dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 23 - OUT/NOV/DEZ 2016 • € 5 (Cont.)

TEMA CENTRAL

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ESPECIAL LEGISLAÇÃO

NOVA DIRETIVA DAS VIAGENS ORGANIZADAS

REPORTAGEM

SALÃO EQUIPHOTEL 2016 MOSTROU TENDÊNCIAS

TPB TOP PORZELANIK BARCELONA

Superfícies para cozinhar e trabalhar.

Eficiência energética, resistência e limpeza.

A mais recente revolução no conceito de cozinha já chegou a Portugal, com as superfícies cerâmicas de porcelana TPB Mini-tech, ideais para cozinhas industriais. Esta é a primeira superfície ultra resistente, que faz a fusão entre bancada e fogão, para cozinhar diretamente, com indutores de calor invisíveis. A sua composição garante que o calor não se sente, mesmo após a utilização a altas temperaturas.

VEJA O VÍDEO DE APRESENTAÇÃO

RESISTENTE A ALTAS TEMPERATURAS

RESISTENTE AO IMPACTO (NÃO RISCA)

RESISTENTE ÀS MANCHAS

SUPERFÍCIE ANTI BACTERIANA

LIMPEZA FÁCIL

DIMENSÕES: 120 x 62 cm e 90 x 62 cm

REPRESENTANTE EXCLUSIVO EM PORTUGAL

FOREST STONE
A ESSÊNCIA DAS ROCHAS ORNAMENTAIS

T +351 262 502 540 . tpb@forest-stone.pt
www.forest-stone.pt

INDÚSTRIA HOTELEIRA NÃO DEIXARÁ DE CORRESPONDER AOS DESAFIOS DO SEU PROGRESSO DESEJÁVEL

Manuel Ai Quintas
Diretor Revista Dirhotel

O tempo feliz presentemente vivido pelos nossos hoteleiros, e pela indústria turística nacional, em geral, só pode ser considerado justo e merecido por um setor da atividade económica do país que não se tem poupado a esforços em circunstâncias quase sempre desfavoráveis, ou raramente propícias ao seu êxito.

Uma crítica não poderá nunca ser feita aos hoteleiros portugueses: não aceitar correr riscos ou mostrar desânimo, quando o ambiente de negócio se mostra desencorajador e poderia, porventura, aconselhar maior prudência, designadamente em matéria de investimento.

Ao contrário, sempre os nossos hotéis têm correspondido - ou procurado corresponder, conforme os casos - às suas responsabilidades para com as pessoas que a eles recorrem e neles confiam – prestigiando o turismo português e a imagem do país.

É certo que para isso concorre em elevada medida o sentido inato de hospitalidade dos portugueses, mas tal nunca seria suficiente sem a existência de hotéis de grande nível, que existem espalhados pela nossa terra e traduzem de uma forma organizada e profissional o que, de outra forma, não passaria de uma atitude louvável, sem dúvida, mas muito aquém do necessário. Por outras palavras: os hoteleiros portugueses e os seus hotéis são os intérpretes imprescindíveis e porventura mais visíveis da tradicional hospitalidade portuguesa.

É por isso que a conjuntura favorável ao desempenho dos nossos hotéis, que agora se conhece, não poderá constituir um fenómeno momentâneo, produto de circunstâncias favoráveis, de difícil ou improvável repetição.

Ao contrário, será necessário assegurar que o ambiente por que passa o turismo português contribua decisivamente para a consolidação da imagem de país seguro, moderno e competente, pondo em relevo que nacionais e estrangeiros são recebidos nos nossos hotéis com a mesma lhaneza e igualdade de trato.

Garantido, que está, que a indústria hoteleira não deixará de corresponder aos desafios do seu progresso desejável, importa que as entidades oficiais - Governo e autarquias do país, sobretudo – assegurem o que delas se espera e exige no exercício das suas especiais responsabilidades.

Se outras razões não houvesse - e há! – a importante contribuição que o setor dá à economia do país chegará para que os Poderes Públicos, sem exceção – confiram ao turismo nacional toda a atenção e ajuda a que tem direito. Coisa que raramente aconteceu no passado. ■

os hoteleiros portugueses e os seus hotéis são os intérpretes imprescindíveis e porventura mais visíveis da tradicional hospitalidade portuguesa

/BTL.FIL BOLSA_DE_TURISMO_DE_LISBOA

BTL >2017
15-19Mar
Bolsa de Turismo de Lisboa
LISBON TRAVEL MARKET

Em 2017
todos os caminhos
vão dar à BTL!

Organização
Parceiro Estratégico
Parceiro Internacional
Destino Nacional Convidado
Membro de
Parceiros
Media Sponsor
Media Partners

FIL - Feira Internacional de Lisboa | R. do Bojador, Parque das Nações, 1998-010 Lisboa - Portugal | T. (+351) 218 921 500 F.(+351) 218 921 555 E. btl@aip.pt W. www.btl.fil.pt

ÍNDICE

adhp
associação dos directores de hotéis de portugal

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

Diretor:
Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:
Raul Ribeiro Ferreira
Maria do Rosário Barra
Luz Pinto Basto

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

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

Lurdes Dias
ldias@mediapearl.pt

Elisabete Pais de Sousa
epaisdesousa@mediapearl.pt

Nuno Neves
nunoneves@mediapearl.pt

Design Editorial
Mediapearl

Foto de Capa:
Salon EquipHotel

Colaboradores
Manuel Ai Quintas 6
Carlos Demony 8
Carlos Torres 12
Patrícia Correia 16
Ana Piquete.....18
Francisco Coelho.....20
Luís Lima Santos.....28
Antónia Barroso.....34
Fernanda Beatriz 40
Raul Ribeiro Ferreira.....42

Impressão
RBM - Artes Gráficas, lda.

Tiragem 7.000 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)

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

06

12

24

6 Tema Central
Acerca das condições de êxito dos empreendimentos hoteleiros 6
Como criar organizações de elevado desempenho..... 8

11 Caderno Especial
A combinação de serviços pela hotelaria à luz da nova Directiva das Viagens Organizadas 12
Reputação Online: Quando o feedback dos clientes não é necessariamente verdadeiro..... 16
Não há tendências, fazem-se tendências! 18

18 Opinião
A importância da higienização de colchões..... 20

22 OMT
Segurança económica e nacional são objetivos comuns na Cimeira Ministerial OMT no WTM 22

24 Entrevista
Pedro Pinto "prémios não são um resultado, são uma consequência" 24

28 Investigação Académica
USALI adaptado à gestão de pequenos hotéis 28

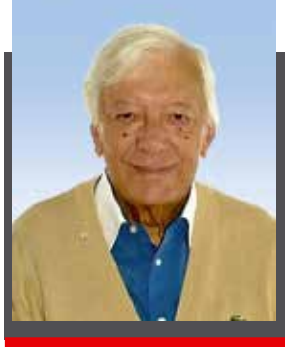
31 Pequenas grandes notícias
Diretiva Europeia sobre viagens organizadas pode por em causa recuperação na hotelaria 31
1ª edição do Pineapple Week - Hotel à Mesa "rende" 600 refeições 32
1500 participantes, 100 oradores e 30 expositores 32
PROTEGER 2016 - 5ª Conferência de Segurança organizada pela APSEI 32
Projeto BRENDAIT consegue 59 adesões no primeiro ano 33
Vila do Conde será o destino do XIII Congresso 33
Les Roches Marbella com post-graduação em GH e MKT para turismo de Luxo... 33

34 Reportagem
Montra de tendências e novidades enchem salão Equip'hotel 34

38 dirvitrina

40 a nossa babilónia
Gestão de Pessoas!..... 40

42 Mensagem



Manuel Ai Quintas
Diretor
Revista Dirhotel

ACERCA DAS CONDIÇÕES DE ÊXITO DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

O êxito económico, financeiro e social dos empreendimentos hoteleiros depende de um importante conjunto de fatores intrínsecos e exteriores aos próprios empreendimentos, não devendo descartar-se qualquer deles na avaliação das suas desejáveis condições de sucesso.

Por ordem aleatória (e sem a ambição de os incluir a todos), deverão lembrar-se alguns fatores exógenos, ou do ambiente externo, como a situação política, económica e social, o poder de compra dos potenciais consumidores, e a importância e comportamento da concorrência nacional e internacional. Sem a reunião favorável destes fatores, não deverá sequer encarar-se a criação de novos empreendimentos, adiando-a para melhor momento ou oportunidade. E a vida dos já existentes deverá ser gerida com superior cautela e discernimento.

No plano intrínseco das empresas hoteleiras - naquilo que lhes permite que existam e naquilo para que foram criadas -, o seu êxito não pode ser dissociado da necessidade de equilíbrio da sua estrutura financeira, que deverá permitir fazer face aos riscos do negócio, aos riscos financeiros e aos riscos imobiliários, numa estratégia de risco calculado, que deverá impedir ou condicionar, por exemplo, serem pioneiras em países de economia emergente, ou entrar em mercados que possam levar à desvalorização acelerada e prolongada dos ativos hoteleiros.

Só uma estrutura financeira equilibrada e sadia, aliás, pode permitir uma existência relativamente tranquila das empresas hoteleiras, permitindo aos seus responsáveis focar o essencial das suas preocupações e ação prática na realização dos superiores objetivos do negócio. (E mais não cabe a este respeito no âmbito restrito deste artigo).

> a criação de produtos hoteleiros suscetíveis de satisfazer tais propósitos constitui, na prática, desafio maior do que parece supor

Mas não é possível deixar de salientar convenientemente a importância transcendental do próprio produto hoteleiro, no que ele deverá representar de útil para a satisfação de necessidades e desejos dos consumidores, proporcionando-lhes, ao mesmo tempo, experiências agradáveis.

Na realidade, o sucesso do produto hoteleiro não prescinde de uma estrutura física e organizacional em tudo adequada ao exercício eficiente e rentável da operação, garantindo o conforto, segurança e serviço de qualidade aos seus normais destinatários.

Porém, a criação de produtos hoteleiros suscetíveis de satisfazer tais propósitos constitui, na prática, desafio maior do que parece supor, tantos são os fatores tangíveis e intangíveis, e mesmo psicológicos, que os integram, compõem o seu perfil, e permitem dar resposta às necessidades e exigências dos seus consumidores.

A qualidade da estrutura física, rigorosamente criada e mantida, completada por uma organização criteriosamente concebida e assegurada dos seus componentes básicos, complementares e principais, não é em si mesma suficiente para satisfazer e até exceder as expectativas dos clientes e superar a oferta dos concorrentes.

É que o êxito dos empreendimentos hoteleiros depende também, e em elevado grau, da qualidade da gestão, à qual pertence pôr em prática todas as medidas necessárias ao desempenho efetivo, harmonioso, consequente e rentável da operação, proporcionando, ao mesmo tempo, a satisfação dos clientes e a rentabilidade económica e financeira do negócio.

A hospitalidade portuguesa é geralmente apreciada pelos extremos de simpatia com que os

portugueses gostam de receber quem nos visita, manifestando-se de igual modo no desempenho profissional dos trabalhadores dos nossos hotéis.
Tal circunstância, porém, não dispensa a existência de ajustados conhecimentos técnicos inerentes às diversas profissões de que os trabalhadores do setor cada vez mais dão provas, por efeito, sobretudo, do trabalho valioso e imprescindível das nossas escolas de hotelaria, universidades e institutos de ensino profissional.

A qualidade dos nossos hotéis depende da qualidade pessoal e profissional de quem os dirige

Passaram alguns anos sobre a decisão, no mínimo, desacertada da eliminação da regra obrigatória da existência de diretor de hotel na generalidade dos empreendimentos hoteleiros (com algumas exceções previstas), pondo termo a uma orientação oficial crescentemente em sentido contrário.
Continua por explicar a mudança operada pelo Governo de então, pois não se descortina qualquer vantagem na nova situação criada, e são muitas até as razões que a desaconselham.
A ADHP, além de criticar incessantemente a nova orientação, tendo vindo, com os cursos que promove, a procurar minimizar os estragos da viragem oficial relativamente aos diretores de hotéis, enquanto as escolas e universidades do país continuam a formar novos diretores de hotéis – porventura a forma mais assertiva de mostrar que aquela medida oficial não faz sentido.
E não faz! A qualidade da nossa hotelaria depende em grande medida da qualidade da gestão, a qual pressupõe a confluência de recursos e esforços, na sua maioria, imateriais, como o grau de hospitalidade, o estilo de acolhimento, a eficácia do desempenho e o nível de serviço, mas também os resultados económicos da exploração.
Ora a reunião e consecução destes pressupostos essenciais, bem como a criação das condições favoráveis à competitividade das empresas hoteleiras, só é possível pela ação de trabalhadores esclarecidos, tecnicamente formados e motivados, num ambiente de espírito de equipa, sob a direção de pessoa qualificada para a sua direção competente.
Mas aos diretores de hotéis pertence ainda, nomeadamente, fixar objetivos, definir estratégias, estabelecer planos, elaborar orçamentos, determinar políticas e assegurar o cumprimento de leis e regulamentos, a par de outras ações ou iniciativas visando a expansão das vendas e o controlo de custos.

> A qualidade da nossa hotelaria depende em grande medida da qualidade da gestão

Ignorar a natureza, importância e complexidade das tarefas e responsabilidades dos diretores de hotéis é abrir as portas ao intrusismo, à aventura, à irresponsabilidade e ao risco numa atividade de grande importância económica e social, exposta, como poucas, à avaliação direta dos consumidores e à perceção dos estrangeiros acerca do conjunto do país.
Está na hora de reponderar, no plano oficial, o que de errado foi decidido no passado a este respeito e conferir à direção dos nossos hotéis a importância compatível com a sua evidente responsabilidade, através da exigência de diretor, devidamente habilitado, à frente da generalidade dos empreendimentos hoteleiros. ■

Nota introdutória – Com o intuito de realizar um projecto mais profundo que possa trazer vantagens objectivas aos seus associados, a ADHP inicia hoje, em parceria com o Prof. Carlos Demony Botelho, um trabalho que identifique quais os principals parâmetros das organizações com alto desempenho. Este artigo serve o propósito de apresentar as linhas mestras deste projeto. Para a qualidade deste estudo contamos com uma forte adesão dos associados da ADHP.

COMO CRIAR ORGANIZAÇÕES DE ELEVADO DESEMPENHO

Carlos Demony Botelho
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa

Análise do efeito sinérgico entre as estratégias de negócio, a cultura organizacional e a maturidade do sistema de gestão dos recursos humanos

Objetivos

Este estudo pretende contribuir para um melhor conhecimento dos modelos de gestão estratégica dominantes no sector da hotelaria em Portugal, bem como do respetivo impacto em termos do desempenho organizacional.

Em paralelo, o estudo vai procurar aprofundar a compreensão sobre dois potenciais mecanismos de gestão capazes de influenciarem enquanto mediadores, serem facilitadores ou inibidores, o papel das estratégias de negócio. Mais especificamente, vai ser analisada a cultura de gestão e a maturidade do sistema de gestão dos recursos humanos.

Em resultado do estudo contamos ser possível identificar um conjunto de opções estratégicas de negócio, de características da cultura de gestão e ainda de práticas de gestão dos recursos humanos tendencialmente presentes nas organizações hoteleiras de maior sucesso.

> contamos ser possível identificar um conjunto de opções estratégicas de negócio

A teoria geral da gestão estratégica sublinha a importância central do processo de escolha das estratégias de negócio, em especial em mercados muito competitivos como é o caso do setor do turismo e hotelaria. Estas escolhas correspondem à definição da estratégia competitiva, ou seja, o modo como uma organização ou unidade de negócio vai procurar

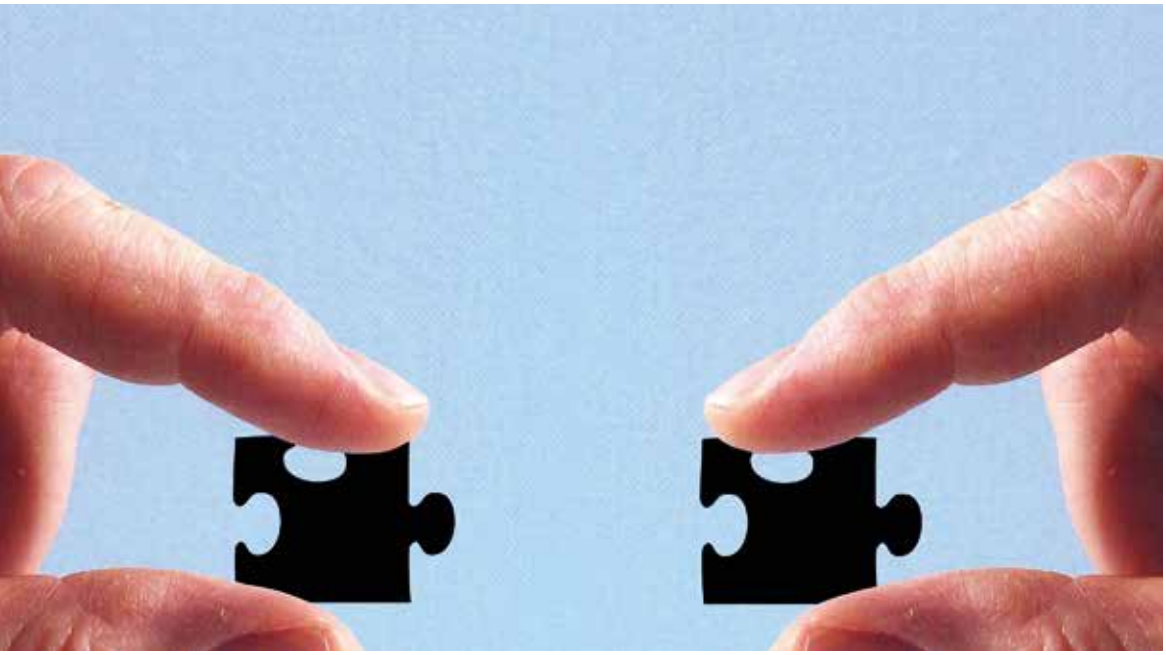
alcançar uma vantagem competitiva no seu domínio de atividade (Johnson et al., 2011).
Entre os modelos mais utilizados sobressai ainda hoje a proposta de Michael Porter (diversos trabalhos realizados entre 1980 a 1996) designada por orientações estratégicas gerais. Na sua versão original refere que as organizações possuem duas formas fundamentais de maximizar o seu desempenho, quer seguindo uma estratégia de custos baixos, quer uma estratégia de diferenciação da sua gama de produtos e/ou serviços em que optam por oferecer algo de único aos clientes. Mais tarde, o mesmo autor sugere que existe uma terceira via identificada por foco, a qual tem por base uma orientação centrada em segmentos especificos do seu negócio, sejam clientes, produtos, serviços ou áreas geográficas. Este foco pode assumir-se quer a nível dos custos quer de diferenciação. No fundo trata-se de uma orientação hibrida.
Para cada uma destas orientações estratégicas existe um conjunto distinto de táticas de gestão. As quais vão desde a capacidade de produzir um produto equivalente aos da concorrência mas de modo mais eficiente ou conseguir ter acesso a matérias-primas em condições mais favoráveis, no caso da orientação ser o custo; e, se for de diferenciação, a aposta numa qualidade superior dos produtos / serviços ou do suporte pós-venda. No caso das estratégias hibridas o sucesso da opção foco vai depender do segmento escolhido ter uma dimensão suficiente para possuir um bom potencial de crescimento mas que não seja muito relevante para outros competidores.

Em paralelo, tem sido muito debatido o tema da capacidade de execução das opções estratégicas, o que levou recentemente a eleger esta capacidade como um fator critico de sucesso, ver por exemplo, a opinião de Kaplan e Norton no seu livro "The Execution Premium" (2008). Entre as variaveis que têm sido frequentemente sugeridas como relevantes para suportar o processo de execução das estratégias de negócio, tem ganho destaque a cultura organizacional especialmente na sua perspetiva de uma cultura de gestão e, o sistema de gestão de recursos humanos.

No que diz respeito à cultura organizacional, esta deve ser considerada como uma variável de gestão estratégica. A este propósito parece interessante referir o modelo Resource Based View of the Firm - a teoria dos recursos, em que é sublinhado que um fator organizacional suscetível de ter uma contribuição para a diferenciação competitiva de uma organização, deverá satisfazer quatro condições, a saber: ter Valor – o recurso permitir à organização explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça, ser Raro – ser um recurso suficientemente raro para que exista uma situação de escassez no mercado, ser Inimitável – o custo para imitar o recurso é impeditivo de que outros o tentem replicar, e ainda estar integrado na Organização - a organização deve funcionar por forma a que o recurso possa ser devidamente explorado. A cultura organizacional parece reunir estas características e justificar ser incluída no restrito grupo de fatores estratégicos. Ela pode ser compreendida como a variável de contexto que mais irá influenciar a forma como as organizações se diferenciam no modo de fazerem o melhor uso dos seus recursos, humanos e processos, com vista

a cultura organizacional deve ser considerada como uma variável de gestão estratégica

a ganharem vantagens competitivas sustentáveis. Por exemplo, a organização pode ter as melhores práticas de RH (no limite tal como qualquer dos seus rivais) mas existindo uma forte diferenciação no impacto das mesmas decorrente da existência ou não de uma cultura organizacional orientada para o desempenho, ou possuir politicas e práticas de investimento no capital humano dos seus colaboradores de impacto questionável caso não exista uma cultura de aprendizagem. Este tipo de exemplos permitem sustentar a ideia de que a cultura emerge como o elemento que transforma as práticas organizacionais em fatores geradores de vantagens competitivas.
Uma questão que tem sido recorrentemente colocada a propósito da relevância da cultura organizacional prende-se com a sua relação com o nível de desempenho. Numa revisão de perto de 50 estudos realizados sobre a ligação entre cultura e desempenho concluiu-se que a maioria dos estudos identificam uma relação direta linear (Sackmann, 2011). Entre as características das organizações que possuem desempenhos mais elevados identificam-se culturas mais abertas, adaptativas, orientadas para o exterior, com foco no cliente, clareza de missão, competitivas, focadas nas pessoas, inovativas e que valorizam a qualidade. No entanto, ainda permanece em aberto conseguir responder à questão, se a cultura corporativa é causa ou efeito do desempenho organizacional. Num estudo recente, Boyce e colegas (2015), verificaram numa rede de 95 agentes do setor do comércio automóvel, que o número de carros vendidos por trimestre ao longo de um periodo de 6 anos foi superior nos 25 agentes com o índice mais forte de cultura



do que nos outros 25 agentes com índice de cultura mais fraco.

E, por sua vez, o sistema global de gestão dos recursos humanos, incluindo neste conceito desde a filosofia de gestão das pessoas, as orientações estratégicas, o conjunto de políticas e programas de RH, bem como a forma como são implementadas através dos diferentes gestores as práticas RH.

Neste estudo vamos prestar atenção muito especialmente ao nível de maturidade do sistema global de gestão dos recursos humanos. Esta perspetiva sublinha a natureza orgânica e dinâmica do sistema RH, enquanto sistema que possui uma capacidade de evolução. Por esta razão, é importante analisar para além da qualidade com que as organizações implementam um determinado conjunto de práticas de RH, compreender a sua natureza qualitativa diferente. O conceito de maturidade pressupõe a existência de um organismo que evolui através da incorporação das aprendizagens decorrentes da experiência e que alcança níveis de maior complexidade.

Esta abordagem do conceito de maturidade organizacional e do sistema de recursos humanos expressa o grau em que uma organização realiza o seu potencial humano e do modo em que maximiza o valor que consegue criar. O potencial humano neste contexto relaciona-se não unicamente com as pessoas de uma organização, mas com todas as pessoas que estão ligadas com o desenvolvimento, produção e cadeia de fornecimento dos produtos e serviços de uma organização. A geração de valor tem por referência a própria organização (exemplo, financeira, qualidade, serviço, eficiência, etc...) bem como o valor gerado pela organização no contexto da sociedade (exemplo, económico, bem-estar, ambiental).

Com base neste enquadramento a nossa proposta de estudo consiste em aprofundar o conhecimento sobre os mecanismos organizacionais que podem agir como facilitadores ou inibidores da execução das orientações estratégicas do negócio. Deste modo, foi desenvolvido um modelo, ver figura abaixo, que estabelece as estratégias de negócio como a variável independente com efeito direto nos indicadores de desempenho. Por seu lado, são consideradas duas outras variáveis, a cultura organizacional e a maturidade do sistema de RH, cujo efeito se espera ser o de criarem condições para potenciar o efeito das estratégias de negócio. Por sua vez, o desempenho da organização vai ser medido com base em dois tipos de indicadores, um, dito de natureza subjetiva, em que se vai ter em conta indicadores como sejam: o nível de produtividade, a satisfação dos clientes ou as competências dos empregados; e, um segundo, baseado em indicadores objetivos tais como o crescimento do volume de vendas, a taxa de ocupação média, ou o retorno do investimento.

Em síntese, o modelo proposto para este trabalho com base nas variáveis das estratégias de negócio, da cultura organizacional e da maturidade do sistema de RH, vai permitir compreender de modo mais integrado os fatores de sucesso dos projetos de gestão no setor da hotelaria. ■

CADERNO DIRHOTEL

12 **LEGISLAÇÃO**
A combinação de serviços pela hotelaria à luz da nova Directiva das Viagens Organizadas

14 **REPUTAÇÃO ONLINE**
Quando o feedback dos clientes não é necessariamente verdadeiro

Carlos Torres
Advogado, Professor da ESHTE/INP/ULHT

A COMBINAÇÃO DE SERVIÇOS PELA HOTELARIA

À LUZ DA NOVA DIRECTIVA DAS VIAGENS ORGANIZADAS

1) Introdução. Hotéis e companhias aéreas nas vestes de operadores

Decorridos 25 anos, a Europa substitui o quadro legal das viagens organizadas - a Directiva (UE) 2015/2302 revoga a Directiva 90/314/CEE a partir de 1 de Julho de 2018 - introduzindo, como seria de esperar, substanciais alterações.

Em 1990, o modelo assentava na estática brochura impressa, elaborada por uma poderosa organização (operador turístico). Em 2015, mercê da revolução digital entretanto operada, o cliente surge como o operador de si próprio, dispõe de poderosas ferramentas, não se confina ao *mix* de serviços pré-elaborados plasmados numa dispendiosa brochura impressa, de que o legislador agora prescinde.

O dualismo de 1990, ou seja, o operador que organiza as viagens e **agência** que as comercializa dá lugar a um **pluralismo de operadores**, designadamente de prestadores de serviços como transportadoras aéreas, hotéis ou *rent-a-cars*. Daí que a nova disciplina europeia respeite não apenas às agências de viagens mas também a outras que pessoas singulares ou coletivas, públicas ou privadas que atuem como organizadores, retalhistas bem como aos **prestadores de serviços** que combinem transporte, alojamento ou aluguer de veículos (art.º 3º/7).

No quadro de 1990 os prestadores de serviços, isto é, companhias aéreas, hotéis ou *rent-a-cars* não eram alvo da atenção do legislador, em 2015 quando combinem serviços turísticos

geram uma viagem organizada ou um serviço de viagem conexo, estando submetidos às mesmas regras que as agências de viagens. De meros figurantes a atores principais, catapultando-se os prestadores de serviços que combinem serviços próprios e/ou alheios para o mesmo plano legal das tradicionais agências de viagens e operadores turísticos.

2) Viajantes, considerável alargamento do conceito de viagem organizada, uma nova tipologia e pouca margem de manobra para os Estados-membros

Ainda no plano dos sujeitos a abrangência é significativa, outrora apenas os *consumidores* agora estende-se a proteção à generalidade das viagens de negócios. Adotou-se para o efeito viajantes, termo que abrange os consumidores mas também os representantes de empresas, inclusivamente profissionais liberais, trabalhadores independentes conferindo-lhes idêntica proteção legal, desde que os serviços de viagem não tenham sido adquiridos com base num acordo geral.

Amplia-se consideravelmente o conceito legal de viagem organizada - a viagem por medida é uma das figuras absorvidas - para além de se criar uma nova tipologia, a saber, os serviços de viagem conexos. No entanto, um serviço isolado não constitui um serviço de viagem conexo e muito menos uma viagem organizada, ficando fora desta nova disciplina europeia. Duma forma simplista, nas viagens organizadas existe um operador responsável perante o viajante e em caso de insolvência o viajante recupera as verbas que despendeu, enquanto nos serviços de viagem conexos a responsabilidade é de cada prestador de serviços mas existe igualmente proteção na insolvência.
O objetivo de um bom funcionamento do mercado interno e de um elevado nível de proteção do consumidor conduziram a que os Estados-membros tenham muito menos margem de manobra comparativamente a 1990, aproximando-se a Diretiva (UE) 2015/2302 da imodificabilidade inerente aos regulamentos. Com efeito, o art.º 4º impõe um elevado nível de harmonização, pois só quando exista previsão expressa é que os Estados-membros podem introduzir na legislação dos seus países disposições divergentes. Em 1990 permitia-se que os Estados mantivessem ou introduzissem disposições mais rigorosas para a defesa do consumidor.

> De meros figurantes a actores principais, os prestadores de serviços que combinem serviços próprios e/ou alheios são catapultados pela nova Directiva para o mesmo plano das tradicionais agências de viagens e operadores turísticos.

Têm, portanto, de ser expressas permissões do legislador europeu como a que surge na segunda parte do nº 1 do art.º 13º: para além da estruturante responsabilidade do operador, os Estados-membros podem manter ou introduzir a responsabilidade do retalhista.

Ambas as tipologias devem passar pelo clássico critério alternativo, durarem mais de 24 horas (duração) ou incluírem uma dormida (pernoitamento) e quando realizadas ocasionalmente e sem finalidade lucrativa para um grupo de viajantes escapam às protetoras regras europeias (art.º 2º).

Em substituição da brochura ou programa surgem-nos as fichas de informação normalizadas para ambas as tipologias (art.º 5º/1). Dada a grande diversidade de combinações possíveis surgem-nos três para as viagens organizadas (Anexo I) e cinco para os serviços de viagens conexos (Anexo II), indicando de forma ostensiva e com grande precisão os direitos dos viajantes, como se referiu mais amplos nas primeiras comparativamente aos segundos.

3) Informações pré-contratuais e contrato

Como estamos perante serviços turísticos que não podem ser testados ou visualizados pelo potencial adquirente, o qual se encontra a centenas ou até a milhares de quilómetros do destino turístico, o atual legislador europeu, à semelhança do anterior, é bastante exigente quanto às **informações pré-contratuais**.

Ao tradicional acervo de informação pré-contratual - outrora constante do programa ou brochura agora por via digital acoplada à ficha informativa - acresce a seguinte:

- **Dimensão do grupo** se tal indicação não se conseguir extrair do contexto da informação veiculada digitalmente pelo operador;
- Se outros serviços turísticos - **v.g.** uma visita a uma empresa icónica da região ou a um museu - dependerem de uma comunicação oral eficaz, a língua em que esses serviços serão prestados;
- Adequação da viagem ou férias a **pessoas com mobilidade reduzida**, por exemplo a grande dificuldade de acesso à praia que serve o hotel exclusivamente através de uma escada;
- A pedido do viajante informações sobre a adequação da viagem ou férias às suas necessidades específicas.

De molde a proteger o viajante, mantém-se a garantística solução do **caráter vinculativo** das informações pré-contratuais e caso não sejam satisfeitos os requisitos de informação sobre taxas, encargos e outros custos adicionais antes da celebração do contrato de viagem organizada, o viajante fica isento do seu pagamento (art.º 6º).

Para além dos elementos veiculados em sede pré-contratual, o contrato de **viagem organizada** incorpora as **exigências especiais do viajante** que o organizador tenha aceitado bem como a estruturante característica de que o organizador é responsável pela correta execução de todos os serviços incluídos no contrato.

Trata-se afinal da clássica **responsabilidade objetiva** que até agora incidia apenas nas agências de viagens e operadores turísticos, mas que no futuro recairá sobre todos os operadores, designadamente os prestadores de serviços que combinem o seu serviço de viagem com outros, como será o caso de um hotel que promova on-line a sua unidade combinando o alojamento com rent-a-car para visitar a região ou uma companhia aérea que venda o transporte conjuntamente com o alojamento em hotel.

Outra importante menção do contrato de viagem é relativo ao **dever de assistência** - sem demora injustificada - ao viajante que se encontre em dificuldades durante a viagem ou férias. Este dever do operador, previsto no art.º 16º, é bem explicitado pelo legislador ao referir que "deverá consistir sobretudo na prestação das informações necessárias sobre aspetos como os serviços de saúde, as autoridades locais e a assistência consular, bem como ajuda prática, nomeadamente em matéria de comunicações à distância e de soluções alternativas de viagem." (considerando 37).

> Trata-se da clássica responsabilidade objetiva que até agora incidia apenas nas agências de viagens e operadores turísticos, mas que no futuro recairá sobre todos os operadores

A possibilidade de o viajante ceder a sua posição, as novas regras sobre alteração do preço, a possibilidade de rescisão do contrato de viagem ainda que na véspera da partida, a **responsabilidade do operador**, o dano moral de férias estragadas são matérias de grande interesse que desenvolverei no próximo artigo. Para além, claro está, da proteção em caso de insolvência no caso dos hotéis e companhias de aviação. ■

A ENGENHARIA AO SERVIÇO DOS TRANSPORTES VERTICAIS

GRUPNOR - ELEVADORES DE PORTUGAL

- Ascensores
- Ascensores Residenciais
- Escadas e Tapetes Rolantes
- Cadeiras e Plataformas de Nível
- Pequenos Monta Cargas
- Plataformas de Carga
- Estruturas Autoportantes
- Manutenção e Serviços
- Equip. Especiais de Elevação

GRUPNOR®

www.grupnor.pt

PORTUGAL

Delegações:
Coimbra | Lisboa | Algarve

Fábrica/Sede:
Urb. Ind. Árvore
Rua C – Lugar da Varziela
4480-621 Vila do Conde
Tlf.: 252 615 279

REPRESENTAÇÕES

Delegações:

Angola – Luanda
Tlf.:+244 949 422 711

Cabo Verde – Cidade da Praia
Tlf.:+238 939 69 29

ISO 9001 SGS

COTEC REDE PME inovação

Patrícia Correia
Diretora Geral
Vale d'Oliveiras Quinta Resort & SPA

REPUTAÇÃO ONLINE: QUANDO O FEEDBACK DOS CLIENTES NÃO É NECESSARIAMENTE VERDADEIRO

Neste mundo cada vez mais tecnologicamente avançado, em que a informação está apenas ao alcance de um clic, cada vez mais se percebe que o feedback dos consumidores tem um papel bastante importante nas vendas de qualquer negócio.

Sites de comentários são cada vez mais procurados porque a tendência atual dos turistas é não sair de casa sem pesquisar quer o destino, quer o hotel escolhido.
Coisas simples como verificar se o hotel escolhido tem mesmo Wi-Fi gratuito e se funciona bem, ou perceber a oferta de F&B desse mesmo hotel, como é o atendimento, ou quais são as recomendações de outros viajantes para esse determinado sítio.
Hoje em dia, tudo isto está online e até é bom que assim seja.
É quase que matemático que uma boa reputação online garanta ao hotel alguma visibilidade e por conseguinte, reservas adicionais. Uma pesquisa da Phocuswright indica que cerca de 93% dos viajantes reservam as férias com base nos comentários que leem. Alguns destes sites permitem inclusivamente que o utilizador prossiga com a reserva enquanto lê estes comentários, sem ter de sair sequer do domínio.
Até aqui, nada de novo, apenas mais do mesmo.
O problema começa quando se fala da veracidade destes comentários. Estudos recentes levados a cabo na School of Hotel and Tourism Management (SHTM) no The Hong Kong Polytechnic University revelam que cerca de 20% de todos os comentários são falsos ou de cariz duvidoso, por várias razões.
Consigo identificar 2 grupos de ameaças distintos a este tipo de serviço:
Os professional complainers, chamemos-lhes "Millennium Pro Raiders", são os utilizadores que se aperceberam o quão importante é para o hotel o rating destes sites, e acham por bem usar isto a seu favor.

> Estudos revelam que 20% dos comentarios são falsos

Os Millennium Pro Raiders chegam ao ponto de chantagear as equipas do hotel, com críticas menos positivas e se o colaborador tenta reforçar qualquer norma que o hóspede queira ver dobrada, arrisca-se a ver o seu nome exposto no meio dessa crítica menos favorável.
Há uns anos atrás, trabalhava eu num outro hotel, quando um cliente me chama ao check-in.
O senhor tinha uma reserva através de uma OTA que mantém os comentários dos clientes on-line pelo prazo de 2 anos.

Este senhor dirige-se a mim, explica-me que sabe que qualquer comentário que faça fica 2 anos exposto e influência negativamente o rating do hotel. Pergunta-me ali ao check-in, o que é que eu lhe dou em troca de uma crítica muito boa. Parece caricato, mas sim, foi verdade.

Começou a falar do quão simpático seria uma Meia-Pensão gratuita, algumas excursões e talvez a conta do bar... Tudo gestos de boa vontade por parte do hotel para que o cliente fizesse um bom comentário, uma excelente recomendação. Estava portanto a vender-se.

Este Millennium Pro Raider foi a um extremo que não é normal, arriscou-se realmente por aquilo que ele achou ser uma tecnica infalível, apesar de não ter tido grande sorte na sua demanda.

Mas hoje em dia estes raiders estão cada vez mais a sair da toca, a usar esta dita chantagem, a querer saquear as regras a seu belo prazer, fazer o que lhes apetece, em troco de não fazer uma crítica menos positiva. Os comentários e recomendações online passaram assim a um estatuto de moeda de troca.

Mas pergunto eu:

Como nos protegermos a nós, hoteleiros, e às nossas equipas, deste tipo de "ameaça"? Nos tempos que correm, a informação flui com uma rapidez nunca antes vista, e estes truques de turistas profissionais estão à distância apenas de um clic.

Ao segundo grupo de ameaças, os Owners, chamemos-lhes "Bad Neighbours" e são donos ou responsáveis de hotéis e restaurantes que escrevem favoravelmente sobre os seus estabelecimentos por forma a atrair mais clientela e não só mas também fazem críticas severas aos estabelecimentos concorrentes, por forma a prejudica-los. E não nos podemos esquecer de empresas que oferecem os seus serviços de comentários profissionais, uma forma mais indireta de praticar a má vizinhança. Em vez de fazer os ditos comentários, o Bad Neighbour simplesmente paga a quem o faça por ele, como se dum outsourcing se tratasse.

As críticas são valiosas para qualquer atividade, mas só e apenas as verdadeiras. Críticas compradas de uma maneira ou de outra, de pouco valem e estes indivíduos, "críticos profissionais" desvirtuam este tipo de informação.

No meio de tanta falsidade... alguma coisa é verdadeira?

Sim. Felizmente alguns destes sites já tem ferramentas de proteção para filtrar potenciais inverdades. O histórico de quem faz a crítica é verificado pelo algoritmo como o seu IP, e se não passar no filtro, o comentário é analisado por especialistas e pode ou não ser publicado.

Também já é possível aos hotéis contestar comentários e críticas fraudulentas, e se a contestação for válida, o comentário por parte do cliente é retirado. No entanto, não há para o cliente qualquer tipo de penalização, sendo-lhe dada ainda a oportunidade de refazer o seu comentário original. Os Millennium Pro Raiders tem agora a vida um bocadinho mais complicada se o hotel conseguir demonstrar de alguma maneira em como houve tentativa de fraude por parte do cliente.

Ou seja, existem mecanismos que minimizam este problema, mas no entanto não o eliminam. Sinto que o caminho para que os comentários falsos e com intuito de denegrir deixem de fazer sentido, será continuar a prestar um bom serviço, ter as equipas focadas nesse mesmo e único ponto. Assim, mesmo que alguma crítica menos favorável e que não seja verdadeira passe para o público, se a maioria dos clientes for favorável, o saldo será positivo e o mais perto da verdade possível.

As críticas são valiosas para qualquer atividade, mas só e apenas as verdadeiras.

E há críticas e criticas. Encontrei esta há pouco tempo... e a sua utilidade está à vista:

Já estou a pensar num nome para dar a este tipo de clientes... Quem sabe "Review Buffoons"?

É que críticas deste cariz começam a ser vulgares e não ajudam nada a quem está do outro lado do PC a tentar dar uma resposta séria.

A verdade e autenticidade de cada crítica esconde-se por detrás de um qualquer computador, telemóvel ou tablet... E por vezes, de verdadeira tem muito pouco.

Fonte: TNooz; Hotelier Magazine; eHotelier; Tripadvisor

NÃO HÁ TENDÊNCIAS, FAZEM-SE TENDÊNCIAS!

Ana Piquete
Designer e CEO Unissima Home Couture

O design de interiores em hotelaria começa sempre por depender do projeto em causa, o tipo de hotel, se é cadeia hoteleira ou privado, os serviços que pretende disponibilizar, a localização e, acima de tudo, do público que procura atrair aos seus aposentos. Cada projeto é único e exclusivo e nenhum poderá, nem deverá, ser repetido, se queremos estimar e conquistar os clientes, há que marcar pela diferença!

Se antes o massivo podia estar na moda e ser muito procurado pelos investidores, nos dias que correm essa tendência virou ao contrário, e a impessoalidade dos projetos foi relegada. Muito mais do que ser um hotel, é um local onde se pretende proporcionar uma experiência única ao seu cliente: uma experiência gastronómica, uma experiência *wellness*, uma experiência de conforto e de relaxamento...é uma experiência!

Para isso, é necessário criar uma atmosfera descontraída que promova, essencialmente, a harmonia, o conforto, a sustentabilidade, pois cada vez mais, há necessidade e procura por serviços/produtos *eco-friendly*. E é neste campo que surge o principal desafio do design: o de fazer com que o cliente tenha boas experiências, saia com boas recordações e sinta vontade de regressar, proporcionando uma ligação quase emocional ao hotel e, indiretamente, aos designers.

> Cada projeto é único e exclusivo e nenhum poderá, nem deverá, ser repetido

Se falamos de design de interiores é obrigatório falar de mobiliário e de decoração. No que toca ao mobiliário, as tendências seguem no sentido das linhas direitas, recorrendo a peças modulares que trazem funcionalidade, preferência por madeiras naturais, conjugadas com cores. Por outro lado, a decoração passa pelos padrões com estampados da natureza, as flores, por exemplo, apontamentos metalizados e utilização de plantas/flores naturais, para criar uma mística de relaxamento, tranquilidade, harmonia, serenidade.

Valorizo muito a exclusividade e por isso, cada projeto deve ser tratado e trabalhado de forma única. Atrevo-me a dizer que o grande objectivo é não seguir as tendências, mas sim criá-las de acordo com as necessidade do cliente e as especificidades de cada projeto. ■

Sogenave®
Food Solutions

40 anos a crescer
ao serviço da restauração e hotelaria

Somos especialistas na compra, venda e distribuição de uma vasta gama de produtos alimentares e não alimentares de qualidade garantida.

Além da mais completa seleção de produtos alimentares: mercearia, bebidas, frutas e legumes, carne e peixe, também fornecemos produtos não alimentares como plásticos, papéis e detergentes.

A nossa frota, com dezenas de viaturas, assegura a distribuição a milhares de pontos de entrega em todo o território Nacional. Um serviço que é cuidadosamente planeado e executado de acordo com as necessidades específicas dos nossos clientes.

Porque o nosso sucesso é o sucesso dos nossos clientes, asseguramos um serviço sem falhas que lhe permite poupar tempo e dinheiro, fazendo o seu negócio crescer.

DIVELLA · Ceres The perfect place to grow juice · Garoto · AZTECA · MATILDE VICENZI

GRISBÌ · Fratelli Beretta 1812 · FRYTOP Gold · pivetti Saper Far Farina. · PONS

Vaté Grand-Mère · panealba · GRANAROLO · CARRETILLA · Quescrem

Campiello · PORCO PRETO · profiteroles · SALYSOL · LEYMARIE

Eurochefe · SPRING · DELLIZZIA · Ultrafish · Pantrigo

Prato Pronto · Arom café · frud · TAPADA DUCAL · Monte da Cerca

apcer ISO 9001 · apcer ISO 14001 · apcer ISO 22000 · IQNet

SOGENAVE – Sociedade Geral de Abastecimentos à Navegação e Indústria Hoteleira,S.A.

Lisboa • Rua da Garagem, 10 • 2794-022 Carnaxide • Porto • Rua das Cardosas, n.º 1495 • S. Pedro Fins • 4425-510 Maia

NORTE
910 019 320 / 220 406 945
SUL
912 899 275 / 210 420 063
www.sogenave.pt

A IMPORTÂNCIA DA HIGIENIZAÇÃO DE COLCHÕES

Francisco Coelho
UrbanCleaner Portugal

A limpeza é um dos fatores de qualidade mais apreciados pelos turistas e clientes nos estabelecimentos hoteleiros. O principal objetivo é que quando os hóspedes entrem nos quartos do hotel os encontrem perfeitamente impecáveis para poderem sentir-se como nas suas próprias casas ou melhor do que nelas.

De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), a higiene é um dos "fatores subjacentes que determinam a qualidade, os quais estabelecem o nível mínimo de proteção do consumidor sem o qual é impossível alcançar uma qualidade total; se algum deles falhar, a qualidade da experiência turística diminui significativamente".
Tal como se dá importância à limpeza e desinfeção das casas de banho e chãos dos hotéis, e ao tratamento da roupa, fator que os hóspedes agradecem, torna-se relevante oferecer também aos seus clientes a possibilidade de descansar num colchão higienizado.
Para além do aspeto visual do colchão (ausência ou não de

manchas), que pode ser evitado com a utilização de protetores de colchão, existem outros aspetos não visíveis, mas que podem ser a causa de alergias ou asma. Infelizmente o protetor do colchão não impede a passagem des¬tas micropartículas para a superfície do colchão.

Os ácaros são pequenos artrópodes que se alimentam de restos de pele humana, pelo que tendem a encontrar-se em locais como colchões, almofadas ou sofás. Os ácaros produzem até 200 vezes o seu peso em fezes durante a sua vida.

Por esta razão, até 20% do peso de um colchão de 4 anos é composto por ácaros e excrementos que contêm a substância "guanina" que é responsável por alergias.

Durante o período que os hóspedes passam no colchão, são libertados pelo corpo humano escamas de pele e suor que penetram parcialmente no colchão e permanecem lá.

Relativamente às escamas de pele, o ser humano pode perder até 1,5 gramas por noite.

Através da transpiração natural do ser humano, até 1,5 litros por noite, são criadas condições de humidade, sais minerais e proteínas que, para além de constituir um alimento para os ácaros, também atraem bactérias que poderão causar um odor desagradável no quarto.

Aliado às condições de humidade é frequente o desenvolvimento de mofo, causando novamente odores desagradáveis e problemas respiratórios.

O pó é algo que se vai acumulando diariamente e penetrando nas fibras do colchão, mesmo com a utilização do protetor já referido anteriormente.

É evidente que as almofadas também estão sujeitas aos mesmos fatores.

Para além das condições de higiene e garantia de saúde e bem-estar dos hóspedes, fator reconhecido na qualidade do serviço prestado, será possível aumentar a vida útil dos colchões.

A Portaria nº 309/2015, de 25 de setembro, que define a obrigatoriedade da higienização dos colchões, pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental, no ponto dedicado ao serviço de limpeza e arrumação das unidades de alojamento, coloca mais um desafio na gestão dos estabelecimentos hoteleiros.

> De acordo com a OMT, a higiene é um dos fatores que determinam a qualidade

Com estes dados torna-se necessário refletir sobre o seguinte:

Será o intervalo de 3 anos adequado à correta higienização dos colchões, considerando os níveis de ocupação atingidos?

Será que o facto de existir um registo comprova a realização da higienização? De que forma foi realizada?

A higienização de colchões deverá ser um procedimento certificado? Qual será a entidade responsável pela certificação?

Por se tratar de uma questão de higiene não deveria ser uma medida transversal a todas as unidades que prestam serviços de alojamento, independentemente da sua classificação? ■

ASSINE

☐ **1 Ano** (4 números) € **31,80** ☐ **Estudantes -20%** **Para o estrangeiro acrescem portes CTT**

Nome: _____ Cargo: _____

Empresa: _____ Ramo de Actividade: _____

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

Contribuinte: _____ N.º Telefone: _____

Homepage: _____ E-mail: _____

Estabelecimento de Ensino: _____

MODO DE PAGAMENTO:

O Cheque n.º _____ Banco _____ no valor de € _____ à ordem de Mediapearl ou Transferência Bancária para o NIB: 0033.0000.45395537505.05 em nome de Mediapearl, no valor de € _____.

MEDIAPEARL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA.

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

SEGURANÇA ECONÓMICA E NACIONAL

SÃO OBJETIVOS COMUNS NA CIMEIRA MINISTERIAL OMT NO WTM

Os Ministros de Turismo de cerca de 60 países e líderes do sector reuniram na Cimeira Ministerial organizada pela OMT durante o World Travel Market em Londres, para debaterem as possíveis formas de aumentar a cooperação para que as viagens sejam seguras e fluídas ao mesmo tempo. Os participantes assinalaram a inclusão do turismo nas estruturas de crise e de emergência, as recomendações aos viajantes, a perceção e a coordenação como as principais questões que se devem abordar e foram unânimes na questão de que a segurança económica e nacional pode e deve ser um objetivo comum.

Na 10ª edição da Cimeira, cujo lema foi "Turismo e segurança: promover viagens seguras e fluídas" foram debatidos os diversos riscos que enfrentam as viagens e o turismo: as ameaças à saúde, os desastres naturais, as alterações geopolíticas e o terrorismo. Foi solicitada a plena integração do turismo nas estruturas nacionais de gestão de crise e situações de emergência.

O foco coordenado e a necessidade de configurar sistemas de gestão de crise foram os principais desafios assinalados no evento. Os participantes insistiram que a segurança é uma responsabilidade partilhada entre os setores público e privado, e entre todas as instâncias das administrações do governo. Nesse sentido, lembraram a necessidade de elaborar normas de âmbito mundial e de reconhecer mecanismos tais como a informação sobre os passageiros.

> O foco coordenado e a necessidade de configurar sistemas de gestão de crise foram os principais desafios assinalados no evento

"Os nossos debates sustentam-se na convicção de que para promover viagens seguras e fluídas são necessárias coligações nacionais e internacionais entre todos os agentes do turismo e de segurança, bem como entre os setores públicos e privado", afirmou o Secretário-Geral da OMT, Taleb Rifai.

A questão da perceção foi destacada como um dos principais obstáculos para a gestão de situações de crise e recuperação. Neste sentido, tanto os ministros como o setor privado pediram os recursos de comunicação e de gestão de crises fossem aumentados, assim como a colaboração entre os setores público e privado e os meios, sublinhando que a comunicação deve ser clara no que diz respeito a "qual é a situação" e o "que é que se está a fazer".

Os participantes concordaram unanimemente que "o que acontece em qualquer destino afeta todos os outros" e que, por conseguinte, a comunidade internacional deve cooperar mais sobre as recomendações de viagem e melhorar o diálogo entre os destinos turísticos e os mercados emissores de turistas. "O turismo traz emprego e crescimento económico e, se não formos capazes de apoiar os destinos afetados, também não podemos promover a estabilidade e a paz", expressaram os participantes.

A ADHP AGRADECE A COLABORAÇÃO ÀS SEGUINTES EMPRESAS

A62 AMENITIES EXCLUSIVOS SA PORTO / MADRID	atrian BAKERS	DELTA CAFÉS
Sealed Air Diversey Care	host Hotel Systems algardata	IT BASE ¦ WAREGUEST WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT
KELLY SERVICES	LOUSANI Luxury Amenities www.lousani.pt	MEDIAPEARL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA.
ORACLE HOSPITALITY	PSG Segurança Privada	Roca
SEGUR - FOGO	Workcare A saúde da sua empresa.	

PEDRO PINTO
"PRÉMIOS NÃO SÃO UM RESULTADO, SÃO UMA CONSEQUÊNCIA"

PEDRO PINTO
Diretor Geral Altis Belém

Dirhotel - Prémios do Altis Belém. Qual o segredo do sucesso?
Pedro Pinto – Estou há 14 anos na organização e há quatro anos no Altis Belém. Desde dezembro de 2014 acumulo a direção geral com a de restauração. O hotel foi ganhando imensos prémios ao longo dos anos, portanto foi uma tendência que o hotel já tinha, antes de eu chegar, incluindo a estrela Michelin. Mantivemos a estrela ao longo destes anos - porque este é um prémio que tem de ganhar todos os anos. Este é o único hotel na cidade de Lisboa que tem um restaurante com estrela Michelin. Este ano tivemos o prémio de melhor hotel *design* da Europa e estamos nomeados para o melhor hotel *design* do mundo cujo resultado só se saberá no início do ano. É um prémio muito ambicioso e que gostaríamos muito de ganhar.
A questão dos prémios não é um resultado, é uma consequência. Fazemos um trabalho e os prémios vão acontecendo. Há sempre uma grande expectativa dos clientes com este hotel porque tem um *design* muito moderno. Os quartos são todos diferentes, os modelos de restauração que temos são muito pensados num modelo global.

Dirhotel - O que é que quer dizer com isso?
P.P. – Ou seja queremos ter produtos específicos para cada tipo de cliente até porque o hotel é um caso atípico porque mais de 50% da faturação é de restauração. A nossa preocupação não é só encher o hotel em termos de alojamento, mas é fazermos uma

gestão muito concreta da restauração, que a pessoa cá dentro lhe apeteça realmente ir ao bar ou ao restaurante, que se quiser ter uma refeição memorável tem o Feitoria, mas se quiser uma coisa ligeira, tem o Mensagem ou o Sushi.
Ou seja, não dissociamos o alojamento da restauração. A minha grande preocupação é achar modelos de negócio para o cliente que está hospedado que sejam vantajosos do ponto de vista do usufruto do produto e não o inverso. Não criamos o produto e depois vamos procurar os clientes.
Voltando aos prémios, ter uma estrela Michelin é importantíssimo em termos de colocação de negócio, conseguimos fazer uma série de coisas, é um dinamizador de negócio também para o cliente-hóspede. Nós temos também os três sois do guia Repsol, prémio que é muito importante, nomeadamente para o mercado espanhol, dá-nos alguma visibilidade. Há menos restaurantes em Portugal com três sois do guia Repsol do que com uma estrela Michelin. O Guia do Boa Cama Boa Mesa considerou também como melhor restaurante de Portugal o Feitoria com o Garfo de platina, o João Rodrigues foi considerado o melhor chefe. É um ótimo ponto de partida para que toda esta dinamização de restauração funcione e tentamos que de facto sejamos cada vez mais focados no cliente. Eu sei que isto é um cliché, mas nós queremos estar focados nos clientes em alguns pilares muito básicos, na preparação, no pré-check-in; na receção que a pessoa tem no hotel, no entretenimento enquanto a pessoa está cá e depois na despedida.

Dirhotel - E o que é que os hóspedes querem hoje em dia?
P.P. – Um hotel *design* de 5-estrelas muitas vezes corre o risco de ser muito frio, de linhas muito retas, em que falta a alma. O cliente tem que sentir que há calor humano, a alma. É um dos grandes desígnios deste grupo hoteleiro português que é alfacinha de um a família. Os prémios nunca foram a nossa grande ambição mas de facto vão surgindo e vão comprovando o nosso valor.

Dirhotel - E como é que é o envolvimento do diretor de Hotel?
P.P. – Há prémios que ganhámos e que ficamos muito satisfeitos. Refletem o trabalho que todos fizemos no dia-a-dia, do meu e do de todos que estiveram no passado. Não começou quando cheguei. Desde o ano passado começámos a ser mais assertivos com o cliente, ou seja a perceber realmente o que o cliente quer andes dele chegar para nos tentar adaptar. E junto das equipas sou muito participativo e com isto quero dizer nem ficamos hilariante quando sai uma crítica no TripAdvisor a dizer que somos muito bons, nem depressivos quando sai uma crítica menos positiva... Acima de tudo ter uma atitude de aprender com os erros que vamos cometendo, pensarmos muito bem passo-a-passo o que vamos fazendo. Este é um produto muito específico que foi pensado de uma ponta a outra. De facto os prémios vão acontecendo, mas é passo a passo.

Dirhotel - Mas esse *know-how*, esse conhecimento dos clientes, só alguém com uma formação ou com experiência no terreno é que consegue.
P.P. – A passagem pela restauração trouxe-me uma coisa que é a memorização das pessoas e perceber, através da expressão da cara, que alguma coisa poderia não estar a correr bem. Quando assumi a parte da direção geral do hotel, uma das coisas que tentei passar, além da simpatia dos corredores, o sorriso, foi também a perceção de como é que, através da experiência, posso ajudar o cliente a ultrapassar qualquer questão que ele possa ter. Tento fazer isso todos os dias, principalmente aos mais novos, que vêm com uma formação de base mas que devem ter uma atitude de base também.

Dirhotel - Entretanto o Altis Belém vai ter uma novidade...
P.P. - *Design* Hotel...vamos começar oficialmente no início de dezembro, com o *site*, com todas as transformações. Vai ser um grande desafio, mas tem tudo a ver com este hotel. Não podíamos fugir desse caminho. Estivemos associados a outras empresas mas neste momento achámos que devíamos dar esse pulo porque globalmente e comercialmente faz sentido estarmos associados à marca. É uma responsabilidade muito grande porque eles estão muito entusiasmados com o hotel e com a cidade e nós também, não só pelo negócio mas também pela valorização do produto. O hóspede tem a valorização através da qualidade do serviço, em que tudo funciona, mas também tem a perceção da valorização arquitetónica e de design.

Dirhotel - Em termos de formação e de qualificação dos quadros. Como é que se posicionam?
P.P. – Das 100 pessoas que temos a trabalhar connosco, 70% têm formação de algum tipo ligada à hotelaria. Sejam de escolas profissionais, escolas superiores... algumas delas até não estão ligadas à hotelaria mas estão a tirar especializações. Por exemplo, temos dois elementos que já fizeram o curso de Diretor de Hotel.

O grande desafio da formação não é o hotel dar a formação é a pessoa de facto aprender alguma coisa

Com os outros 30 estamos a fazer formação através de uma bolsa de formadores internos dos vários hotéis, que foi criada há uns anos. Este ano já tivemos cerca de 35 ações de formação. Só que tentámos mudar as ações em alguns aspetos. Não são ações de 16 horas de serviço de excelência... Estamos mais preocupados com aspetos como higiene e apresentação pessoal: sorrir, saudar um cliente, estar disponível... São ações de formação de 45 minutos, uma hora, algo que as pessoas não se importam nada de fazer e que no dia seguinte está a funcionar. O grande desafio da formação não é o hotel dar a formação é a pessoa de facto aprender alguma coisa. Portanto quando pomos pessoas com necessidades diferentes num mesmo ambiente de formação, ou seja quando compramos "formação a metro, não temos mais nada do que um pronto-a-vestir". Para um hotel como este não funciona. Temos de ter algo muito específico e não pode ser muitas horas porque as pessoas dispersam.

Nós aqui levamos muito a sério a questão da formação e a criação da bolsa foi essencial. A questão dos procedimentos internos de qualidade também os temos implementados, mas o que gostava acima de tudo é que tivéssemos a capacidade de ser simpáticos para com os clientes, de os receber bem, de os tratar bem e de nos despedirmos bem como fazemos em nossa casa.

Dirhotel - Senso comum ao fim ao cabo...

P.P. – Completamente! E acho também que cada vez mais a tendência será essa e cada vez menos a tendência será tentar "vender tudo" aos nossos clientes. Tendo em conta que a tipologia do nosso cliente sabe o que quer e o que não quer e quanto é que as coisas custam porque tem dinheiro para as pagar, não é por estarmos com um *up selling* agressivo que ele vai adquirir o que não quer. Nós vamos continuar a apostar no modelo de pequenas formações, de uma hora ou duas com coisas de vivência do dia-a-dia, ter uma comunicação fluente internamente e que as pessoas se sintam envolvidas.

Dirhotel - Ao fim ao cabo os recursos humanos acabam por ser determinantes na diferenciação de um hotel.

P.P. – É um cliché que temos, mas na verdade é que temos pessoas a servir outras pessoas. As pessoas aqui têm características próprias. Quando as contratamos, quando as formamos e acompanhamos, elas têm caraterísticas próprias. No ano passado tivemos duas atividades de *coaching* individual para chefias que sabíamos que precisavam dessa formação específica porque a valorização dos quadros não passa só por pagar mais, ter melhor produto, passa também por ultrapassar determinadas lacunas que se tenha. A formação tem de trazer fatores de diferenciação. Temos melhores resultados se as pessoas forem tendo um crescendo, e nós tivemos muitas ações especificamente sobre o encadeamento entre as chefias, exatamente para serem ultrapassadas as resistências interdepartamentais que as pessoas têm e que são clássicas e nós, como temos uma equipa muito novinha, estamos a tentar lutar contra isso. Todos os dias tenho esse objetivo de ter formação interna que traga valor.

Dirhotel - Qual é a sua opinião na questão de incluir os recursos humanos na classificação dos hotéis proposta pela ADHP?

P.P. - Eu acho que é importante. Mas por um lado também não gostaria que ficasse cingido a decreto-lei que obrigasse a formação, isso por si não resolve problema nenhum: mas que formação, que qualidade de formação, onde, a quem? Assim como também não me chega dizer que tenho que ter x rececionistas, x horas por dia, para isto ser um hotel... preocupa-me muito mais aquilo que está para trás. Ou seja ter a certeza que estou a contratar as pessoas certas para os postos de trabalho que preciso ou que vou criar, os perfis certos para esses postos. Gostaria de fugir a esta questão de regulamentação para acontecer tudo, acho que as coisas deveriam acontecer naturalmente. Também não sou daqueles que defende que a hotelaria é só para hoteleiros. De todo! Isto está de tal forma a mudar.... Eu tenho um *barman* que foi informático antes de vir para aqui... nós contratámos um perfil de pessoa, que é extremamente organizado, metódico, fala muito bem com as pessoas e que tem

outras capacidades. Eu contratei o perfil de uma pessoa para determinado cargo e há determinadas características em determinadas funções que não podem ser ensinadas, são delas próprias... eu posso ensinar qualquer pessoa a colocar uma mesa, mas não a posso ensinar a ser boa pessoa.

Dirhotel - É preciso mudar a cabeça das pessoas.
P.P. – Sim, isto está a mudar em todos os sítios. Temos as pessoas mais incríveis, que não têm nada a ver com restauração, a abrir restaurantes e eles funcionam... será que isto não nos fará pensar um bocadinho? Será que temos de continuar com os mesmos modelos que tínhamos há 30 anos? Eu acho que estas coisas não são por decreto. Acho que a questão das Escolas de Hotelaria é muito importante. As escolas de hotelaria têm sofrido imensos cortes financeiros nos últimos anos, mas eu não posso ter um curso de empregado de mesa que é o mesmo modelo de há 20 anos. Os cursos têm que ir evoluindo porque senão continuamos a ter um padrão de serviço que não se ajusta à procura que estamos a ter. Nós temos todo o tipo de procura, desde o tipo que viaja na Ryanair que ganha pouco e temos o tipo que viaja na Ryanair que ganha muito mas que não está para pagar mais pela viagem. Quando os dois chegam cá, são dois clientes completamente diferentes, com vontades e conhecimentos diferentes por isso não podemos agarrar num modelo e aplica-lo à força. Esta questão da certificação do diretor de hotel é essencial pelo conhecimento que tem, mas dizer que tem que ser diretor de hotel de carreira? Não tem, podem ser outras pessoas fora do mercado, mas tem de haver uma formação base. A gestão de um hotel no dia a dia é complexo porque envolve pessoas dos dois lados. Esta nossa profissão tem muito a ver com a atitude de nos querermos envolver com as coisas.

Dirhotel - Qual é sua opinião sobre a nova Diretiva das Viagens Organizadas e Serviços de Viagens Conexos?
P.P. – É garantir determinada segurança para o cliente e por isso temos de ter cuidado com as parcerias que fazemos que têm que ser sérias. Vamos ter de acrescer a esse cuidado outras soluções para contratualizar um serviço e para ter essas empresas a funcionar. Agora também acho que é preciso bom senso.
Também é certo que se o trabalho envolvido na venda de um package passa a não trazer rentabilidade para o negócio, deixo de vender esse package e é isso que vai acontecer em muitos casos. Outros não, como é o meu caso que tento ter um produto chave-na-mão mas também tenho cuidado com as parcerias que faço.
Não vai ser tão negro como possamos pensar, mas vai ser acima de tudo uma valorização de parcerias como deve ser, que respondem a todos os pressupostos que a lei tem, seja do seguro, da garantia...
Não acredito que a mudança se vá refletir tanto no negócio, mas acima de tudo a questão da segurança do destino não tem a ver só com haver polícias na rua, tem a ver com a solidez do produto. Eu quero ter a certeza que aquele produto que comprei vai mesmo acontecer. Isso é importante e em termos de negócio é uma valorização do produto. Nós temos é que estar sérios nisto. ■

Luís Lima Santos
Prof. Coordenador
Instituto Politécnico de Leiria

USALI ADAPTADO À GESTÃO DE PEQUENOS HOTÉIS[1]

A 1.ª edição do Uniform System of Accounts for Hotels (USAH), de 1926, representou um enorme esforço por parte de um setor de atividade, para criar linhas de orientação na preparação de normas e práticas de contabilidade de gestão que espelhassem terminologia e atividade únicas da indústria hoteleira; a designação manteve-se até à 9.ª edição de 1996, tendo sido alterada para Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI), em resultado da sua unificação com o sistema uniforme de contas para pequenos hotéis e motéis.

A entidade que atualiza o USALI integra representantes de diferentes segmentos da atividade hoteleira onde se incluem, entre outros, proprietários de hotéis, gestores hoteleiros, contabilistas certificados, consultores, empresas de benchmarking e membros do ensino superior com o intuito de assegurar que a informação contida no sistema uniforme reflete o conhecimento e a perícia dos intervenientes na indústria hoteleira.
Atualmente vigora a 11.ª edição, de 2014, a qual incorpora os desenvolvimentos recentes das práticas na hotelaria ao nível da tecnologia, sustentabilidade, distribuição e globalização bem como os progressos da normalização contabilística e da análise de rácios. É internacionalmente reconhecido que o USALI constitui o sistema contabilístico mais utilizado e com maior aceitação a nível mundial. Todavia, estudos indicam que existe um potencial de adoção do USALI por parte de um grande número de hotéis independentes, privados ou pertencentes a cadeias nacionais.

> O USALI estabelece um processo interno de determinação dos resultados, de modo a permitir comparar os resultados dos hotéis de uma cadeia ou fora dela

Como sistema uniforme, o USALI estabelece classificações de contas e modelos normalizados para orientar a preparação e apresentação das demonstrações operacionais e financeiras no setor do alojamento; o sistema foi concebido para permitir a classificação, a organização e a apresentação de informação financeira de forma consistente e uniforme, melhorando, assim, a sua compreensibilidade por parte dos gestores.
O USALI estabelece um processo interno de determinação dos resultados, de modo a permitir comparar os resultados dos hotéis de uma cadeia ou fora dela, independentemente do mercado geográfico em que operam ou da forma de gestão adotada (gestão própria, contrato de franquia,

[1] Artigo escrito com base no livro Contabilidade de Gestão Hoteleira da autoria de Luís LIMA SANTOS, Conceição GOMES, Ana Rita FARIA, Rogério João LUNKES, Cátia MALHEIROS, Fabricia SILVA DA ROSA e Catarina NUNES.

cessão de exploração, acordo de gestão, etc.). Em termos práticos, o USALI proporciona informação dos resultados por departamento, em consonância com a tradicional estrutura organizacional das unidades hoteleiras.

No USALI os departamentos são identificados como centros de responsabilidade, ou seja, como agregados homogéneos de rendimentos e custos (centros de resultados) ou apenas de custos (centros de custos), para os quais a gestão de topo nomeia um responsável; o USALI prevê os seguintes departamentos:

- Departamentos operacionais nos quais se geram rendimentos e custos provenientes da venda de produtos e/ou serviços aos clientes:
- *Rooms* – alojamento.
- *Food and beverage* – alimentação e bebidas.
- *Other operated departments* – outros departamentos operacionais, tais como, ginásio, piscina, health club, spa, campo de golf, loja e garagem.
- *Miscellaneous incomes* – rendimentos diversos.
- Custos operacionais não distribuídos, que incluem departamentos que não geram rendimentos pois o contacto com clientes é mínimo ou nulo; estes departamentos suportam custos comuns à unidade hoteleira, que não podem ser atribuídos de modo direto a um departamento operacional específico; são custos controláveis que são sempre da responsabilidade direta de um gestor que os gere e responde por eles, em último caso, o próprio diretor geral:
- *Administrative and general* – administrativos e gerais.
- *Information and telecommunications systems* – sistemas de informação e telecomunicações.
- Sales and marketing – vendas e marketing.
- *Property operation and maintenance* – manutenção e reparação.
- *Utilities* – energias, água e residuais.
- Rendimentos e custos não operacionais:
- Rendimentos de ativos não geridos ou não mantidos pela unidade hoteleira.
- Custos relacionados com a gestão de ativos, como rendas e alugueres, seguro e impostos sobre a propriedade.
- Outros custos como, por exemplo, estudos de mercado e auditorias.

Para cada um dos referidos departamentos / centros de responsabilidade, é apresentada uma demonstração individual e, ao contrário do SNC, que consagra uma única demonstração dos resultados para toda a unidade hoteleira, esta norma permite evidenciar a contribuição de cada departamento para a formação do resultado global.

Existem, ainda, alguns custos que são inicialmente registados num departamento de apoio ou centro auxiliar e, no final do processo, o valor total é transferido para os departamentos através de bases que reflitam a sua utilização:

- Custos com lavandaria do hotel.
- Custos com alojamento e refeitório dos trabalhadores.
- Custos com encargos sociais dos trabalhadores.

O apuramento do resultado da unidade hoteleira é apresentado na demonstração operacional resumo – disponibilizada em dois modelos, um para os operacionais / gestores e outro para os proprietários (ver tabela) – a qual resulta da consolidação das demonstrações operacionais individuais, nas quais se inclui a demonstração de outros departamentos operacionais, as quais permitem calcular os resultados obtidos em cada departamento; a demonstração operacional resumo permite apurar diversos tipos de resultados:

- **Resultado total dos departamentos**, que resulta da diferença entre os rendimentos totais dos departamentos e os custos totais dos departamentos, que fornece uma base para avaliar o desempenho departamental.
- **Resultado bruto operacional**, que se obtém subtraindo ao resultado total dos departamentos, o total dos custos operacionais não distribuídos, constituindo um indicador chave da eficiência operacional da unidade hoteleira como um todo.
- **Resultado antes de rendimentos e custos não operacionais**, que resulta do resultado bruto operacional deduzido dos encargos de gestão (management fees).
- **Resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA)**, obtido pela subtração do total dos rendimentos e custos não operacionais ao resultado antes de rendimentos e custos não operacionais.

(Ver quadro I)

Atualmente, o Centro de Investigação Aplicada em Turismo (CiTUR) do Politécnico de Leiria, tem um núcleo de investigação em **hospitality management (RHYTHM)** que desenvolve estudos sobre a aplicação de um USALI adaptado às unidades hoteleiras de pequena dimensão, como acontece na realidade de muitos países, como é o caso de Portugal.■

QUADRO I

DEMONSTRAÇÃO OPERACIONAL RESUMO para proprietários
Quartos Disponíveis:
Quartos Vendidos:
Ocupação:
Preço Médio:
RevPAR:
Total RevPAR:
Rendimentos operacionais:
Alojamento
Alimentação e bebidas
Outros departamentos operacionais
Receitas diversas
Total de rendimentos operacionais
Custos departamentais:
Alojamento
Alimentação e bebidas
Outros departamentos operacionais
Total de custos departamentais
TOTAL DE RESULTADO DEPARTAMENTAL
Custos operacionais não distribuídos:
Administrativos e gerais
Sistemas de informação e telecomunicações
Vendas e marketing
Manutenção e reparação da propriedade
Energias, águas e residuais
Total de custos não distribuídos
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO
Comissões de Gestão
RESULTADO ANTES DE RENDIMENTOS E CUSTOS NÃO OPERACIONAIS
Rendimentos e custos não operacionais:
Rendimentos
Rendas
Propriedade e outros impostos
Seguros
Outros
Total dos rendimentos e custos não operacionais
EBITDA
Juros, depreciações e amortizações:
Juros
Depreciações
Amortizações
Total dos juros, depreciações e amortizações
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO
Impostos sobre o rendimento
RESULTADO LÍQUIDO

Fonte: USALI, 11.ª Edição

DIRETIVA EUROPEIA SOBRE VIAGENS ORGANIZADAS PODE POR EM CAUSA RECUPERAÇÃO NA HOTELARIA

O aparecimento de novas taxas sobre o alojamento pode por em causa a recuperação da hotelaria, disse o presidente da ADHP na conferência internacional sobre a Diretiva relativa às viagens organizadas e aos serviços de viagens conexos, realizada nos dias 10 e 11 de outubro organizada pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e INATEL e que contou com o apoio da ADHP.

Através da internet o consumidor ganhou progressivamente a possibilidade de aceder a informação extremamente diversificada e a contratar serviços outrora exclusivamente reservados a empresas de grande dimensão (operadores turísticos).

A nova Diretiva (UE) 2015/2302 não se restringe aos operadores turísticos / agências de viagens, sendo aplicável à generalidade das empresas que combinam presencialmente ou *on line* serviços turísticos como hotéis transportadoras aéreas, alojamento local ou *rent-a-cars*.

Na ocasião, Raul Ribeiro Ferreira, para além de destacar o carácter abrangente da nova disciplina europeia que outrora colocava os prestadores de serviços como os hotéis e as companhias aéreas num papel secundário, centrando a proteção do consumidor na agência vendedora (retalhista) e na agência organizadora (operador turístico), coloca agora prestadores de serviços que combinem dois ou mais serviços de viagens e as tradicionais agências de viagens exatamente com os mesmos direitos e deveres.

Alertando para a necessidade de os estabelecimentos hoteleiros que combinem com o alojamento outro serviço de viagem necessitarem futuramente de uma garantia contra a insolvência, designadamente uma garantia bancária ou de uma seguradora ou até a constituição de um fundo de garantia o presidente da ADHP mostrou preocupação com o que esse custo acrescido irá trazer.

"O aparecimento de novas taxas sobre o alojamento pode por em causa a recuperação da atividade que ainda é muito ténue, fraca", referiu na sua intervenção, lembrando que entre 2013 e 2015 a taxa média de ocupação passou de 53% para 60%, mas que em termos de *RevPar*, a média nacional estava, em 2015, em 37 euros, "o que é pouco em termos de rentabilidade do negócio de hotelaria que tem por trás investimentos de milhões de euros".

O presidente da ADHP referiu ainda que em 2016 "começam a haver alguns sinais de alerta em relação a novas taxas" porque ao analisar os resultados até julho do Turismo de Portugal, "só há três destinos que subiram, nomeadamente "a zona norte, que subiu 0,2 pp, para 46% no caso da taxa de ocupação por cama, os Açores e a Madeira. Todos os restantes destinos desceram no critério da taxa de ocupação por cama e por quarto. O centro desceu de 40 para 39% e Lisboa de 71 para 69% de ocupação

No maior evento internacional até à data realizado sobre a matéria, grandes especialistas internacionais debateram na ESHTE e no Teatro da Trindade, as implicações desta importante disciplina europeia. Como referiu o Professor Morandi, especialista italiano e ministro do turismo da Sardenha, tratou-se de uma ocasião única reunindo uma *"dream team"* de especialistas de várias nacionalidades europeias. ■

1ª EDIÇÃO DO PINEAPPLE WEEK - **HOTEL À MESA "RENDE" 600 REFEIÇÕES**

A 1ª edição do Pineapple Week – Hotel à Mesa, evento que pretende dinamizar a restauração de hotel, rendeu um total de 600 refeições vendidas em 10 dias, entre os 26 hotéis inscritos, um resultado que foi considerado positivo.

De acordo com a Chef's Agency, um dos promotores e organizadores do evento, tendo em conta o pouco tempo de divulgação e preparação, o impacto foi positivo.

Durante o evento de encerramento da Pineapple Week, Raul Ribeiro Ferreira, salientou a importância deste tipo de eventos para a receita de F&B dos hotéis. O presidente da ADHP referiu ainda a vertente de formação contínua e a aposta nos Recursos Humanos, lembrando que "a refeição pode transformar-se num momento inesquecível".

Além da ADHP, também a AHP foi um dos parceiros que participou na realização deste evento que já tem a segunda edição garantida.

O evento de encerramento contou com a presença da SET, Ana Mendes Godinho, que destacou que "independentemente dos resultados, o evento promoveu uma parceria entre uma entidade empregadora (AHP) e outra de diretores (ADHP), devido a um interesse comum".

A Secretária de Estado do Turismo louvou ainda que "é muito bom desconstruir o conceito de que a refeição no hotel é mais caro" e deu sugestões para as edições seguintes como a integração do Turismo de Portugal na iniciativa e a inclusão de menus de criança. ■

1500 PARTICIPANTES, 100 ORADORES E 30 EXPOSITORES

PROTEGER 2016 - 5ª CONFERÊNCIA DE SEGURANÇA ORGANIZADA PELA APSEI

Entre 18 e 20 de outubro, o Centro de Congressos do Estoril recebeu a PROTEGER 2016 - 5ª Conferência de Segurança, organizada pela APSEI - Associação Portuguesa de Segurança e que se apresenta como o único fórum para profissionais que aborda a Segurança de uma forma integrada e com uma dimensão internacional e que contou com a participação da ADHP.

Raul Ribeiro Ferreira apresentou a sua visão sobre a segurança na hotelaria, nomeadamente as exigências, necessidades e desafios.

O evento que reuniu 1500 participantes, 100 oradores e 30 expositores, permitiu a permuta de ideias, experiências, boas-práticas e soluções tecnológicas para os principais desafios na proteção de vidas, bens e património.

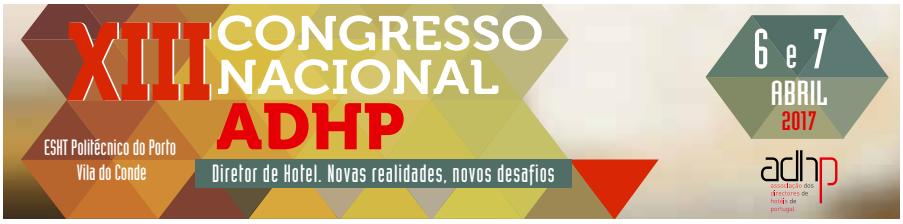
No âmbito institucional, estiveram presentes vários representantes das principais entidades governamentais e do setor privado ligadas à proteção de pessoas, bens e património, assim como nas sessões solenes, presididas pelo Subinspetor Geral da ACT, Manuel Roxo no primeiro dia, pelo Secretário de Estado da Administração Interna, Jorge Gomes no segundo dia e pela intervenção da Secretária de Estado Adjunta e da Administração, Isabel Oneto no terceiro dia.

Destaque ainda para a realização da 2.ª Conferência de Segurança Privada que contou com a colaboração das principais entidades públicas e privadas do setor da segurança privada.

Os desafios de segurança na proteção *dos soft targets* contra atentados terroristas (potenciais alvos com medidas de segurança normalmente reduzidas) foram um dos temas que marcaram a agenda. De acordo com Dário Prates, intendente da Polícia de Segurança Pública, estes *soft targets* são os alvos preferenciais dos terroristas em 75% dos casos, contra os 25% de ataques em hard targets (alvos com fortes medidas de segurança).

Para Ricardo Costa, presidente da APSEI o evento envolveu as principais entidades públicas, empresas e técnicos das áreas da segurança eletrónica e privada, proteção contra incêndio e segurança e saúde no trabalho, assumindo-se como o evento marcado pela dinâmica de partilha de conhecimento entre profissionais e a montra da excelência dos serviços e produtos de segurança disponíveis no mercado". ■

VILA DO CONDE **SERÁ O DESTINO DO XIII CONGRESSO**



A Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHT) do Politécnico do Porto, em Vila do Conde será a anfitriã do XIII Congresso da ADHP que vai realizar-se nos dias 6 e 7 de abril próximo.

O Congresso terá como mote 'Diretor de Hotel. Novas realidades, novos desafios' estando o programa em elaboração, bem como os oradores participantes. Como certeza será o debate da atualidade da hotelaria em Portugal, fazendo um paralelo com a evolução da hotelaria internacional.

Um dos momentos altos do congresso será a habitual entrega dos Prémios de Excelência na Hotelaria, que vai na 5ª edição, durante o Jantar do Congresso, no dia 6 de abril. ■

PROJETO BRENDAIT CONSEGUE 59 ADESÕES NO PRIMEIRO ANO

O projeto de Turismo Acessível e Inclusivo *BRENDAIT - Building a Regional Network for the Development of Accessible and Inclusive Tourism* da região Centro conseguiu a adesão de 59 entidades no primeiro ano de atividade. As entidades, das quais 17 são do sector público, 38 do sector privado e 4 do sector social, já deram início a trabalhos de qualificação dos seus serviços para os tornar acessíveis e inclusivos.

O BRANDAIT, dinamizado por um consórcio constituído pela consultora PERFIL – Psicologia e Trabalho, Lda., pela Turismo do Centro de Portugal (TCP), pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), pela Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) e pela *European Network for Accessible Tourism (ENAT)*, visa a construção de uma Rede de Turismo Acessível e Inclusivo num território teste localizado em 8 municípios do litoral oeste (Alcobaça, Batalha, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche e Torres Vedras). O Projeto tem uma duração de 18 meses (de 19/09/2015 a 19/03/2017) e conta com o envolvimento de diversos agentes, públicos e privados, da cadeia de valor turística (hotéis, restaurantes, empresas de animação turística, museus, monumentos, transportes, postos de informação turística, etc.) que desejam proporcionar neste território serviços turísticos de qualidade para pessoas com necessidades especiais.

Numa primeira fase, o consórcio produziu o Quadro Conceptual e Metodológico do Projeto BRENDAIT, um documento que aborda a temática do Turismo Acessível e Inclusivo e que procura contribuir para uma necessária clarificação dos conceitos envolvidos nesta área. Na segunda fase foram contactados vários agentes, públicos e privados, da cadeia de valor turística do território BRENDAIT. De 93 contactos efetuados, foram realizadas 76 reuniões individuais de apresentação do Projeto, na sequência das quais e da realização de 3 *workshops* de sensibilização para o tema do Turismo Acessível e Inclusivo chegou-se a uma adesão de 59 entidades. Depois de aprovado o Plano Geral de Ação da Parceria Regional cada uma destas entidades iniciou um trabalho de qualificação dos seus serviços para os tornar acessíveis e inclusivos. 26 destas entidades participaram em ações de formação, apoiadas pelo IEFP, que dotaram os recursos humanos de cada parceiro com as competências necessárias para realizar o autodiagnóstico das condições atuais de acessibilidade e de atendimento inclusivo da sua entidade e elaborar um plano de ajustamentos.

Nos próximos meses está prevista a continuação do processo de qualificação dos parceiros nomeadamente através da realização de várias ações de formação apoiadas pelo IEFP. Na quarta e última fase do Projeto, irá construir-se um Manual sobre o modelo de intervenção utilizado para possibilitar a sua adaptação e replicação noutras regiões turísticas. ■

LES ROCHES MARBELLA COM POST-GRADUAÇÃO EM GH E MKT PARA TURISMO DE LUXO

A Les Roches Marbella, o campus em Espanha da Les Roches International School of Hotel Management vai dar início em janeiro a mais uma edição da Pós-Graduação em Gestão Hoteleira e aposta também numa Pós-Graduação em Direção de Marketing para Turismo de Luxo.

Os programas intensivos da escola foram especialmente concebidos para pessoas já com uma licenciatura ou diploma, assim como para profissionais da indústria com pelo menos 3 anos de experiência, que pretendam mudar a orientação da sua carreira, ou atualizar a sua formação, para poder enveredar por uma carreira internacional.

A pós-graduação em Gestão Hoteleira é lecionada em inglês e tem a duração de um semestre académico na escola, seguido de um estágio no setor de 5 a 6 meses.

A Pós-Graduação em Direção de Marketing para Turismo de Luxo tem a duração de 9 meses a 1 ano, inclui um semestre académico no campus, um trimestre fora do campus, para o desenvolvimento de um projeto e um semestre de aulas práticas.

Em comunicado, Pedro Martins, responsável pelo recrutamento da Les Roches em Portugal salienta o alto grau de empregabilidade dos alunos da escola. Concretamente em relação à pós-graduação em Direção de Marketing para Turismo de Luxo, o mesmo responsável diz "com esta pós-graduação procuramos dar a conhecer as estratégias de marketing orientadas aos segmentos de classe alta, serviços exclusivos, produtos de alta qualidade e marcas de luxo, assim como analisar o impacto das novas tecnologias e das novas tendências aplicadas a este setor em constante crescimento." ■

MONTRA DE TENDÊNCIAS E NOVIDADES ENCHEM SALÃO EQUIP'HOTEL

Antónia Barroso
Directora editorial Mediapearl
Fotos: Salon EquipHotel

A edição 2016 do Salão de hotelaria e restauração assumiu-se como um local que apresenta uma oferta transversal e de qualidade, mostrando aos visitantes as grandes tendências no sector.

Espaços modulares nos quartos e *lobby* nos hotéis, o regresso ao básico, o "snacking" na restauração e as soluções digitais que combinam a experiência do cliente com o CRM foram as principais tendências identificadas no salão que decorreu em Paris, de 6 a 9 de novembro e que a Dirhotel visitou.

O salão recebeu a visita de mais de 105 mil profissionais da hotelaria e restauração dos quais 19% eram estrangeiros vindos de 130 países, que puderam descobrir o que de melhor se faz no sector através da oferta de 1600 expositores. A edição de 2016 confirmou o certame como um ponto de encontro de negócios incontornável tendo recebido 250 compradores de topo com projetos de investimento em todo o mundo.

"Num contexto económico difícil para a generalidade dos profissionais do setor da cozinha, hotelaria e restauração, a EquipHotel continua a acompanhar os profissionais de forma a responder às suas necessidades: as ações na feira mostraram uma sinopse das tendências, inovações e de especialistas que apresentaram soluções concretas e geradoras de

negócio", disse à DirHotel o recém-empossado diretor da EquipHotel, Boris Provost.
Apesar das condições não terem sido as melhores devido a obras no parque de exposições, os 100.000 metros quadrados de área do certame foram concebidos para que o visitante pudesse ter uma experiência diferente de feira, onde bebesse inspiração de forma pragmática para responder aos cada vez maiores desafios que lhes são apresentados diariamente.
Deste modo, além da grande estrela que foi o hotel *"pop up"* Studio 16, "erguido" nos três pisos do pavilhão 7 num total superior a 3000 m2, em diversos pontos da feira houve destaques denominados "cápsulas" como o Ergo Room – um stand com soluções dedicadas aos recursos humanos na hotelaria, o espaços *spa* e *signature* onde estiveram expostas algumas tendências, seja em termos de cor, como de têxteis e mobiliário, o quarto *Origin*, o quarto *senses* e a área *T by Transgourmet*.

Studio 16: mostra de tendências nos hotéis

O hotel efémero Studio 16 esteve no coração do pavilhão 7 e foi erguido por um conjunto de especialistas e arquitectos, cada dedicado a uma zona do hotel, em que mostraram a sua visão dos futuros hotéis e que se resume à intermodalidade e funcionalismo. No rés-do-chão Philippe Nuel mostrou a sua visão do *lobby* em que existe uma fusão entre a cidade e o hotel e o *check in* e *check-out* na receção são desmaterializadas para darem mais atenção ao serviço com um maior valor acrescentado. A zona exterior, a cargo de outros autores, afirma-se como uma extensão do *lobby* em que a natureza e a tecnologia convivem. Também aqui a tendência está nos módulos podendo o espaço ser configurado de acordo com as necessidades exigidas pelos eventos e estações do ano.
O segundo piso do Studio 16 foi dedicado ao quarto e às "zonas de trabalho". Concebido como um espaço edílico com uma abordagem precisa à cama que passa a ser o centro do quarto e de onde tudo parte, a casa de banho e roupeiro *walk in*.
Na área *"Let´s work"* celebra-se a chegada de uma nova era de espaços *networking*, adaptáveis às necessidades dos clientes, seja uma sala de seminário, uma sala biblioteca multifunção ou uma sala para jantar, afirma-se como uma ode a "um melhor trabalho em conjunto". Sob o lema de "Comer Felicidade", este espaço também apresentou o *layout* das tendências nos *coffee breaks*. Durante a feira este espaço de trabalho foi a área onde se realizou parte da programação paralela da feira, com seminários e apresentações com temas como "Futuros hoteleiros: como evitar as armadilhas", "Podemos prescindir da Booking e melhorar a margem?", "Como voltar a ter o controlo da distribuição", "Qual o interesse de um hotel independente trabalhar numa rede", entre outros.

O hotel efémero Studio 16 esteve no coração do pavilhão 7 e foi erguido por um conjunto de especialistas e arquitectos

O piso 3 do hotel efémero foi dedicado à restauração com a criação do *Resto des Chefs*, uma área de refeição verdadeiramente à imagem dos restaurantes mais exclusivos e onde cada dia um *chef* apresentou a sua proposta de ementa. Uma zona mais resguardada foi criada para o VIP Lounge com recantos confortáveis onde os visitantes com acesso puderam relaxar e tomar ou comer alguma coisa proveniente do Bar, a outra área do Studio 16 neste piso e onde a tendência *"Bistronomie"* esteve mais patente, ou seja, pratos bem executados, com matéria-prima de excelência mas em que o serviço é simplificado.
"Para serem apelativos os hotéis da moda querem ter algo único ou personalizado ou algo elaborado só para eles e os consumidores querem uma experiência e foi isso que tentámos recriar com o Studio16", disse à DirHotel o diretor da feira que também defende que "todas as tendências identificadas nos hotéis passam depois para as casas privadas".

Pela primeira vez a EquipHotel apresentou o espaço Signature que reuniu num só local uma seleção de 30 marcas de mobiliário e de têxteis

Regresso às origens e acessibilidade....

O quarto *Origin* foi um dos locais mais visitados na feira. Esta "cápsula" pretendeu dar um salto no tempo e mostrar o quarto do futuro de desenvolvimento sustentável e inovações tecnológicas. A proposta retrata um regresso ao essencial que é proporcionar um bom sono e bem-estar aos hóspedes já que durante muitos anos o quarto e a casa de banho receberam todo o tipo de tecnologia e o "essencial" foi posto um pouco de parte. O objetivo foi mostrar um protótipo de um quarto e casa de banho do ano 2020, incluindo todos os critérios de inovação tecnológica e sustentabilidade. Deste modo a luz e o som ambiente alteram-se de acordo com os biorritmos, o mobiliário é modular para que se possa organizar de acordo com as necessidades do cliente, os equipamentos e tecnologia são de baixo consumo energético incluindo painéis fotovoltaicos e de poupança de água, eliminaram-se todas as luzes *stand-by* para permitir a escuridão total durante o sono e os materiais são todos de origem natural.

Por sua vez, o quarto *Senses*, cujo mote era "5 sentidos", apresentou-se como um espaço "para todos", um quarto XXL com 72m2. O espaço pretendeu refletir o benefício e valor acrescentado que significa para os hoteleiros terem quartos adaptados a qualquer deficiência e para famílias que querem partilhar os quartos com as crianças. O espaço multissensorial mostrou os padrões de hotelaria de luxo ao integrar novas tecnologias, materiais nobres onde as marcas de acessibilidade são invisíveis para que todos possam disfrutar o conforto em hotelaria.

Atenção às condições de trabalho no Ergo Room

Os recursos humanos e as suas condições de trabalho não foram esquecidos nesta EquipHotel e assim surgiu o Ergo Room que dá visibilidade ao "projeto ambicioso de colocar as pessoas no centro do trabalho". O espaço teve como principal foco o trabalho das empregadas de andares cujos principais problemas de saúde têm a ver com a coluna.
O stand apresentou soluções que facilitam o trabalho destes profissionais com ferramentas que foram adaptadas ao ser humano como por exemplo um aparelho de limpeza a vapor portátil ou um sistema de elevação das camas. As soluções apresentadas têm por fim lutar não só para a melhoria das condições de trabalho, mas também combater o absentismo por doença de modo a garantir a qualidade de serviço, evitar situações de inaptidão e manter a competitividade da empresa, como melhorar a imagem da profissão e tornar o recrutamento de pessoal mais fácil e como evitar a rotatividade do pessoal e torná-lo mais fidelizado.

Espaço Signature: palete de tendências

Pela primeira vez a EquipHotel apresentou o espaço *Signature* que reuniu num só local uma seleção de 30 marcas de mobiliário e de têxteis. O objetivo foi dar resposta a uma grande tendência de mercado de *upgrade* para o luxo e especialmente de personalização dos estabelecimentos sejam hotéis ou restaurantes.

Cada vez mais os hotéis e restaurantes são exemplos reais de tendências na decoração para os clientes, e isso acontece "porque cada um representa o seu próprio mundo, a personalidade de um líder ou a alma de um hotel" e como tal, o grande desafio é diferenciar-se. Dividido em 4 grandes tendências, o espaço destacou um leque de opções de ofertas e disposições especialmente concebidos para arquitetos e *designers* de interiores, mas também para os donos de estabelecimentos. As tendências foram o *"fifty Bresil"*, que representa uma "selva urbana", onde sobressai uma atmosfera tropical e luxuriante que deixa antever um certo modo de vida. Tendência *Rubi Velvet* onde o efeito de veludo torna-se exponencial em função da sua presença numa habitação. Quando combinado com o vermelho torna-se quente e misterioso. O *Luxury Gold* trás de regresso os metálicos dos anos 70. Os padrões de ouro, branco, ocre e laranja expressam-se e misturam-se em grafismos contemporâneos. Finalmente a tendência *Brooklyn Atittude* que combina o *look* industrial com o de uma galeria de arte. Nascida em Brooklyn esta decoração é extremamente sofisticada e detalhada, onde coexistem diversos estilos. ■

PORTUGAL NA **EQUIP'HOTEL**

Portugal participou na feira com 41 empresas, em diversos sectores, desde o mobiliário à iluminação.

A **Flam & Luce ByClassy** estreou-se na feira e de acordo com a opinião da diretora Silvia Fernandes, tiveram "contactos muito interessantes dos quais estão já a surgir alguns projetos relevantes". A responsável sublinhou a importância de considerar este tipo de evento, como um investimento a médio/longo prazo". Para a diretora "as perspetivas são boas", mostrando-se "confiante" nos resultados futuros.

A responsável considera a feira "um certame muito interessante, com uma dinâmica muito própria, onde podemos admirar o que de melhor se faz na indústria hoteleira. Na minha opinião, é uma das melhores montras de design do sector. As empresas presentes, pelo menos no sector do mobiliário, no qual nos inserimos, fazem a demonstração do melhor da coleção de cada um. Costumamos encontrar-nos com as mesmas empresas noutros eventos nos quais, claramente, não se empenham tanto em mostrar artigos de alta qualidade e diferenciação". Por outro lado, diz ainda "O facto de o evento reunir todos as atividades ligadas direta e indiretamente ao sector permite atrair compradores de todo o mundo, o que, neste momento, é fator essencial para justificar os investimentos que são feitos para a participação".

A empresa canaliza 95% do orçamento de Marketing e Comunicação em Feiras Internacionais, sendo "o melhor canal de comunicação e vendas. Trata-se de apresentar as novas coleções, de dar a conhecer o nosso produto a novos clientes e também de mantermos uma relação de proximidade com os clientes existentes".

Com um volume de negócio em que 96% é exportação, a participação neste tipo de eventos é fundamental, pois "O nosso produto só adquire toda a sua dimensão quando apreciado ao vivo. A qualidade só pode ser verificada em exposições. Numa altura em que tudo é digital, e possivelmente manipulado, parece-me que mostrar o produto quebra muitas barreiras e dúvidas de potenciais compradores. Trata-se de mostrar uma capacidade de produção, de inovação e de definirmos padrões de qualidade" termina.

ROCA - **TORNEIRAS COM POUPANÇA DE ÁGUA ATÉ 50%**

A Roca desenvolveu, para várias das suas coleções de torneiras, um sistema com limitadores de caudal de água, que permite poupar até 50% do consumo de água, evitando desperdícios.

Os limitadores de caudal funcionam de modo automático e estão disponíveis em torneiras monocomando, eletrónicas, temporizadas e termostáticas para lavatórios, bidés e banhos-duche para que se consiga poupar o máximo de água possível.

Quando associados a outras tecnologias economizadoras da Roca, os limitadores de caudal, permitem uma poupança que pode ultrapassar os 70% (dependendo do modelo).

As torneiras termostáticas da Roca apresentam possibilidades de poupança extra de água. Incorporam o dispositivo Eco Stop, um botão limitador de caudal que oferece 50% de poupança de água de forma instantânea. A função Eco é aplicável na saída de água do duche; se o utilizador necessitar de mais caudal, apenas terá de pressionar o botão.

Os dispositivos limitadores de caudal podem ser encontrados em diversos modelos das seguintes coleções de torneiras da Roca: Atlas, Avant, Esmai, Evol, Florentina, Instant, L20, L20-E, L90, L90-E, L90-C, Logica, M2-E, Monodin, Natura, Stella, Targa, Thesis, Victoria e Victoria- T.-■

COSENTINO RECEBE DECLARAÇÃO AMBIENTAL DE PRODUTO PELA DEKTON

O Grupo Cosentino obteve a Declaração Ambiental de Produto (DAP) para a superfície ultracompacta Dekton depois das análises ao impacto ambiental no seu ciclo de vida. Obter o certificado por parte de um organismo externo como o The International EDP System, reforça a política o compromisso do Grupo Cosentino para com a sustentabilidade, e na procura constante de uma melhor eficiência tanto a nível do consumo de matérias primas e energia, como no reaproveitamento dos seus resíduos.

Para a obtenção da Declaração Ambiental de Produto (DAP), o departamento de I+D do Grupo Cosentino avaliou, durante o trabalho de 2015, o impacto no meio ambiente de Dekton em todas as etapas do seu ciclo de vida. Os resultados obtidos refletem as análises em ótimo estado das seguintes fases analisadas do produto: produção da planta industrial, transporte, instalação, uso e fim de vida.

As análises do Ciclo de Vida (ACV) de Dekton permitiu implantar ações de melhoramento e desenvolver uma série de indicadores que permitam fazer um acompanhamento válido do estado ambiental de Dekton, com especial atenção às emissões de gases de feito estufa, a eficiência no consumo de matérias-primas e energia, e a redução dos resíduos gerados.

A Declaração Ambiental de Produto é uma ferramenta de grande utilidade que carrega transparência e a sustentabilidade de um produto ou serviço durante todo o seu ciclo de vida. Não só permite demonstrar a redução dos impactos negativos para o meio ambiente, como também carrega a informação necessária para comparar produtos ou serviços que encontramos no mercado e que realizam a mesma função. Desta forma, esta certificação ajuda a conseguir créditos *Leed* para a edificação, fazendo de Dekton um produto atrativo para fomentar o desenvolvimento de construções baseadas em critérios sustentáveis e de alta eficiência.

O sistema *EDP Internacional (The Internacional EPD System)* é um programa global para as declarações ambientais baseadas nas normativas ISSO 14025 e EN 15804. Esta instituição de caráter internacional tem certificados 630 produtos de 150 empresas em 32 países e categorias diferentes. Concretamente, esta modalidade de "produto para construção", de onde se destaca *Dekton by Cosentino*, tem certificados atualmente 27 materiais em Espanha e 305 nas 32 nações incluídas hoje em dia no sistema.-■

SUPERFÍCIES CERÂMICAS TPB MINI-TECH FEITAS TANTO PARA TRABALHAR COMO PARA COZINHAR

As superfícies cerâmicas TPB Mini-Tech são bancadas 2 em 1, onde se pode trabalhar e cozinhar diretamente, sem recurso aos tradicionais fogões de cozinha. Com indutores de calor invisíveis e comandos tácteis integrados, a sua composição garante uma utilização sem queimaduras, uma vez que o calor é impercetível ao toque.

Estas superfícies, cuja representação exclusiva em Portugal pertence à Forest Stone, são antibacterianas e podem ser lavadas facilmente com água quente ou com um detergente normal. Produzidas com materiais 100% recicláveis, são altamente resistentes ao impacto, ao risco, às manchas e ao calor, características que as tornam "ideais" para cozinhas industriais, estando em conformidade com as normas exigidas.

Como complemento às superfícies TPB Mini-Tech, está disponível uma gama exclusiva completa de *cookware*, que inclui caçarolas, frigideiras e grelhadores em alumínio fundido. ■

TUMI APRESENTA COLEÇÃO DE VIAGEM PARA A PRIMAVERA VERÃO 2017

As coleções da Tumi para a temporada de Primavera/Verão 2017 assumem um look fresco, com uma mistura de clássicos neutros e brilhantes, e tonalidades inspiradas em Cuba e que refletem a influência da arquitetura histórica e bem preservada daquele país.

Além das novidades nas diversas coleção de malas de viagens e para o dia-a-dia, a Tumi apresentou ainda uma nova variedade de produtos eletrónicos que permite aos cidadãos do mundo permanecerem convenientemente conectados em qualquer lugar. Estes novos acessórios 'obrigatórios' incluem uma variedade de capas para telemóveis e *tablets*, *power banks* e capas com carregadores de bateria, adaptadores de viagem e de áudio. Os *headphones wireless* que isolam o ruído, são completamente 'mãos-livres' e conectáveis a dispositivos mobile através de *bluetooth*. Um ajuste confortável, um desempenho irrepreensível, um som *wireless* sem falhas e uma bateria útil de 15 horas, fazem deste acessório um autêntico *"must-have"* para viagens longas. Os 'True *Wireless* Earbuds' são também sem fios e conectáveis aos dispositivos mobile através de *bluetooth*. Com um som potente e nítido, com suporte removível para desporto e aproximadamente com duas horas de utilização, este o produto é ideal para deslocações diárias e uso durante a prática de exercício físico.

Entre as novidades nas coleções de viagem, destaque para as novas malas na gama Alpha 2 que integram o *FXT nylon* balístico, resistente à abrasão. Também coleção Alpha Bravo, para viagens casuais e versáteis, de negócios e malas para o dia-a-dia, foi redesenhada para a Primavera. A gama será oferecida num material refletor inovador. Destaque uma estrutura de fundo separada com presilhas de fixação, ideal para equipamento, sapatos e roupa mais volumosa presente em dois modelos.

O minimalismo reflete a recém atualizada coleção Tahoe cuja atenção se foca na funcionalidade e no design dos detalhes. Cada peça da coleção é construída a partir de tecido altamente durável com acabamentos em pele e fechos invisíveis.

A 19 Degree apresenta um design moderno e de vanguarda, com ângulos estrategicamente

esculpidos. A coleção em alumínio traduz-se numa mala com um design reforçado, com duas fechaduras para malas de cabina e três fechaduras para malas de porão.

A coleção V3apresenta um equilíbrio entre desempenho, estrutura e força. Estas malas são criadas a partir de uma multicamada de policarbonato e projetadas para oferecer força e resistência ao impacto, mas com uma constituição ultra leve. As malas V3 estarão disponíveis em toda a gama de malas de cabina e de porão, em preto e um leque de cores e padrões alegres, evocando a fauna e flora de Havana.

As coleções *Larkin, Sinclair* e *Voyageur* ganham forma de acordo com um conjunto de padrões ousados e toques de cor. Cada silhueta é desenhada com simplicidade e com um propósito funcional, enquanto as cores vibrantes atribuem personalidade. ■

Fernanda Beatriz
Diretora de Hotel

GESTÃO DE PESSOAS!

O tema "Gestão de Pessoas", foi, é e será sempre uma difícil e árdua tarefa.

Quando iniciei a minha atividade em 1970, o termo "criadagem" era muito usado para definir as pessoas que trabalhavam nas unidades hoteleiras. Mais tarde surgiram então "Pessoal", "Recursos Humanos", "Capital Humano" e mais recentemente "Clientes Internos". Verdade seja dita, que os títulos mais ou menos "pomposos" atribuídos, não têm tido, na prática, qualquer significado para a melhoria de tão importante tema.

No livro "O gestor um minuto", que li há já alguns anos, encontra-se recomendações bem importantes e ainda hoje sem a devida atenção, citando apenas algumas: *"A maioria das empresas gasta 50 a 70% do seu dinheiro em salários pagos ao pessoal; no entanto dedicam menos de 1% do seu orçamento ao seu treino". "A principal motivação das pessoas é sem dúvida alguma o conhecimento dos resultados". "A análise do rendimento do trabalho é um processo permanente e*

não uma coisa a fazer uma vez ao ano". "Ajude as Pessoas a realizar totalmente as suas potencialidades – APANHE-AS A FAZER UMA COISA BEM FEITA..." .

Cito também um trecho do livro "gestor de sucesso" de Marcus Buckingham: *"A única maneira de servir a empresa é começar por servir o empregado, pois uma das qualidades de um grande gestor é a capacidade que este tem de "fazer as pessoas através do trabalho"* e não *"fazer o trabalho através das pessoas". "Como todos os intermediários, só desempenham bem a sua função com sentida relação interpessoal"*.

No desempenho de cargos de Direção em várias unidades do País, fui naturalmente intermediária entre os trabalhadores e as administrações e é interessante verificar que a parte comum, que provocava sempre discórdia era mesmo a gestão de Pessoas. Muitos foram os casos de perfeita injustiça, quer na avaliação de desempenho, quer na atribuição salarial ou prémios de produtividade e ainda a rescisão de contratos com empregados qualificados, substituídos por outros de fraca qualificação. A título de exemplo, lembro alguns casos ocorridos em unidades no Algarve, em que foi recusado um pequeno aumento de ordenado a uma rececionista com comprovado nível de desempenho e mais tarde substituída por uma pessoa recomendada pelo proprietário, que nem inglês falava, com a agravante de lhe ter sido atribuído salário muito superior! Na mesma unidade, foram rescindidos contratos com empregadas de quartos, no final de Outubro, devido naturalmente à sazonalidade e qual foi o meu espanto quando recebo ordens do proprietário para admitir duas ucranianas, vindas de uma das suas empresas, de atividade diferente. Noutra unidade, o proprietário ao ter conhecimento de "fundos perdidos" para a formação, considerou logo oportuno tirar o máximo partido da situação, ministrando conteúdos de pouca mais-valia e até inadequados ao nível escolar dos formandos. Nesta unidade, as pessoas eram sempre apelidados de "preguiçosos" e sempre que saía nova legislação laboral a favor do trabalhador, era certo, que não era para cumprir!

A Sociologia é a área das ciências humanas, que estuda o comportamento humano em função do meio e em minha opinião, não encontrei grandes melhorias nas relações interpessoais, ao longo destes anos, considerando oportuno citar uma célebre frase do Cardeal de Retz: *"Quando os que mandam perdem a vergonha, os que obedecem perdem o respeito"*.

> Continua-se a ouvir frases como "a fraca produtividade dos trabalhadores Portugueses" e não há meio de se corrigir a fraca capacidade de gerir de alguns empregadores

Continua-se a ouvir frases como *"a fraca produtividade dos trabalhadores Portugueses"* e não há meio de se corrigir a **fraca capacidade de gerir de alguns empregadores**. Emprego precário, ordenados baixos e desmotivação, são fatores cada vez mais em evidência e parece não haver uma luz ao fundo do túnel.■

Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direcção

MENSAGEM DO PRESIDENTE

Caros Associados,

2016 aproxima-se do fim, é o momento em que todos nós inevitavelmente fazemos um ponto da situação. Ao olharmos para o que se passou este ano, na vida da nossa associação, podemo-nos congratular com todo o trabalho feito, não só pela direção, mas principalmente pelo grande número de sócios que estiveram presentes nas várias ações que foram levadas a cabo durante o ano.

O ato eleitoral deste ano, que nos deu a honra e responsabilidade de conduzir por mais três anos os destinos da nossa ADHP, decorreu de uma forma calma e com a serenidade a que a nossa associação nos habituou, mas não posso deixar de salientar as várias opiniões que nos chegaram para melhorar o nosso trabalho durante o mandato. Também a entrada de dois novos elementos na direção proporcionou o alargamento da representação das várias formas de fazer a direção de um Hotel. Atualmente a direção é constituída por elementos de hotéis individuais (de grande e pequena dimensão), cadeias internacionais e cadeias nacionais. Acreditamos que esta maior visão sobre o mercado nos irá permitir construir uma associação em que os diretores de Hotéis se revejam, e que seja cada vez mais uma parceira nos seus problemas e nas suas necessidades.

No ano que está a acabar tivemos um aumento de turistas e de preço médio. Apesar dos números estarem melhores, a expansão não é uniforme em todo o país, mas os dados gerais apontam para um crescimento que, mesmo ainda numa fase inicial e se continuarmos todos a trabalhar, será sustentado e duradouro.

O próximo ano será cheio de desafios para a vida da nossa associação, como já é habitual. Teremos o nosso Congresso que deverá ocorrer durante o mês de abril, com a respetiva entrega dos prémios que todos já contamos como sendo o evento a não faltar. Também em relação à formação, vamos continuar a fazer de uma forma consistente, cada vez em maior número e sempre a melhorar na qualidade, tentando diversificar por várias zonas do país. A aceitação que temos tido por parte dos formandos do nosso curso leva-nos a ficar satisfeitos com o trabalho que tem sido feito ao longo dos anos por todos os formadores e Direções que têm representado a ADHP ao longo dos anos.

Em relação ao reconhecimento da nossa profissão continuaremos sem o deixar cair. Estamos a trabalhar com a Confederação do Turismo Português, com todas as Associações patronais e com a Secretaria de Estado do Turismo de forma a que, dentro das limitações conhecidas, se possa criar um modelo que traga algum reconhecimento ao trabalho que é feito diariamente pelos diretores de Hotéis.

Não abrimos mão da nossa quota parte de responsabilidade em todos os prémios que o turismo e a hotelaria nacional ganharam este ano, porque se não insistíssemos como o garante da qualidade, provavelmente o país não teria ganho tantos prémios.

> O próximo ano será cheio de desafios para a vida da nossa associação, como já é habitual

Estamos atualmente a trabalhar com vários países europeus para perceber como se organizam, tanto em termos de reconhecimento da profissão como da formação e a ligação entre os associados e os seus representantes. Neste caminho também não esquecemos as Universidades, Institutos e Escolas Superiores que ministram os cursos superiores de Gestão e Direção Hoteleira que continuam a trabalhar connosco para dignificar futuros profissionais e que a formação dada aos alunos seja uma mais-valia e que respondam às necessidades do mercado.

Terminando deixo-vos, em meu nome e de toda a direção, votos de um Bom Natal e que o ano novo traga tudo o que desejam a vós e às vossas famílias.

Cordiais Saudações Hoteleiras.

les Roches
GLOBAL HOSPITALITY EDUCATION
MARBELLA | SPAIN

O PRESTIGIO QUE ENALTECE O SEU CURSO !!!

90% dos Alunos da Les Roches Marbella são contratados após a Graduação !

Líder em Espanha e Top 3 a nível Mundial, na formação Universitária de alta Direção Hoteleira Internacional

- Postgraduate Diploma in International Hotel Management (Executive weekend program)
- Postgraduate Intensive Diploma in International Hotel Management
- Postgraduate Diploma in Marketing Management for Luxury Tourism

Inscrições Abertas para Janeiro 2017

Mais informações:
(+34) 952 76 44 37

Em Portugal:
910 51 31 77

info@lesroches.es

LESROCHES.ES

Flam&Luce®
luminaires
www.flametluceluminaires.com
Fabricado em Portugal
244 589 241
info@byclassy.com