

dir hotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal N° 51 - Out/Nov/Dez 2023 • € 10 (Cont.)

LEVER
HOSPITALITY ANALYTICS



TEMA CENTRAL

50 ANOS ADHP

ENTREVISTA

FERNANDO GARRIDO

PRESIDENTE ADHP

LARE DOU TE Intérieurs

BUSINESS

Mobiliário | Decoração
Têxteis | Tapetes



Condições especiais
para profissionais



LARE
DOU
TE Intérieurs

MEIO SÉCULO EM PROL DOS DIRETORES HOTELEIROS

A presente edição da DIRHOTEL é, compreensivelmente, diferente e consagrada a uma efeméride especialmente importante da Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal: os 50 anos da sua existência. Razão bastante para que também este editorial lhe seja dedicado por inteiro.



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

a Associação dos Diretores de Hotéis Portugueses é o resultado de várias gerações que se sucederam na direção dos seus destinos e na vivência das suas manifestações,

Quando, há meio-século, alguns, poucos, diretores de hotéis se juntaram, pela primeira vez, para discutir a necessidade de se unirem numa associação que os pudesse ajudar e representar, a sua principal preocupação era a de que não seria justo nem razoável continuar cada um para seu lado, ignorando quem eram, onde estavam e o que faziam «para dar conta do recado», que é como quem diz, para estar à altura das suas responsabilidades profissionais, e poder fazê-lo com a ajuda mútua e sincera de todos os do mesmo ofício, ao arripio da ideia bafienta e canhestra de que «o segredo é a alma de negócio», até aí instituída como princípio e dogma da boa prática de gestão.

O desafio não foi pequeno nem se esperava que fosse. Em primeiro lugar porque havia que lutar contra a desconfiança das instituições que haveriam de se pronunciar e aprovar a criação da Associação, a começar pela Polícia de Intervenção e Defesa do Estado (PIDE), por natureza avessa a quaisquer formas de associação e, sobretudo, de reunião.

Em segundo lugar, porque os portugueses são naturalmente individualistas, e o espírito associativo não estava na sua tradição.

Daí que a criação da A.D.H.P. tenha sido fundada, em primeiro lugar, na procura da aproximação e da amizade entre os diretores de hotéis; o resto – plasmado nos Estatutos de maneira exemplar – vi-

ria por acréscimo, como veio, de tal forma que, meio século passado sobre a data da sua criação, o menos que se poderá ser é que, sem a sua associação, os diretores de hotéis portugueses não seriam o que são hoje.

Mas não poderá limitar-se a esta breve avaliação o mérito da ação da A.D.H.P., sendo mesmo razoável acreditar que a gestão hoteleira e a própria hotelaria não teriam atingido em Portugal o nível a que chegaram sem a sua longa e profícua existência.

Não seria justo deixar de reconhecer a excepcional importância do trabalho realizado pelas escolas hoteleiras e universidades do país no referido sentido, não sendo produto do acaso que a A.D.H.P. sempre tenha mantido com tais instituições a maior e mais leal colaboração, aliás, assim como com os vários responsáveis nacionais que se sucederam na direção do turismo português.

Por outro lado, a Associação dos Diretores de Hotéis Portugueses é o resultado de várias gerações que se sucederam na direção dos seus destinos e na vivência das suas manifestações, com normais variações de estilo e formas de ação, mas sempre sem quebra de entusiasmo nem de convicção.

Esta é porventura a melhor razão para acreditar que a A.D.H.P. irá continuar a sua ação e a renovar-se sempre que novos desafios a isso a obriguem, e são mesmo inevitáveis. ■

Caros associados, o fim de cada ano é sempre um momento de balanço do trabalho desenvolvido, sendo que este ano em particular revestia-se de um cariz ainda mais especial, por estar associado à comemoração dos 50 anos da ADHP. Por este facto, havia uma grande responsabilidade, em toda a direcção de honrar o trabalho desenvolvido ao longo destes 50 anos na associação.



Fernando Garrido
Presidente da Direcção

Ao fazermos este balanço do ano que agora termina, é com um enorme orgulho e sentido de dever cumprido, que avaliamos as ações desenvolvidas. Ações estas que pela primeira vez contaram com o alto patrocínio, de sua excelência o Presidente da República, que desta forma simbólica reconhece a importância da nossa profissão, ao longo destes 50 anos de vida.

Nas diferentes ações realizadas, destacamos as mais marcantes: o Congresso Nacional, onde ultrapassámos todos os números expectáveis com uma adesão de perto de 700 pessoas, nos xénios com aproximadamente 500 pessoas, no jantar comemorativo do cinquentenário onde tivemos de recusar inscrições devido a termos a capacidade máxima de 200 pessoas.

No entanto mais que os números que são verdadeiramente marcantes, é o que estes representam! Demonstram a força da ADHP e a união de todo o sector em torno da nossa associação e do que defendemos.

A todos os associados e amigos o nosso MUITO OBRIGADO! Estamos juntos e continuaremos a trabalhar em prol de todos os associados.

Mas mais importante que fazermos simplesmente um balanço, é planearmos o futuro,

e ao perspetivarmos o ano de 2024, assumimos o compromisso de continuar com a mesma dinâmica de proximidade, realizando o congresso nacional e os prémios xénios nos dias 21 e 22 de Março de 2024 em Aveiro. Enquadrado neste mesmo evento, iremos associar o encontro internacional de diretores de hotel, onde iremos realizar a 1ª reunião entre associações congéneres no dia 23 de Março, com as associações Espanhola, Italiana e Alemã. De forma a podermos retomar conversações para unirmos esforços futuros, na defesa da classe junto da comunidade europeia.

Iremos realizar igualmente no 2º semestre um jantar de encontro entre os associados, no qual promoveremos de uma forma mais descontraída o encontro entre os profissionais do sector.

Continuaremos ainda a consolidar a nossa academia, com mais formações modulares, muito destinadas à área de gestão, com formadores que são profissionais de referência do sector.

Resta-nos agradecer o vosso reconhecimento do trabalho desenvolvido, com a vossa presença nos eventos da associação, reconhecimento esse que esperamos continuar a merecer.

A todos os associados e suas famílias a direcção deseja-vos umas boas festas e um próspero ano de 2024!

Cordiais saudações hoteleiras.

O Presidente

A todos os associados e amigos o nosso MUITO OBRIGADO! Estamos juntos e continuaremos a trabalhar em prol de todos os associados.

Propriedade:

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

Director:

Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:

Fernando Garrido
 João Serrano
 Liliana Conde

Edição e Produção

Vibes and Lights - Comunicação Unipessoal, Lda.
 Sede: Rua do Agricultor, 135
 2120-186 Foros de Salvaterra

Publicidade

publicidade@dirhotel.pt

Design Editorial: Vibes and Lights - Comunicação Unipessoal, Lda.



Foto de Capa:

CONCERTO CANDLELIGHT Intercontinental Lisboa

Colaboradores

Manuel Ai Quintas.....	3/6
Carla Beselga e Soraia Quarenta ...	18
Paulo Pinto Santos.....	20
Rui Maria	22
Maria Inês Lourenço	26
Cristina Mouta	32
Marcos Sousa	34
Leonardo Simões.....	38
António Machado Matos	40
Patrícia Correia	42

Tiragem 10.000 exemplares

Depósito Legal 322886/11

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



Certificado PEFC

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

www.pefc.org

PEFC

PEFC/13-31-011



TEMA CENTRAL
 50 Anos ADHP



CADERNO ESPECIAL



ENTREVISTA
FERNANDO GARRIDO
 PRESIDENTE DA ADHP

3	EDITORIAL Meio século em prol dos Directores Hoteleiros.....	3
4	MENSAGEM DO PRESIDENTE	
6	TEMA CENTRAL: 50 ANOS ADHP 50 Anos de ADHP celebrados entre música, convívio e homenagens	6
17	CADERNO ESPECIAL Jurídico 50 anos ADHP e ainda agora começou	18
	Marketing e tecnologia Marketing de Guerrilha - A versão waralike do Marketing	20
	Distribuição Como avaliar o desempenho do seu canal direto.....	22
	Saúde Mental e Inclusão Da Inclusão à Inovação	26
28	ENTREVISTA FERNANDO GARRIDO - Presidente da ADHP Queremos trabalhar com outras congéneres europeias em prol dos associados.....	29
32	DIRINVESTIGAÇÃO A influência da história na escolha de hotéis por parte dos clientes, na perspetiva dos colaboradores: Estudo aplicado ao Grande Hotel do Porto[1]	32
34	PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS E se 2023 fosse um filme?	34
38	SECÇÃO JUNIOR Embaixadores Da Hotelaria by ADHP Junior	38
40	A NOSSA BABILÓNIA Ele há coisas	40
42	NESTA EDIÇÃO 50 Anos de Dedicção e Crescimento.....	42



50 ANOS DE ADHP CELEBRADOS ENTRE MÚSICA, CONVÍVIO E HOMENAGENS

ADHP evoluiu com os tempos, acompanhando a transformação da hotelaria e do turismo

Foi num ambiente de convívio, onde não faltaram momentos de alguma solenidade e de entretenimento, que a ADHP comemorou, a 11 de novembro no InterContinental Lisboa, o seu 50º aniversário junto com cerca de 200 convidados do sector do turismo e parceiros.

Oficialmente, a ADHP nasceu em 24 de outubro de 1973, pelas mãos de 11 diretores de hotel com visão do futuro e também de responsabilidade social no apoio aos profissionais e ao próprio sector, nomeadamente António da Costa e Silva, António Teixeira Murta, Manuel Henriques da Conceição, Luís Figueiredo de Sousa, José Athaide de Figueiredo, Américo Simões, Jacques Catrysse, Manuel Simões, António Pinto Bastos, Manuel Aí Quintas e Luís Faria de Carvalho.

Ao longo destes 50 anos, foram 10, incluindo a presente, as direções que trilharam o caminho da associação que é hoje reconhecida por todo o sector. Um caminho que começou com o objetivo de os hoteleiros “promoverem as suas unidades, a região onde estas se integravam, mas também partilhar as suas dificuldades procurando encontrar soluções de uma forma conjunta”, afirmou, no evento, o presidente da ADHP, Fernando Garrido, mas que evoluiu com os tempos, acompanhando a transformação da hotelaria e do turismo.

Além das presenças institucionais das diversas associações do sector, também o Secretário de Estado do Turismo Nuno Fazenda não deixou de estar presente e dar o seu contributo, não só como o tutelar da pasta, mas também como antigo diretor hoteleiro. No seu discurso, frisou as marcas que a experiência no sector lhe deixou, o cuidado com as pessoas que considera ser o centro da atividade, mas também pelo facto de ser “um trabalho a tempo inteiro, sete dias por semana, 24 horas por dia, onde quando uns estão a fazer férias, o diretor hoteleiro está a trabalhar”.

Pelo lado mais institucional, o SET lembrou os dados turísticos deste ano, frisando que o sucesso se deve não só à atratividade do destino, mas também se deve “em grande medida às nossas empresas, aos nossos empresários, aos nossos diretores de hotel, aos nossos profissionais do turismo”.

Durante o evento, além das homenagens aos antigos presidentes da direção e aos hoteleiros com 50 anos de associados, e pela homenagem prestada pelos patrocinadores Clever, Sogenave e Delta Cafés, a noite culminou com um concerto promovido pela FEVER Candlelight, que brindou a plateia com canções dos Queen tocadas por um quarteto de cordas. ■



ELEJA A DAIKIN PARA OS SEUS PROJETOS

Soluções Globais e Acompanhamento Profissional

100th
ANNIVERSARY

- Especialistas em Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado
- Soluções Premium para todos os tipos de aplicações - Residencial, Comercial e Industrial
- Vasto portfólio de produtos - Ar Condicionado, Bombas de Calor, Solar Térmico & Fotovoltaico, Pavimento Radiante, Purificação de Ar e outros
- Soluções sustentáveis e energeticamente eficientes
- Tecnologias inovadoras e de elevada fiabilidade
- Máxima qualidade do ar interior com elevados padrões de conforto

Escolha Daikin e contribua para a descarbonização, assegurando a sustentabilidade do planeta.



RESIDENCIAL

COMERCIAL

INDUSTRIAL



Saiba mais em [daikin.pt](https://www.daikin.pt)



1. COMO ANALISA OS 50 ANOS DA ASSOCIAÇÃO?

2. PASSADOS 50 ANOS E SE TIVESSE O DOM DA FUTUROLOGIA, COMO VÊ A ADHP DAQUI A 50 ANOS?



VITOR ALMEIDA

1 - Desafio superado!

A coragem e a visão daqueles que tomaram a iniciativa da criação da ADHP, acreditando na importância do associativismo na vida dos Diretores de Hotel, na indispensável contribuição destes para o desenvolvimento do sector do Turismo. Seguidos por muitos outros que acreditaram e cumpriram os mesmos princípios, fizeram chegar até hoje, 50 anos depois, uma Associação com propósito, relevante e interventiva.

2 - O futuro sustentável passará pela regeneração e pela tecnologia a substituir, ou complementar, muitas das atuais funções nas unidades, por equipas ainda mais focadas na relação humana, com atribuições acrescidamente interessantes e realizadoras do talento e técnicas dos profissionais.

Temos o privilégio de trabalhar num sector em que as pessoas são o principal ativo e já provámos como isso o torna resiliente. O elevado número de jovens profissionais associados garante a continuidade da ADHP, contribuindo para a superação dos desafios, atuais e futuros, que se colocarão ao exercício das nobres funções dos profissionais de Turismo, em particular à de Diretor de Hotel. É essa a garantia de que se celebrarão os 100 anos da ADHP.

NOEL DIAS

1 - É um marco histórico para uma associação representante de figuras incontornáveis de parte de um sector, que tem contribuído sempre positivamente para uma atividade que é hoje em dia, a mais importante da economia portuguesa. Num País sem tradição no associativismo, a contribuição da ADHP, ainda pouco conhecida, tem sido exemplar na defesa da profissão e do sector, ao longo de 5 décadas, graças à dedicação e voluntariedade das suas direções durante os últimos 50 anos. O País, sem saber, deve-lhe muito...

2 - Desejo e espero, que daqui a 50 anos, a ADHP, seja uma associação reconhecida a nível nacional e que a sua contribuição ao longo dos - últimos 100 anos, no caso - seja devidamente apreciada e valorizada.



ANTÓNIO AGUIAR

1 - Consolidou-se, requalificou os seus membros, rejuvenesceu-se com os juniores, orientou os seus objetivos para um Turismo e Gestão modernos.

Posicionou-se com muita dignidade no seio do Turismo Nacional e Internacional e face às Associações do Sector.

2 - Os membros da ADHP hão de ser os grandes protagonistas, para que o Turismo em Portugal se posicione entre os 10 melhores do Mundo.

Se as economias mais evoluídas do Mundo veem no Turismo grande interesse económico e social para os seus Países porque não Portugal?





JOSÉ CATALÃO

1 - Sem qualquer dúvida, a ADHP desenvolveu até hoje um trabalho muito útil para o setor da hotelaria no seu geral e sempre atenta às necessidades e interesses dos seus associados, gozando hoje de elevado prestígio no mundo da hotelaria nacional. Neste sentido, aproveito para felicitar as Direções mais recentes pelo trabalho exímio que têm desenvolvido em prol da ADHP, dos seus Associados e futuros profissionais.

2 - É difícil senão mesmo desajustado conjeturar sobre o futuro da ADHP por um período de tempo tão alargado. Diria mesmo que, nos dias de hoje, assistimos a um conjunto de fatores que nos surpreendem a todo o momento e que representam um desafio permanente para o cumprimento das nossas expectativas de resultados a curto prazo, como são as alterações climáticas, as catástrofes naturais, os conflitos entre nações, atentados, pandemias, entre outros, alimentando um permanente clima de insegurança a nível global no setor turístico

e da economia, afetando consequentemente o comportamento do turista ou viajante, originando novos paradigmas de hábitos e escolhas destes. Perante este quadro, os decisores e estratégias de medidas a adotar no futuro (próximo), onde se incluem os Diretores de Hotéis e outros profissionais que com eles colaboram, nomeadamente nas áreas do Revenue, Marketing e Vendas, devem procurar medidas e estratégias alternativas para combater situações de quebras da procura, quer de curtos como de longos prazos. Em suma, a ADHP, a par de outras associações do setor e sem esquecer os responsáveis políticos, devem ser sensíveis a novos paradigmas do mercado turístico, sem desvalorizar o setor dos recursos humanos que, devido a alguns dos fatores atrás referidos, carece de uma reflexão global no que se refere aos níveis das remunerações e da qualificação. De contrário, a fama de bons acolhedores de que Portugal goza no mundo do turismo, tenderá a desvanecer.

MANUEL AI QUINTAS

1 - A ADHP. vem a realizar cabal e entusiasticamente a ação/missão que a si própria se impôs 50 anos atrás, resumidamente a «defesa, promoção e representação dos associados nos seus interesses e aspirações profissionais», a par do «fomento, o intercâmbio e a difusão de conhecimentos, experiências técnicas de gestão hoteleira e turística».

Tal ação aconteceu, como seria inevitável, de forma variada, segundo as prioridades estabelecidas pelas direções que a serviram ao longo do tempo. Acresce que durante este último meio século nunca a Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal deixou de pugnar igualmente pela defesa e progresso do turismo nacional, aos vários níveis em que tal defesa se impunha e da forma que as diferentes circunstâncias aconselhavam, o que não poderá deixar de considerar-se, por si só, verdadeira proeza.

2 - Pretender conhecer-se como poderá ser a ADHP daqui a 50 anos é um exercício praticamente impossível, tantas e tão extraordinárias são as variáveis que seria preciso ter em conta, a começar pela grande interrogação de como será o mundo por essa altura.

Deverá, no entanto, ter-se por certo que as necessidades, desejos e preferências das pessoas, enquanto consumidores dos produtos turísticos e hoteleiros, serão também muito diferentes dos do presente.

O desafio da ADHP será, portanto, o de ajudar os gestores hoteleiros a vencer os novos problemas crescentemente complexos com que serão confrontados daqui a trinta, quarenta ou cinquenta anos, sob pena de, provada a sua desnecessidade, não poder evitar a sua irremediável extinção. Quem viver verá!





NUNO FAZENDA - Secretário de Estado Turismo

“Parabéns à ADHP pelo seu trabalho e importante contributo para o turismo nacional”

“O sucesso do turismo em Portugal deve-se também aos Diretores dos hotéis, cuja competência é amplamente reconhecida.”

“Obrigado aos Diretores dos hotéis em Portugal pelo inquestionável contributo para a qualificação e valorização do turismo português”



MANUEL VEGAS (presidente AEDH)

Muito obrigada à ADHP e em especial ao seu Presidente Fernando Garrido pelo convite de poder acompanhar os nossos queridos companheiros de Portugal, numa noite tão especial e mágica, uma noite carregada de emoção por chegar aos 50 anos como Associação, isso demonstra a força da ADHP, conseguir chegar aos Cinquentenário. Nós, enquanto delegação da AEDH sentimo-nos em casa, pelo carinho e o tratamento que recebemos. Também nos emocionámos com o requinte do concerto, um final fantástico.

BERNARDO TRINDADE, Presidente da Associação da Hotelaria de Portugal (AHP)

“Constituiu uma honra para mim, estar, como presidente da AHP, no jantar dos 50 anos da ADHP, podendo parabenizar esta instituição que tanto tem servido o turismo em Portugal.

Acresce ainda que como filho e neto de hoteleiro, habituei-me desde sempre a ouvir o nome de muitos dos homenageados.

Aproveito por isso para desejar ao Fernando Garrido e à sua equipa, continuação de bom trabalho. Fazem-no por melhor hotelaria, fazem-no pelo nosso turismo, mas fazem sobretudo por Portugal.”



HELDER MARTINS - Presidente AHETA

Para uma associação, a comemoração do seu quinquagésimo aniversário é sempre um marco importante.

Tendo em consideração que no turismo, em Portugal, o fator humano é fundamental na eficácia do funcionamento das unidades e na satisfação dos nossos clientes, o papel da ADHP é um dos mais importantes pela importância da liderança das equipas e das unidades hoteleiras.

Por isso merece, de todos nós, um reconhecimento especial à ADHP e a todos os seus dirigentes e associados, com votos de que o excelente trabalho possa sempre ter continuidade.

Felicidades

ANA JACINTO - Secretária-geral da AHRESP

50 anos! Que bonita idade! E que feliz coincidência de ter tido o privilégio da celebração do aniversário da ADHP a poucos dias de, também eu, comemorar semelhante idade. Os menos atentos até podem pensar que ‘meio século’ é expressão que nem sempre abona a nosso favor. Mas, meus amigos, desengane-se e deixemos a modéstia bem de lado, porque quem acompanha a par e passo toda a vossa dedicação, só pode estar grato e desejar que venham muitos mais e longos anos cheios de vida e continuação de bom trabalho.



ANTÓNIO ABRANTES - secretário-geral CTP

“A ADHP chega aos 50 Anos cheia de dinamismo, entusiasmo e esperança no futuro. Os próximos 50 serão, certamente, tempos de superação de êxitos já alcançados”

ADALBERTO DIAS DE CARVALHO - director ISCET

“ADHP: 50 anos de associativismo, resiliência, inovação... e juventude!”





CARLOS MOURA - Presidente da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - AHRESP

Foi com enorme honra e profunda admiração que assisti à comemoração dos 50 anos da Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal. Desejando longa vida à ADHP, espero que as palavras de esperança que ouvi neste evento de celebração possam alimentar e dar continuidade ao excelente trabalho que a vossa associação tem feito em prol da hotelaria, setor tão crucial para o nosso Turismo e para a nossa economia.

JOAQUIM ROBALO DE ALMEIDA - Secretário-Geral da ARAC - Associação Nacional dos Locadores de Veículos

Comemorar 50 anos de uma instituição é uma data que deve ser celebrada efusivamente por uma Associação Profissional como é a ADHP, a qual congrega no seu seio os diretores de hotéis, numa instituição cuja representatividade junto das entidades públicas e privadas que trabalham para que o Turismo seja uma realidade (a atividade económica com maior índice de crescimento nos últimos anos) é desde logo motivo de orgulho para todos aqueles que a integram.

Em 1973 a ADHP (e perdoem-me pelo pouco que sei sobre a evolução desta associação com meio século de existência), nasceu de uma necessidade e de um sonho. A necessidade de dar resposta a um conjunto de preocupações e desafios dos diretores de hotéis que careciam de resposta, unindo-se em torno da sua entidade representativa. Parece que adivinhavam. Um ano mais tarde com a revolução, os tempos turbulentos que a esta se seguiram e por fim a entrada no período democrático e com ele o advento da atividade turística em Portugal. Um sonho porque ao fundar uma associação de profissionais em 1973 foi um ato de verdadeira coragem.

Volvidos que são 50 anos a ADHP mantém a matriz de profissionalismo com que foi fundada, tendo-se desenvolvido e amadurecido, sendo uma referência da classe que representa, junto de todas os parceiros públicos e privados, que em conjunto todos os dias constroem e desenvolvem esta importante atividade económica que é o Turismo.



FLÁVIO FERREIRA

- Presidente Instituto Politécnico do Porto

Ao celebrar os 50 anos da ADHP, é com grande honra e gratidão que reconhecemos o impacto significativo que esta associação tem tido no setor hoteleiro ao longo das décadas. Desde a sua fundação, a ADHP tem sido um farol de excelência, liderança e inovação, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento e aprimoramento do setor e da valorização dos Diretores de Hotéis.

Ao longo dos anos, a associação tem desempenhado um papel vital ao reunir profissionais dedicados e apaixonados, proporcionando um ambiente propício para a troca de conhecimentos, melhores práticas e experiências.

Além disso, ao longo das últimas cinco décadas, a associação tem sido uma voz influente em questões críticas que afetam o setor do Turismo, defendendo padrões éticos, práticas sustentáveis e uma abordagem centrada no cliente.

Parabéns pelos 50 anos de dedicação e liderança exemplar!

Um enorme Bem-haja às diferentes Direções da ADHP pelo excelente trabalho que têm realizado.

RITA DUARTE - vogal do C.A._ INATEL

“Comemorar os 50 anos da ADHP, significou celebrar a hotelaria, a sua história e a dedicação de milhares de profissionais que contribuíram, ao longo destes anos, para o turismo português, com o seu empenho e profissionalismo. A associação é, ela mesma, o exemplo dessa dedicação, representando todos os Diretores de Hotel nacionais.”





Soluções eficientes para aplicações comerciais.

Soluções de aquecimento, A.Q.S, energia solar, bombas de calor e ar condicionado VRF comercial Bosch. Sistemas inovadores, eficientes e facilmente integráveis. Um serviço completo e personalizado para qualquer tipo de necessidade.

www.bosch-industrial.pt   



BOSCH

Tecnologia para a vida

Home Comfort Group

ELSA CARAMUJO - INATEL

Sem competências e qualificações não existem profissionais de excelência, cabendo à ADHP, há já 50 anos, um papel fundamental e único na valorização dos profissionais de gestão hoteleira em Portugal. O evento realizado no passado dia 11 de novembro demonstrou, claramente, o resultado deste trabalho, através dos testemunhos e da participação de tão ilustres diretores e gestores de hotel.



MARTA SOTTO-MAYOR

Evento muito importante para todos os envolvidos! Foi um gosto estar presente a celebrar o passado e a reforçar o futuro da nossa nobre profissão!



ANTÓNIO ALBUQUERQUE - Groupe GM

Que extraordinária forma de manifestar a força da nossa associação. O sentimento de orgulho de pertença à nossa associação foi manifesto e ainda mais acentuado pela alegria que se sentiu em todos os momentos.

JORGE CATARINO

- JAC, Unipessoal - Hotel & Real Estate - Investment & Asset Management Advisory

O fantástico evento evocativo dos 50 anos da ADHP foi um momento único de festa para toda a extensa e unida família dos Diretores de Hotel, tendo reunido à volta da mesa não apenas aqueles que fizeram da ADHP a referência que esta é hoje, mas também todos os que são e serão o seu futuro.



NAZIR DIN - CEO SANA HOTELS"

Parabéns pelo trabalho desenvolvido nos últimos cinquenta anos a aproximar os Diretores de Hotel e a reforçar a partilha de informação neste sector vital para Portugal. Desejo que esse trabalho ativo permaneça no tempo e inspire a atividade do turismo nacional.

FERNANDA BEATRIZ

Foi com muito prazer e emoção, que participei no Jantar de comemoração dos 50 anos da ADHP. Lembro com saudade alguns dos fundadores e com eles passei bons e úteis momentos, numa época de muitas dificuldades, mas em que a união era fator primordial.



**RUI MIGUEL NABEIRO,
CEO Grupo Nabeiro-Delta Cafés**

A ADHP é um parceiro de enorme importância para a Delta Cafés, e tem sido um privilégio fazer parte da sua notável história de crescimento. Esta parceria, caracterizada pela partilha de valores e pelo respeito pelo legado, pela indústria, pelos associados e parceiros, traduz-se na relação de proximidade que sempre existiu.



ANTÓNIO MARTO - Presidente da Associação Fórum Turismo

A construção da longevidade de uma associação é um ato de resiliência, visão de futuro e acima de tudo paixão pela representação coletiva. Parabéns, ADHP, pelo caminho feito e por tudo aquilo que ainda pode fazer 50 anos nos próximos.

**SOFIA ALMEIDA - Professora Auxiliar | Assistant Professor
Universidade Europeia**

“A ADHP tem feito um trabalho notável em prol dos diretores hoteleiros, o que ficou evidente na participação significativa no jantar de comemoração realizado em 11 de novembro.

O evento foi uma excelente oportunidade para reconhecer as profissões ligadas ao turismo, especialmente aquelas relacionadas com o setor hoteleiro.

**NUNO ABRANJA, diretor do Departamento de Turismo do
ISCE - Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo”**

“Foi para mim uma grande honra participar in loco no marco histórico do 50º aniversário da ADHP, uma instituição que tem feito a diferença todos os dias no desenvolvimento do turismo e da hotelaria do país. Felicito todas as equipas diretivas deste organismo que, ao longo deste meio século de vida, tem deixado uma marca incedível de qualidade em prol da atividade.

**MAFALDA PATULEIA - Diretora do Departamento de Turismo
Universidade Lusófona**

“Celebrar os 50 anos da ADHP é exaltar os pequenos passos que os seus dirigentes e associados foram dando, para fazer dela a enorme Associação que é. Fazê-lo numa cerimónia perfeita e lapidar, na companhia de todos os agentes do sector, foi a demonstração inequívoca de que a ADHP faz parte integrante e incontornável do ADN da hotelaria em Portugal”

SYLVIE LOPES

General Manager Hotel Ibis Lisboa Parque das Nações

Foi uma honra ter estado presente para celebrar o quinquagésimo aniversário, uma honra ter estado com o Fernando Garrido que tanto dedica a nossa Associação. Uma noite cheia de glamour com uma belíssima organização, umas mesas onde a boa conversa foi tomando lugar durante o jantar.

**PEDRO MARTINS - Les Roches | Glion |
École Dcasse**

Foi um prazer poder fazer parte desta celebração e estar junto de tantos profissionais e amigos da Indústria Hoteleira Portuguesa.

Como representante de Escolas de Hospitality Mgmt, reconhecemos a importância na formação contínua, input que a ADHP tem vindo a fazer durante estes 50 Anos.

ALFREDO IGREJAS

Acompanhei a ADHP desde a sua constituição que se foi tornando, durante estes anos todos, um ‘Guia’ para a nossa Classe, não só nas suas orientações para ser um bom Gestor de Hotel, mas também, ajuda nas interpretações das várias leis que foram saindo para esta área e, agora, além dos vários Simpósios e Congressos que vai fazendo, também na promoção e divulgação da importância do Diretor Hoteleiro!

CARLA BESELGA - BQ ADVOGADAS

"Impossível não agradecer o convite endereçado pela ADHP - Associação dos Directores de Hotéis de Portugal para a BQ Advogadas marcar presença no momento histórico em que esta verdadeira instituição celebra os seus 50 anos. Meio século de vida, de respeito e de luta pelo melhor serviço hoteleiro e turístico no nosso país. Muitos parabéns e que honra fazer parte desta história!"

MANUEL PINTO

Ao longo dos meus 42 anos de carreira profissional, como Diretor Hoteleiro, pude, ao pormenor e cada momento, acompanhar o notável, trabalho que foi desenvolvido pela Associação, em prol do turismo português e, em prol da dignificação da carreira profissional do Diretor de Hotel.



JOÃO SIMÕES, CEO SOGENAVE

É com satisfação que a Sogenave celebra os 50 anos da Associação dos Directores de Hotéis de Portugal (ADHP), um marco significativo que ambas as instituições celebram em 2023, que representam cinco décadas de compromisso com o setor hoteleiro.

Ao longo destes 50 anos, a ADHP destacou-se como uma voz única, defendendo os interesses dos diretores de hotéis, contribuindo para o desenvolvimento e aprimoramento contínuo do setor. A dedicação incansável da associação em promover padrões elevados de excelência e profissionalismo tem sido crucial para toda a indústria hoteleira em Portugal.



FÁBIA MURTA

Agradeço ADHP a maravilhosa noite, para mim foi um momento em que revi muitos momentos pessoais e concretizei no terreno o sonho do meu pai.

A sua determinação e a sua capacidade de gerar mais valias, já nessa altura pensar em Associar, formar, comunicar e alargar aos seus pares Ibericos.

Bem hajam a todos os que foram empreendedores numa época em que associar e reunir e ter poder pensamento estava fora de questão. Eu dou valor a este atrevimento.



LUÍS BRITES - CEO CLEVER

Enquanto parceiro da AdHP e um dos patrocinadores do Jantar Comemorativo dos 50 Anos da AdHP foi para nós um enorme privilégio estar presentes e partilhar um momento muito significativo para todos os Diretores de hotel, os destinatários finais do empenho inovador de empresas parceiras como a CLEVER Hospitality Analytics e ainda poder desfrutar de uma festa maravilhosa, repleta de momentos inesquecíveis.



CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

CLEVER
HOSPITALITY ANALYTICS



associação dos
directores de
hotéis de
portugal

50 ANOS

18 | JURÍDICO

50 anos ADHP e ainda agora começou

20 | MARKETING

Marketing de Guerrilha - A versão warlike do Marketing!

22 | DISTRIBUIÇÃO

Como avaliar o desempenho do seu canal direto

26 | SAÚDE MENTAL E INCLUSÃO

Da Inclusão à Inovação



Carla Beselga e Soraia Quarenta
BQ Advogadas

50 ANOS ADHP E AINDA AGORA COMEÇOU

a ADHP e a BQ Advogadas estabeleceram uma série de vantagens não só em questões hoteleiras e turísticas, mas também para qualquer questão de índole jurídica

Nesta edição deixamos os temas jurídicos um pouco de parte e falamos do cinquentenário da ADHP e de como, recém-chegadas a esta grande associação, nos sentimos já como se fôssemos parceiros de longa data.

Cinquenta anos é já uma idade respeitável, para uma associação, ela, ainda mais respeitável, com mérito e provas dadas em prol não só do trabalho e apoio aos diretores de hotéis, mas de todo o turismo nacional.

E é para a continuação deste trabalho de excelência que nos aliámos à ADHP que, reconhecendo que o seu papel de verdadeira base dos seus associados, não se fica pela mera ajuda entre portas, procurando parcerias externas com entidades onde vislumbram uma mais-valia para todos os que compõem a grande família ADHP.

Aqui entramos nós, BQ Advogadas, procurando, de forma modesta, mas rigorosa, ajudar à progressão do caminho da ADHP, seus associados e igualmente do turismo nacional. Mas não queremos ficar só por aqui.

Daí que, recentemente, ao abrigo do protocolo celebrado entre a ADHP e a BQ Advogadas, tenhamos, em conjunto, estabelecido uma série de vantagens não só em questões hoteleiras e turísticas, mas também para qualquer questão de índole jurídica que qualquer associado nos traga, sabendo que, se assim o pretenderem, têm, eles próprios, na BQ Advogadas, a parceira fiável a quem podem recorrer.

O conjunto de benefícios está exaustivamente plasmado no protocolo, porém, é sempre útil relembrar o que podem encontrar os associados da ADHP:

- Apoio jurídico ao desenvolvimento de toda a atividade da ADHP;
- Consultas jurídicas online;
- Pareceres técnicos;
- Aconselhamento e acompanhamento jurídico;
- Circulares;
- Ações informativas;

E tudo o que demais esteja relacionado com a área jurídica e se afigure necessário, de acordo com as condições protocoladas.

Juntos, a ADHP e a BQ Advogadas procuraram contemplar todos os associados e o maior número de situações que possam servir aos seus associados, quadros diretivos e até mesmo aos seus colaboradores, não deixando ninguém de fora.

Para além de todo o apoio jurídico e sendo a atualização uma vertente imperiosa nesta profissão ligada à hotelaria, a BQ Advogadas procura prestar essa atualização constante através das suas Newsletters que ficam logo disponíveis para os associados da ADHP, em concreto a sua *Law Law Land*, que incide sobre os empreendimentos hoteleiros, turismo de investimento, lazer & negócios, áreas que são de manifesta relevância para quem atua neste sector.

Tendo em conta as necessidades detetadas pela ADHP, foi criada pela BQ Advogadas uma formação específica sobre legislação hoteleira e laboral nas regiões autónomas, uma formação criada de raiz que teve em atenção as especificidades legislativas nas regiões autónomas, não deixando de lado as bases da legislação hoteleira e do direito do trabalho.

O nosso foco acompanha e adapta-se às necessidades da ADHP, sendo a Hoteleira uma das áreas fundamentais do nosso core business, tanto por gosto como por experiência no mercado há mais de 1 década.

Chegámos agora à família ADHP, mas esperamos estar cá para as próximas décadas e sempre na senda de crescimento que esta Associação tem vindo a demonstrar. Parabéns, ADHP! ■

O PRAZER DO CAFÉ ESTÁ NO RITUAL

AGORA TAMBÉM EM GRÃO

LOTE RITUAL • EM GRÃO • LOTE RITUAL
NOVO
LOTE RITUAL • EM GRÃO • LOTE RITUAL





Paulo Pinto Santos
Marketing Director
Costa Verde



MARKETING DE GUERRILHA - A VERSÃO WARALIKE DO MARKETING!

ao contrário de gastarmos recursos a comunicar sobre determinado serviço hoteleiro, comuniquemos a satisfação que ele oferece.

Podemos começar por comentar sobre a definição de Marketing de Guerrilha.

O Marketing de Guerrilha é uma variante do marketing assente em estratégias de marketing não convencionais e caracterizadas na generalidade por baixos investimentos e grande retorno, parafraseando Jay Conrad Levinson, que publicou um livro com este título já em 1983.

Estaremos perante magia? Não!

O Marketing de Guerrilha tem assumido um papel bastante importante e crescente nas estratégias de marketing de marcas espalhadas pelo mundo, não sendo exclusivo de grandes multinacionais, sendo um recurso ao alcance de pequenas empresas, que ao aproveitarem os poucos recursos disponíveis, mas não faltando tempo nem criatividade, podem obter vantagens importantes face aos seus con-

correntes, e, repito, na generalidade, por baixos investimentos e de grande retorno.

Na hora de optar por uma estratégia assente no Marketing de Guerrilha, e para que se consiga conquistar os objetivos a que se propõe, devemos observar 4 pontos bastante importantes.

Desde logo devemos concentrar naquilo que consideramos ser o seu mercado alvo, o seu target a atingir, na certeza, porém que não será boa ideia tentar abraçar o máximo do mercado.

Procuremos focarmo-nos em um determinado segmento, tocando escrupulosamente nas suas características, necessidades e desejos bastante particulares. Dou o exemplo, e puxando para o ambiente B2B, quando determinada marca de mobiliário quer-se focar numa determinada cadeira ou mesa, posicio-

nando desta forma a sua estratégia e focando-se no que poderemos de chamar, ou não, de nicho.

Numa segunda abordagem devemos potenciar as vantagens do nosso produto ou serviço. Não nos esqueçamos que são os benefícios de um qualquer produto que gera leads e conversões de venda. Ou seja, ao contrário de gastarmos recursos a comunicar sobre determinado serviço hoteleiro, comuniquemos a satisfação que ele oferece.

Observem os vossos clientes; dêem-lhes o que eles desejam!

Poderemos, com toda a convicção afirmar que temos o melhor produto do mundo, fabricado com a melhor tecnologia do mundo, na melhor fabrica do mundo e com os melhores colaboradores do mundo, mas se não oferecermos bens ou serviços que sejam objeto de desejo do mercado, relevantes, a estratégia não vai funcionar e os resultados irão ficar além do esperado.

Como podemos argumentar que a nossa solução é melhor que a da concorrência? Devemos procurar desta feita sermos bastante claros e objetivos quanto às suas características e a forma como vai de encontro aos desejos do mercado.

Por último gostaria de comentar o facto de que esta estratégia deve gerar elevado retorno.

Em tempo de guerra não se limpam armas, já diz o ditado, e numa empresa onde se assume o Marketing de Guerrilha os líderes monitorizam mais o lucro do que propriamente o volume de vendas.

O grande objetivo é a angariação de clientes que repita a compra com regularidade e que esteja disposto a investir cada vez mais neste ou em outro nosso serviço.

Podemos sempre conotar estratégia de Guerrilha em espaços físicos, mas a realidade diz-nos que não nos devemos limitar ao que conhecemos como exemplos de marcas como a HBO, a Coca Cola ou a velha batalha McDonalds vs Burger King!

O Marketing de Guerrilha também está presente no digital! As mesmas reflexões anteriores igualmente se coadunam com os canais digitais.



o Marketing de Guerrilha visa causar impacto, tornar viral determinada mensagem e deixar uma mensagem com rasto marcante e devidamente posicionada

Não se esqueçam, o Marketing de Guerrilha visa causar impacto, tornar viral determinada mensagem e deixar uma mensagem com rasto marcante e devidamente posicionada.

Apostem na interatividade e convidem os seus clientes a participar!

O Marketing de Guerrilha utiliza mensagens bastante fortes e quicá provocadoras. Está agora na hora de olhar para o seu portfolio, de analisar como este se posiciona e, talvez mais importante, como vai ao encontro dos desejos do mercado.

O Marketing de Guerrilha não está assim longe do conceito genérico de Marketing, dispõe sim de ferramentas e metodologias mais marcantes e, repito, provocadoras para atingir os seus objetivos.

Disponível para experimentar estas estratégias?

A hotelaria hoje não é diferente dos restantes setores de atividade, e é urgente a adoção de estratégias menos onerosas e mais marcantes com vista o atingir de resultados mais céleres.

Está preparado? ■



Rui Maria
Country Manager Mirai

COMO AVALIAR O DESEMPENHO DO SEU CANAL DIRETO

Perceber se o seu canal direto está a ter um desempenho fraco ou excelente não é tão fácil como se pensa. De facto, existe uma discrepância significativa entre a perceção e a realidade, com muitos hotéis a pensar que estão a ter um ótimo desempenho, quando na realidade não estão, e vice-versa. Esta perceção incorreta pode ser um problema e pode levar à tomada de decisões erradas, tornando-se assim num problema ainda maior.

Os segmentos offline, como os grupos, MICE e *corporate*, desempenham um papel muito importante na distribuição de muitos hotéis.



Vendas diretas em percentagem das receitas totais: um bom KPI, mas insuficiente

Medir as vendas diretas como “receitas diretas do site como percentagem das receitas totais” tornou-se um padrão no sector hoteleiro. É matematicamente correto e acessível a partir de qualquer PMS decente. É também fácil de compreender e comparar ano após ano. São muitas as vantagens que tornaram este KPI muito popular entre os gestores de vendas e marketing. No entanto, será suficiente para responder às seguintes questões?

- A sua quota direta de 20% é boa ou má?
- Deveria estar contente pelo facto da sua quota direta ter atingido 25%, quando no ano passado era de 20%?
- A sua quota de 25% significa que está a ter um melhor desempenho do que outro hotel que ganha 20%?

Se responder a todas estas perguntas de imediato, é provável que esteja errado. A única resposta correta é “depende”. E depende de quê? Para dar uma resposta exata, precisamos de informações de todos os outros canais, não apenas do canal direto. Essas informações adicionais acrescentarão o contexto que está a faltar para dar uma resposta correta.

Por fim, precisamos também de uma moldura que nos permita avaliar a fotografia que procuramos a partir da altura certa, o que nos permitirá chegar às conclusões corretas. Vejamos como o conseguir.

Segmentos e operações offline

Os segmentos offline, como os grupos, MICE e *corporate*, desempenham um papel muito importante na distribuição de muitos hotéis. Estes segmentos ocupam muitos dos quartos, reduzindo consideravelmente o inventário que os outros segmentos têm de vender. É como se tivesse um hotel muito mais pequeno para vender *online*.

O mesmo acontece com os operadores turísticos, canais tradicionalmente offline que, na realidade, vendem a maior parte dos seus quartos *online*. Muitos operadores turísticos ainda beneficiam de condições exclusivas, como quotas de quartos e preços fixos definidos meses antes. Imagina um canal rentável (com preços dinâmicos, como as OTAs e o seu website) a competir com operadores turísticos que beneficiam de todas estas vantagens? Não se trata de uma concorrência leal.

Em hotéis com segmentos/canais tão fortes, precisamos de um KPI adicional para medir o desempenho do canal direto. Precisamos de uma forma de o medir apenas em relação ao inventário que tem uma hipótese real de venda.

Vendas diretas como percentagem das receitas apenas *online* (canais rentáveis)

Se eliminarmos os quartos que o seu canal direto tem poucas ou nenhuma hipóteses de vender, obtemos um valor muito mais preciso que nos dirá se estamos a ter bons ou maus resultados com o nosso canal direto.

Com esse objetivo em mente, estamos prontos para fazer a análise de que necessitamos:

1. Consulte a fonte de informação mais fiável do seu hotel. Pode ser o PMS, o CRS ou mesmo o seu gestor de canais.

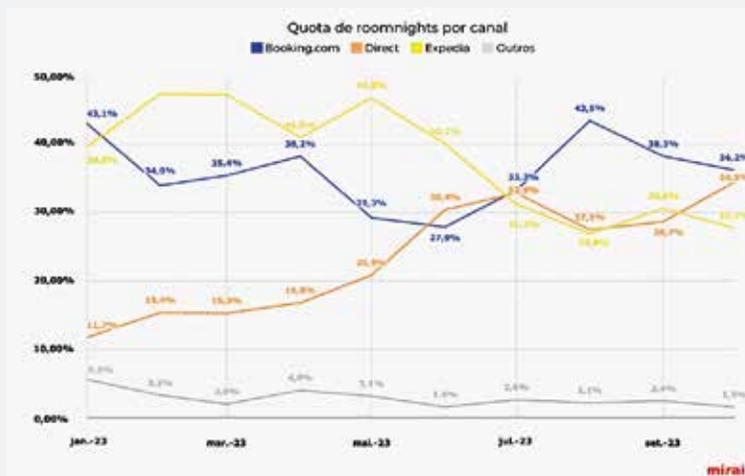
- Determine um período de tempo. Pode ser um mês, um trimestre ou os últimos doze meses. Quanto mais dados históricos, melhor.
- Escolha entre “data de estadia” ou “data de reserva”. Cada opção oferece uma visão diferente. Enquanto a “data de estadia” é uma visão geral e histórica, a “data de reserva” dá-lhe uma visão futura e reflete imediatamente alterações súbitas no seu *mix* de canais.
- Obtenha o número de reservas, as pernoitas e as receitas por canal e por mês durante esse período. Registe tudo num modelo de folha de cálculo simples.
- Identifique os canais com os quais o seu *website* pode competir. Estamos a referir-nos aos canais que são rentáveis e que aceitam alterações dinâmicas de inventário/preço. Elimine os restantes, como já referimos: MICE, grupos, *corporate*, operadores turísticos, GDS, etc.. Exclua também outras formas de venda direta, como os *call center* ou os “*walk-ins*”. Mantenha os bancos de camas/grossistas, uma vez que a maioria das suas reservas é efetuada *online*, mesmo que lhe digam o contrário.
- Utilize a receita bruta ou a receita líquida, mas nunca misture as duas. Alguns canais comunicam a sua receita “líquida” (grossistas e OTAs comerciais, como a *Agoda*, *Airbnb* ou *Expedia Collect*), enquanto outros canais comunicam a sua receita “bruta”, como as OTAs do modelo de agência (*Booking.com*, *Expedia on Hotel Collect* e a maioria dos motores de reserva direta). Além disso, certifique-se de que os impostos se encontram incluídos ou excluídos, mas nunca misture conceitos diferentes. Em alternativa, utilize *roomnights* em vez de receitas para os seus cálculos. Chegará a conclusões semelhantes e é muito mais fácil.
- A sua folha de cálculo deve agora ter o seguinte aspeto (utilizando *roomnights* neste exemplo, em vez de receitas):

CANAL	JAN 23	FEV 23	MAR 23	ABR 23	MAI 23
Booking.com	750	696	914	971	713
Direct	204	315	394	426	508
Expedia	690	971	1.220	1.041	1.140
Otro	97	67	51	101	76
TOTAL	1.741	2.049	2.579	2.539	2.437

- Calcule a quota de cada canal em relação ao subtotal (não ao total, uma vez que removemos os canais offline). O resultado seria algo como isto:

CANAL	JAN 23	FEV 23	MAR 23	ABR 23	MAI 23
Booking.com	43,1%	34,0%	35,4%	38,2%	29,3%
Direct	11,7%	15,4%	15,3%	16,8%	20,8%
Expedia	39,6%	47,4%	47,3%	41,0%	46,8%
Otro	5,6%	3,3%	2,0%	4,0%	3,1%
TOTAL	100 %				

- Um formato gráfico permite-nos apresentar e compreender melhor os dados:



- Atualize regularmente os seus dados para acompanhar o seu desempenho ao longo do tempo.

Pronto para avaliar corretamente o desempenho do seu canal direto

Temos os dois KPIs necessários para avaliar o desempenho do seu canal direto:

- Vendas diretas sobre a receita total do seu hotel.
- Vendas diretas apenas nos canais rentáveis e online.

Combinando estes dois dados, obtém-se uma imagem clara do que pretendemos.

Em hotéis com segmentos/canais tão fortes, precisamos de um KPI adicional para medir o desempenho do canal direto



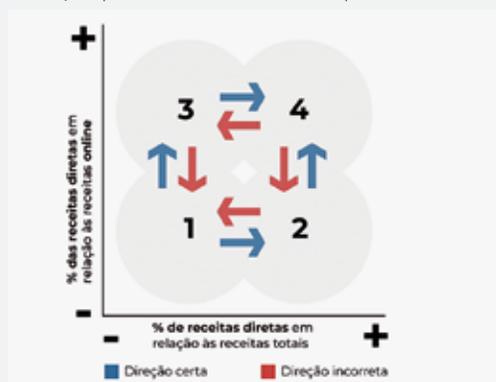
miral

Hotéis neste quadrante	Avaliação	Opções de otimização
1 Quota direta de cerca de 10%, aumentando para 15% em comparação com os canais online. Estes valores são frequentemente encontrados em hotéis que não actualizaram a sua estratégia de distribuição e que não compreendem o funcionamento do ecossistema online.	Está a vender a maioria dos seus quartos através de segmentos/canais offline e, nos quartos que está a vender online, as OTAs estão claramente a ganhar.	Transfira os quartos dos canais offline para os canais online e reconsidere a sua estratégia direta online, porque é evidente que a atual não está a funcionar.
2 A quota direta é de cerca de 30% e 32% em comparação com os canais online. É mais provável que estes valores se verifiquem em hotéis de média e pequena dimensão, com uma elevada quota de lazer e maioritariamente distribuídos online.	Um ótimo sinal para um valor global elevado. No entanto, não se deixe enganar por este valor. As OTAs estão a ter melhores resultados do que você.	Questione a sua atual estratégia direta online, uma vez que não está a produzir os resultados pretendidos.
3 A quota direta é de cerca de 10%, mas aumenta para 50%-60% em comparação com os canais online. Estes valores verificam-se em hotéis que vendem a maior parte do seu inventário através de canais não rentáveis (MICE, grupos, operadores turísticos corporativos ou não rentáveis), mas que continuam a ter um elevado nível de sofisticação e de conhecimento online.	A sua quota direta global é baixa, mas não se deixe enganar por este número, pois o seu canal direto está a captar a maior parte do que potencialmente pode vender. Está a fazer um excelente trabalho ao competir diretamente com as OTAs, ou mesmo ao superá-las.	Transfira quartos de canais offline para canais rentáveis. Há pouca ou nenhuma possibilidade de retirar mais quartos das OTA, uma vez que corre o risco de perder visibilidade.
4 A quota direta é superior a 40% e 50%-60% em relação aos canais online.	É um verdadeiro génio! Parabéns!	Concentre-se em manter estes valores. O aumento da fidelização contribui, sem dúvida, para melhorar gradualmente os seus rácios.

Estas são as características de cada quadrante:

Movimentos entre quadrantes

Após percebermos onde estamos, só precisamos de monitorizar a evolução do desempenho do nosso canal direto ao longo do tempo. Lembre-se que qualquer decisão sua ou dos seus canais de distribuição pode afetar o seu desempenho atual.



Permitir que as OTAs e os canais grossistas ofereçam preços mais baixos (*in English*).

- Adirir ao programa de fidelização de qualquer OTA (*Booking Genius -in English-*) o *Expedia Rewards*), implementar os seus potenciadores de visibilidade sem uma abordagem analítica ou ativar as suas tarifas móveis.
- Assinar um novo contrato de operação turística num mercado de topo e não o ter ligado ao seu gestor de canal.
- Substituir o seu motor de reservas por um pior para reduzir os seus custos (o que, na maioria das vezes, acaba por resultar num custo mais elevado, mas do lado das OTAs).
- Deixar de investir em marketing digital *online* e permitir que as OTAs licitem em seu nome e marca.

Alguns exemplos que ajudarão o seu canal direto a avançar na direção certa são:

- Melhorar o *design* e o desempenho do seu website.
- Investir num bom motor de reservas orientado para a conversão.
- Adicionar uma proposta de valor real à reserva direta, como tipos de quartos exclusivos, melhores políticas de cancelamento e, claro, oferecer um melhor preço direto.
- Comece a investir em motores pesquisa ou *Google Ads* para recuperar posições de topo nos resultados de pesquisa.
- Implemente um programa de fidelização no seu website para oferecer aos seus clientes diretos os melhores preços e condições.

Exemplos que, por sua vez, conduzem a um resultado oposto:

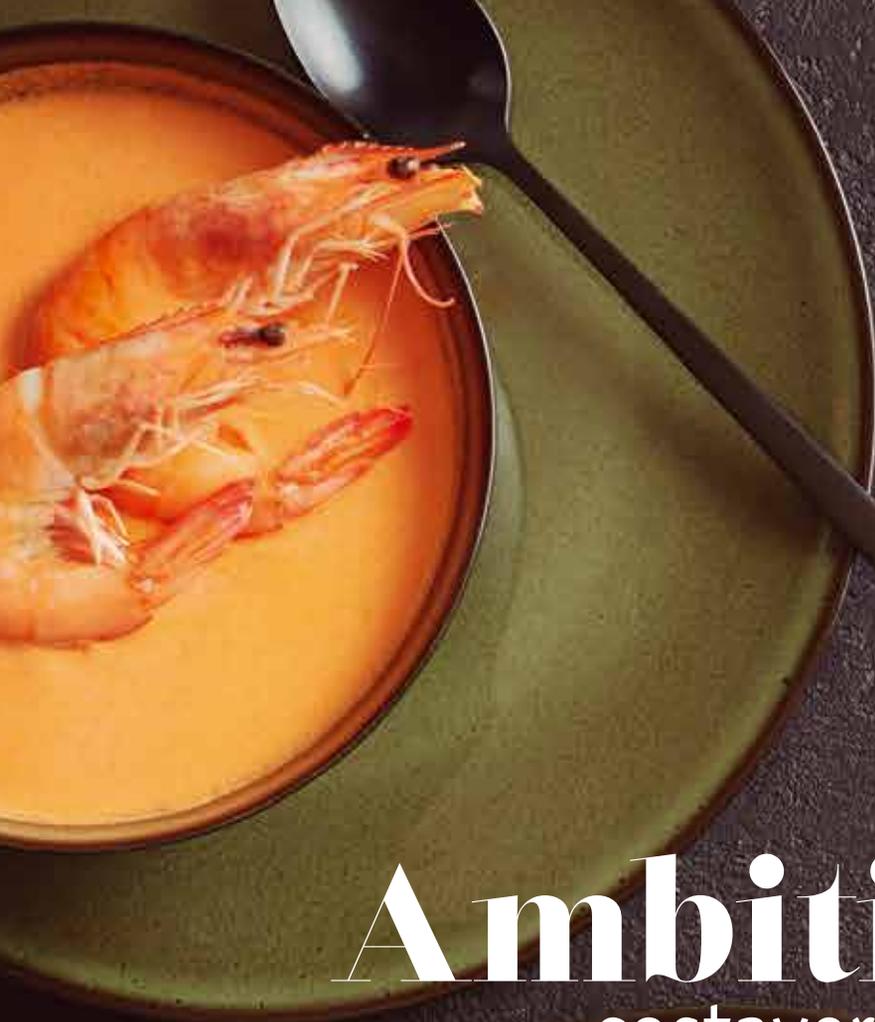
Conclusão

As decisões erradas são muitas vezes o resultado de se basear em dados errados ou imprecisos. É o que acontece aos hotéis que consideram exclusivamente a “quota do canal direto na receita total” como o único KPI para avaliar o desempenho do seu canal direto.

A boa notícia é que é fácil completar o quadro necessário com um segundo KPI (“quota do canal direto na sua receita online”). Tudo o que precisa é de uma folha de cálculo, de algumas instruções simples e de fazer uma análise mensal dos números.

A partir de agora, todas as decisões que tomar serão imediatamente refletidas na sua análise de *mix* de canais. Reforce as que o levam na direção certa e rejeite as que conduzem em sentido contrário. ■

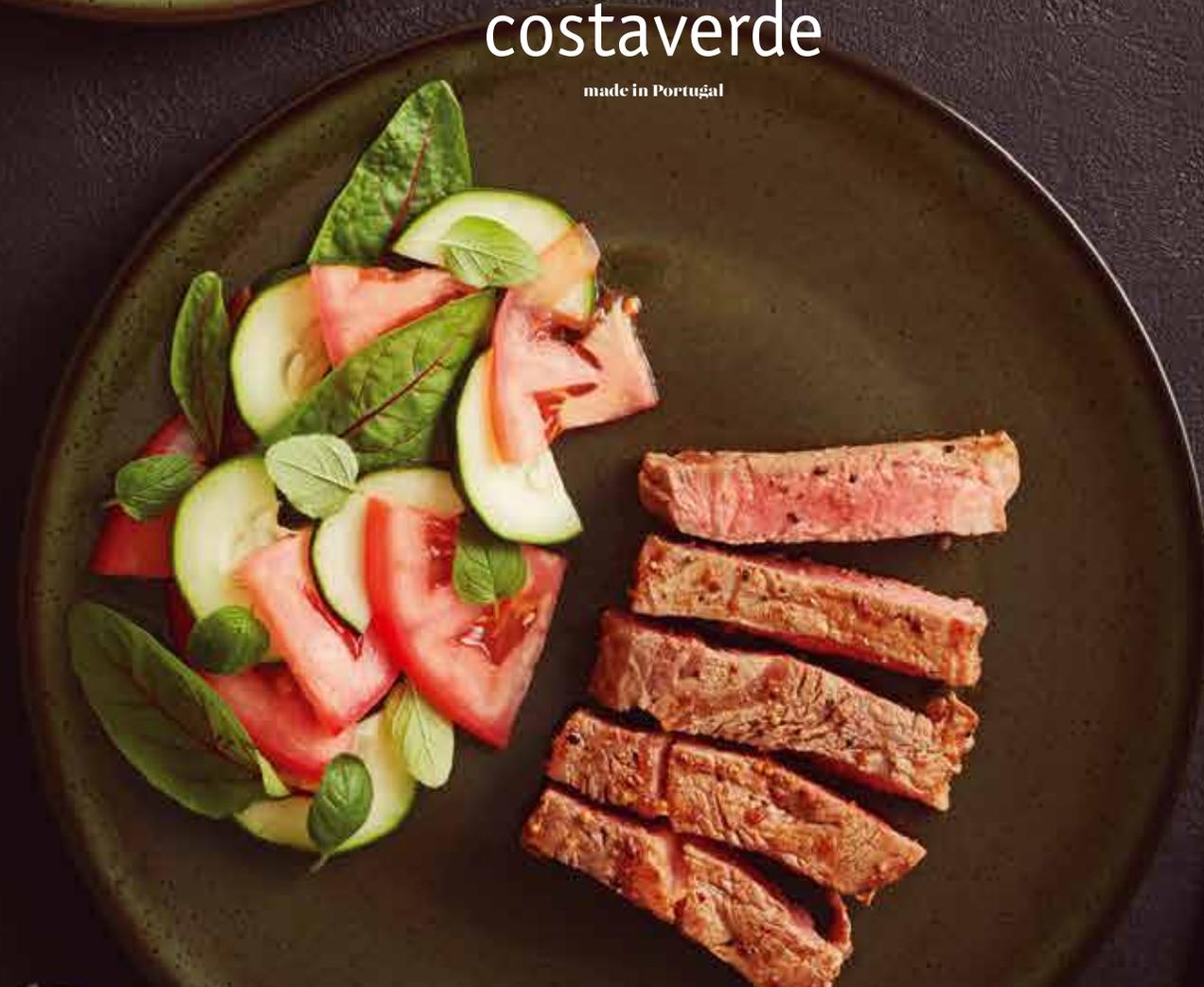
As decisões erradas são muitas vezes o resultado de se basear em dados errados ou imprecisos



Ambitious

costaverde

made in Portugal





Maria Inês Lourenço
Financeira New Life
Portugal

DA INCLUSÃO À INOVAÇÃO



O ato de cuidar que é badalado em centros de psicologia é vivido por todos os hoteleiros que apresentam o sorriso para a pessoa que entra na recepção

Se recuarmos alguns séculos, percebemos que o turismo e o bem-estar físico e emocional sempre casaram bem. Não é por acaso que no século XIX a imperatriz da Áustria conhecida por Sissi, viajou pelo mundo fora em busca de paz de espírito.

Apesar dos belos palácios em que viveu, das festas que frequentou e das pessoas que conheceu, Sissi sentia que não se conseguia inserir na sociedade. Não se sentia incluída.

Vivemos num país de sol, de mar, de montanha, de boa comida. Um país que tem muito para oferecer aos de cá e aos de fora. No entanto, há um conceito ainda pouco abordado: a inclusão.

A inclusão não se trata apenas de criar forma física da pessoa poder estar presente. A Inclusão é a criação de recursos e oportunidades para que seja possível estar bem fisicamente e emocionalmente.

Rotinas aceleradas, a dualidade de profissões casa vs trabalho.

Um mundo cheio de deadlines e de lancheiras dos miúdos para fazer, de objetivos a cumprir e de festas de aniversário das avós, de reuniões de equipas e do cão para passear, dos relatórios a entregar, or-

ganização de equipas, promoção de um novo pacote, e no meio disto tudo já nos esquecemos da festa de natal da escola dos miúdos.

É necessário parar e tirar férias do estilo de vida agitado para relaxar e recarregar as baterias.

Viagens podem ajudar a minimizar as tensões do dia a dia.

Num país em que o SNS não dá vazão aos pedidos de ajuda, o profissional de hotelaria pode ser o médico e o ato de viajar a prescrição.

Por norma, associamos um hotel de Wellness a um hotel de luxo que à primeira vista está relacionada com as suas instalações, o SPA e a envolvimento com a natureza.

No entanto, a segunda parte não está relacionada com o que é visto, mas sim com o que é experienciado.



Os nossos olhos são sensíveis às barreiras físicas. As barreiras emocionais que podem impedir o cidadão comum de desfrutar da vida em pleno, ainda são negligenciadas.

O luxo de haver tempo para reflexões.

O que todos queremos é cuidado, atenção, respeito, ou seja, a inclusão. É neste sentido que o papel do hoteleiro é essencial para a humanidade de cada cliente que entra na recepção.

O ato de cuidar que é badalado em centros de psicologia é vivido por todos os hoteleiros que apresentam o sorriso para a pessoa que entra na recepção ou que se encontra do outro lado da linha telefónica.

Os nossos olhos são sensíveis às barreiras físicas. As barreiras emocionais que podem impedir o cidadão comum de desfrutar da vida em pleno, ainda são negligenciadas.

Há um novo paradigma no serviço hoteleiro. A preocupação com o ambiente visual acumula-se com a preocupação do cuidado com o cliente.

Existem dois tipos de clientes que se destacam nesta modalidade de turismo:

- O que decide viajar para ter acesso a cuidados médicos;
- O que opta por viajar com o intuito de promoção da saúde de forma preventiva, a nível físico, psicológico e espiritual.

Ao encontro desta temática, a Organização Mundial da Saúde (OMS) apresentou um relatório, segundo o jornal Diário de Notícias, de 9 de setembro de 2019 em que afirma:

“Uma morte a cada 40 segundos: suicídio mata mais do que o cancro da mama ou a guerra”. O relatório leva a crer que a doença que obriga a maiores encargos é a depressão e atualmente, a taxa de suicídio associada tem vindo a aumentar, o que leva a uma procura de novas psicoterapias.

Em associação a este estilo de turismo surgem novas tendências na área:

- Aumento das comunidades online;
- Nível de procura crescente em especialização;
- Procura por pacotes turísticos de promoção de bem-estar;
- Aumento de viagens personalizadas;
- Procura pelo autêntico e recusa pelo artificial;
- Novo conceito de luxo- algo único e exclusivo;
- Procura de uma experiência autêntica: já não procura um produto, mas uma experiência com todas as suas componentes- holística;
- Valorização da autenticidade do equilíbrio e do prazer em viajar com a promoção de novos hábitos mais saudáveis em detrimento das ofertas massificadas e despersonalizadas;
- Ideia de regresso ao básico.

Enquanto indústria hoteleira temos a obrigação de formar colaboradores para a importância da inclusão. Enquanto indústria hoteleira que se insere numa sociedade temos o dever de contribuir para que esta seja mais inclusiva, em que os clientes possam usufruir de um ambiente seguro para a vivência de uma experiência, que nos tempos que correm torna-se gritante este direito. ■



FERNANDO GARRIDO

PRESIDENTE DA ADHP

QUEREMOS TRABALHAR COM OUTRAS CONGÉNERES EUROPEIAS EM PROL DOS ASSOCIADOS

Dirhotel - As comemorações dos 50 anos da ADHP culminaram recentemente com um grande evento que juntou mais de 200 convidados. Vê nesta adesão a força da Associação junto do sector e do poder político?

Fernando Garrido - Acho que a associação, ao longo destes 50 anos, tem vindo a ganhar efetivamente a representatividade no sector. A adesão é uma demonstração de que as pessoas e as próprias instituições, sejam elas associações, empresas e instituições públicas, estão connosco. E isto foi um exemplo de união. Mais do que tudo porque as pessoas estavam lá por gosto. Recentemente estive num congresso em que me diziam que os nossos encontros tinham esse mote, que as pessoas estavam por gosto. É uma associação que agrega as pessoas, não só pela parte das competências que nos são reconhecidas, mas também por aquilo que defendemos. Há uma comunhão de opiniões em que as pessoas acreditam naquilo que defendemos. Ao longo destes anos, os congressos têm tido cada vez mais adesão; o reconhecimento que fazemos junto dos profissionais como é exemplo os prémios... tudo isso tem sido demonstrativo dessa representatividade que temos vindo a ganhar, cada vez mais, junto da tutela e junto das instituições que têm poder de decisão no turismo.

Dirhotel - Quais foram os desafios nestes 50 anos?

F.G. - A ADHP caracteriza-se por um evoluir constante e tem sido uma grande evolução. No início, a associação nasceu mais para ajudar os próprios profissionais a promoverem as suas unidades, as regiões e a trazerem mercado. Atualmente, com o evoluir do tempo, a associação foi se virando cada vez mais para os sócios, no sentido do desenvolvimento pessoal e profissional deles. Eu acho que esse tem sido o principal desafio: acompanhar a evolução da hotelaria e do turismo que se tem vivido ao longo destes 50 anos e que tem sido gigantesco. E acho que temos dado esses passos. O reconhecimento está na presença neste e noutros eventos em que as pessoas estão connosco e acreditam no projeto da associação e desta direção. Outro grande desafio, menos positivo, foi a questão da desregulamentação. Acreditamos que o caminho passa muito pelo reconhecimento dos

profissionais pela tutela, nomeadamente com a revisão das categorias profissionais. E aí passa pela questão de reconhecer os profissionais, ou seja, que o diretor do hotel tenha o reconhecimento do seu trabalho, da sua experiência e também da formação profissional. Nós propusemos ao Secretário de Estado e apresentámos também ao Turismo de Portugal, e já o tínhamos feito a sugestão, em anteriores mandatos, que na reclassificação das unidades fosse feito, não só no caso do diretor, mas também nas outras categorias, o reconhecimento dos profissionais com formação profissional e contínua através de pontuação adicional na classificação e reclassificação das unidades.

No caso da revisão das categorias profissionais, defendemos que, para a categoria de diretor de Hotel, exista diferenciação entre quem tem formação, ou em alternativa à formação, experiência profissional na função superior a 5 anos nas funções de direção seja geral ou departamental.

Dirhotel - Qual é o caminho agora, o que é que está pensado?

F.G. - Com a nossa certificação, enquanto entidade formadora, que permite o reconhecimento das horas de formação para as empresas, o nosso grande objetivo é focarmo-nos na formação na área de gestão e aí nós temos já um trabalho reconhecido pelo sector e formandos, com o curso de especialização.

Estamos neste momento a dar os primeiros passos nas formações modulares e achamos que temos essa capacidade mais que tudo, pelos profissionais que dão essas formações. Estamos a falar de pessoas que nos podem trazer um aporte da sua experiência e dos seus conhecimentos. Não é única e exclusivamente conhecimento teórico, como noutras entidades formadoras, aqui juntamos a teoria à prática. São realmente profissionais do sector ou profissionais que nos possam trazer mais-valias, em áreas menos específicas da hotelaria, como a qualidade, a sustentabilidade ou outras. Por isso, o caminho passa pela formação. Isso vai dar uma mais-valia e vantagem aos nossos associados face a quem não tenha esta formação. É a diferencia-

o nosso grande objetivo é focarmo-nos na formação na área de gestão

esta União entre associações permite-nos ter mais alguma força numa situação futura de defesa da profissão junto da Comunidade Europeia



ção. Outra situação passa, cada vez mais, pelo reconhecimento da profissão. Nós temos já um caminho feito com um reconhecimento interno, com o diretor certificado, a que procuraremos dar uma maior ênfase nos próximos anos.

Dirhotel - E a questão da Ordem e do trabalho com as congéneres?

F.G. - A ordem é algo que nós continuamos a trabalhar, mas não é algo simples, por isso temos estado a estudar esse ponto. Por outro lado, temos a “internacionalização” da associação, que significa comungar das associações congéneres nos outros países.

Existe um relacionamento muito antigo com a associação espanhola, que tem sido bastante fortalecido nestes últimos anos. Eles estão presentes nos nossos eventos e nós nos deles. Estabelecemos já contactos e temos já uma proximidade grande com a associação italiana e a associação alemã. A perspectiva é de que no futuro conseguirmos criar ou retomar o conjunto de associações de diretores de hotéis europeus, pelo menos. Acho que estamos num caminho rápido e muito eficiente. Neste momento, com estas. 4 associações: italiana, espanhola, alemã e nós, já temos alguma força. Estamos a estabelecer contactos com as restantes associações. Tem sido algo que temos vindo a desenvolver

de muito perto com a Associação espanhola, porque juntos conseguimos fazer diferença.

Dirhotel - Qual é a vantagem que os vossos associados podem obter dessa relação mais próxima com as congéneres internacionais?

F.G. - A nossa profissão é muito internacional, existe a possibilidade de trabalharmos noutros países o que é completamente natural. O facto de termos esta possibilidade de internacionalização vai permitir aos nossos associados poderem facilmente ter apoio numa perspectiva de mudança. Ou seja, isto é um caminho que estamos a fazer pensando nos sócios que, numa situação de mudança de país, pode receber apoio da associação congénere, possibilitando uma integração mais suave nesse próprio país, nomeadamente, por exemplo, com informação vária sobre a legislação própria do país.

Para além disso, é o peso que nós possamos ter, perante uma situação futura em que defendamos a posição do diretor de hotel internacionalmente. Esta profissão não pode ser exercida por qualquer pessoa, os diretores de hotel são o cartão de visita do país, e esta União entre associações permite-nos ter mais alguma força numa situação futura de defesa da profissão junto da Comunidade Europeia. Só desta forma é que o conseguiremos fazer porque país a país já percebemos que não vamos



Dirhotel - E agora temos uma nova questão que é a possibilidade de um novo governo. Será que vai ser preciso repetir todo o trabalho?

F.G. - Acho que não. Nós no passado já trabalhamos com outras visões políticas e sempre tivemos um ótimo relacionamento. Neste momento a associação já tem um peso no setor que é amplamente reconhecido. É claro que não somos uma associação patronal, mas, enquanto associação profissional somos verdadeiramente reconhecidos e ouvidos. A prova está que, na grande maioria dos eventos, e às vezes até com algumas conturbações, as pessoas de relevância não deixaram de estar connosco. Por isso não acredito que haja um retrocesso.

Nós temos o nosso caminho muito claro e que é contribuir para uma melhoria das condições no turismo apoiando muito de perto a classe dos diretores de hotel. Claramente temos de desenvolver as melhores competências dentro do turismo e dos profissionais para oferecermos o melhor produto. Temos de formar esses profissio-

Claramente temos de desenvolver as melhores competências dentro do turismo e dos profissionais para oferecermos o melhor produto

ter essa possibilidade. É difícil haver um retorno para a regulamentação outra vez, mas acho que há margem para haver, de alguma forma, algumas contingências que permitam garantir que esta profissão é exercida por reais profissionais do setor, formados, com experiência e tudo o que possa ser uma mais-valia para cada um dos países que estejam em causa. E esta União vai um pouco nesse sentido. Não só comungarmos as experiências e podermos integrar os nossos em cada um dos países mais facilmente, até partilhar algumas vagas que possam existir. Como também esta questão de fazer algum lóbi junto da Comunidade Europeia.

nais, dar apoio, transmitir aos futuros profissionais, junto das universidades, quais são as necessidades do mercado. Isso é algo que já fazemos há diversos anos. Mas também parte da tutela será claramente o apoio ao turismo em si, nomeadamente nas questões das infraestruturas. Tem sido também uma batalha nossa garantirmos que temos infraestruturas capazes de acolher o turismo que temos hoje assegurando igualmente o futuro do amanhã, mas para isso é preciso que se criem infraestruturas não só para os turistas, mas também para os portugueses. ■



Cristina Mouta
Doutorada em Gestão
| Docente na Escola
Superior de Hotelaria e
Turismo do Politécnico
do Porto | Coordenadora
do Departamento
de Negócios e
Administração

A INFLUÊNCIA DA HISTÓRIA NA ESCOLHA DE HOTÉIS POR PARTE DOS CLIENTES, NA PERSPETIVA DOS COLABORADORES: ESTUDO APLICADO AO GRANDE HOTEL DO PORTO^[1]

Em termos macro, a indústria hoteleira nas últimas décadas tem sofrido grandes mudanças, devido à crescente concorrência, à adoção de novas tecnologias e à necessidade de se diferenciar. Embora exista uma tendência para a instalação de hotéis em edifícios históricos, apenas alguns mantiveram a sua história e a sua traça antiga ao longo dos anos.

o primeiro objetivo do estudo era “Perceber se empresas hoteleiras têm interesse em explorar edifícios históricos”,

O Grande Hotel do Porto (GHP) é um hotel histórico localizado no Porto, Portugal, é um dos hotéis mais antigos da cidade e recebe hóspedes desde 1880. O hotel está situado no coração da cidade, tornando-o conveniente para explorar as atrações e os pontos de referência mais populares. O GHP é um dos maiores ícones entre as unidades hoteleiras portuguesas, que manteve não só o seu edifício antigo, mas também o seu nível de serviço diferenciado. É um hotel independente conhecido pela sua história, e pelos seus hóspedes ilustres.

A unidade hoteleira apresenta um interior encantador e elegante, combinando elementos clássicos e contemporâneos. Oferece uma variedade de quartos e suites, cada um equipado com comodidades contemporâneas para garantir uma estadia confortável aos seus hóspedes. A decoração de estilo tradicional português destaca a sua longa história.

Dada a sua localização central, o hotel proporciona fácil acesso a pontos turísticos populares, como a Sé Catedral, a Praça da Ribeira e as famosas Caves de Vinho do Porto, tornando-o na escolha ideal para quem procura explorar as maravilhas culturais e arquitetónicas da cidade.

Este trabalho de investigação teve como objetivo averiguar se o património e a história da marca influenciam o processo de decisão dos clientes de escolherem alojar-se no GHP, de acordo com a visão dos seus colaboradores.

Com este objetivo em mente foi utilizada uma metodologia de investigação qualitativa, tendo os dados sido recolhidos através de nove entrevistas semiestruturadas a alguns colaboradores-chave, atuais ou no passado, pertencentes quer ao nível de gestão como ao operacional.

De acordo com Balmer (2011b, p.4) “o património da marca é uma forma de fortalecer o marketing a nível corporativo para as organizações onde o património se aplica. Para nós, o património é um componente integrado do carácter de tais marcas”. O modelo de Balmer (2011a) apresenta as seguintes dez categorias para melhor compreender as marcas de património empresarial e as suas identidades: Tradições, Costumes, Nostalgia, Melancolia, Marca Icónica do passado, Marca Retro, Marketing do Património, Turismo do Património, Identidades do Património Corporativo e Marcas do Património Corporativo.

Em termos específicos, o primeiro objetivo do estudo era “Perceber se empresas hoteleiras têm interesse em explorar edifícios históricos”, e foi alcançado após uma revisão bibliográfica desenvolvida sobre o tema “Importância da recuperação de Edifícios Históricos para o turismo em Portugal” e a análise ao conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados. Estes referiram que existe uma tendência crescente em procurar edifícios históricos para alojar unidades hoteleiras, primeiro por habitualmente estarem situados no centro das cidades e a localização ser determinante na escolha dos clientes, mas também porque edifícios históricos são considerados como alavancas para

[1] O presente artigo baseia-se na investigação desenvolvida para a Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, no ano de 2022, pelo Mestre Luís Miguel Saldanha de Morais o qual foi orientado pela autora do artigo e pelo Professor Doutor António Melo.



os hotéis, pois atraem pela beleza e história associadas. O grupo Pestana foi um dos mais referidos a título de exemplo, pelos entrevistados, que mencionaram ainda nomes como o GHP, o Grande Hotel de Paris, o Grande Hotel da Curia, o Hotel do Buçaco, o Vidago Palace Hotel e o Hotel Infante de Sangres.

O segundo objetivo pretendia “Identificar quais os motivos que levam os clientes do GHP a escolher essa unidade hoteleira”, e a este propósito os entrevistados referiram a atenção dada ao cliente, a qualidade do serviço e a credibilidade do mesmo, baseada em toda a sua história e valores, como sendo os motivos que poderão levar os clientes a escolher este hotel em detrimento de outros na cidade.

O terceiro objetivo pretendia “Perceber se o *brand history* é um fator de escolha por parte dos clientes do GHP, na perspectiva dos colaboradores usando o modelo de Balmer (2011)”, descrito sucintamente atrás. Neste objetivo verificou-se que o GHP foi sempre sofrendo evoluções e adaptações ao longo dos seus 140 anos. Sempre cumprindo todas as tendências e requisitos legais, o hotel chegou à atualidade mais moderno, mas manteve sempre a sua história e traça antiga. Apesar de não aparecer fortemente em roteiros ou circuitos turísticos, a sua comunicação assenta na sua história. Por isso, foi possível concluir que os entrevistados, consideram que a história da marca GHP é um fator de escolha para os clientes.

Por fim, pretendia-se “Perceber que outras dimensões para além do *brand history* são mais valorizadas pelos clientes, na perspectiva dos colaboradores”. Concluiu-se que o GHP manteve sempre os seus valores de excelência, quer para com os clientes, quer para com os seus colaboradores. O que se traduziu numa fidelização de ambos, ou seja, os colaboradores tornam-se fiéis ao hotel por este proporcionar boas condições de trabalho, e os clientes fidelizam-se pelo serviço de excelência oferecido.

Em conclusão, a história do hotel, a tradição, as instalações e a qualidade do serviço foram as categorias mencionadas pelos colaboradores como sendo algo que, em conjunto, cria o ambiente necessário não só para manter os hóspedes, mas também para reter os

próprios, uma vez que alguns deles trabalham no hotel há mais de vinte anos.

Pela análise realizada verificou-se que os colaboradores, independentemente do tempo de trabalho no GHP, partilham a mesma opinião, quer trabalhem na gestão da empresa ou nas operações. Todos consideram que o hotel evoluiu muito ao longo dos anos, mas sempre manteve a sua história, os seus valores, a sua identidade. Nos dias de hoje, isso traduz-se num hotel histórico, que oferece um serviço de excelência, que consegue fidelizar não só clientes, mas também os colaboradores, o que contraria a tendência de rotatividade presente no setor da hotelaria.

Assim nesta investigação, em termos de implicações práticas e sociais, os valores da cultura de serviço, a qualidade do serviço e a reputação do hotel assente na sua história e em hóspedes famosos estão entre as principais razões apontadas pelos colaboradores, como influenciando outros hóspedes para escolher o GHP em vez de outros hotéis, na cidade do Porto.

A relevância deste tema e o interesse tanto para o domínio empírico como teórico no campo da hospitalidade, justifica-se uma vez que o património da marca tem sido utilizado para diferenciar o produto hoteleiro em si, e para reforçar o *storytelling* sobre o serviço oferecido por alguns pequenos hotéis históricos localizados no centro das cidades. Estes hotéis são preferidos pelos turistas que apreciam o serviço oferecido por pequenos hotéis, normalmente geridos por empresas familiares, em detrimento dos geridos por cadeias internacionais.

Referências Bibliográficas:

Balmer, J. M. T. (2011a), Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy”, *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss 9/10 pp. 1380 - 1398. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111151817>

Balmer, J. M. T. (2011b), Corporate heritage brands and the precepts of corporate heritage brand management: Insights from the British Monarchy on the eve of the royal wedding of Prince William (April 2011) and Queen Elizabeth II's Diamond Jubilee (1952-2012). *Journal of Brand Management*.

Todos consideram que o GHP evoluiu muito ao longo dos anos, mas sempre manteve a sua história, os seus valores, a sua identidade



Marcos Sousa
VP Finance ADHP

E SE 2023 FOSSE UM FILME?...



2023 está a terminar e ainda há muito a acontecer. Se por um lado há hotéis a encerrar na sua época, por outro há hotéis em época alta, a preparar os eventos natalícios e passagem de ano como é também tempo para fazer o balanço do ano.

O fim do ano apela habitualmente a duas reflexões importantes: analisar criticamente o ano que termina (Balanço); e projetar o ano que irá começar (Prospetiva)

Destaca-se a dicotomia entre as boas e más notícias que vamos vivendo nestes tempos - a instabilidade em várias zonas do globo, o melhor ano turístico de sempre em Portugal, os inúmeros prémios para o país, a indefinição no aeroporto de Lisboa, a ausência de um Ministério de Turismo, entre tantos outros. Mas isso, todos nós já sabemos...

O fim do ano apela habitualmente a duas reflexões importantes: analisar criticamente o ano que termina (Balanço); e projetar o ano que irá começar (Prospetiva). Este exercício pode ser chave na aprendizagem, desenvolvimento e impacto. Pode ser um momento disruptivo e intrínseco à pessoa, equipa e/ou à companhia em que desenvolve a sua atividade bem como, corrigir os erros do passado para converter em sucessos no futuro.

Por norma, diria que se começa, inconscientemente, o balanço a pensar no que correu bem e mal e colocámo-nos no centro do que realmente aconteceu, como personagem ativa.

A análise será produtiva se nos distanciarmos e olharmos para os momentos-chave do ano? Esta oportunidade pode ser amplificada se usarmos uma metáfora, em que permite excluir o certo e o errado: Se o ano de 2023 fosse um filme, como seria? Um romance? Um thriller? Um drama? De ação? De comédia? Talvez uma aventura?

Este modelo de perguntas permite retirar alguma pressão ao processo e gerar resultados muito interessantes. Na resposta, certamente descobrirá

cenas do seu filme ao nível de crescimento, dor, oportunidades, erros e aprendizagens.

A evolução é algo presente no quotidiano do Ser Humano e este artigo tem como intenção gerar vontade de pesquisarem sobre o tema e investirem tempo no seu desenvolvimento pessoal.

Poderá ainda aplicar este modelo a outras temáticas da sua vida: como a pessoal, familiar, profissional, amizades, etc.

Deixo-vos com mais algumas perguntas, se vos fizer sentido para esta reflexão:

- Onde errei e o que aprendi?
- Quais foram os momentos que mais me impactaram?
- Como é que aquilo que faço me faz sentir?
- O que foi desafiante ou desconfortável?
- Que comportamentos fará sentido terminar? E continuar? E quais gostaria de começar?
- Como analiso as prioridades sobre o ano corrente? (revisitar esta pergunta com foco no ano seguinte)
- Porque fazemos o que fazemos? (o espectro da resposta é grande, contudo, foque-se no ponto que mais lhe fizer sentido)

A proposta deste artigo é encontrar tempo para refletir e ativar mudanças. O tempo é o recurso mais raro que existe no mundo e, por isso, use-o eficientemente.

Boas Festas com boas reflexões! ■

Mais de **1.800 hotéis** confiam na

mirai

para aumentar a sua rentabilidade
e ganhar independência



Somos hoteleiros
e a nossa equipa
vem do sector



Somos especialistas
em estratégia
de distribuição



Somos líderes
em integrações
e tecnologia

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



Buganvilha Plaza, 1
Quinta do Lago
8135-013
Almancil – Portugal
+351 289 587 369

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

Praça Mouzinho
de Albuquerque, 113
5º Piso 4100-359
Porto – Portugal
+351 967 771 781

www.mirai.com
info@mirai.com



SEMINÁRIO ADHP: MELHOR ACESSIBILIDADE NO TURISMO PASSA PELA FORMAÇÃO E FLEXIBILIDADE

A acessibilidade nos estabelecimentos hoteleiros foi o tema em debate na sessão promovida pela ADHP, na Decorhotel, tendo as convidadas Ana Garcia, da Accessible Portugal e Leila Marques Mota, chefe da missão Jogos Paralímpicos Tóquio 2020, concordado na necessidade de melhorar a formação dos profissionais e que a flexibilidade é a chave para servir os hóspedes com deficiência.

Defendendo que o futuro do turismo passa pela acessibilidade, Ana Garcia lembrou que os estabelecimentos hoteleiros devem ser vanguardistas, apelando à criatividade para criar quartos funcionais que sejam agradáveis para todos.

A mesma responsável referiu a necessidade dos hotéis terem balcões rebaixados para atenderem, cara-a-cara, os hóspedes em cadeira de rodas no momento do *check-in*.

Lembrou que além do edifício do hotel, pontos como o estacionamento com medidas certas e plano, e caminhos acessíveis para chegar até à entrada, são fundamentais.

A flexibilidade nos hotéis é chave para estes clientes, disse ainda, lembrando que pormenores como a possibilidade de retirar tapetes, que atrapalham cadeiras de rodas, seniores ou invisuais; acrescentar camas articuladas; comandos para abrir ou fechar cortinas entre outros; fazem toda a diferença na experiência destes hóspedes. Ana Garcia defendeu ainda a necessidade de estabelecer parcerias sólidas no turismo acessível porque as pessoas precisam de saber o que existe na área no âmbito cultural, transportes, restaurantes ou mesmo em termos de aluguer de produtos de apoio, como scooters ou cadeiras de rodas, por exemplo, devendo a receção estar preparada para dar as informações relevantes para este tipo de cliente.

A melhoria da formação dos profissionais é fundamental, na opinião das duas convidadas. Para Leila Marques Mota, Portugal está bem no que diz respeito a acessibilidades físicas, no entanto é na formação de profissionais para atender o cliente com deficiência que Portugal ainda tem caminho a percorrer, faltando “conhecimento, formação, civismo e muito bom senso por parte de todos”, referindo a abordagem à deficiência como a primeira grande barreira, lembrando que já existe formação em atendimento inclusivo.

De não somenos importância, foi destacada a importância de incluir pessoas com deficiência no quadro de colaboradores, defendendo que esta seria uma imagem de hotel inclusivo, onde estes hóspedes se iriam sentir bem-vindos. ■



ADHP HOMENAGEADA POR ASSOCIAÇÃO CONGÉNERE ESPANHOLA

A ADHP – Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal foi homenageada com o Prémio de Honra da AEDH – Associação Espanhola de Diretores de Hotel no dia 2 de dezembro.

A homenagem teve lugar numa cerimónia organizada durante as “Jornadas de Oro” da AEDH, encontro que reuniu profissionais da hotelaria e do turismo no Novotel Madrid Center, na capital espanhola, entre os dias 30 de novembro e 2 de dezembro.

O Presidente da ADHP, Fernando Garrido, recebeu o prémio das mãos de Manuel Vegas Lara, Presidente da AEDH. Este galardão reconhece o trabalho associativo desenvolvido pela ADHP em Portugal.

“É uma honra conceder este reconhecimento à associação-irmã ADHP pelo seu brilhante cinquentenário. Desejamos que, a cada ano que passa até ao centenário de ambas as associações, a relação fraterna e a cooperação cresçam ainda mais. Vamos promover, entre os associados e o setor turístico espanhol, a presença, em março, no Congresso da ADHP

em Aveiro”, referiu Manuel Vegas Lara, Presidente da AEDH.

“Este reconhecimento é particularmente especial por nos ser atribuído no ano em que comemoramos o nosso 50.º aniversário. Ao longo da nossa história, a ADHP tem assumido um papel importante na representação dos diretores de hotel em Portugal. Continuaremos a trabalhar para dar voz e defender a valorização dos nossos profissionais, que são um dos pilares do sucesso do turismo português”, sublinha Fernando Garrido, Presidente da ADHP.

O encontro “Jornadas de Oro” da AEDH aconteceu, em Madrid, a Jornada de Talento Jovem, o Encontro Internacional de Diretores e Diretivos Turísticos e a entrega dos prémios da associação. ■





B2B

OS PROFISSIONAIS DE TURISMO ENCONTRAM-SE AQUI



28 FEV. | 03 MAR. 2024

FIL · LISBOA · PORTUGAL

ORGANIZAÇÃO



MEMBRO DE

PARCEIROS ESTRATÉGICOS



DESTINO NACIONAL CONVIVADO



MUNICÍPIO CONVIVADO



SPONSOR



BANCO OFICIAL



Grupo CaixaBank



Leonardo Simões
Presidente ADHP
Junior

EMBAIXADORES DA HOTELARIA BY ADHP JUNIOR

N uma época politicamente instável e onde os jovens têm cada vez menos voz ativa, deparamo-nos com uma situação que sugere que o associativismo pode ser uma solução. Este dá voz ao povo e ajuda-o a ter algum peso nas decisões políticas. No entanto, verificamos exatamente o oposto, cada vez temos menos associativismo juvenil.

Com base na nossa experiência enquanto representantes do núcleo de Gestão Hoteleira e atualmente como membros da ADHP Júnior, notamos que as ajudas por parte das instituições de ensino e públicas são bastante limitadas. Mesmo quando acontecem, a falta de apoio e de confiança pessoal leva muitos jovens a preferirem não se envolver. A maioria desiste do associativismo antes mesmo de o compreender.

der a dúvidas . A mentoria, fornecida pela ADHP e ADHP Júnior, desempenha também um papel crucial, oferecendo orientação e apoio individualizado. Com os valores bem definidos e com uma rede de networking qualquer jovem está pronto para organizar um evento, candidatar a um emprego ou qualquer aventura.

a ADHP Júnior começou a dinamizar o projeto “Embaixadores da Hotelaria”, uma iniciativa de voluntariado que visa identificar e potenciar jovens talentos na comunidade estudantil

Neste sentido, a ADHP Júnior começou a dinamizar o projeto “Embaixadores da Hotelaria”, uma iniciativa de voluntariado que visa identificar e potenciar jovens talentos na comunidade estudantil, proporcionando-lhes uma oportunidade de ingressar no mundo do associativismo e facultando-lhes ferramentas para organizar eventos e progredir na sua carreira. Este projeto inovador assenta em três pilares essenciais: os valores da hotelaria, o *networking* e a mentoria.

Inicialmente, concentramo-nos nos “Valores da Hotelaria”, reconhecendo que muitos desses princípios, como “de pessoas para pessoas”, paixão, humildade, brio e responsabilidade, se estão a perder no contexto atual da indústria. Procuramos revitalizar estes valores essenciais e incorporar outros emergentes, como a sustentabilidade e a transparência. Acreditamos que só desta forma conseguimos continuar a crescer não deixando de ser uma indústria atrativa.

Os dois pilares seguintes, *Networking* e *Mentoria*, concentram-se no crescimento pessoal dos embaixadores. Compreendendo a importância do associativismo nesse próprio desenvolvimento, reconhecemos o poder do *networking* para abrir portas e proporcionar oportunidades. Os embaixadores têm acesso a um conjunto de eventos e oportunidades que lhes vai permitir construir uma rede robusta, pronta para apoiar, guiar e respon-

Começámos por implementar o projeto no ano letivo de 2022/2023 no ISEC Lisboa através do projeto piloto podendo desta forma aprimorar e limar as arestas necessárias. Na altura, tivemos 3 candidaturas e elegemos uma embaixadora, a So-raia Santana. Esta que é uma apaixonada por esta indústria, tem sempre um sorriso contagiante e que está sempre disposta a ajudar, é sem dúvida um ótimo exemplo de talento jovem. No entanto, é de realçar a Viviane e o Gedson que apesar de não terem sido escolhidos têm estado connosco desde então e no caso do Gedson, um ano depois acabou por ser convidado a pertencer à ADHP Júnior.

Este ano letivo, colocámos em prática o projeto na sua totalidade, este que está dividido em duas fases. Começámos com o ROADSHOW, que de outubro a novembro, de norte a sul do país, entre folgas dos hotéis onde trabalhamos, percorremos cerca de 2000 quilómetros, visitamos 8 escolas e através da colaboração com mais de 30 professores, tivemos um total de 420 alunos a assistir. Ter um número tão significativo de jovens ao longo das várias paragens que fomos fazendo foi muito gratificante, mas melhor foi ver que tivemos 17 candidaturas e pelo menos 1 por escola. Entre muito talento, paixão e sorrisos, vamos escolher 8 embaixadores, mas convictos que todos estes 17 irão estar presentes na organização dos eventos e na base duma rede de talentos.

A segunda fase, inicia em fevereiro, momento em que os embaixadores irão ter a oportunidade de or-



Acreditamos na importância de unir o setor de forma a ajudar os mais jovens a compreender o mercado e este a ser mais atrativo

ganizar os eventos nas instituições de ensino. Com um calendário diversificado de eventos sociais e de desenvolvimento da indústria, os embaixadores têm a oportunidade de aplicar as suas Hard Skills de forma prática potenciando as suas Soft Skills.

Neste momento estamos a preparar um Bootcamp que marca o final da primeira fase e o início da segunda proporcionando aos embaixadores um momento de aprendizagem mas também de convívio para que todos se possam conhecer.

Para nós e para a merytu, o nosso parceiro principal e que está connosco desde o início, este tem sido um dos focos principais. Acreditamos na importância de unir o setor de forma a ajudar os mais jovens a compreender o mercado e este a ser mais atrativo. Somos uma indústria de pessoas que des-

de o copeiro ao diretor executivo todos precisam de aprender uns com os outros. Começámos por dizer que os nossos valores são o mais importante e nesse sentido agradecemos aos nossos parceiros - merytu, Vila Vita Parc, Hotel Santa Cruz, Message in a Bottle e Travel Generation - não só por tornarem isto possível mas também pelo que fazem pela indústria.

Até agora tem sido uma jornada trabalhosa e de muitos sacrifícios, mas estamos confiantes de que estamos a ajudar o setor e em especial os jovens talentos que temos na nossa indústria. Seguimos com o objetivo de arrasar nesta segunda fase do projeto, no entanto, também focados no próximo ano e em fazer deste projeto e dos seus eventos, momentos de referência para a Hotelaria. ■



António Machado Matos
Diretor

...ELE, HÁ COISAS...



Sou um novo homem. Deus fez-me ver a luz e já não necessito de perguntar nada mais ao sr director, Pai, Filho, Espírito Santo, frase repetida e seguida de bênção num registo de três vezes.

storil, Primavera de 1988. Estou em reunião no meu gabinete quando um dos telefones toca. Nessa época ainda havia o posto de telefonista e no meu gabinete havia dois equipamentos de cor diferente. O de cor marfim ligado diretamente com o PBX (mete cavilha, tira cavilha, ...lembram-se?), outro em cor preta, com acesso direto para e do exterior.

Atendo o marfim e para meu espanto do outro lado não é a voz da telefonista Paula mas sim do recepcionista Alfredo. Diga-se a propósito que o Alfredo para além de recepcionista, nas suas horas livres prestava serviço de extra em restaurantes locais. Era um trabalhador dedicado e homem de família. Bom, atendo e ouço: *Estou sim senhor director? Já não me conhece pois eu sou um novo homem...* Claro que identifiquei a voz e disse-lhe: *Sr Alfredo estou em reunião mas vou querer falar consigo!* Desliguei o telefone e retomei a reunião. Em poucos segundos, alguém bate à porta do gabinete e entra. Espanto, era o Alfredo com um ar agitado mas cara feliz com olhos brilhantes. Rápidamente me diz: *Sou um novo homem. Deus fez-me ver a luz e já não necessito de perguntar nada mais ao sr director, Pai, Filho, Espírito Santo*, frase repetida e seguida de bênção num registo de três vezes. No imediato, o fornecedor com quem eu estava reunido, recolhe os seus documentos e diz: *sr director, estou a ver que está com outra prioridade eu, volto mais tarde*, e saiu do gabinete. O Alfredo

continuou numa lenga-lenga de “iluminado” e até abriu um pequeno livro com salmos dos quais me leu um e uma vez mais disse: *Ó meu Deus, obrigado pelo que me ensinas, Pai, Filho Espírito Santo, Pai, Filho, Espírito Santo, Pai Filho, Espírito Santo* ... com a respectiva bênção em três momentos também. O ambiente estava estranho e eu tentava perceber se o Alfredo estava bebido, ou drogado ou o que se passava já que até esse dia era uma pessoa com um comportamento normal. Os minutos foram passando e, entretanto vem ao gabinete o José Sousa, chefe de contabilidade, para se assegurar se eu estava bem uma vez que, nos momentos anteriores todo o hotel se tinha apercebido do estado alterado do Alfredo. Assim que o José Sousa entra, pega no crucifixo que tinha no fio ao pescoço e aponta o mesmo na direcção do Alfredo. Este, fica muito transtornado, encolhe-se colocando os braços à frente da cara, vocifera: *Sai Satanás, Sai Satanás, Sai Satanás de frente de mim*. E, ajoelha em lágrimas. Pedi ao José Sousa para se retirar e discretamente sussurrei-lhe para chamar a

polícia. Procurei tranquilizar o Alfredo e tentei perceber o que se passava com o mesmo. Fui falando com o Alfredo mas sem sucesso ... Num espaço de 15 minutos chegou o agente. O José Sousa acompanhou-o ao meu gabinete. Assim que entram, no imediato o Alfredo se encolhe e repete: *Sai Satanás, sai Satanás, sai Satanás...* Ajoelha. O agente fica incrédulo e pergunta-me: *Quer que o segure ou utilize outra força?* Respondo-lhe: *Não. O Alfredo é um homem de bem e alguma coisa hoje o está a perturbar. Não reúne condições de estar a trabalhar e, parece-me que a única solução é interná-lo.* Nestes caso, nada é assim tão imediato. Levou o seu tempo mas, no final, conseguimos que fosse transportado para uma unidade hospitalar. Ainda hoje me lembro de tudo em pormenor e quase que pergunto a mim próprio se o que sucedeu foi ficção ou realidade. Falei com os demais elementos da equipa em serviço a tentar perceber se algum sabia o que se estava a passar e podia dar uma explicação. Todos ficámos sem respostas. ...

Pese embora tudo, duas outras medidas tinham que ser iniciadas de imediato: Fazer a participação ao departamento jurídico da empresa e, contactar a Adozinda, casada com o Alfredo. Esta estava a trabalhar, mas devolveu-me a chamada. Combinámos ela passar ao final da tarde no hotel. E, assim foi. Por volta das 18h30, a Adozinda chega ao hotel. Acompanham-na ao meu gabinete. Até esse momento eu tinha tentado pensar na melhor forma de abordar todo este assunto sem criar uma situação confrangedora para com a Adozinda. *Boa tarde Adozinda. Como tem passado? Obrigado sr director, estou bem. Sabe Adozinda, não tenho uma explicação para o sucedido como o Alfredo mas ele, esta tarde apareceu com um comportamento muito estranho, sem nexo e, tivemos de o internar para vêr o que se passa ao certo. Sabe de alguma situação que possa justificar esta alteração de comportamento?* A Adozinda estava a ouvir-me atentamente, muito tranquila o que não deixei de estranhar. Serenamente diz-me ela: *Sabe sr director, o Alfredo é o filho primogénito de um casamento excomungado. Ontem foi baptizado e já era previsível que entre um a três dias pudesse vir a ter*

um comportamento reactivo. Qual o meu espanto para tudo o que estava a ouvir! Disse-lhe: Adozinda, não sei bem o que me está a dizer mas sei que no hospital o Alfredo vai ter todo o apoio e a ajuda dos médicos e demais funcionários. Vá até lá ter com o Alfredo e, quando lhe for oportuno diga-me como o acha. Com a mesma serenidade com que chegou, a Adozinda diz-me: *Sabe sr director, no hospital ninguém o pode ajudar. Só eu e mais este livro.* Desfolha-me o mesmo. Efectivamente a Adozinda tinha entrado no meu gabinete com um livro de volume e encapado com papel costaneira. Fiquei completamente desarmado. Afinal, para além do Alfredo a Adozinda também não me parecia estar muito bem. Saiu e foi para o hospital. Fiquei solitário no meu gabinete a pensar em tudo o que me tinha acontecido naquela tarde e como era possível esta realidade.

O tempo passou e, volvido mês e meio o Alfredo regressou ao activo. Por tudo o ocorrido e dado que ele tinha experiência de serviço de mesa, fiz-lhe proposta para não reiniciar funções na Recepção mas sim no bar da piscina. O mesmo sorriu e agradeceu a sugestão que lhe parecia ser muito boa. O verão decorreu bem e o Alfredo teve um desempenho à altura do expectável sem nenhuma nota de reparo. Assim que o outono começa, o Alfredo regressou para a sua função de rececionista e tudo decorreu bem até que um belo dia tudo se desmanchou. Desta vez, ele ficou mais perturbado e não foi tão fácil encontrar solução. Foi novamente internado, aí já por um período mais longo de tempo. Quando regressou, ele tomou a iniciativa de se despedir. Nada mais soube d'ele mas uma coisa é certa, não me esqueci, não me esqueço nem nunca mais irei esquecer toda esta aventura.

Estimo que esta partilha possa ser lida quase com humor mas que faz parte de quem trabalha com pessoas e para pessoas. Estas, São e Serão sempre o elemento mais importante e, não nos compete fazer juízos de valor mas sim, entender e procurar ajudar da melhor forma sempre que tal se verifique necessário. ■

Ainda hoje me lembro de tudo em pormenor e quase que pergunto a mim próprio se o que sucedeu foi ficção ou realidade.



Patrícia Correia
Diretora de Hotel

50 ANOS DE DEDICAÇÃO E CRESCIMENTO



O associativismo desempenha um papel crucial na promoção de interesses comuns e na construção de uma rede robusta de profissionais, missão que a ADHP, ao longo de sua existência, assume com rigor e seriedade

Num cenário onde a hospitalidade é a chave para o turismo, a Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal (ADHP) surge como um pilar essencial para o desenvolvimento e apoio aos profissionais do setor. Comemorando cinco décadas de existência, a ADHP não apenas testemunhou a evolução do turismo em Portugal, mas também desempenhou e continua a desempenhar um papel crucial no fortalecimento da indústria hoteleira e no apoio a todos os que gerem operações hoteleiras.

Fundada em 1973, a ADHP tem sido uma voz unificadora para os diretores de hotéis de todo o país. A sua trajetória de 50 anos é marcada por conquistas significativas e um compromisso contínuo com a excelência e o profissionalismo no setor hoteleiro. Ao longo das décadas, a associação evoluiu para se tornar uma plataforma abrangente, oferecendo suporte, capacitação e representação para os seus associados.

O associativismo desempenha um papel crucial na promoção de interesses comuns e na construção de uma rede robusta de profissionais, missão que a ADHP, ao longo de sua existência, assume com rigor e seriedade, contribuindo para o fortalecimento coletivo da indústria. Esta associação tem sido um catalisador para a troca de conhecimentos, boas práticas e experiências, enriquecendo assim a expertise dos profissionais do setor. Além de fornecer uma plataforma para o *networking* profissional, também desempenha um papel fundamental na defesa dos interesses e necessidades dos diretores de hotéis perante as autoridades governamentais e outras partes interessadas.

Também tem investido na formação profissional especializada, capacitando os diretores de hotéis a enfrentar os desafios emergentes, adaptando-se às mudan-

ças nas tendências do turismo e às expectativas dos hóspedes.

No passado dia 11 de novembro celebramos o Cinquentenário da ADHP num jantar de gala com a presença do Senhor Secretário de Estado, Dr. Nuno Fazenda, dos representantes das outras associações do sector, assim como de associados, amigos e parceiros que a nós se juntaram para um brinde. Agradecemos a visão dos nossos fundadores, que há 50 anos se juntaram para dar voz aos diretores de hotel.

Continuaremos a trabalhar para ser um apoio, proporcionar suporte e formação e incentivar a excelência profissional, que se reflete na qualidade e no sucesso da indústria hoteleira em Portugal.

A ADHP é mais do que uma associação profissional; é uma força motriz que impulsiona a evolução do setor hoteleiro em Portugal. Os seus 50 anos de existência não apenas celebram apenas o passado, mas também apontam para um futuro promissor, onde a colaboração e o associativismo continuarão a ser as forças propulsoras do sucesso dos diretores de hotéis em terras portuguesas. ■

Miele

#TheMieleWay

Miele Professional. Immer Besser.

PROMOÇÃO INCOMPARÁVEL!
DESCONTO ATÉ **5800 EUROS***



O caminho certo para uma lavagem perfeita!

A solução completa para a sua lavandaria interna:
Garanta agora os mais elevados padrões, o melhor desempenho de limpeza e uma higiene segura.

* Oferta válida apenas para as máquinas de lavar roupa, secadores e calandras incluídos em campanha e para entrega e faturação até 31.12.2023.
A oferta é limitada ao stock existente. O ponto de referência é o preço recomendado em vigor no momento da campanha, excluindo acessórios, opções e serviços.

Mais informações em www.miele-professional.pt

C^a
Atlântica
HOSPITALITY

Faça parte da alternativa sustentável.
Amenidades para hotelaria da C^a Atlântica.

Become part of the sustainable change.
C^a Atlântica Hotel Amenities.

