros

- - Desenvolver um quadro de boletim interno para que a sua equipa partilhe notícias que possam sugerir uma recuperação, para que toda a organização se possa preparar
- - Manter a cultura forte utilizando plataformas de videoconferência, mas não com demasiada frequência para sobrecarregar as pessoas com demasiadas reuniões. ■

No seu conjunto, estes cinco fatores podem significar que somos largamente incapazes de gerir eficazmente a prestação de serviços se a procura se dirigir na direção que todos nós queremos que siga. Isto é especialmente verdade para o housekeeping, em que - por exemplo, antes de um fim-de-semana atarefado no Verão - podemos ser incapazes de encontrar colaboradores suficientes para fazer o inventário a tempo do check-in



Stephen Barth
 Autor de Hospitality
 Law and Intelligent
 Emotions, advogado
 e fundador do
 HospitalityLawyer.com

SERÁ A LIDERANÇA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL UMA SOLUÇÃO PARA OS SEUS DESAFIOS LABORAIS?



A Covid-19
 forneceu aos
 profissionais da
 hotelaria uma
 nova perspectiva

O *ye como va...ou...eis* o que aconteceu: Há muitas, muitas luas atrás, quase no arranque do *revenue management*, eu estava a reservar um quarto para um fim-de-semana em Manhattan com um agente de reservas para uma grande marca que permanecerá anónima. O agente foi muito atencioso ao partilhar comigo que a tarifa para sexta-feira à noite era de \$275, mas para sábado à noite seria de \$425. Eu perguntei se era o mesmo quarto. “Sim, claro”, foi a resposta. Perguntei se seriam fornecidas comodidades adicionais devido à tarifa significativamente mais elevada para o mesmo quarto no mesmo local. “Não, claro que não”, foi a resposta, acrescentando graciosamente (ou talvez de forma mais gratuita), “Estamos apenas ocupados nesse sábado”.

Assim, sendo o karma o que é...dois meses depois... a mesma marca perguntou por telefone se eu estava disponível para fazer uma apresentação à sua equipa na sua conferência anual em março do mesmo ano. Respondi que março era um mês movimentado, mas que tinha algumas datas em aberto. Disseram-me que data me queriam, e uma verificação rápida do meu calendário revelou que

eu estava de facto disponível, mas que estava em grande procura nessa semana em particular. Assim, avisei-os que, sim, eu estava disponível nessa data em particular, mas que o meu honorário para a palestra seria 50% mais elevado do que o meu preço habitual. Havia um silêncio mortal. E depois, “A conversa tem a mesma duração?”. “Sim, claro”, respondi eu. “Irá fazê-lo mais do que uma vez para

o nosso público?” “Não, claro que não”, respondi, acrescentando: “É que estou muito ocupado nessa semana”. “Só podem estar a brincar comigo! Está a dizer-me seriamente que nos está a cobrar mais porque está ocupado?” Eis o mais engraçado - as pessoas que não percebem, não percebem que não percebem!

Na mesma linha, este argumento de que “as pessoas preferem sentar-se em casa e recolher o subsídio de desemprego, razão pela qual não podemos contratar pessoas na indústria da hospitalidade” não é apoiado pela investigação. Claro que acontece, mas não é o critério ubíquo para não voltar à indústria.

A Covid-19 forneceu aos profissionais da hotelaria uma nova perspetiva. Tornaram-se criativos. Tornaram-se empreendedores. Procuraram oportunidades em diferentes indústrias. E aperceberam-se de que:

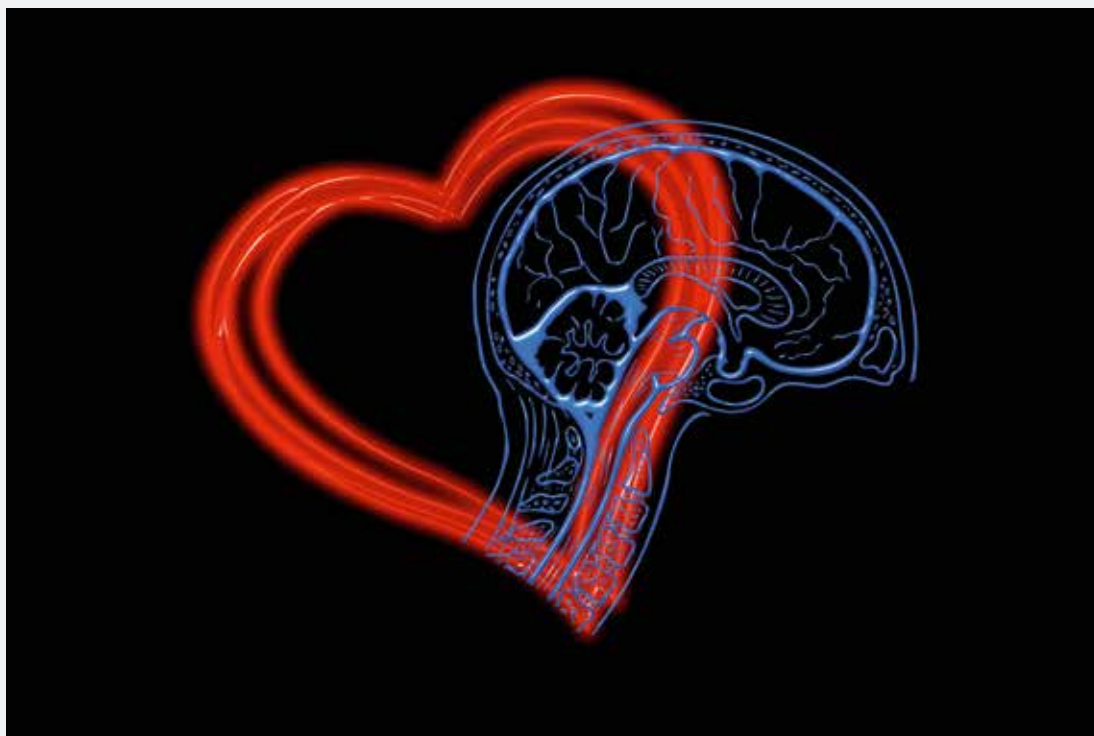
- Já não quero trabalhar em casinos cheios de fumo e vapor ou lobbies de hotel;
- Já não quero trabalhar em ambientes de assédio e intimidação;
- Já não quero trabalhar numa cultura negativa e humilhante;
- Já não quero trabalhar de pé durante oito horas por dia por um salário mínimo (ou perto dele) sem seguro de saúde ou outros benefícios;

- Já não quero limpar 15 quartos por dia por 11 dólares por hora enquanto o hotel cobra o triplo da tarifa normal só porque pode;
- Já não quero trabalhar numa indústria em que os salários são mantidos artificialmente baixos através de métricas fornecidas por inquéritos salariais;
- Já não quero ser “mal classificado” como “gerente” para evitar ser pago horas extraordinárias;
- Já não quero conduzir 30 quilómetros para o hotel todos os dias quando posso ultrapassar os meus objetivos a partir de casa;
- Já não quero partir as costas num negócio só para ter o meu emprego subcontratado para poupar um dólar por hora, enquanto a empresa tenta evitar a responsabilidade de operar um ambiente seguro;
- Já não quero trabalhar para empresas que apoiam organizações comerciais (e políticos) que são tão míopes que lutam contra um salário condigno pelos seus bens mais importantes;
- E agora sei que não tenho de o fazer!

Obviamente, muitas organizações de hospitalidade não se enquadram nas características acima delimitadas - mas muitas outras ainda o fazem.

As organizações de hospitalidade que são autênticas, objetivas e empáticas, aquelas que tratam os empregados de forma amável e justa, pagam de forma equitativa e competitiva (comparadas com

Aqueles que continuam os mantras “se não está partido, não o consertem” ou “é o que é” [...] não só demonstram a sua incapacidade de comunicar, mas também a sua incapacidade de reconhecer uma mudança sísmica na dinâmica laboral



todas as indústrias, não apenas com o seu conjunto competitivo) e criam ambientes seguros e positivos para os seus empregados e hóspedes atrairão grandes quantidades de mão-de-obra de alta qualidade que será contratada, produtiva e comprometida com a missão do hotel ou restaurante. E estas organizações continuarão a prosperar.

Aqueles que continuam os mantras “se não está partido, não o consertem” ou “é o que é” ou “é um não iniciante” ou “tive de trabalhar assim” não só

seus elementos em primeiro lugar. Os primeiros podem ter sucesso a curto prazo, mas deixam o caos na sua esteira; os segundos gozam tipicamente de sucesso a longo prazo e deixam um legado duradouro do caminho para o sucesso. Os líderes que interpretam os acontecimentos e circunstâncias através da lente objetiva, autêntica, em vez da lente subjetiva, egocêntrica, desenvolveram também tipicamente um nível significativo de inteligência emocional.

Existem, essencialmente, dois tipos de líderes: os que são egocêntricos e egoístas e os que são objetivos, autênticos, e colocam a organização e os seus elementos em primeiro lugar



demonstram a sua incapacidade de comunicar, mas também a sua incapacidade de reconhecer uma mudança sísmica na dinâmica laboral, porque estão a interpretar tudo através da sua lente egocêntrica, fechada em si mesma e privilegiada. Para estes, o credo da ganância está a matar o ganso da parábola. Estas são as mesmas organizações que uivam contra os sindicatos (embora sendo membro de uma associação de franchise, também conhecida como sindicato de franchisados), nunca reconhecendo que é a sua cultura e tratamento dos empregados que abre a porta à organização sindical. Se me mostrar um sindicato de trabalhadores, e em algum momento da curva de evolução dessa indústria/organização, eu mostro-lhe uma liderança abusiva.

Existem, essencialmente, dois tipos de líderes: os que são egocêntricos e egoístas e os que são objetivos, autênticos, e colocam a organização e os

A Inteligência Emocional (IE) permite aos líderes serem pró-ativos em vez de reativos; permite aos líderes gerirem as relações com sucesso e abraçarem a empatia. (Só para que estejamos todos a acompanhar, a empatia é olhar para uma salada de frango desfiada da perspectiva do frango). Hoje, mais do que nunca, dada a diversidade e por vezes a divisão presente nas organizações, a IE é uma característica crucial para os líderes. De facto, a investigação tem mostrado que a IE é frequentemente muito mais importante do que o QI quando se trata de manter relações e inspirar uma equipa a cumprir voluntariamente uma missão. Igualmente significativo é que a IE pode evoluir continuamente nas pessoas, ao passo que o QI é estático.

O IE tem quatro aspetos fundamentais: auto-consciencialização; auto-regulação; iniciativa/inação; e empatia. Auto-consciencialização é conhecer os nossos pontos fortes e fracos e reconhecer os es-



tímulos emocionais e as reações a esses estímulos. Autorregulação é a capacidade de mitigar o impacto dos estímulos emocionais e/ou de recuperar dos desafios emocionais de forma relativamente rápida, sendo resiliente. A iniciativa/inação é ser aberto a novos conceitos, paradigmas e protocolos, bem como a abraçar a inclusão de uma equipa diversificada. A empatia é a capacidade não só de compreender, mas também de partilhar os sentimentos de outro e, por extensão, a capacidade de ouvir com empatia.

Os líderes com níveis mais elevados de IE têm normalmente uma propensão mais forte para prestar elogios e reconhecimento aos outros. A investigação concluiu que níveis mais elevados de elogios e reconhecimento numa organização conduzem a taxas mais elevadas de retorno do investimento. Os líderes emocionalmente inteligentes reconhecem a importância da direção para uma organização, pelo que as suas organizações têm declarações de missão convincentes juntamente com objetivos congruentes. As culturas positivas são impulsionadas por valores centrais claros. Honestidade, integridade e confiança são enfatizadas e praticadas

ao longo de todo o processo. A responsabilidade é esperada e executada. Líderes emocionalmente inteligentes também têm a capacidade de assumir erros em vez de negar ou culpar falsamente os outros, e igualmente importante, podem pedir desculpa por erros, reconhecendo que um pedido de desculpas significa que a relação é mais importante do que o próprio ego.

Líderes emocionalmente inteligentes são a base para as suas organizações. Tal como a fundação de um edifício, eles trazem força e estabilidade e trabalham de baixo para cima e não de cima para baixo. Para validar esta premissa, pergunte a si mesmo quando construiu pela última vez um hotel com a fundação no último andar!

Em última análise, preferia ter pessoas que têm de trabalhar para si ou pessoas que querem trabalhar consigo? ■

Líderes emocionalmente inteligentes são a base para as suas organizações.



ENOTURISMO E DESENVOLVIMENTO RURAL EM DEBATE DE 9 A 10 DE SETEMBRO NO ALENTEJO

O Secretário de Estado da Economia e Transição Digital, Pedro Siza Vieira, pretende posicionar o país “como um dos principais destinos de enoturismo

A Organização Mundial do Turismo (UNWTO), Visit Portugal e Reguengos de Monsaraz vão debater estratégias de apoio à recuperação na 5ª Conferência Mundial da UNWTO sobre Enoturismo e desenvolvimento rural que se realiza entre 9 e 10 de setembro próximo.

Realizada sob o lema “Enoturismo, um motor do desenvolvimento rural” num formato híbrido para acolher delegados de todo o mundo, a conferência centrar-se-á na contribuição do enoturismo para a integração socioeconómica regional e no seu grande potencial para gerar oportunidades de desenvolvimento em destinos rurais.

O Secretário-Geral da UNWTO Zurab Pololikashvili afirma: “É agora mais importante do que nunca apoiar o enoturismo e estou confiante que este evento proporcionará uma oportunidade única de trocar experiências para abordar o atual ambiente desafiante e colocar os dois setores no centro da recuperação, especialmente em benefício das comunidades rurais.”

O Secretário de Estado da Economia e Transição Digital, Pedro Siza Vieira, pretende posicionar o país “como um dos principais destinos de enoturismo, uma vez que este é um importante trunfo estratégico para Portugal devido à sua capacidade de atrair turistas al-

tamente qualificados e com elevado poder de compra, o que gera múltiplas âncoras de atração em todo o território e ao longo do ano, contribui para a coesão territorial e reduz a sazonalidade”. O desenvolvimento do enoturismo é uma parte essencial do Plano de Recuperação Reativar o Turismo | Construir o Futuro para o sector, mas a revitalização deste produto tem também um plano de ação específico e separado. Este plano contribuirá para a promoção do turismo enológico e vitivinícola e será um contributo muito importante para a criação de mais valor e emprego nestas regiões.

O Presidente da Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz, José Calixto, diz que “Reguengos de Monsaraz e o Alentejo são um território que é vivido e sentido há mais de 9.000 anos. Temos um património imaterial único; pessoas muito hospitaleiras; vinhos de alta qualidade que fazem parte da nossa identidade; e várias excelentes atividades de enoturismo que permitem experiências inesquecíveis. ■

VIAGENS INTERNACIONAIS AINDA “MORNAS” APESAR DE LIGEIRA RECUPERAÇÃO EM MAIO

A maior crise na história do turismo está agora no seu segundo ano. Entre janeiro e maio, as chegadas de turistas internacionais foram 85% inferiores às de 2019 (e 65% inferiores às de 2020), mostram os dados da UNWTO. Apesar de uma pequena recuperação em maio, o aparecimento de novas variantes da COVID-19 e a imposição contínua de restrições fizeram com que o turismo doméstico esteja a recuperar a um ritmo mais rápido do que as viagens internacionais.

Os últimos dados da UNWTO mostram que durante os primeiros cinco meses do ano, os destinos mundiais registaram menos 147 milhões de chegadas internacionais do que no mesmo período em 2020, ou 460 milhões a menos do que em 2019. Contudo, os dados apontam para um aumento relativamente pequeno em maio, com as chegadas a diminuir 82% (em comparação com maio de 2019), após uma queda de 86% em abril. Esta ligeira tendência ascendente surgiu quando alguns destinos começaram a aliviar as restrições e a confiança dos consumidores aumentou ligeiramente.

Restabelecer a confiança para reiniciar o turismo

“Para restaurar a confiança e reiniciar o turismo, será essencial acelerar o ritmo da vacinação em todo o mundo e trabalhar numa coordenação e comunicação eficazes sobre as restrições de viagem em constante mudança, aproveitando ao mesmo tempo as ferramentas digitais para facilitar a mobilidade”, diz o Secretário-Geral da UNWTO Zurab Pololikashvili.

Por região, a Ásia e o Pacífico continuaram a sofrer o maior declínio, com uma queda de 95% nas chegadas internacionais nos primeiros cinco meses de 2021, em comparação com o mesmo período em 2019. A Europa (-85%) registou o segundo maior declínio nas chegadas, seguida pelo Médio Oriente (-83%) e África (-81%). A região das Américas (-72%) registou um declínio comparativamente menor. Em junho, o número de destinos com fronteiras completamente fechadas baixou para 63, dos quais 33 estão na região Ásia Pací-

fico, sete na Europa, a região com menos restrições de viagem atualmente em vigor.

Por outro lado, as Caraíbas (-60%) registaram o melhor desempenho relativo de todas as sub-regiões a nível mundial em maio de 2021. O aumento das viagens dos Estados Unidos tem beneficiado destinos nas Caraíbas e na América Central, bem como no México. A Europa Ocidental, Europa do Sul e Mediterrâneo, América do Sul e América Central também tiveram um desempenho ligeiramente melhor em maio do que em abril.



Perspetivas mistas para o resto de 2021

O turismo internacional está a retomar lentamente, embora a recuperação continue muito frágil e desigual. As preocupações crescentes sobre a variante Delta do vírus levaram vários países a reintroduzir medidas restritivas. Além disso, a volatilidade e a falta de informações claras sobre os requisitos de entrada poderiam continuar a pesar no reinício das viagens internacionais durante a época de verão no hemisfério norte. Contudo, os programas de vacinação em todo o mundo, juntamente com a flexibilização das restrições aos viajantes vacinados e a utilização de ferramentas digitais como o certificado digital COVID da UE, estão a contribuir para a normalização gradual das viagens.

Além disso, as viagens domésticas estão a impulsionar a recuperação em muitos destinos, especialmente aqueles com grandes mercados domésticos como a China e Rússia ou os Estados Unidos. ■

Para restaurar a confiança e reiniciar o turismo, será essencial acelerar o ritmo da vacinação em todo o mundo e trabalhar numa coordenação e comunicação eficazes sobre as restrições de viagem



Manuel Pinto
Director geral PHC
Hotels

ESTAMOS TODOS DE PARABÉNS



Assistimos a vários *Webinars* e Conferências que abordaram temas de grande qualidade e excelente conteúdo

Ao escrever este artigo, deparei-me com alguma dificuldade em escolher o melhor título. Entre “Amigos, Amigos, Negócios à parte” e “Estamos todos de parabéns”, acabei por escolher este último e justifico o que esteve subjacente a esta opção:

A primeira hipótese descreveria a desarticulação que se tem verificado a vários níveis por parte da Comunidade Europeia relativamente ao processo de vacinação, bem como as opções e medidas tomadas por diversos países, como por exemplo a Grécia e Turquia, que decidiram abrir portas ao turismo por parte dos mercados emissores de uma forma que considero pouco segura a nível sanitário, não seguindo as regras recomendadas pela Comunidade Europeia.

A segunda opção, que me pareceu mais sensata da minha parte, é mais do que justa e está relacionada com a reconhecida capacidade de resiliência de todos quantos desempenham funções na atividade turística em Portugal.

Por outro lado, e não menos importante, é o facto de constatar o elevado grau de inovação e evolu-

ção que se iniciou de há um ano a esta parte, sobretudo neste período após o início da pandemia, e que envolveu responsáveis do Turismo de Portugal, nomeadamente através das ERT's e ARPT's, Delegados de Portugal no estrangeiro, Agentes de viagens, Hoteleiros, Corpo Docente das várias Escolas Hoteleiras e Associações do sector. Assistimos a vários *Webinars* e Conferências que abordaram temas de grande qualidade e excelente conteúdo, sendo os mais relevantes, no meu ponto de vista, matéria relacionada com a digitalização e possibilidade de exploração de outros produtos turísticos, para além do produto Sol e Praia, nomeadamente a nossa gastronomia, vinho, artesanato, história, cultura, turismo de natureza e termal, desporto e cruzeiros fluviais que são, sem dúvida, suscetíveis de captar novos segmentos de mercado, e que eventualmente, irão contribuir para a diminuição da sazonalidade em Portugal.

Recentemente, assisti a uma conferência que considero de elevado nível, organizada pela Universidade Católica, cujo tema foi: *"From Portugal with Love, Luxury and Tourism"*. Parabéns!

Temos de ter presente que Portugal ainda tem uma oferta turística diferenciadora em relação a outros países: acolhedor, hospitaleiro, excelente relação qualidade / preço, segurança e, o mais importante, temos o que se designa por autenticidade. Temos como exemplo os nossos artesãos na olaria, porcelana e muitas outras atividades económicas. Por isso, há que dar mais expressão à elaboração de roteiros turísticos inspirados nas já existentes Rotas Turísticas - como é o caso da já reconhecida Rota dos Caminhos de Santiago, relacionada com o turismo religioso, que os Espanhóis já exploram há muito. Assim, em Portugal teríamos por exemplo: a Rota dos Queijos, a Rota do Fumeiro, a Rota dos Azeites, a Rota dos Vinhos, Rota dos Campos de Batalha, Rota dos Pelourinhos, Rota dos *Bikers* e Pedestres, das Amendoeiras em Flor e tantas outras que poderiam ser promovidas no sentido de captarmos nichos de mercado.

façam viajar e que lhe permitirão optar pelo destino que considerar, a priori, o mais seguro.

De imediato, tudo o mais será consequente, nomeadamente a retoma dos voos das companhias aéreas e a reabertura das nossas unidades. Contudo, é muito importante que, a nível nacional, estejamos conscientes que nos devemos manter atentos a vários fatores que considero importantes, no sentido de que possamos alcançar as expectativas positivas em relação ao futuro próximo, tais como:

- Campanhas de sensibilização, a nível nacional, para que possamos seguir as regras determinadas pelo Governo / DGS;
- Manutenção das regras de segurança sanitária, a todos os níveis, nas nossas unidades hoteleiras, 24 horas por dia e não só às segundas, quartas e sextas;
- Recomenda-se introduzir nas ementas, na área de Restauração, produtos nacionais e sazonais, o que por si só origina a redução do custo da refeição;
- Recomenda-se o controle de custos em absoluto, sejam eles variáveis ou fixos, incluindo o redi-

a retoma da atividade turística, a nível mundial, será tão breve quanto a imunidade por parte da população dos países emissores e recetores for alcançada



Como já tem sido referido, a retoma da atividade turística, a nível mundial, será tão breve quanto a imunidade por parte da população dos países emissores e recetores for alcançada. Nessa altura, o cliente necessita de garantias de confiança que o

mencionamento na política de stocks e compras, sem pôr em causa a qualidade do serviço ao cliente;

- Zelar por uma excelente manutenção nas instalações das nossas unidades hoteleiras;

- Apostar na formação de quadros profissionais, sobretudo os que contactam com os clientes, especialmente em matérias relacionadas com o acolhimento e atendimento;
- Política de flexibilidade nas anulações de reservas, dado que o sistema de reserva não reembolsável, de momento não faz qualquer sentido;
- Diversificação dos mercados, segmentos de mercado e utilização de Multicanais;
- Gerir e dar resposta aos comentários dos clientes, quer sejam positivos ou negativos;
- Redefinir a nova estratégia de política de *revenue*, dado que a maior parte dos procedimentos anteriores, deixaram de fazer sentido (carregar no botão e o preço estava alterado). As empresas hoteleiras têm de apostar fortemente nos

A Indústria Hoteleira necessita de *Revenue Managers* mais estratégicos, com prática de *Upselling* e *Cross Selling*. Tal como alguém já referiu, o processo de *revenue* é uma arte que está em constante evolução. A gestão do *Revenue Manager* inclui processos de análise e gestão de informação, de forma que possa antecipar ao máximo a procura, tendências por mercado e segmento de mercado, e que permita melhorar e otimizar os preços, distribuição e disponibilidade. Não menos importante é a sua base de apoio, trabalhando muito perto e em sintonia com o departamento de Vendas e Marketing.

- O novo perfil do cliente vai muito para além da opção por estadia num determinado hotel devido exclusivamente a ter um preço mais competi-

os clientes que viajaram em 2020 (Millennials) não são os mesmos que vão viajar nos próximos meses, dado que será a última faixa etária a ser vacinada



colaboradores que exercem funções nesta área, tornando-os mais criativos e inovadores, melhorando a sua sensibilidade a nível comercial, procurando informar-se sobre as tendências a todos os níveis, na tentativa de antecipar uma leitura em relação a medidas a curto, médio e longo prazo, sem pensar exclusivamente em RevPar, mas sim em TrevPar. Esta crise obriga os Hoteleiros a mudarem de procedimentos, os quais já poderiam ter sido alterados no passado recente.

tivo em relação à concorrência;

- Devemos introduzir nas nossas unidades o que designamos por uma Cultura de Serviço, que nos permita prestar aos clientes um serviço altamente personalizado;
- Criar "*hardware*" da Cultura Organizacional da empresa, possibilitando deste modo a definição, a nível de organização interna, de todas as áreas da empresa;



- Redefinir procedimentos a nível interno no intuito de alcançar a melhor forma de fidelização do cliente;

Temos de ter consciência que não vamos ter pela frente uma corrida de 100 metros, mas sem dúvida, uma verdadeira maratona. Vamos ter que lidar com várias situações, tais como:

- menos clientes a viajar nos próximos dois anos;
- maior concorrência entre os vários destinos;
- diferentes opções, por parte dos clientes, relativamente a produtos turísticos.

Devido à ausência de recuperação da confiança, a “guerra de preços” em todo o tipo de unidades hoteleiras será muito importante já que existem segmentos (*mice*/eventos) em que a recuperação será a médio prazo.

Não menos importante é ter em consideração que os clientes que viajaram em 2020 (*Millennials*), não são os mesmos que vão viajar nos próximos meses, dado que será a última faixa etária a ser vacinada.

O turismo faz parte da mais relevante atividade económica do nosso país, daí que para além de ser verdadeiramente estratégico, está já consolidado.

Não vamos nem devemos ficar à “sombra da bananeira”, todos os *players* do Turismo devem ter a humildade de assumir que nos encontramos num verdadeiro momento de aprendizagem, em função das grandes mudanças que se verificam e se vão continuar a verificar neste sector, a nível internacional.

A recuperação da retoma da atividade das empresas, dependerá sempre do tipo de estratégia que as empresas venham a adotar.

Não são as marcas mais fortes que vão sobreviver, mas sim as que se adaptaram a uma nova realidade, em função das mudanças. ■

O turismo faz parte da mais relevante atividade económica do nosso país, daí que para além de ser verdadeiramente estratégico, está já consolidado



António Melo

Professor Adjunto
Politécnico do Porto

Coordenador do
Mestrado em Direção
Hoteleira

PhD - Educação /
Professor Especialista -
Hoteleria & Restauração



AS COMPETÊNCIAS E A INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS LICENCIADOS EM GESTÃO HOTELEIRA

a literatura apresenta um conjunto de nove competências fulcrais para que um gestor hoteleiro atue com sucesso

Se recuarmos aos tempos pré-pandemia, e perspetivando que os mesmos voltem em breve, as evidências demonstram-nos que o crescimento da atividade turística como aquele a que se assistia nos últimos anos, a procura por formação superior em Gestão Hoteleira tem aumentado e contribuído para a inserção de um maior número de licenciados no sistema de emprego/trabalho, o comumente chamado mercado de trabalho.

Enquanto profissional de ambos os sistemas, de educação/formação e do de emprego/trabalho, assim como na qualidade pessoal de eterno estudante, o autor desenvolveu um trabalho de investigação doutoral no qual estudou a (des)articulação entre o sistema de educação/formação do ensino superior politécnico e o sistema de emprego/trabalho na área da Gestão Hoteleira, equacionando as competências e os percursos profissionais dos diplomados desta área.

Assim, o objetivo geral da investigação consistiu em compreender as competências que os diplomados em Gestão Hoteleira possuem para exercer as suas funções profissionais, em articulação com os seus percursos de inserção profissional.

A fundamentação teórica e contextual que um estudo de doutoramento exige, norteou-nos para a caracterização da formação em Gestão Hoteleira ministrada no sistema de ensino superior polítéc-

nico em Portugal. Refira-se que a este nível, em termos de formação superior nesta área, Portugal partiu no início da década de oitenta do século passado com cerca sessenta anos de atraso relativamente aos Estados Unidos da América os quais foram pioneiros. Em termos conceptuais a investigação incorpora também a problemática das competências desenvolvidas e exigidas aos diplomados e a abordagem do sistema de emprego/trabalho na Hotelaria e da inserção profissional.

A polissemia do conceito de competências é aprofundadamente estudada no capítulo segundo, no qual é interpretado como a integração, combinação e mobilização de recursos por parte dos seus detentores, os quais através da sua disposição para ação e de acordo com o contexto onde se aplica, muitas vezes a ação é complexa e influenciada pelo contexto e pelos atores que o integram. Na atualidade as denominações comuns a este termo define-as como transversais, genéricas ou soft, ou seja, as que não possuem a característica de serem colocadas em ação em diversos contextos profissionais e não num espectro restrito, como por exemplo as aplicadas exclusivamente na hotelaria e que se denominam de técnicas, nucleares, específicas ou *hard*. A literatura sobre este tema no que à gestão hoteleira se refere, apresenta quatro áreas-chave para colocar em ação as competências, nomeadamente: o atendimento ao cliente, a qualidade de serviço, a gestão de colaboradores e a rentabilidade e o crescimento do negócio. Concomitantemente, a literatura apresenta um conjunto de nove competências fulcrais para que um gestor hoteleiro atue com sucesso, tais como (sem critério de importância na ordenação): trabalho em equipa, foco no serviço ao cliente, resolução de problemas, paixão e entusiasmo pela atividade, comunicação efetiva, liderança pelos resultados, planeamento e organização, pensamento estratégico e consciência financeira.

Num terceiro capítulo desta investigação estudou-se o sistema de emprego e a inserção profissional deste setor de atividade. A globalização que se vive desde o final do século passado provocou alterações organizacionais no que respeita ao emprego e a mundo de trabalho, aumentando e alargamento das exigências feitas ao sistema de educação e formação. Nos dias de hoje, o sistema de emprego/trabalho caracteriza-se pelas dimensões da flexibilidade, evidenciada na instabilidade, na precariedade, na subvalorização dos graus académicos e nos desajustamentos funcionais, ou nas novas formas de emprego, de emprego “atípico” e de subemprego.

O sistema de emprego/trabalho em turismo, em geral e na Hotelaria em particular, reveste-se de particularidades e exigências que transforma os percursos profissionais dos seus atores em desafios de entusiasmo, paixão e a disponibilidade para o serviço. Porém, a inexistência de uma estrutura/programa de política consistente e que efetivamente facilite a transição dos licenciados da “escola para o trabalho” é uma realidade latente.

O estudo empírico, assente no paradigma interpretativo, contemplou uma abordagem mista, na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas a Diretores de Curso do Ensino Superior Politécnico e representantes do sistema de emprego/trabalho e foi, também, aplicado um inquérito por questionário a 398 licenciados em Gestão Hoteleira.

Os resultados demonstram a relevância da realização de estágios como contextos de formação e de inserção profissional, assim como as competências técnicas e transversais em que os diplomados sentem maior confiança, nem sempre coincidentes com as que os empregadores exigem ou que o sistema de educação/formação promove. Os percursos de inserção profissional são caracterizados por vínculos precários, remunerações baixas e subvalorização do grau de licenciado, pese embora a esmagadora maioria dos diplomados se encontrar a trabalhar.

A investigação evidencia que a articulação entre o sistema de educação/formação e o sistema de emprego/trabalho possui lacunas a vários níveis, provando que o diálogo entre ambos é uma necessidade premente. Dos percursos profissionais às competências desenvolvidas e exigidas que formam o perfil do diplomado, passando pelos contextos em particular os de estágio, evidencia-se um conjunto de questões problemáticas cuja análise se considera fundamental.

Estamos perante um desafio de elevada relevância para a sustentabilidade do setor de atividade, e para o qual tanto estudantes, diplomados, os representantes do sistema de educação/formação e do sistema de emprego/trabalho, a sociedade em geral e, obviamente, à ADHP. ■

Para uma leitura na íntegra ou para uma análise pormenorizada a algum dos capítulos pode aceder à Tese de Doutoramento através do link: <https://ria.ua.pt/handle/10773/30347>

A investigação evidencia que a articulação entre o sistema de educação/formação e o sistema de emprego/trabalho possui lacunas a vários níveis



FUTURO DO TURISMO TEM DE PASSAR PELA INOVAÇÃO, FORMAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO

não se pode continuar a fazer hotéis com spas ou centro de negócios quando a capacidade de alojamento não corresponde à rentabilidade desses negócios

Sob o tema “Resistir, prosperar e inovar, o XVII Congresso da ADHP, que se realizou de 27 a 28 de maio, em Fátima, foi o pontapé de saída de uma crise pandémica que dura há mais de um ano. Realizado sob todas as medidas de higiene e segurança, o congresso debateu os principais problemas do setor do turismo cujo futuro, diz o presidente da ADHP, Raul Ribeiro Ferreira, exige uma aposta em inovação, digitalização e formação, ideias partilhadas também pelo presidente da Confederação do Turismo Português, Francisco Calheiros, na sua intervenção.

Com um discurso de abertura assente em cinco eixos: sustentabilidade, recursos humanos, formação, evolução e segurança sanitária e física, o presidente da Associação dos Directores de Hotéis de Portugal, destacou algumas medidas contempladas na chamada “bazuca” de apoios anunciada pelo Governo, nomeadamente o apoio direto à tesouraria das empresas, considerado muito importante dado o hiato que existe entre recomeçar a trabalhar e a libertação da tesouraria. “É importante que o Governo entenda isso e que sejam criadas linhas de apoio direto à tesouraria cujo acesso seja

rápido e descomplicado”. Aliás, também Francisco Calheiros defendeu que as empresas são “essenciais para o desenvolvimento socioeconómico do país”, apelando à operacionalização do plano Reativar o Turismo no mais breve prazo, não deixando de lembrar a necessidade de clarificação sobre a localização do novo aeroporto, que considera uma “obra estruturante” imprescindível para o turismo.

Manter o apoio à retoma progressiva foi outra das medidas destacadas, mas sugerindo uma adaptação às regiões uma vez que estas não estão a ar-

rancar todas à mesma velocidade nem da mesma forma. O desenvolvimento ou apoio da integração das empresas, dos hotéis, nos sítios onde estão implementados, foi outra das ideias defendidas. “Os hotéis têm que dar um contributo ambiental, mas também social mostrando que são sustentáveis, para que as populações dos locais onde estão inseridos sintam que a existência da empresa é uma mais-valia”, referiu o presidente.

“É importante também que o pouco dinheiro que o Reativar o Turismo tem para o sector privado, uma vez que a grande maioria é para o sector público, seja bem aplicado e que sejam exigidos planos claros de investimento às empresas”, frisando que “não é admissível dar dinheiro a empresas para fazerem hotéis em qualquer sítio” e que “não se pode continuar a fazer hotéis com spas ou centro de negócios quando a capacidade de alojamento não corresponde à rentabilidade desses negócios”. Isso também é sustentabilidade, afirmou.

Sustentabilidade também dos Recursos Humanos, disse, passando para o segundo eixo do discurso. O presidente lembrou que a grande dificuldade dos próximos tempos será a ausência de recursos humanos disponíveis para trabalhar, uma dificuldade já sentida por quem já está na operação. Sendo uma luta conhecida, e um dos ditames desta direção, Ribeiro Ferreira sublinha que a falta de recursos humanos se deve à falta de reconhecimento das profissões do sector, o que origina a fuga destes profissionais que não se sentem reconhecidos nem financeiramente, nem socialmente pelo seu trabalho.

Por outro lado, esta escassez de recursos humanos irá levar, no entender do presidente da ADHP, a um “escalamento dos salários” que pode não ser

mau, desde que seja sustentável com o aumento das receitas.

Outro problema é a escassez de recursos humanos formados e com qualidade, regressando a uma questão que remonta a antes da pandemia. “Se temos mão-de-obra com pouca formação, vamos ter um mau serviço e isso coloca em causa a imagem da hotelaria portuguesa”. No aspeto da formação, o presidente considera que o programa Reativar o turismo de apoio à formação deveria ser mais alargado e mais ambicioso tendo em conta os objetivos.

Se temos mão-de-obra com pouca formação, vamos ter um mau serviço e isso coloca em causa a imagem da hotelaria portuguesa



Dirigindo-se à Secretária de Estado do Turismo, Rita Marques, presente na sessão de abertura, o presidente voltou a referir que passou mais um ano, embora atípico, sem que a situação do regulamentação da profissão dos diretores de hotel tenha sido alterada e se tenha revisto a tabela de pontuações dos hotéis onde a ADHP gostava de ver incluída a valorização dos recursos humanos, lembrando a proposta já feita pela associação que na opinião da direção iria contribuir para fixar os profissionais qualificados. “A falta do reconhecimento público das profissões é uma mancha negra no nosso sector”, frisou.

A segurança tanto física como sanitária foi outro dos pontos abordados destacando o bom trabalho



a escassez de recursos humanos irá levar, no entender o presidente da ADHP, a um “escalamento dos salários” que pode não ser mau, desde que seja sustentável

feito pelo Turismo de Portugal no que diz respeito à sanitária, mas expressando algumas preocupações e lembrando que Portugal tem de manter a sua imagem de destino seguro, quando pandemia passar.

A propósito da evolução, Raul Ribeiro Ferreira, lembra que com a pandemia o interior ganhou mais visibilidade e preponderância, mas que este interior precisa de oferecer condições propícias ao seu desenvolvimento e continuar o trabalho já iniciado, apelando ao envolvimento dos presidentes de câmara.

Abordando a digitalização, o presidente defende que se deve aproveitar o momento de maior abertura e aumentar a tecnologia nos hotéis e assim aumentar a produtividade.

Educação e emprego no turismo

O congresso abriu em força com um dos temas mais batalhados pela ADHP, a educação e o emprego no setor. Depois do “cheirinho” dado na abertura, o primeiro painel contou com a participação de Peter Haxton, analista da OCDE, que apresentou um relatório sobre a preparação da força de trabalho do turismo para o futuro digital, desenvolvido pela OCDE. O relatório fala sobre como a adoção da digitalização em todo o ecossistema turístico irá ajudar a impulsionar a capacidade das empresas para criar uma maior resiliência numa era pós-COVID-19. Isto inclui a exploração das oportunidades que a digitalização abre para o marketing, desenvolvimento de produtos e destinos, bem como o investimento em capital humano e competências para reter e desenvolver uma mão-de-obra qualificada. Para apoiar a transformação digital do sector, este relatório analisa: i) o papel da tecnologia digital no turismo e o seu impacto na organização do trabalho; ii) como a digitalização

afeta a procura por competências no sector; e iii) o papel da governação na criação de condições para apoiar a transformação digital de modelos de negócios turísticos, e preparar a mão-de-obra turística para mudança. Considerando ainda que as políticas nacionais terão de ser reativas a necessidades num sector diversificado, com diferentes níveis de maturidade digital entre empresas (e pessoas), o relatório apresenta uma seleção de considerações políticas para preparar a mão-de-obra do turismo para o futuro digital.

Na parte dos oradores, a palavra coube a Ana Paula Pais, do Turismo de Portugal; António Melo, professor no Instituto Politécnico do Porto que apresentou um estudo sobre as competências e a inserção profissional dos licenciados em gestão



hoteleira e Carlos Diaz de la Lastra, diretor geral da Les Roches Marbella. O painel deu uma visão sobre o estado da educação e do emprego do sector no momento atual.

O dia encerrou com o debate sobre as ligações aéreas e a segurança sanitária onde intervieram Anabela Jorge, Presidente do CA da UCS, S.A. (Serviços de Saúde do Grupo TAP); José Lopes, Director da Easyjet para Portugal e Carlos Brito, Secretário-



ex-presidente da CTP e atualmente consultor, no painel sobre Promoção Turística - Nova estratégia do Turismo de Portugal onde Filipe Silva, Vogal do Conselho Diretivo da entidade fez um balanço de 2020, cujas dormidas no sector recuaram aos níveis de 1994 e falou sobre o plano de marketing cujo foco deve ser reforçado nas pessoas, no propósito - já que nunca foi tão importante ter um propósito que oriente as ações e decisões e com impacto positivo em toda a cadeia de valor do turismo e em todos os stakeholders - e numa atitude focada na cooperação e solidariedade. Os dois eixos essenciais da estratégia do TP são a sustentabilidade e o digital, sendo necessário manter a sustentabilidade económica e social do turismo, garantido o equilíbrio entre o que a procura quer fazer, a oferta poder e o contexto permite. ■

que as políticas nacionais terão de ser reativas a necessidades num sector diversificado, com diferentes níveis de maturidade digital



-Geral da RENA - Associação das Companhias Aéreas em Portugal.

O segundo dia da reunião máxima da associação discutiu temas como os desafios da sustentabilidade, as novas formas de trabalho e relações laborais a da parte da manhã, sendo a parte da tarde reservada para dois painéis moderados por dois figuras incontornáveis do turismo, António Loureiro, Diretor Regional da Traveport em Portugal no desafiador painel "Inovar para quê" e Atilio Forte,



**RITA MARQUES,
SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO**

Durante a sua intervenção na abertura do XVII Congresso da ADHP, Rita Marques transmitiu algumas mensagens, nomeadamente no que diz respeito ao posicionamento de Portugal como destino seguro. Para este resultado contou a resistência da imagem de Portugal no exterior às ondas pandémicas, a formação de 80 mil formandos em ano de pandemia, fruto do trabalho feito sobretudo pelo Turismo de Portugal e o sucesso do selo Clean&Safe que só aconteceu pela adesão em massa dos empresários do turismo.

Em resposta às preocupações lançadas por Francisco Calheiros a SET disse que o sector do turismo tem um plano específico e ambicioso de 6 mil milhões de euros para o turismo e para atingir as metas a que se propuseram atingir na Estratégia 2027 do Turismo de Portugal, tendo em conta que antes da pandemia, Portugal era o 12º país mais competitivo no que toca ao turismo.

No entanto a Secretária de Estado frisou que a vacinação e a observação das regras sanitárias contra o Covid-19 são importantes para continuar a retoma do turismo português



XÉNIOS 2020

PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA

Num ano particularmente difícil para os hoteleiros e para as empresas, poder reconhecer profissionais que, junto das administrações mantiveram os hóspedes a funcionar. Como critério obrigatório, todos os premiados desta edição tiveram em operação pelo menos oito meses de 2020.

A edição deste ano dos Xénios Prémios de Excelência ADHP reuniu um total de 105 mil votos.

- 1 **PRÉMIO CARREIRA**
AMÉRICO SIMÕES
- 2 **PRÉMIO DE MÉRITO**
PEDRO MACHADO
- 3 **MELHOR DIRETOR DE HOTEL**
MÁRIO CUSTÓDIO
EPIC SANA ALGARVE HOTEL
- 4 **MELHOR DIRETOR DE ALOJAMENTOS**
PEDRO MOREIRA
TIVOLI MARINA VILAMOURA ALGARVE RESORT
- 5 **MELHOR DIRETOR DE F&B**
JOSÉ LOUZÁ HENRIQUES
ÉVORA HOTEL
- 6 **MELHOR DIRETOR COMERCIAL/
MARKETING/ VENDAS**
TERESA ROLDÃO DE BARROS
SUBLIME COMPORTA
- 7 **CATEGORIA MELHOR JOVEM
DIRETOR**
CATARINA FONSECA
VILA GALÉ COLLECTION ALTER
REAL-RESORT EQUESTRE,
CONFERENCE & SPA
- 8 **MELHOR GESTOR DE
POTENCIAL HUMANO**
VÍTOR SILVA
HOTÉIS INTERCONTINENTAL LISBON
E CROWNE PLAZA PORTO
- 9 **MELHOR EMPRESA DE
OUTSORCING / PARCEIRO
DE NEGÓCIOS**
HOST HOTEL SYSTEMS



1



2



PATROCINADORES APLAUDEM INICIATIVA DA ADHP

O XVII congresso da ADHP foi o segundo a ser realizado pela associação em contexto de pandemia. Numa época em que é urgente regressar à “normalidade”, a associação promoveu a sua reunião magna presencialmente, em Fátima, num auditório com capacidade para mais de 2000 pessoas, em que todos os delegados puderam assistir às palestras em segurança.

Da mesma forma, os patrocinadores aderiram também à iniciativa da ADHP e estiveram presentes durante os dois dias de trabalho do congresso, tecendo os seus comentários.



LG ELECTRONICS



SALTO SYSTEMS

FRANCISCO AMARAL - HOSPITALITY KEY ACCOUNT

“Bastante melhor do que em Outubro, com bastantes contactos. O congresso muito interessante e este é um sim declarado. A perspectiva é de continuar a participar uma vez que é muito focado na hotelaria.” Sobre a presença da Les Roches como patrocinador, Pedro Martins destacou a aproximação com a ADHP, a escolha do destino e o facto de muitos participantes serem futuros profissionais.



COSTA VERDE

PAULO PINTO - DIRECTOR DE MARKETING

“O congresso revela a situação em que estamos. É notória a situação, falha na adesão ao congresso mas é uma prova de esforço importantíssima que mostra a vontade de reiniciar e de regressar ao novo normal”.



ALS/ CONTROL VET

SARA BASTOS - DIREÇÃO COMERCIAL ALIMENTAR

TIAGO TIBÚRCIO - BUSINESS DEVELOPER ÁREA ALIMENTAR

“Ficamos muito satisfeitos por participar e apoiar a associação e é com muita satisfação que vemos o dinamismo da ADHP para ultrapassar esta fase. A escolha do local é um aspecto muito positivo.”



COCA-COLA EUROPA-CIFIC PARTNERS

HERDER RAMOS
- RESPONSÁVEL CANAL HOTELEIRO EM PORTUGAL

“Fomos desafiados a estar presentes. Estamos precisamente a desenvolver a proximidade e a estreitar parcerias com as entidades ligadas à hotelaria. Durante o congresso apresentámos as marcas e as novidades”.



MOURAPLAS

CARLOS PINHEIRO - ADMINISTRADOR

“Trabalhamos com uma panóplia muito grande de produtos, mas a presença no congresso prende-se com o facto de termos produtos à base de etanol, muito ligado à aromatização e higienização. O produto que estamos a promover, o Ambicontrol, tem efeito virucida e antibacteriano com o aroma que o cliente quiser, ou mesmo sem cheiro. É um produto barato, pensado para a hotelaria, polivalente, que pode ser colocado em têxteis.”



SOGENAVE

VASCO BARATA - DIRECTOR

“A Sogenave está cada vez mais próxima do sector hoteleiro, dos seus chefs, directores de F&B e responsáveis de compras. Procuramos dar resposta às solicitações do sector em todo o território nacional através da oferta diversificada dos nossos produtos e soluções. A Sogenave está fortemente comprometida em procurar soluções para que, ao lado dos nossos clientes, possamos passar esta crise pandémica e assim reforçar as nossas parcerias. Estas iniciativas como o congresso, são sempre boas e surge numa altura ideal para este novo recomeço”.



LIDEL

GLÓRIA GOMES - DELEGADA COMERCIAL

“É a primeira vez que estamos neste evento e é o primeiro desde a pandemia. Trabalhamos com muitos autores e quisemos dar a conhecer os livros e os autores”.



PSG

JOAQUIM SANTOS E RUI TORRES

“Acho que seria mais fácil as mesas no jantar estarem identificadas. Fazer um pre-seating para poderem fazer troca de contactos. Durante o congresso vê-se que as pessoas respeitam as limitações muito bem. O local foi bem escolhido, mas peca pelo tamanho, é muito grande...”



LES ROCHES

PEDRO MARTINS

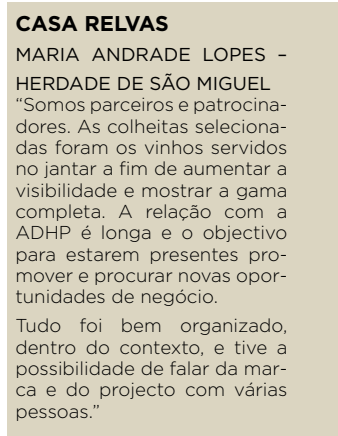
“Mais uma vez foi uma excelente experiência participar no congresso. Gostei muito da mensagem lançada sobre as preocupações e da chamada de atenção para a criação de privilégios e benefícios da profissão, do reconhecimento.... A Les Roches está muito focada em contribuir para a parte da formação porque entende que é o seu propósito mais importante no input para a indústria: dar formação, educação e inovação. A Les Roches quer ser um player importante no processo de transformação de uma indústria através do input na educação e formação e à altura das necessidades da indústria.”



DELTA

NUNO MAIA DUARTE, FILIPE SANTANA PIRES E MARGARIDA MURCELA

“Há um sentimento generalizado de retoma e de contactos que já faltava a toda a gente e a esta indústria. Estávamos muito limitados e é sempre um prazer e um privilégio ímpar ter esta parceria com a ADHP. Este evento é o kickoff e um momento de esperança e ambição para o ano, porque o sucesso dos nossos clientes é o nosso”.

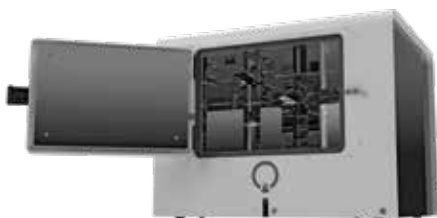


CASA RELVAS

MARIA ANDRADE LOPES - HERDADE DE SÃO MIGUEL

“Somos parceiros e patrocinadores. As colheitas selecionadas foram os vinhos servidos no jantar a fim de aumentar a visibilidade e mostrar a gama completa. A relação com a ADHP é longa e o objectivo para estarem presentes promover e procurar novas oportunidades de negócio.

Tudo foi bem organizado, dentro do contexto, e tive a possibilidade de falar da marca e do projecto com várias pessoas.”



DISPOSITIVOS LED UV-C QUE PERMITEM COMBATER COVID-19

A empresa portuguesa Arquiled desenvolveu uma linha de dispositivos de desinfecção do ar, objetos e superfícies, baseados na ação germicida da radiação LED UV-C, para eliminação de vírus e bactérias, que permite combater o vírus SARS-CoV2.

Para o desenvolvimento destas soluções a empresa recorreu à tecnologia UV-C LED que é eficaz na desinfecção de ar, objetos e superfícies, o que representa uma camada extra de segurança na desinfecção de espaços profissionais.

Na linha de produtos importa destaque para a Higya Box, uma cuba de desinfecção LED UV-C para esterilização de pequenos objetos pessoais, como chaves, máscaras (EPI) ou telemóveis, para utilização em casa ou em ambiente de trabalho. A aplicação da radiação UV-C temporizada e controlada permite a inativação de vírus e bactérias. E ao trabalhar apenas quando a porta se fecha não constitui qualquer problema de segurança para as pessoas. Apresenta uma distribuição de luz otimizada para potenciar um maior volume de desinfecção, sem correr o risco das zonas sombra, graças a um revestimento interior espelhado. De referir ainda que este dispositivo apresenta uma eficácia comprovada de 99,95% na inativação da carga viral.

O segundo dispositivo é o Higya Light, que permite a desinfecção de espaços e esterilização do ar sem expor os ocupantes à irradiação ultravioleta. A montagem deve ser efetuada no teto ou na parede, sempre a uma altura superior a 2,1m, de acordo com as normas vigentes, sendo a esterilização do ar processada na camada superior das divisões. Através da circulação de ar na sala, a desinfecção propaga-se para a totalidade do volume de ar disponível ao longo do tempo de utilização. Graças ao design e às lentes utilizadas, o feixe de luz é direcionado na sua grande maioria na horizontal e o restante para cima em direção ao teto.

Este leque de produtos já está disponível no mercado português. ■



AMBICONTROL JUNTA A DESCONTAMINAÇÃO COM O “CHEIRAR BEM”

AmbiControl, o produto que junta a descontaminação com o bom odor. O produto, comercializado pela empresa Mouraplás, é a mais recente inovação contra a pandemia e que chega ao mercado com diferentes aromas e um neutro

O produto, que pode ser utilizado no ViroClean, um nebulizador que pulveriza as superfícies, ou no discreto Mini Air Nebulizador cuja função é aromatizar, higienizar e purificar espaços fechados mais pequenos para assim garantir o máximo proveito da sua capacidade, detém certificado de produto ecológico atribuído pela ITEL (Instituto Técnico de Limpeza Espanhol) uma vez que foi atestado o cumprimento de todos os requisitos exigidos pelas atuais normas internacionais de qualidade, biodegradabilidade e respeito pelo ambiente, bem como da sua formulação, que tem por base o etanol a 70%.

O mesmo instituto atesta que, “pelas características do produto e conforme determinado pela OMS, esta formulação atua como um desinfetante eficaz para todos os tipos de carga bacte-

riana e viral, bem como na inativação de 99,99% de rotavírus e poliovírus entre outros patógenos estudados, pertencentes ao mesmo número IV do Coronavírus”, sendo considerado atualmente, “a melhor opção para os riscos de contágio e especificamente do vírus SARS-CoV-2, causador da infeção pelo COVID-19.”.

A solução é considerada ideal para uso em múltiplas aplicações entre os quais câmaras frigoríficas, hotéis, apartamentos turísticos, desodorização de têxteis, indústria alimentar, zonas de risco de doenças respiratórias é considerada segura em caso de contacto direto com a pele do usuário ou com a derme ou colágeno, devendo ser considerados os cuidados básicos como por exemplo manter fora do alcance das crianças e em caso de ingestão consultar o médico.

Na fabricação do produto com efeito desodorizante, desinfetante, fungicida, bactericida e virucida ecológico, AmbiControl, o uso de cloro foi eliminado na sua produção. A contaminação orgânica da água no seu uso adequado está abaixo do que determina a legislação vigente. ■

LG COMPROMETE-SE COM OBJETIVO AGRESSIVO DE REDUÇÃO DE EMISSÕES DE GEE

A LG Electronics acaba de anunciar o seu compromisso com a definição de metas para a redução efetiva das emissões de gases com efeito de estufa (GEE) na fase de utilização da maior parte dos produtos da LG até 2030, fazendo com que a LG seja a primeira empresa coreana a participar na campanha global Business Ambition for 1.5°C.

A campanha, liderada pela iniciativa Science Based Targets (SBTi) com apoio do CDP, do United Nations Global Compact (UNGC), do World Resources Institute (WRI) e do World Wide Fund for Nature (WWF), conta com a participação e compromisso de cerca de 700 empresas globais. A LG anunciou a sua iniciativa Zero Carbon 2030 em 2019, em que se comprometeu com a redução da quantidade total de emissões diretas de carbono e emissões indiretas geradas durante o processo de produção em 50% em comparação com a linha

de base de 2017. Juntando-se agora à Business Ambition for 1.5°C, a LG estabelece uma nova meta para reduzir as emissões de GEE geradas durante o período de utilização de frigoríficos, máquinas de lavar e equipamentos de ar condicionado residenciais. Isto representa um desafio muito maior, uma vez que o relatório da LG para o CDP deste ano demonstrou que a fase de utilização dos principais produtos da marca foi responsável por mais de 80% das suas emissões de gases com efeito de estufa. As metas científicas promovidas pelo SBTi estão em linha com os estudos mais recentes e com o que é considerado necessário para cumprir a meta de expansão do Acordo de Paris para a limitação do aquecimento global a 1,5 graus Celsius. A meta de redução de emissões de carbono da LG para reduzir as mesmas em todo o processo de produção, do seu desenvolvimento à utilização até 2030, será assim reavaliada e validada pelo SBTi com base em dados científicos. ■



Patrícia Correia
Diretora de Hotel

A BABILÓNIA DO COVID

Para a Babilónia deste mês decidi trazer a Babilónia em que nos encontramos.

Março de 2020, do nada aparece esta ameaça vinda do Oriente, colocando-nos a todos “fora de pé.”

Fomos agindo, reagindo ao inimigo invisível, fabricando protocolos, planos de ação, alterando operações e flexibilizando tarifas, e sempre com a esperança no horizonte. Mas o horizonte não estava tão perto como se pensava. Partilho convosco este texto, escrito por mim em dezembro de 2020:

“O início da vacinação na Inglaterra foi a notícia muito esperada por todos e trouxe-nos a todos imensa esperança. Aos ingleses, a luz ao fundo túnel, e à parte da óbvia questão de saúde pública, tal notícia significa para muitos a possibilidade de voltar a fazer férias em destinos com maior exposição solar. Portugal é um dos destinos de eleição dos britânicos pela proximidade geográfica, apenas 2 horas de avião e pela excelente relação preço-qualidade. Por isso, o início da vacinação na passada semana fez disparar a procura por férias no nosso país. Por isso, também foi uma luz ao fundo do túnel para a retoma da hotelaria. ”

Este texto foi escrito em dezembro e estimava-se que a retoma deste mercado tão importante para Portugal começasse na Primavera de 2021. Mas infelizmente, devido ao aumento de casos tanto por

cá como por lá, tal não veio a acontecer. Portugal foi colocado na lista âmbar pelo Reino Unido e começou a exigir quarentenas obrigatórias para os cidadãos britânicos, fazendo desaparecer as poucas reservas que existiam destes clientes.

E a Babilónia piora um pouco com a questão da obrigatoriedade de apresentação de testes ou de certificados digitais para os clientes de hotéis e de restaurantes. Completamente impensável para muitos, mas plausível para o nosso governo que em dois dias exigiu a aplicação de tal medida.

Para as poucas reservas existentes, muitos telefonemas choveram nas receções dos hotéis. Clientes confusos, sem perceber se podiam ou não fazer check-in, se os certificados do seu país eram válidos, enfim. Mais uma confusão para um ano que até aqui não estava a ser nada simples.

Quanto à tão afamada retoma que todos achávamos que iria acontecer em abril/maio de 2021, já passou e o junho não teve grande expressão. O que espero sinceramente é que as medidas para os hotéis e restaurantes aliviem um pouco pra que possamos pelo menos ter um agosto dito “decente”. Previsões e expectativas são agora muito raras e difíceis de fazer. Em tempo de Covid é como dizia o outro: “Prognósticos só no fim do jogo.”

Haverá mais Babilónia do que está? ■

Em tempo de Covid é como dizia o outro: “Prognósticos só no fim do jogo”

GROUPE GM
AMENITIES EXCLUSIVOS



ITBASE | WAREGUEST
WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT



PSG
Segurança Privada

Roca



Master's in Hospitality Strategy and Digital Transformation

Executive Master's in International Hotel Management
(new 100% online version available)

MBA in Global Hospitality Management

Master's in International Hotel Management

Master's in Marketing and Management for Luxury Tourism



Les Roches

One of the world's leading hospitality
business schools

Top 3 Worldwide by employer reputation
(QS Rankings 2021)



[lesroches.edu](https://www.lesroches.edu)

Raw



costaverde