

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 52 - Jan/Fev/Mar 2024 • € 10 (Cont.)

TEMA CENTRAL

PILARES DA HOTELARIA
E TURISMO

ENTREVISTA

RIBAU ESTEVES

PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE AVEIRO




Soluções de
Manutenção



Substituição de
Equipamentos



Assistência
Técnica 24/7

Máximo conforto e eficiência em todas as estações

Assegure o conforto dos seus hóspedes e a eficiência dos seus equipamentos com as nossas soluções de instalação e manutenção para diversos tipos de instalações.



Sistemas de
Climatização



Águas Quentes
Sanitárias



Equipamentos
de Refrigeração



Redes
Hidráulicas



Segurança
Contra Incêndios



Gestão Técnica
Centralizada

Kingman

O seu parceiro em eficiência

Empresa especialista e certificada na gestão e manutenção de edifícios. Melhoramos o desempenho, rentabilidade e fiabilidade dos seus equipamentos, para que possa diminuir custos operacionais e melhorar a sua eficiência.



Management
System
ISO 9001:2015
NP 4492:2010
www.kmg.com
ID: 9108640073

MERCADO NACIONAL DEVE SER “ACARINHADO”



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

Condição é que estejam conscientes de que a sua prática atual em matéria de preços tenderá a gerar o conceito e a imagem de Portugal se ter transformado num destino turístico caro, com efeitos negativos ao nível da procura, a prazo.

O mercado nacional é, consabidamente, o mercado natural dos hoteleiros de qualquer país. É assim, também, em Portugal. Mercado natural não quer dizer «o mais importante», mas é importante à sua maneira. Porque é o mercado intramuros e não de além-fronteiras.

Ora, esta simples circunstância física ou geográfica significa que o mercado nacional não está sujeito aos imponderáveis da situação prevalente no exterior do país, que podem ser muitos, variados e graves, inibidores da vontade e da possibilidade de viajar e fazer férias dos cidadãos dos países geradores de turismo para os países essencialmente recetores, como é o caso do nosso. É verdade que o mercado nacional está também sujeito à ocorrência no país de situações económicas, sociais ou políticas desfavoráveis à prática do turismo pelos nacionais, mas estas são, em geral, previsíveis, e a uma escala mais controlável e de menores proporções do que as que acontecem lá fora, salvo, evidentemente, se a crise for de dimensão mundial. Vem isto a propósito da situação dos portugueses perante a clara assunção pelos hoteleiros do país da prática generalizada de preços do alojamento e outros serviços inoportáveis para a sua bolsa. Esta constatação é tanto mais relevante quanto se sabe ser o poder de compra dos portugueses dos mais baixos na Europa. O reparo não implica, evidentemente, a ideia de os hoteleiros portugueses não poderem ou não deverem aproveitar as oportunidades ofereci-

das pelo mercado para uma melhor rentabilidade do seu negócio. Condição é que estejam conscientes de que a sua prática atual em matéria de preços tenderá a gerar o conceito e a imagem de Portugal se ter transformado num destino turístico caro, com efeitos negativos ao nível da procura, a prazo. O parque hoteleiro vem crescendo de uma forma desmesurada em muitos lugares do nosso país, e ninguém poderá acreditar que as crises cíclicas do turismo são coisa do passado. Bem-avisados andarão por isso os hoteleiros portugueses que tenham presente a necessidade de preservarem uma relação de proximidade e confiança com os consumidores nacionais dos seus produtos e serviços em vez de uma postura de indiferença face a eles, por julgarem, insensatamente, que este tempo de «vacas gordas» vai durar sempre. Por outras palavras, o mercado nacional não poderá ser descartado em tempos de elevada procura de turistas estrangeiros, para ser o salvador reclamado em tempos de crise. Afinal o mercado é feito de pessoas, e as pessoas sabem bem como pagar as injustiças a que forem sujeitas. Entretanto, outros destinos além-fronteiras estarão atentos aos turistas estrangeiros que procurem hotéis de preços que queiram ou possam pagar. «À bon entendeur!» ■



pós 2 anos tão excecionais, como foram 2022 e 2023, em que consecutivamente se alcançaram os resultados mais relevantes de sempre do sector, como será o futuro?.

Se olharmos para o espectro de unidades hoteleiras que abriram e os projetos dos próximos 3 anos, num olhar mais atento, identificamos de imediato que: diversas unidades, possuem marcas internacionais, e que um número muito significativo, são

pertença de fundos de investimento Internacionais, que se encontram a investir no nosso país. Fundos que possuem um perfil de investimento em destinos de crescimento seguro, com elevadas taxas de rentabilidade a médio prazo.

Pegando neste e noutros temas da atualidade a ADHP, está a preparar o próximo congresso, sob o mote “Os Pilares da hotelaria”.

No XX congresso da ADHP, este ano na magnífica cidade de Aveiro, nos dias 21 e 22 de Março, iremos trazer a discussão:

O Impacto de “evento-marca” num destino - onde iremos perceber a importância dos eventos de visibilidade Nacional ou Internacional no destino;

Pilares de valor da Hotelaria - avaliaremos o impacto da componente imobiliária na gestão de uma unidade ou grupo. Seja de um grupo hoteleiro de um fundo de investimento internacional, ou de gestão mais tradicional, com provas consolidadas no sector;

A importância da formação executiva no contexto internacional - iremos aproveitar a oportunidade da presença das associações congéneres internacionais (Espanha, Itália e Alemanha) e conhecer as realidades e necessidades de formação executiva com o expertise de Les Roches;

Hospitality data trends for 2024 - com a colaboração da Clever, que nos trará dados que nos permitam avaliar o futuro do turismo;

A importância da Aviação nos destinos - Mais que nunca a aviação assume um papel preponderante, em especial em destinos insulares, em que os acessos se resumem praticamente à aviação. Com especialistas nesta área, avaliaremos este impacto.

Iremos ainda Reconhecer e Premiar, uma vez mais os Diretores de hotel e o parceiro de negócio, que se destacaram no ano transato, na cerimónia dos prémios xénios (deus grego da hospitalidade).

Estes prémios, à semelhança dos anos anteriores, são constituídos por 3 fases distintas:

Candidatura ou nomeação de candidatos;

Votação on line, num total de 7 candidatos;

Seleção dos vencedores de entre os 3 candidatos mais votados on line, por um júri de especialistas da área;

Contamos com todos vós, desta vez com uma oferta especial, em que todos os associados, serão convidados a assistirem aos trabalhos e respetivas pausas do evento.

Esperamos por todos vós em Aveiro! ■

Cordiais saudações hoteleiras.

O Presidente



Fernando Garrido
Presidente da Direção

Contamos com todos vós, desta vez com uma oferta especial, em que todos os associados, serão convidados a assistirem aos trabalhos e respetivas pausas do evento

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:

MELIÁ RIA

Colaboradores

Manuel Ai Quintas.....	3 / 6
Bartolo D'Amico.....	10
Jorge Catarino.....	12
Anabela Freitas.....	14
Soraia Quarenta e Carla Beselga.....	18
Paulo Pinto Santos.....	20
Rui Maria.....	24
Sandra Vasconcelos.....	32
Liliana Conde.....	34
Leonardo Simões.....	38
Aníbal Soares.....	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 13-31-011



TEMA CENTRAL

Pilares da Hotelaria e Turismo



CADERNO ESPECIAL



**ENTREVISTA
 RIBAU ESTEVES**

PRESIDENTE DA CÂMARA DE AVEIRO

3	EDITORIAL Mercado nacional deve ser “acarinhado”.....	3
4	MENSAGEM DO PRESIDENTE	
6	TEMA CENTRAL: PILARES DA HOTELARIA E TURISMO Acerca dos Pilares do Turismo..... Se está interessado numa formação internacional para ser Diretor de Hotel..... Pilares de Valor da Hotelaria: Propriedade, Exploração, Gestão e Marca..... Hotéis: portos de abrigo em momentos de incerteza.....	6 10 12 14
17	CADERNO ESPECIAL Jurídico Classificação dos Empreendimentos Turísticos..... Marketing Como se relaciona com o mercado? Onde estão os seus clientes? O que é B2C, B2B, D2C e o Marketplace?..... Distribuição A taxa de conversão não é importante, a receita sim.....	18 20 24
28	ENTREVISTA RIBAU ESTEVES - PRESIDENTE DA CÂMARA DE AVEIRO “Melhor do que vir a Aveiro é voltar”.....	28 29
32	DIRINVESTIGAÇÃO As pessoas no centro da transformação digital: o presente (e o futuro) da formação em hotelaria.....	32
34	PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS	
38	SECÇÃO JUNIOR Pessoas - O pilar de tudo o que fazemos..... Embaixadores da Hotelaria.....	38 39
40	A NOSSA BABILÓNIA Mais vale dois “pequeninos” capazes.....	40
42	NESTA EDIÇÃO Pilares de Valor da Hotelaria.....	42



Manuel Ai Quintas
Director da Revista



ACERCA DOS **PILARES DO TURISMO**

se, relativamente ao ambiente externo, em regra, os hoteleiros pouco ou nada podem fazer, o mesmo não acontece no que respeita ao produto e ao serviço

Decidiu a Direção da Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal oportunamente que o tema central do seu congresso em Aveiro seria, como vai ser, «os pilares da hotelaria», ou seja, aquilo que informa e sustenta a indústria de hospitalidade em qualquer parte.

O tema é, no mínimo, desafiante se, como é seguramente intenção dos organizadores do congresso, o debate incidir sobre questões novas, diferentes da mera assunção de ser o mercado, o capital, o produto e o serviço os componentes e sustentáculos essenciais e insubstituíveis da hotelaria, que, evidentemente, nunca deixarão de ser.

Na realidade não é ousado afirmar estar a hotelaria presentemente confrontada com questões novas, porventura maiores e mais complexas do que as que levaram, a quando da entrada no novo milénio, ao debate acerca do futuro desenvolvimento da indústria hoteleira, em que o seu principal desafio parecia, então, ser a incerteza de poder contar com o acesso ao capital necessário, além da provável ocorrência de fatores, ou forças, suscetíveis de causar uma mudança significativa no desempenho corrente dos hotéis, como as tecnologias, então, ainda de uso relativamente restrito no setor.

Sucedem que a ocorrência dos fenómenos de mudança, como aqueles que poderão estar a acontecer agora,

é normalmente lenta e pouco ou nada imediatamente visível, tornando difícil prever a sua evolução no futuro mais ou menos breve.

Será, no entanto, razoável salientar que os referidos fatores, produto e serviço, sobretudo, não são imutáveis – longe disso! –, para além de o ambiente de negócio ser verdadeiramente crítico do ponto de vista da inconstância e da imprevisibilidade que o caracterizam.

Porém, se, relativamente ao ambiente externo, em regra, os hoteleiros pouco ou nada podem fazer, o mesmo não acontece no que respeita ao produto e ao serviço, cuja natureza e qualidade são da sua exclusiva responsabilidade.

Deverá, no entanto, ressaltar-se que o produto e o serviço de um hotel deverão, em primeiro lugar, corresponder satisfatoriamente às necessidades, desejos e preferências dos segmentos de consumidores a que especialmente se destinam, devendo deduzir-se daqui que afinal o produto e o serviço dependem daquilo



O Ar Condicionado perfeito para cada situação.

É Bosch!

Climate e Air Flux

Residencial ou comercial, qualquer que seja a dimensão do seu projeto, as gamas de Ar Condicionado Bosch Climate e Bosch Air Flux respondem com eficiência, versatilidade e conforto extremo, às necessidades dos seus clientes.

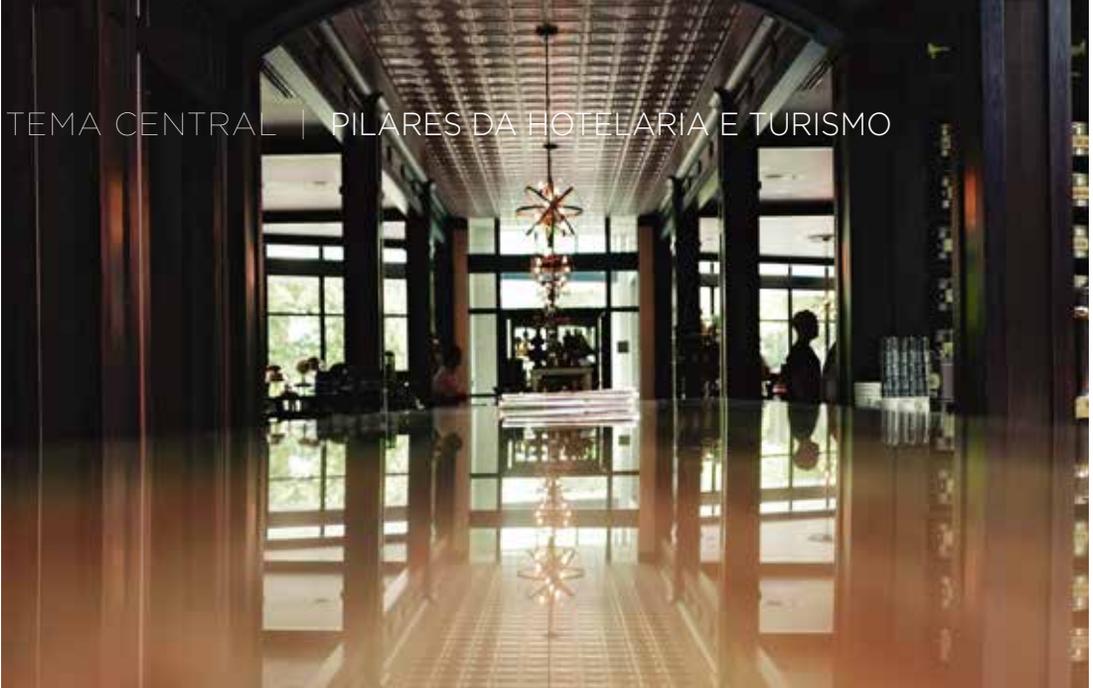
www.bosch-homecomfort.pt    



BOSCH

Tecnologia para a vida

Home Comfort Group



seria
incompreensível
não considerar
já o ambiente
natural como
um novo pilar
da hotelaria,
agora que não
sofre dúvida o
reconhecimento
de ser a
natureza
essencial ao
turismo

que o mercado quer e de que necessita, mais do que da livre vontade dos hoteleiros.

Sucede que nunca, como agora, os hoteleiros dispuseram de tanta e tão fiável informação sobre os prováveis consumidores dos seus produtos e serviços, o que deverá normalmente permitir-lhes adequar a sua oferta ao que pretendem aqueles a quem se propõe servir.

Aqui, haverá que reconhecer a importância crescentemente assumida pelas novas tecnologias de âmbito geral, isto é, de aplicação em praticamente todas as áreas do negócio hoteleiro, e não apenas as ditas Tecnologias de Informação, importantes, sem dúvida, mas de utilidade mais restrita.

Não é exagero, por isso, considerar que a tecnologia se tornou, entretanto, um novo pilar da hotelaria, e não apenas um fator de complemento do produto hoteleiro convencional, ou um instrumento da operação corrente dos hotéis, como foi o caso durante muitos anos.

A tecnologia específica da indústria hoteleira - e não aquela destinada a outros setores da economia que os hotéis, à falta de melhor, se encarregavam de aproveitar - permite, hoje em dia, tornar menos enfadonha e monótona inúmeras tarefas da operação hoteleira, aliás sem interessados no seu desempenho; o aumento expressivo da eficiência e produtividade individual e coletiva, e, sobretudo, uma superior eficácia na relação com o mercado.

Por outro lado, à medida que a tecnologia cresce em importância nas várias vertentes do negócio hoteleiro diminui a importância dos recursos humanos nas áreas e tarefas em que aquela é utilizada com vantagem, o que, se não é desejável do ponto de vista social, permite compensar das dificuldades de recrutamento de trabalhadores com que luta o setor.

Tanto bastará dizer para que se conclua dever a tecnologia ser considerada como um importante pilar da

hotelaria, num plano comparável, mas não igual, ao dos recursos humanos.

Por outro lado, seria incompreensível não considerar já o ambiente natural como um novo pilar da hotelaria, agora que não sofre dúvida o reconhecimento de ser a natureza essencial ao turismo, e ser cada vez mais evidente a preocupação das pessoas, em geral, e dos consumidores dos produtos hoteleiros, em particular, com a sustentabilidade ambiental.

Dito de outro modo, a responsabilidade ambiental deverá ser considerada um pilar da hotelaria, como já o é do turismo, embora seja de reconhecer a insuficiente preocupação com as boas práticas ambientais de grande parte do setor.

Finalmente - embora seja notória a crescente preocupação e sucesso dos hoteleiros em assegurar diretamente por si a colocação da sua oferta junto do mercado consumidor - seria injusto não reconhecer a importância transcendente dos canais de distribuição, ao assegurarem uma profícua relação de negócio entre os hotéis e os consumidores finais, importância esta que faz deles pilares relevantes da atividade hoteleira.

Intencionalmente, ficam de fora nesta breve explanação acerca dos pilares do turismo questões como o marketing, a qualidade e o preço, mas estes são apenas instrumentos de políticas comerciais a usar com inteligência e critério pelos hoteleiros, a que poderiam acrescentar-se outros importantes ingredientes da atividade e negócio hoteleiro.

É natural e desejável que do debate acerca dos pilares do turismo resultem outras importantes considerações sobre a matéria, e seguramente que assim será.

Questão é que os empresários e gestores hoteleiros tirem da discussão todas as consequências de ordem prática que não podem e não devem ignorar. ■

MOODS
costaverde
porcelain
made in portugal



Bubbly





Bartolo D'Amico

ADA Italia -
Associazione Direttori
d'Albergo

SE ESTÁ INTERESSADO NUMA **FORMAÇÃO** **INTERNACIONAL** PARA SER DIRETOR DE HOTEL

o papel de um diretor de hotel requer uma série de competências internacionais para gerir com sucesso um negócio hoteleiro num contexto global.

Na minha opinião, um dos empregos mais bonitos do mundo é o de diretor de hotel. Permite-nos conhecer milhares de pessoas de diferentes nacionalidades, com hábitos e costumes diferentes e fascinantes.

Permite-nos viajar pelo mundo e parar quando encontramos o sítio certo para viver as nossas vidas.

No entanto, o papel de um diretor de hotel requer uma série de competências internacionais para gerir com sucesso um negócio hoteleiro num contexto global.

Eis algumas das principais competências chave que um diretor de hotel deveria possuir:

1. Conhecimento das tendências globais da indústria hoteleira: Um gestor hoteleiro deve estar a par das últimas tendências e desenvolvimentos da indústria hoteleira a nível internacional, o que inclui o conhecimento de novas tecnologias, estratégias de marketing e melhores práticas operacionais.
2. Competências linguísticas: Num ambiente internacional, um diretor de hotel deve ser capaz de comunicar eficazmente em várias línguas. Isto é especialmente importante para interagir com uma clientela internacional e para coordenar o pessoal multicultural e para coordenar o pessoal multicultural.
3. Gerir a diversidade cultural: Um diretor de hotel deve ser capaz de gerir a diversidade cultural no interior da sua equipa e entre os hóspedes. Isto requer sensibilidade cultural, capacidade de adaptação a diferentes normas e tradições e capacidade de resolução de conflitos culturais.
4. Competências de liderança: um diretor de hotel deve ser um líder eficaz, capaz de inspirar e motivar a sua equipa. Isto inclui a capacidade de tomar decisões rápidas e informadas, de delegar

tarefas de forma eficiente e de gerir os recursos de forma ótima.

5. Competências de gestão financeira: um diretor de hotel deve ter um sólido conhecimento das práticas financeiras e da gestão orçamental. Isto inclui a capacidade de analisar dados financeiros, planear e controlar os custos e identificar oportunidades para melhorar a rentabilidade do hotel.
6. Capacidade de adaptação: O sector hoteleiro está em constante evolução e um gestor hoteleiro deve ser capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças. Isto requer flexibilidade, criatividade e capacidade de tomar decisões rápidas em situações imprevistas.

Estas são apenas algumas das competências internacionais que um diretor de hotel deve possuir. É importante sublinhar que as competências exigidas podem variar consoante o tipo de hotel, a sua localização geográfica e as necessidades específicas da empresa.

Atualmente, existem várias opções para se tornar um diretor de hotel. Eis algumas sugestões após a conclusão do curso num instituto hoteleiro:

1. Mestrado em Gestão Hoteleira Internacional: Muitas universidades oferecem programas de mestrado especializados em gestão hoteleira internacional. Estes programas têm normalmente a duração de um a dois anos e abrangem uma vasta gama de tópicos, incluindo gestão de operações hoteleiras, marketing, finanças e recursos humanos.



2. Estágios internacionais: Uma forma de obter formação prática no sector hoteleiro internacional é através de estágios internacionais. Muitas cadeias hoteleiras oferecem programas de estágio que permitem aos estudantes trabalhar em diferentes locais do mundo e ganhar experiência prática no terreno.

3. Cursos de formação em linha: Existem também cursos de formação em linha disponíveis para quem deseje obter uma formação internacional na indústria hoteleira. Estes cursos abrangem uma vasta gama de tópicos e podem ser concluídos ao ritmo de cada um.

4. Programas de intercâmbio internacional: Algumas universidades oferecem programas de intercâmbio internacional que permitem aos estudantes passar um semestre ou um ano no estrangeiro numa universidade parceira. Estes programas oferecem a oportunidade de mergulhar numa nova cultura e adquirir uma perspetiva internacional sobre o sector da hotelaria.

Independentemente do caminho escolhido pelos estudantes, é importante estar disposto a trabalhar arduamente e a adaptar-se a novos ambientes e culturas. A formação internacional pode oferecer oportunidades únicas para desenvolver competências e conhecimentos no sector da hotelaria e abrir novas perspetivas de carreira.

Ada (Associação Italiana de Diretores de Hotéis), criou em 2023 “Ada.Gio” que significa Ada Giovani, abrimos praticamente a associação a jovens licenciados e licenciados em turismo, que poderão relacionar-se com diretores experientes, participar nas aulas do centro de estudos da Ada e, ao mesmo tempo, os colegas diretores terão a oportunidade de conhecer jovens prováveis futuros colaboradores para os seus estabelecimentos hoteleiros.

Seria interessante alargar a cooperação da “Ada.Gio” com associações de: Portugal, Espanha, Alemanha, França, etc. ■

é importante estar disposto a trabalhar arduamente e a adaptar-se a novos ambientes e culturas



Jorge Catarino
Hotel & Real Estate
- Investment & Asset
Management Advisory

PILARES DE VALOR DA HOTELARIA: PROPRIEDADE, EXPLORAÇÃO, GESTÃO E MARCA

Em antecipação ao 20º Congresso da ADHP, sob o mote “Pilares da Hotelaria e Turismo”, importa notar que o valor gerado pelo negócio hoteleiro pode, na verdade, ter quatro origens distintas e diferenciadas, que designo por 4 “Pilares de Valor” da hotelaria:

A atratividade relativa de cada um dos pilares de valor, resultante da ponderação destes elementos o valor, varia em função da posição de cada uma das atividades no ciclo hoteleiro

- **Propriedade:** Proprietário aluga o edifício a um operador mediante o pagamento de uma renda de yield fixo e/ou variável, mantendo os eventuais ganhos patrimoniais, mas assumindo a manutenção do edifício.
- **Exploração:** O operador do hotel está interessado no retorno residual da operação do hotel após o pagamento da renda do edifício e dos custos operacionais. Se não tiver experiência, contrata uma empresa de gestão e, eventualmente, coloca uma marca, pagando honorários de gestão e royalties de marca. Os resultados variam bastante, dependendo essencialmente do desempenho do hotel.
- **Gestão:** Uma empresa de gestão hoteleira assina um contrato com a operadora do hotel para administrar o hotel em seu nome por um período específico de tempo. O retorno para a sociedade gestora, honorários de gestão, são normalmente percentagens fixas da receita bruta e do resultado operacional bruto do hotel. Não é incomum a gestora não receber parte dos seus honorários de gestão até que uma rentabilidade mínima seja alcançada pelo operador ou mesmo, em certas circunstâncias, dar garantias financeiras ao operador quanto aos níveis de desempenho a atingir.
- **Marca:** O proprietário dos direitos sobre uma determinada marca permite que a operadora opere e o gestor administre a propriedade sob a sua marca em troca do pagamento de royalties de marca. Os contratos de franquia estão frequentemente associados à utilização de um sistema de reservas que incorpora essa (e outras) marcas. A proposta de valor para a operadora é a de que o proprietário da marca também “possui” o cliente e portanto, ao utilizar a marca, o proprietário provavelmente beneficiará com o aumento da distribuição junto

de hóspedes dispostos a pagar um preço premium por um produto hoteleiro padronizado ou “reconhecido”.



Fonte: (2010) Pan-European Hotels, Credit Suisse/First Boston (Europe) Equity Research, London

O caso de base ilustrativo pode ser o de um ativo hoteleiro propriedade de um fundo imobiliário ou de pensões “W”, operado por um empresário “X”, mas administrado em seu nome pela sociedade gestora “Y” sob a bandeira “Z”.

Cada um dos 4 “Pilares de Valor” tem o seu próprio perfil de risco, diferentes rendibilidades esperadas e de valor distintos. Assumindo diversas estruturas de propriedade e operacionais, as empresas e as cadeias hoteleiras podem estar expostas de formas diferentes a esses elementos do valor e, portanto, oferecem aos seus acionistas diferentes oportunidades

de investimento. A atratividade relativa de cada um dos pilares de valor, resultante da ponderação destes elementos o valor, varia em função da posição de cada uma das atividades no ciclo hoteleiro.

De forma resumida, os **drivers de valor da Propriedade** são:

- **Localização:** Uma afirmação do óbvio, uma vez que os hotéis em excelentes localizações nas principais cidades geram consistentemente preços e rendas mais altos/as que localizações secundárias em mercados secundários ou terciários mais voláteis.
- **Estado/Posicionamento do Edifício:** A máxima aqui não é que mais é necessariamente melhor, mas que o edifício precisa de ser mantido num nível competitivo e oferecer serviços e funcionalidades adequadas ao seu mercado.

Por seu turno, os **drivers de valor da Exploração** são:

- **Ciclo do Negócio Hoteleiro:** À semelhança do driver localização do pilar da propriedade, enquanto os mercados primários nas principais capitais podem ser o melhor local para gerar o maior valor residual de longo prazo, os mercados secundários ou no ciclo ascendente podem oferecer maiores oportunidades de crescimento no curto prazo.
- **Sensibilidade a Ciclos Económicos e do Negócio:** Ou alavanca operacional. Tipicamente, as ofertas de produtos de cinco estrelas e também de serviço completo de gama média têm maiores níveis de custos fixos e, portanto, maior sensibilidade a variações nas receitas que hotéis de serviço limitado ou económicos.

Deve ser notado que os drivers que determinam as rendibilidades dos pilares de valor da propriedade, da gestão e da marca também têm um impacto crítico no retorno residual. Escolher a propriedade certa no local e condições certas e, em seguida, contratar a empresa de gestão hoteleira certa para administrar a propriedade sob a bandeira certa também é absolutamente fundamental para o sucesso. Esta interdependência de interesses é válida para cada um dos 4 “Pilares de Valor”.

Já os principais **drivers de valor da Gestão** são:

- **Experiência da Gestão:** Inclui a capacidade de a gestora maximizar as receitas brutas do hotel, e simultaneamente ter uma operação eficaz e eficiente (melhorando as margens), antecipar e adaptar-se aos ciclos do negócio hoteleiro.
- **Efeitos de Escala:** Poder negocial de compra superior e oportunidade para alavancar as funções de BackOffice, bem como um maior potencial para

ganhar experiência de gestão e reconhecimento de marca para a empresa de gestão.

- **Tecnologia/Yield management:** O uso de tecnologias proprietárias e sofisticadas de gestão de Front e de BackOffice é fundamental para maximizar o retorno para a operadora e, portanto, os honorários de incentivo e as perspectivas de crescimento para a empresa de gestão.

Por último, os **drivers de valor da Marca** são:

- **Perceção/Reconhecimento:** Embora existam diferentes atitudes em relação às marcas em diferentes geografias, a adoção por um hotel de uma marca reconhecida pode ser da maior importância para melhorar o seu posicionamento no mercado, desde que simultaneamente satisfaça os requisitos dos clientes.
- **Capacidade de Distribuição:** Permite ao hotel tornar-se acessível ao seu mercado e, junto com a perceção da marca, alimenta a fidelidade à marca, melhora a ocupação e aumenta o retorno.

Dos 4 “Pilares de Valor”, **o que exige maiores volumes de investimento e apresenta um maior risco/rendibilidade para os investidores é o da Propriedade.** Quer os volumes de investimento, quer os riscos/rendibilidades médias estimadas para os investidores vão-se reduzindo à medida que passamos do pilar de valor da Exploração, para o da Gestão e para o da Marca.

A estratégia mais adequada para ser um investidor bem sucedido em cada um dos 4 “Pilares de Valor” consiste, no essencial, em:

- **Propriedade:** Privilegiar as boas localizações e aproveitar os ciclos imobiliários comprando na parte baixa e vendendo na parte alta do ciclo.
- **Exploração:** Deter e operar hotéis em excelentes localizações em mercados de desenvolvimento estável, reduzindo o risco de as margens operacionais não excederem os compromissos financeiros de pagamento de renda aos proprietários.
- **Gestão:** Gerir hotéis em mercados secundários, portanto com maior risco de propriedade e de exploração; e, idealmente, a partir do meio do ciclo económico.
- **Marca:** Franquear hotéis em mercados terciários e menos estáveis, com maior risco de propriedade, de exploração e de gestão.

Num dos painéis do 25º Congresso da ADHP procurei desenvolver, em conjunto com outros oradores, este tema em maior profundidade. ■

Dos 4 “Pilares de Valor”, o que exige maiores volumes de investimento e apresenta um maior risco/rendibilidade para os investidores é o da Propriedade.



Anabela Freitas

Vice-presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal

HOTÉIS: PORTOS DE ABRIGO EM MOMENTOS DE INCERTEZA



Este congresso vai constituir uma inestimável oportunidade para troca de aprendizagens e de *networking* para todos os participantes. E não poderia decorrer num sítio mais adequado

Os hotéis são um pilar fundamental da atividade turística. Importa frisar esta evidência, numa altura em que o turismo vive uma época de aceleradas transformações. Em tempos de incerteza, os hotéis são portos de abrigo, que inspiram confiança e segurança a quem viaja. São os hotéis, e os seus diretores, quem melhor antecipa as necessidades dos clientes e quem proporciona as experiências mais gratificantes a quem viaja. Sem hotéis não há, seguramente, turismo, pelo menos como o desejamos.

É pois, com grande satisfação, que a região Centro de Portugal recebe, mais uma vez, um evento tão importante como o XX Congresso da ADHP. Em março, Aveiro abre as portas aos congressistas, da mesma forma que Viseu, em 2019, e Fátima, em 2021, só para recordar os exemplos mais recentes. É motivo para dizer que o Centro de Portugal é a casa natural desta associação, o que muito nos orgulha.

Este congresso vai constituir uma inestimável oportunidade para troca de aprendizagens e de *networking* para todos os participantes. E não poderia decorrer num sítio mais adequado.

Aveiro é uma escolha muito feliz para a sede do 20.º Congresso, por vários motivos. Por um lado, é uma cidade e uma capital de comunidade intermunicipal com imenso para mostrar a quem a visita. Num raio de poucos quilómetros, oferece o que de melhor tem o país: uma hospitalidade única, enriquecida com doses generosas de património, cultura e beleza natural, e condimentada com uma gastronomia distintiva e conhecida em todo o mundo. Além do mais, reúne excelentes condições para eventos de grande escala, como este congresso. Acresce que Aveiro é este ano a primeira Capital Portuguesa da Cultura, com toda a atratividade extra que esta distinção oferece.

O PRAZER DO CAFÉ ESTÁ NO RITUAL

AGORA TAMBÉM EM GRÃO

EM GRÃO • LOTE RITUAL
NOVO
LOTE RITUAL • EM GRÃO



O Centro de Portugal registou quase 8 milhões de dormidas nos alojamentos turísticos entre janeiro e dezembro de 2023

Aveiro é também uma porta de entrada privilegiada para a região Centro de Portugal. A partir de Aveiro, podemos conhecer toda a região, comprovando que este é um destino turístico completo e diversificado, como os congressistas vão ter oportunidade de comprovar durante a sua estadia.

Nos últimos anos, temos assistido a um boom da atividade turística na região Centro de Portugal. Grande parte da responsabilidade deste crescimento sem precedentes deve-se, sem qualquer dúvida, ao setor hoteleiro. Apesar das dificuldades que tem enfrentado – a pandemia deixou marcas profundas e a escassez de recursos humanos é um desafio constante, para recordar apenas algumas –, a qualidade dos serviços hoteleiros tem vindo a aumentar de forma inegável, na região Centro e no país. O setor atingiu hoje um patamar de qualidade superior, proporcionando serviços que estão em linha com as melhores práticas internacionais.

A melhoria generalizada do setor não é fruto do acaso. Deve-se a medidas de gestão mais eficiente, que privilegiam a aposta na inovação, que colocam o cliente no centro da experiência turística e que procuram cumprir com as metas da sustentabilidade. Em suma, os hotéis têm sabido adaptar-se, com distinção, às tendências do mercado.

É de enaltecer, também, a aposta na qualificação permanente dos recursos humanos. Da mesma forma que não existe turismo sem turistas, não há boas experiências turísticas sem funcionários e colaboradores motivados. Uma equipa bem treinada e disponível é essencial para deixar boas recordações em que nos visita e, dessa forma, é vital para o sucesso global do setor.

Os resultados do upgrade de qualidade das unidades hoteleiras estão à vista de todos e são, todos os meses, evidenciados pela crescente procura turística. Permitam-me que destaque as conquistas históricas da atividade na região Centro de Portugal, em 2023.

Os resultados preliminares da atividade turística no país em 2023, divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), comprovaram que o ano passado foi o melhor de sempre para o turismo no Centro de Portugal. A região destacou-se em todos indicadores relevantes, o que são notícias gra-

tificantes para os empresários e diretores de hotéis que investem no turismo da região.

O Centro de Portugal registou quase 8 milhões de dormidas nos alojamentos turísticos entre janeiro e dezembro de 2023 – mais concretamente, 7,96 milhões. Este valor, nunca alcançado pela região, representa um aumento significativo de 11,6% em comparação com 2019, que era o ano de referência.

O acréscimo de dormidas verificou-se tanto nos visitantes nacionais como dos que chegaram de fora do país. As dormidas de residentes subiram 16,1%, entre 2019 e 2023, para mais de 4,6 milhões. Esta subida mostra que o território do Centro de Portugal atrai cada vez mais visitantes de outras regiões nacionais. Ao mesmo tempo, as dormidas de visitantes internacionais aumentaram 5,9%, em relação a 2019, totalizando 3,3 milhões.

Um indicador particularmente relevante para os diretores de hotéis é a taxa líquida de ocupação-cama. Também aqui, os números são promissores: em 2023, este indicador atingiu os 33,7%, contra os 32,8% de 2019.

Os dados mais recentes do INE não incluem ainda os proveitos totais nos estabelecimentos de alojamento turístico, faltando os números de dezembro. No entanto, até novembro, os proveitos já tinham ultrapassado o total de 2019: 432,6 milhões de euros, de janeiro a novembro de 2023; e 355,4 milhões em todo o ano de 2019.

Este balanço é muito encorajador e demonstra a grande pujança da atividade turística no Centro de Portugal, que é cada vez mais visto como um destino de excelência. Mas estes resultados não seriam possíveis sem o esforço permanente do setor hoteleiro, que diariamente encontra novas formas de ultrapassar os desafios, apresentando novos produtos e melhorando os já existentes.

Em Aveiro, nos dias 21 e 22 de março, vamos falar disto e de muito mais. Tenho a convicção de que este congresso vai ser um catalisador para a inovação, a colaboração entre os parceiros do setor e a busca incessante pela excelência, consolidando o seu papel crucial na promoção do crescimento económico do país. ■

CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

18 | JURÍDICO

Classificação dos Empreendimentos Turísticos

20 | MARKETING

Como se relaciona com o mercado? Onde estão os seus clientes?
O que é B2C, B2B, D2C e o Marketplace? Marketing!

24 | DISTRIBUIÇÃO

A taxa de conversão não é importante, a receita sim



Soraia Quarenta e Carla Beselga
BQ Advogadas

CLASSIFICAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS

Novo Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março (alterado, posteriormente, pelo Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30/06, apenas no que aos procedimentos de licenciamento respeita, implementando o *Simplex+* 2016, mas sem impacto na classificação per se, tema agora em análise), alterando de forma profunda o quadro legal que regia o processo de instalação, exploração e funcionamento desses empreendimentos.

O processo de classificação foi uma das alterações mais substanciais e inovadoras e embora a obrigatoriedade do sistema de classificação se mantenha, este passou a ser mais flexível.

A qualidade dos serviços conjugados com os requisitos físicos das instalações, passaram a ser a pedra de toque, sendo atribuída a verdadeira importância a este sector de serviços eficientes, inovadores e com particularidade.

Em 2008 foi aprovada e publicada a Portaria 327/2008, de 28 de abril (alterada pela Portaria 309/2015, de 25 de setembro), sendo estabelecidos os seguintes tipos de empreendimentos turísticos:

- Estabelecimentos Hoteleiros,
- Aldeamentos Turísticos,
- Apartamentos Turísticos,
- Hotéis Rurais.

A cada um destes empreendimentos é atribuída uma categoria, diferenciada de acordo com o tipo. Para os estabelecimentos hoteleiros é atribuída a categoria de 1 a 5 estrelas.

Para os Aldeamentos Turísticos e para os apartamentos turísticos é atribuída uma categoria de 3 a 5 estrelas, para os Hotéis Rurais a categoria também é de 3 a 5.

Note-se que em 2014, foi criada a classificação sem estrelas, a qual não teve grande adesão, tendo-se retomado o sistema de classificação obrigatória. E ainda bem, pois se há

fator de distinção e de eventual qualidade é exatamente o número de estrelas ou melhor, a classificação que cada empreendimento detém.

A atribuição da categoria depende cumulativamente do cumprimento de todos os requisitos mínimos obrigatórios, sendo estes:

- a) Apresentar adequadas condições de higiene e limpeza, conservação e funcionamento das instalações e equipamentos;
- b) Insonorização de toda a maquinaria geradora de ruídos em zonas de clientes, em especial ascensores e sistemas de ar condicionado;
- c) Sistema de armazenamento de lixo quando não exista serviço público de recolha;
- d) Sistema de iluminação de segurança, de acordo com o disposto na legislação aplicável;
- e) Sistema de prevenção de riscos de incêndio de acordo com o disposto em diploma próprio;
- f) Água corrente quente e fria;
- g) Telefone ligado à rede exterior, quando estiver disponível o respetivo serviço público.

Todas as especificidades estão presentes nos anexos a esta Portaria, sendo que o Anexo I é específico para estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais, o Anexo II para aldeamentos turísticos e o Anexo III para apartamentos turísticos.

Estes anexos estão divididos em cinco segmentos, sendo estes as instalações, equipamento e mobiliário, serviços, lazer e negócios, qualidade e sustentabilidade.

Esta portaria específica ainda as áreas mínimas, não se aplicando este mínimo no que às áreas diz respeito aos empreendimentos turísticos que já tenham projeto de arquitetura aprovado.

Em 2015, foi ainda revogado o preceito que estabelecia o regime a aplicar, em termos de classificação, para as pousadas e estabelecimentos hoteleiros instalados em edifícios classificados.

Além desta alteração, passados dois anos esta portaria sofreu um aditamento, tendo sido inserido o art.º 4-A, no que respeita à classificação das pousadas, passando estas a ter de seguir os requisitos fixados no Anexo I, diferenciando a sua classificação seguindo os seguintes critérios: para a atribuição de 4 estrelas, quando instaladas em edifícios classificados como de interesse nacional ou de interesse público ou para a atribuição de 3 estrelas quando instaladas em edifícios classificados de interesse municipal ou em edifícios que pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico sejam representativos de uma determinada época.

A classificação dos Empreendimentos Turísticos é um elemento essencial e, logo, um pilar da hotelaria e turismo, dado que muitas são as vezes que os potenciais clientes escolhem um empreendimento turístico em detrimento de outro com base na sua classificação e os requisitos não obrigatórios poderão ajudar - e muito - nessa subida de categoria. ■



Renting de Robôs
de Serviço

Renting de Impressoras
Multifuncionais



COMPROMISSO
PAGAMENTO
PONTUAL

inovadora'22





Paulo Pinto Santos
Marketing Director
Costa Verde

COMO SE RELACIONA COM O MERCADO? ONDE ESTÃO OS SEUS CLIENTES? O QUE É B2C, B2B, D2C E O MARKETPLACE?



D2C é caracterizado por um processo mais straight entre quem presta e quem compra

As relações que temos com os nossos clientes, sejam eles primários ou secundários, intermédios ou finais, podem-se classificar de diferentes formas. Está familiarizado com os termos B2C, B2B, D2C, *Marketplace* ou mesmo B2E?

A transformação digital tem levado empresas, que até agora operavam apenas no B2B, a assumirem o desafio pelo B2C e mesmo pelo D2C, numa perspetiva de estarem mais perto dos seus clientes alvo.

Mas o que significam as siglas B2B, B2C, D2C e o tão falado Marketplace?

B2B - Business to Business

Este tipo de relação é o mais encontrado nos mercados industriais nos quais as empresas com estas

características promovem e vendem os seus bens a outras empresas, maioritariamente distribuidores.

A compra pelo cliente final neste processo é mais demorada, dada a existência de intermediários na distribuição, poderá ser castradora pois as transações são mediadas por essa distribuição, no entanto, e pela positiva, o valor medio de compra é francamente superior a uma transação B2C, o que favorece a atividade e os ganhos de produtividade da empresa produtora.

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



Os Marketplace são caracterizados por reunir numa só plataforma, app ou website produtos e serviços de diversas marcas e proveniências

Existem assim notórios ganhos de escala, um foco na produção e para o serviço assente nas encomendas recebidas, diminuindo assim os stocks e imediatamente o risco, no entanto o produtor está bastante afastado do seu cliente final.

B2C - Business to Consumer

Esta é a modalidade mais recorrente, seja no retalho tradicional seja no comércio eletrónico, caracterizada pela venda direta e literal do prestador ao cliente final, daí o nome *Business to Consumer*.

As características deste processo são dispares do B2B, dada a proximidade ao cliente final. Daí o processo de decisão de compra ser mais curto e muitas vezes de impulso, a existência sem intermediários muitas vezes de quem produz e de quem compra, sendo que o valor medio de compra é francamente muito mais baixo do praticado em B2B. Se no sistema B2B tem de existir uma forte ligação entre quem produz e quem vai distribuir determinado produto, no B2C o público é muito mais abrangente e menos fidelizado, tendo a variável preço e a comunicação um papel bastante importante.

D2C - Direct to Consumer

O *Direct to Consumer* é uma metodologia recente, que vem reforçar o tipo de operação em que uma empresa promove e vende diretamente aos seus clientes finais. Podemos assim concluir que o D2C é caracterizado por um processo mais *straight* entre quem presta e quem compra.

Tendo um processo de compra muito semelhante ao B2C, é assim caracterizada pela transação direta, sem a existência de qualquer intermediário, obrigando desta forma a repensar toda a sua gestão logística interna de forma a ser mais célere na resposta ao cliente, agora seu cliente natural, em quantidades infinitamente inferiores.

Esta proximidade permite estar mais próximo de quem compra, e por sua vez capacitar para a realização de testes de produto sem o crivo da distribuição.

O D2C é hoje uma das mais importantes ferramentas de comunicação das empresas, que anseiam estar mais perto dos seus clientes, assim como um *drive* de angariação de informação sobre esses mesmos clientes.

Aqui a transformação digital tem sido uma forte alavanca para este tipo de relacionamento e transação.

MARKETPLACE

O *Marketplace* é o modelo preferido do comércio eletrónico.

Já todos ouvimos falar de centros comerciais virtuais, de plataformas de comércio eletrónico, etc., que alugam os seus recursos a marcas, indústria e distribuidores em troca de um aluguer ou taxas.

Os *Marketplace* são caracterizados por reunir numa só plataforma, *app* ou *website* produtos e serviços de diversas marcas e proveniências.

Com a responsabilidade de mediar as transações realizadas entre fornecedor e cliente final, garantem visibilidade e exposição para quem quer promover os seus produtos, no entanto aumentam igualmente o nível de competitividade entre os vários *players*.

Os fornecedores veem neste tipo de plataforma uma forma de estarem no comércio eletrónico com um reduzido investimento, sem terem a necessidade de desenvolverem e investirem numa estrutura própria. Quanto ao público, este é muito mais abrangente e menos fiel.

Resumindo e concluindo, é importante saber onde estão os nossos clientes e como lhe poderemos chegar de uma forma mais eficiente. Se tem experiência no mundo do marketing digital com toda a certeza que está já familiarizado esta terminologia e processos. Num mercado em que o B2B concentra os seus esforços em decisões de compra baseadas em processos lógicos, o D2C concentra-se em decisões de compra baseadas nos desejos e emoções.

Existem outros processos como o C2C - *Consumer to Consumer*, o B2G - *Business to Government*, ou o muitas vezes desleixado B2E - *Business to Employee*. O B2E tem bastantes semelhanças com o B2C, mas é gerido na maior parte das vezes em colaboração com o departamento de Recursos Humanos da organização e integrado nos sistemas internos da empresa, permitindo a manutenção de um espírito de qualidade e desenvolvimento de mercado.

Já pensou que os melhores vendedores estão todos os dias consigo?

Os últimos tempos têm sido prova da viragem tecnológica no respeitante aos processos de venda, estando a chamada IoT a assumir um papel, seja na potencialização das vendas seja como desbloqueador e ativador de marca.

É premente as empresas estarem mais próximas dos seus atuais e potenciais clientes. ■

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

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



C^a
Atlântica
HOSPITALITY

companhiaatlantica.pt | info@companhiaatlantica.pt



Rui Maria
Country Manager Mirai

A TAXA DE CONVERSÃO NÃO É IMPORTANTE, A RECEITA SIM

A taxa de conversão tornou-se uma métrica popular para muitos hotéis. É frequentemente incluída em relatórios executivos e utilizada para avaliar os diretores de marketing ou para comparar diferentes hotéis.

Os vendedores leram esta tendência e criaram o rótulo de “alta conversão” para os seus produtos, da mesma forma que a Coca-Cola popularizou o rótulo de “dieta” nos anos 80. Todos os produtos disponíveis “aumentam a sua conversão”, como se isso fosse fácil. Será que esta obsessão com a taxa de conversão se justifica?

será que a taxa de conversão tem impacto nos seus lucros ou perdas



Deve a taxa de conversão ser um objetivo?

A expectativa em relação à “taxa de conversão” faz sentido. Sem dúvida, é um KPI relevante que vale a pena monitorizar ao longo do tempo. Mostra-lhe onde pode estar a ter problemas e dá-lhe pistas sobre como os resolver. No entanto, será que a taxa de conversão tem impacto nos seus lucros ou perdas?

Nunca encontrei um hotel que obtivesse mais lucros diretamente a partir da taxa de conversão. O lucro resulta das receitas menos as despesas operacionais. Devemos monitorizar todos os KPI que condicionam a receita e a receita provém das reservas, mas... será que a taxa de conversão condiciona o número de reservas?

De acordo com a fórmula, existe uma relação direta entre a taxa de conversão, as visitas e o número de reservas.

Taxa de conversão = Reservas / Visitas

Que podemos reescrever como:

Reservas = Taxa de conversão x Visitas

Quanto maior for a conversão ou o número de visitas, maior será o número de reservas, mas... São a taxa de conversão e as visitas independentes uma da outra? Podemos aumentar uma sem afetar a outra? Era bom que fosse assim tão fácil e esta dependência explica grande parte do caos e da confusão em torno das taxas de conversão!

A taxa de conversão varia muito consoante a sua fonte de tráfego

Se verificar o seu *Google Analytics*, encontra diferenças importantes na taxa de conversão por fonte de tráfego. Essas diferenças são lógicas, uma vez que cada fonte traz clientes em diferentes fases do funil de conversão (*in English*).

	Users	Sessions	Conversions All events +	Total revenue	User conversion rate All events +
	262,395	523,161	11,501.00	€5,900,701.44	3.63%
1 Organic Search	138,166	248,805	5,360.00	€3,162,294.78	3.32%
2 Paid Search	51,228	103,027	3,561.00	€1,285,306.35	5.96%
3 Direct	48,788	75,986	1,795.00	€993,968.12	3.18%
4 Email	23,162	34,798	213.00	€159,066.44	0.85%
5 Organic Social	10,496	13,017	40.00	€24,609.63	0.34%
6 Paid Other	7,865	14,951	447.00	€203,503.54	4.91%
7 Referral	5,932	10,127	81.00	€40,379.50	1.06%
8 Unassigned	854	1,338	58.00	€29,083.09	6.09%

Gostariamos que todo o tráfego fosse convertido no seu rácio máximo, mas infelizmente isso não é uma opção. Lembre-se que devemos dar as boas-vindas a qualquer tráfego que gere reservas, independentemente da sua taxa de conversão. Obviamente, se esse tráfego for pago, é necessário fazer as contas para garantir que é rentável. Para o resto do tráfego, todas as opções são bem-vindas se, pelo menos, gerarem uma reserva.

Se a sua estratégia se centrar exclusivamente na taxa de conversão, vai sentir-se tentado a livrar-se do seu tráfego de conversão mais baixo, perdendo reservas

pelo caminho. Continuando com o mesmo exemplo, seríamos tentados a deixar de realizar campanhas de marketing nas redes sociais e por correio eletrónico e a aumentar a nossa conversão de 38% para 5,01% em troca de perder 185 000 euros (225 000 euros se incluímos o tráfego de referral, que também gostaríamos de eliminar porque diminui a conversão).

	Users	Sessions	Conversions All events	Total revenue	User conversion rate All events
	222,605		11,567	5,676,537	5.01%
1 Organic Search	138,166	248,905	5,366.00	€3,162,294.79	3.82%
2 Paid Search	51,228	103,027	3,581.00	€1,285,306.35	5.96%
3 Direct	48,788	75,986	1,735.00	€993,968.12	3.56%
4 Email	23,162	34,756	219.00	€189,046.44	0.94%
5 Organic Social	18,496	13,017	40.00	€24,669.62	0.24%
6 Paid Other	7,865	14,951	447.00	€205,903.54	4.91%
7 Referral	5,932	10,127	61.00	€40,379.50	1.00%
8 Unassigned	854	1,238	58.00	€29,083.01	5.09%

O seu hotel tem salas de reuniões ou um restaurante popular? A sua conversão será difícil... e não há nada de errado nisso

Alguns hotéis têm mais do que quartos para os seus hóspedes, tais como bons restaurantes, salões de festas, locais para casamentos e spas abertos ao público. Recebem um tráfego substancial de clientes que procuram estes serviços. Consequentemente, a sua taxa de conversão é afetada, uma vez que apenas as reservas de hotel são medidas como conversões no *Google Analytics*, como podemos ver neste exemplo:

Landing page	Users	Conversions	Total revenue	User conversion rate
1 /en	21,620	604.00	€838,176.31	2.79%
2 /en/michelin-star-restaurant	17,966	604.00	€827,371.78	3.36%
3 /en/michelin-star-restaurant	5,280	0.00	€0.00	0%

Se a maximização da taxa de conversão fosse um objetivo, ia sentir-se tentado a fechar o restaurante para a aumentar muito rapidamente. Escusado será dizer que seria uma decisão disparatada, resultado de uma focalização excessiva na taxa de conversão.

Landing page	Users	Conversions	Total revenue	User conversion rate
1 /en	21,620	604.00	€838,176.31	2.79%
2 /en/michelin-star-restaurant	17,966	604.00	€827,371.78	3.36%
3 /en/michelin-star-restaurant	5,280	0.00	€0.00	0%

Soluções mais eficazes passariam por remover este tráfego ao obter a sua taxa de conversão ou simplesmente definir outros objetivos no *Google Analytics*, como fazer uma reserva de mesa ou telefonar para o restaurante.

Os dois fatores básicos que condicionam a sua conversão

A taxa de conversão parece simples (reservas/visitas). No entanto, é na realidade um conceito muito mais complexo e potencialmente enganador, com muitas variáveis a afetá-lo diretamente.

Se quiser um guia super curto e eficiente sobre como aumentar a sua taxa de conversão, basta aplicar os seguintes “princípios básicos”:

- **Inventário.** Quando não tem um quarto para oferecer, a sua taxa de conversão é zero. Acontece que muitos hotéis esgotam o seu inventário na época alta muito antes da chegada do pico da procura. Esses hotéis têm taxas de conversão baixas enganosas, resultado de boas taxas de conversão quando têm disponibilidade e zero quando não têm.
- **Controlo dos preços das OTAs.** Permitir que as OTAs (especialmente Expedia e Booking.com) façam disparidades (*in English*) prejudica gravemente a sua taxa de conversão e programas de fidelização (*in English*). No entanto, se os usar incorretamente, será o pior que poderá fazer ao seu canal direto e à sua taxa de conversão. Adicionalmente, e muito importante também: nunca perca de vista o que os grossistas como a *Hotelbeds* fazem com as suas tarifas. Eles são a porta de entrada para um mundo opaco onde nunca se sabe o preço final que os seus clientes vão pagar pelo seu hotel.

quando a conversão cai, a opção favorita dos hoteleiros é substituir a sua tecnologia ou estratégia de marketing

Independentemente da excelência da sua tecnologia (website e motor de reservas) ou da profundidade do seu orçamento e competências de marketing, a sua taxa de conversão terá sempre dificuldades se não controlar os aspetos básicos. No entanto, quando a conversão cai, a opção favorita dos hoteleiros é substituir a sua tecnologia ou estratégia de marketing. Curiosamente, raramente culpam a sua estratégia de distribuição, pois estariam a culpar-se a si mesmos.

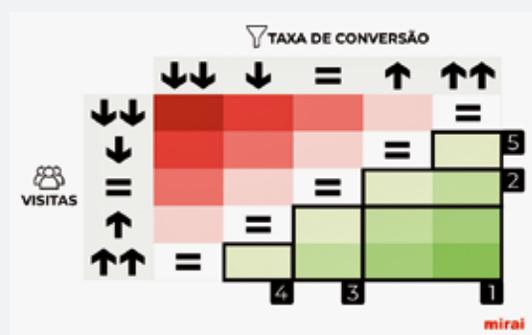
Maximizar as suas receitas, esse deve ser o seu único objetivo

Uma vez que o número de reservas é uma equação matemática das visitas e da taxa de conversão, vamos identificar as combinações que farão aumentar as nossas receitas.

A tabela seguinte mostra como a receita é afetada quando as visitas e a taxa de conversão mudam. As

Aumente as suas receitas através do aumento da sua taxa de conversão sem afetar as suas visitas

combinações com um fundo verde aumentarão a sua receita. Repare que, mesmo com uma queda na taxa de conversão ou nas visitas, ainda pode aumentar as suas receitas. Os hotéis que implementam todas as estratégias, esquecendo a conversão, obtêm os melhores resultados.



As ações estratégicas para cada combinação são analisadas a seguir. Para facilitar a leitura, numerámo-las de acordo com o quadrante.

[1] Aumente as suas receitas incrementando tanto a taxa de conversão como as visitas

- Definir o preço certo em comparação com o seu mercado competitivo aumentaria tanto a sua visibilidade (visitas) como a taxa de conversão. Se estiver com o preço inadequado, ambos os números cairão.
- Melhorar a funcionalidade e o desempenho do seu website pode ajudá-lo a converter mais clientes em reservas e a posicionar melhor o seu site nos motores de pesquisa como o Google, atraindo mais visitantes.
- Converter novos utilizadores em clientes habituais aumenta a satisfação dos seus hóspedes. Para isso, é fundamental um bom programa de fidelização.
- Concentre-se no tráfego de alta conversão, principalmente no funil inferior, como anúncios de marca e metasearch (pagos e gratuitos, *Google free booking links* e equivalente do trivago).

[2] Aumente as suas receitas através do aumento da sua taxa de conversão sem afetar as suas visitas. Encontramos os “básicos” nesta categoria

- Aumentar a sua disponibilidade de quartos. Se os seus clientes não podem reservar, nunca gera reservas. Guarde mais inventário para reservas online e diretas para que, quando a procura chegar, estar preparado.
- Não permitir que as OTAs criem disparidades (*in English*). O seu site tem dificuldades quando as OTAs oferecem melhores preços do que você. A boa notícia é que está nas suas mãos resolver o problema.
- Oferecer a tarifa mais competitiva aos seus clientes. Se estiver determinado a oferecer diretamente o melhor preço, a sua taxa de conversão e as suas receitas aumentarão significativamente.

- Diferenciar o seu canal direto com vantagens exclusivas, como pacotes, extras, mais opções de pagamento e políticas de cancelamento mais flexíveis. Quanto mais benefícios oferecer diretamente, maior será a sua conversão e receita.
- Implementar um bom motor de reservas. Ter um motor de reservas barato e mau é a pior decisão, pois está a perder muitas reservas que vão diretamente para as OTAs ou, pior ainda, para os seus concorrentes.

[3] Aumente as suas receitas através do aumento das suas visitas sem afetar a sua conversão

- Aumentar a sua verba de marketing online no funil inferior. Ao aumentar esses orçamentos, têm acesso a toda a procura e consegue mais reservas.

[4] Aumente as suas receitas aumentando as suas visitas e diminuindo a sua taxa de conversão

- Licitação na parte superior do funil (*in English*), onde os consumidores ainda estão a planear e ainda não escolheram o hotel. Encontramos aqui anúncios genéricos, bem como estratégias de funil superior em *metasearch*, como *Google Property Promotion Ads* ou *Sponsored Placements* no Tripadvisor. Essas novas visitas trarão novas reservas, embora sua taxa de conversão caia.
- Investir na otimização dos motores de busca ou SEO. As palavras-chave não relacionadas com a marca trarão mais visitas e reservas incrementais. No entanto, isso vai matar sua taxa de conversão.
- Fazer campanhas de email marketing para a base de dados dos seus clientes. Dependendo do conteúdo, o marketing por e-mail pode ter uma taxa de conversão muito alta ou muito baixa. No entanto, tende a atingir uma taxa de conversão mais baixa em comparação com outras fontes de tráfego.

[5] Aumente as suas receitas, aumentando a sua taxa de conversão e diminuindo as suas visitas

- Nenhuma ação nesta combinação.

Conclusão

A taxa de conversão é um KPI extremamente valioso e útil. No entanto, os hotéis só devem utilizá-lo para se compararem ao longo do tempo, e sempre segmentados corretamente por fonte de tráfego, dispositivo e mercado de origem. Nunca utilize a sua taxa de conversão para se comparar com outros hotéis ou com a sua presumível taxa de conversão em OTAs.

O que realmente importa é a receita que o seu tráfego direto gera, e a percentagem que essa receita representa na sua receita total. Estes são os principais KPIs que deve ter sempre debaixo de olho. ■



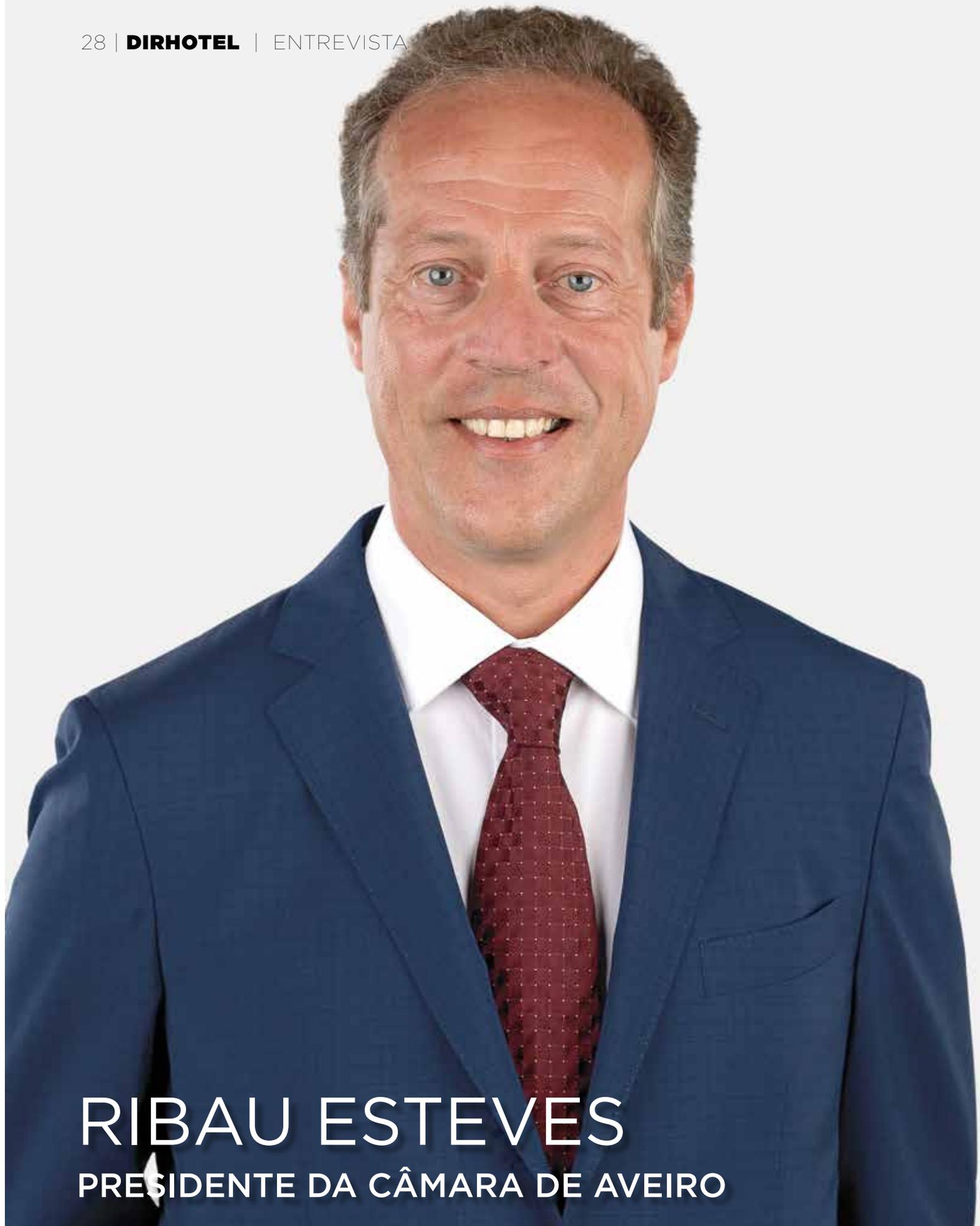
vicaima

UNEXPECTED HARMONY



Soluções Portaro® Corta-fogo e Acústico

Procura Elevada Performance e Design Inovador?



RIBAU ESTEVES
PRESIDENTE DA CÂMARA DE AVEIRO

“MELHOR DO QUE VIR A AVEIRO É VOLTAR”

Dirhotel - Como é que surgiu este desafio de Aveiro ser a capital portuguesa da Cultura?

Ribau Esteves - Nós fizemos há dez anos uma aposta estrutural na cultura e isso mereceu um conjunto de investimentos materiais na programação cultural, nos eventos que hoje já são de referência dez anos depois. Foi uma aposta estratégica. Nesse processo decidimos ser candidatos a Capital Europeia da Cultura 2027.

Empenhámo-nos nisso, obviamente, para ganhar, mas, porque sabíamos que o processo, em si, era capacitador: havia um ganho objetivo de nós trabalharmos nessa matéria, capacitarmos a nossa rede cultural, qualificarmos a nossa programação, integrarmos redes culturais internacionais, nomeadamente europeias. E, portanto, fomos candidatos com mais 11 cidades portuguesas. Fomos à final com mais três cidades e, nesse âmbito, em reunião entre as quatro cidades e o senhor Ministro da Cultura, acordámos entre nós que era interessante que pudesse o Governo tomar a iniciativa da capital portuguesa da Cultura começando a ser capital os municípios que não conseguissem ser capital europeia. E foi isso que se acordou. O senhor ministro assumiu a ideia e, portanto, ficou definido esse programa.

Depois, entre nós, os três, as três câmaras que não ganharam seguimos um critério de ordem alfabética e, portanto, Aveiro ficou em 2024, Braga será em 2025, Ponta Delgada em 2026 e, obviamente, Évora acumulará o ser capital europeia com o ser capital portuguesa em 2027 e depois daí para a frente, obviamente os governos decidirão, mas a ideia que ficou é que será um procedimento concursal em que há candidaturas e em que se escolhe.

É evidente que uma parte da nossa programação e dos objetivos na candidatura de capital europeia integram esta operação, é evidente que a dimensão financeira não tem nada a ver e, portanto, foi neste quadro que nos surgiu esta oportunidade e que apenas no espaço de um ano que trabalhamos afinadamente e neste momento já obviamente, com as operações absolutamente em curso. O nosso primeiro evento foi a passagem do ano, a receção ao ano em que somos Capital Portuguesa da Cultura.

Dirhotel - Falou em investimento, em objetivos. De onde é que veio esse investimento, como é que está a ser aplicado? Quais são os objetivos?

R.E. - Nós diferenciamos dois patamares: o patamar do investimento material e o patamar do investimento imaterial. No investimento material, nós nem sequer

apresentamos as contas sobre ele, porque esse investimento nós estávamos a fazê-lo e continuamos a fazê-lo. É evidente que a capital portuguesa é um estímulo, mas não é por causa dela que acabámos a obra de qualificação da nossa praça central do Rossio, que instalámos o centro de interpretação da História do Açado e do próprio Rossio que investimos na qualificação do nosso Teatro Aveirense, que é sede de tudo isto, que estamos a terminar o projeto do Museu da Bienal Artística de Cerâmica de Aveiro, que vamos fazer, o Museu da Terra, enfim, etc.

Obviamente que na componente imaterial é diferente. Nós temos um investimento financeiro de 8 milhões € em programação cultural. Há uma parte que tem a ver com a programação que a Câmara já fazia normalmente, na promoção da agenda de eventos anual: do Festival dos Canais, por exemplo, a Feira de março, que, por sermos capital portuguesa, fazemos-lhe uma valorização adicional, somámos-lhe mais valor qualitativo e, obviamente, também financeiro. Depois há uma outra componente que é a programação que estritamente se está a executar porque somos a capital portuguesa da cultura. E depois ainda há, obviamente, os custos de gestão e de comunicação, porque sendo uma operação de cultura numa dimensão mais lata, enquadrámos outros eventos como por exemplo, o Dia da Marinha, que também vai ser aqui em Aveiro.

Obviamente somos Portugal, somos cultura portuguesa. Esse é o pretexto e o objetivo de promovermos e valorizarmos a nossa fantástica, a nossa fantástica cultura. Mas como o palco é Aveiro, obviamente que trata-se também de uma operação de marketing territorial da cidade, do município e da região de Aveiro.

Dirhotel - Nesse marketing estamos a falar de captação de turismo.

R.E. - Absolutamente. Aveiro atrasou-se muito no desempenho turístico. Já Portugal crescia e nós ainda estávamos a decrescer, até 2016, 2017. É aí que se dá a nossa mudança de um ciclo recessivo grave para um crescimento fortíssimo, com o intervalo que todos tivemos da pandemia. Mas enfim, 2019 foi o nosso melhor ano de turismo já largamente batido e é nossa profunda convicção que voltaremos a ter em 2024 o nosso melhor ano turístico.

A nossa operação de promoção do território de desenvolvimento do território de atração turística assenta em dois pilares: o da cultura, da valorização patrimonial, daquilo que somos como velha terra com mais de

Aveiro atrasou-se muito no desempenho turístico. Já Portugal crescia e nós ainda estávamos a decrescer, até 2016, 2017



Quem acomodou o notável crescimento turístico que nós tivemos nestes últimos cinco, seis anos foi obviamente a hotelaria que aumentou imenso as taxas de ocupação.

1000 anos, enfim, com múltiplos episódios históricos que se tornam, obviamente, fatores de diferenciação cultural. E, por outro lado, o pilar do ambiente. Aveiro é uma cidade diferente. Tem uma zona urbana que se mistura intimamente com a água da Ria de Aveiro, seja na sua área mais natural, seja nos canais urbanos. E, portanto, é neste jogo de promoção daquilo que somos como um destino diferente em termos culturais e em termos ambientais, que assenta a nossa promoção turística.

Tudo isto se faz com muitos parceiros, obviamente e, portanto, as nossas empresas privadas sempre em primeiro lugar, elas que são o motor de tudo na hotelaria, na restauração, nas operações turísticas, marítimas ou turísticas, etc. E parceiros para nós, muito importante, que cá tem feito congressos, atividades várias e associações na área do turismo, a APAVT, a AHRESP, a Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal, entre várias outras. Além das parcerias institucionais que têm sido muito importantes para nós, muito em especial pela nossa Entidade Regional de Turismo, o Turismo do Centro de Portugal.

Dirhotel - Em termos de parque hoteleiro. Como é que está Aveiro?

R.E. - Estamos muito bem e muito mal. Estamos muito bem porque o que temos é bom e é diverso. E estamos muito mal porque crescemos muito pouco nestes últimos dez anos. Nós temos uma unidade hoteleira a mais do que tínhamos há dez anos, é o nosso primeiro hotel de cinco estrelas, do grupo Mesquita Soares, que resultou da reabilitação do Palácio

Valedemouro e que está a funcionar há meia dúzia de meses, mas de facto é muitíssimo insuficiente em muitos períodos do ano.

Temos várias operações em negociação, umas mais maduras, outras menos. Espero que algumas delas se traduzam em investimentos a concretizar no terreno nos próximos meses.

Quem acomodou o notável crescimento turístico que nós tivemos nestes últimos cinco, seis anos foi obviamente a hotelaria que aumentou imenso as taxas de ocupação. Quando eu aqui cheguei, as taxas de época baixa eram 10% e da época alta toda a gente ficava contente quando tinha 50 ou 60. Hoje, as taxas de época alta, andam sempre nos 100% e as taxas de época baixa nunca andam abaixo dos 50 60.

O segundo crescimento importantíssimo foi o alojamento local. Quando cheguei à Câmara tínhamos 30 camas de alojamento local, hoje temos duas 2600 e, portanto, essa outra tipologia de alojamento turístico tem sido muito importante para nós.

Obviamente que a aposta que estamos a fazer, as negociações que estamos a ter neste momento, com três ou quatro grupos hoteleiros portugueses e multinacionais, são para nós de extrema importância porque, por exemplo, a hotelaria que presta outro tipo de serviços, nomeadamente às reuniões e aos congressos, numa cidade como a de Aveiro, que é universitária, que tem uma densidade empresarial enorme de muitas empresas multinacionais, com o vai e vem de gente todos os dias, precisa muito de uma capacidade hoteleira que preste outro tipo de serviços que não só o alojamento.

Dirhotel - Quais são os grupos que estão envolvidos nessas operações?

R.E. - O grupo Hotis Hotéis, que já está na fase de licenciamento do projeto, outra, já com alguma maturidade, com o Grupo VIP Hotéis, temos uma ou outra com menos maturidade, mas em bom curso, com o com o grupo Visabeira. Temos uma operação mais imatura, mas também com muito trabalho de desenvolvimento com o Vila Galé.

Depois temos algumas outras marcas que estão com uma estratégia diferenciada a trabalhar com investidores de obra e de edifício e depois com processos agregados de arrendamento de longa duração.

Quer o VIP hotéis, o Hotis Hotéis e a Visabeira já com terrenos referenciados e dois dos três com terrenos comprados. Estamos em fase de desenvolvimento de projetos para licenciamento e os outros não. Estão numa fase mais incipiente.

Aveiro precisa de muito mais oferta hoteleira. É fundamental porque estamos a crescer! Quando nós fazemos aqui um grande evento, e são muitos os grandes eventos que aqui se realizam pela mão da Câmara ou de tantas entidades privadas, têm sempre de usar o Porto, Coimbra, Viseu, porque nós não temos capacidade instalada suficiente.

Esta é uma frente para nós de grande prioridade. Só espero que as nossas empresas sejam parte da solução e concretizem estes investimentos que estão equacionados.

Dirhotel - Voltando à Capital Portuguesa da Cultura. Como foi feita a programação?

R.E. - Nós ancorámos a programação numa matriz de quatro ideias fundamentais: identidade, democracia, sustentabilidade e tecnologia, referenciando cada ideia a cada um dos trimestres do ano. O primeiro trimestre é a relação da cultura com a identidade. Trabalhamos muito as questões da nossa cultura, que são marcas da identidade do ser aveirense e do ser português. Escolhemos o Sal e o Fado que se traduzem em manifestações na área da música, da dança, do teatro, do cinema, exposições, instalações, etc.

O Fado foi o que escolhemos para a cerimónia de abertura oficial no dia 26 de janeiro, só que nós quisemos escolher um fado diferente, um fado tocado por uma mulher jovem, uma das poucas guitarristas portuguesas. A Marta Pereira da Costa foi a nossa convidada e como eu gosto muito de dizer, a Marta tocou guitarra e a guitarra cantou o fado.

No segundo trimestre escolhemos a democracia e trabalhamo-la também em várias expressões culturais, com a nota da coincidência feliz de termos os 50 anos do 25 de Abril, termos o feriado municipal de Aveiro a 12 de maio e o 10 de Junho, Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades, em que, entre vários eventos, vamos inaugurar uma obra de arte do Rui Chafes que vai ser colocada na praça mais central do centro de Aveiro, numa zona popularmente conhecida pelas pontes.

O terceiro trimestre pega na cultura e a sustentabilidade e, muito por força do facto de ser aquele em que se anda mais na rua, quase todos os espetáculos são na rua. É o trimestre do nosso Festival dos Canais, que é uma marca muito especial, em que a cidade, ela própria, é o palco.

E no quarto trimestre trabalhamos a relação da cultura com a tecnologia. Aveiro tem um evento muito interessante que tem crescido imenso, chamado a Aveiro Tech Week, que tem um dos melhores festivais da Europa na área da luz que lhe chamamos *Prisma/Art Light Tech*, que é um conjunto vasto de instalações de

luz, a maior parte delas em espaço público, algumas delas dentro de edifícios municipais.

Dirhotel - O que é que espera no final deste ano?

R.E. - Eu espero a olhar ao final do ano e dar um enorme sorriso. Agradecer a toda esta vastíssima equipa de colaboradores, em primeira instância da Câmara Municipal de Aveiro, dos nossos principais parceiros. O principal deles é a Comunidade Intermunicipal de Aveiro e os dez municípios que conosco integram a comunidade, aos dois parceiros especiais que temos neste processo: a Universidade de Aveiro, porque partilhamos o programa dos seus 50 anos e a Vista Alegre, porque partilhamos o programa dos seus 200 anos; aos nossos financiadores. Além da Câmara, o Programa Regional Centro 2030, o Ministério da Cultura, que também aporta meio milhão dos 2 milhões de participação externa total e o Turismo de Portugal, que também é nosso parceiro, com meio milhão.

E especialmente, sorrir agradecendo aos muitos milhares de cidadãos que virão passar algum do seu tempo aqui, porque temos muitos motivos para cá vir, mas especialmente aqueles que cá vieram porque encontraram na capital portuguesa da Cultura mais um motivo para vir a Aveiro. Como gosto de dizer, melhor do que vir a Aveiro é voltar e, portanto, a capital portuguesa da Cultura é um bom pretexto para quem ainda não veio, venha e para quem já cá veio, volte.

Esperamos e tenho essa profunda convicção que faremos um bom balanço, que as coisas correram bem, de que a adesão foi muito forte, de que fizemos o melhor ano turístico de todos os tempos da nossa Câmara Municipal e, muito especialmente, que subimos mais um patamar na tal aposta estratégica na cultura. Qualificamos a nossa rede, temos uma programação com mais qualidade e obviamente, de 24 para a frente vamos continuar a crescer, tirando proveito do patamar mais alto que conseguimos subir pelo facto de termos sido uma boa capital portuguesa da Cultura. ■

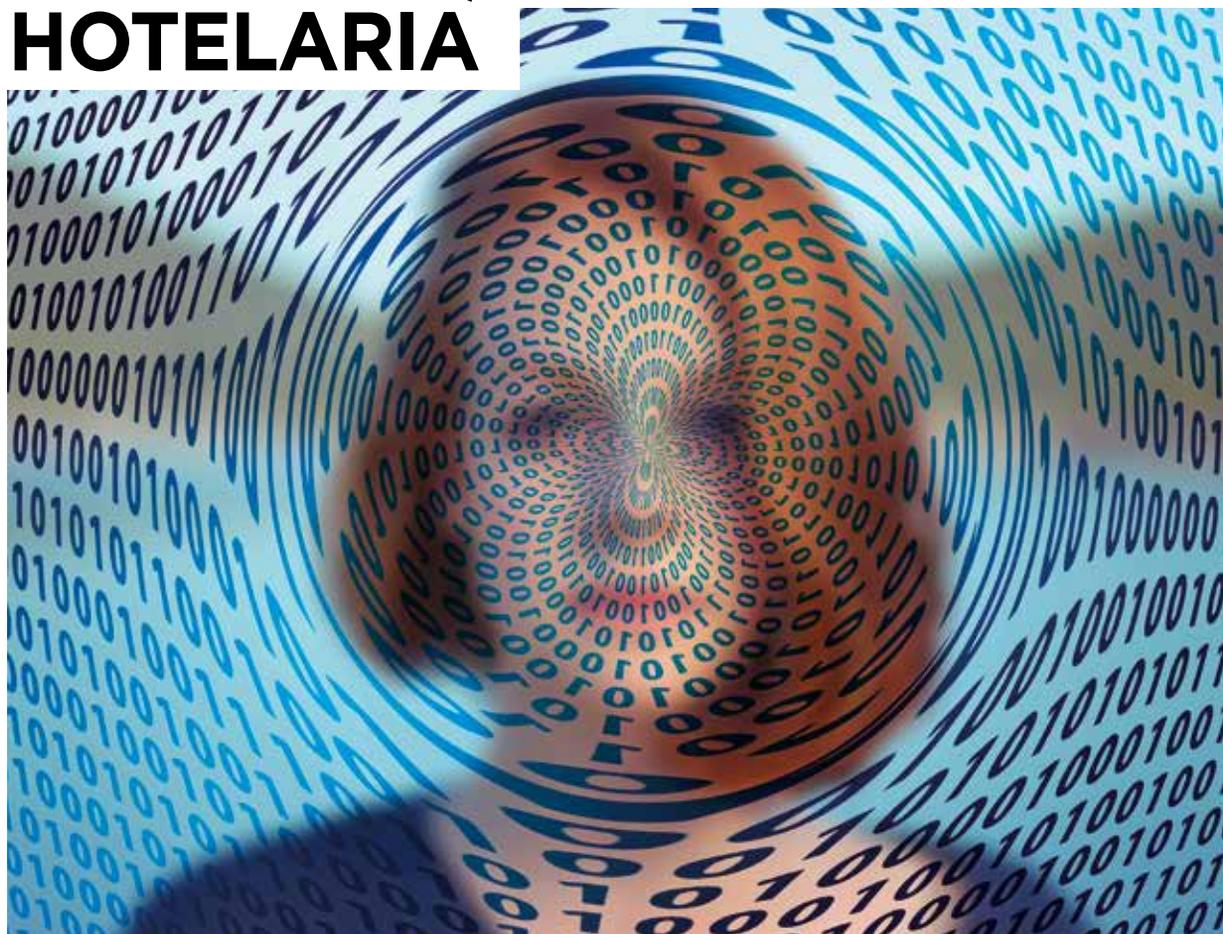


Nós ancorámos a programação numa matriz de quatro ideias fundamentais: identidade, democracia, sustentabilidade e tecnologia, referenciando cada ideia a cada um dos trimestres do ano.



Sandra Vasconcelos
Doutorada em
Multimédia em Educação
| Docente na Escola
Superior de Hotelaria e
Turismo do Politécnico
do Porto | Coordenadora
do Gabinete de Relações
Internacionais

AS PESSOAS NO CENTRO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O PRESENTE (E O FUTURO) DA FORMAÇÃO EM HOTELARIA



o desafio de formar profissionais no ativo pode comparar-se a um trabalho de Hércules.

No atual panorama educativo, fruto do progresso tecnológico e das novas realidades laborais, quer ao nível de métodos e ferramentas de trabalho, quer das próprias dinâmicas de recrutamento e a capacidade de reter colaboradores, palavras como ‘digitalização’ e ‘automatização’ estão na ordem do dia, sendo importante refletir sobre o seu potencial no que toca a formação profissional.

Com impactos significativos em várias áreas da sociedade, designadamente no armazenamento, processamento e transmissão de dados, a transformação digital veio tornar mais conveniente o acesso a serviços, tendo contribuído para o surgimento da chamada cultura digital, que alterou a forma como comunicamos e participamos na sociedade. Em educação isto

reflete-se no acesso global a uma vasta e diversificada gama de recursos e na implementação de novos cursos e modelos de formação, assentes em tecnologias colaborativas e na utilização de plataformas que tornam possível aprender a qualquer hora e em qualquer lugar (*anytime, anywhere*).

Alavancado pelo crescimento económico e por estas transformações, temos vindo a assistir a um aumento considerável da oferta formativa na área da hotelaria. Este aumento visa dar resposta às atuais necessidades do setor, que passam pela formação de profissionais flexíveis, resilientes e capazes de se adaptar a mercados em constante evolução. Tratando-se de um dos principais desafios da formação de profissionais nesta área, o desenvolvimento de competências transversais (*soft skills*) passa não só pela formação inicial, mas também pela aprendizagem ao longo da vida, cujo foco é a aquisição, aperfeiçoamento e/ou atualização de conhecimentos e competências no desempenho da atividade profissional.

Sendo sobejamente conhecidas as especificidades (e dificuldades) da atividade hoteleira, destacando-se questões como a sazonalidade, a precariedade e os horários de trabalho, o desafio de formar profissionais no ativo pode comparar-se a um trabalho de Hércules. Num período em que se assiste ao advento da inteligência artificial e da robótica e em que a inovação é palavra de ordem, é, portanto, essencial encontrar soluções criativas que facilitem uma aprendizagem *just-in-time*, alinhada com os interesses e necessidades de todos.

Muito embora não se trate de algo novo, a educação a distância, e, mais especificamente o ensino online, assume-se como uma alternativa viável face a modelos mais tradicionais de formação. Mais que replicar experiências, migrando conteúdos para plataforma digitais, o que se procura é, cada vez mais, potenciar aprendizagens significativas, procurando desenvolver-se atividades focadas em situações e necessidades específicas, sendo indispensável que os recursos sejam disponibilizados de forma rápida, estando acessíveis a qualquer hora. Neste sentido, são cada vez mais comuns ações de formação modulares, que não obedecem a uma estrutura rígida, e cujos conteúdos e atividades são facilmente acedidos através de dispositivos móveis (*mobile learning*), minimizando-se barreiras espaciais e temporais.

Tendo por base os mesmos pressupostos, é também cada vez mais comum o recurso ao *micro-learning*, uma modalidade de formação modular (ainda) mais focada e que assenta em pequenas unidades (em média, cada módulo não deverá ultrapassar os 10 minutos), abordando-se tópicos muito específicos, que contribuem para a construção gradual do conhecimento, procurando-se que o formando possa aplicar esse conhecimento no contexto em que se encontra de forma quase imediata.

Centrada em contextos específicos, a utilização de Realidade Virtual na formação é também cada vez mais comum (e acessível). Tendo por base imagens tridimensionais, a Realidade Virtual permite recriar cenários autênticos, imersivos e sensoriais, nos quais é possível interagir com objetos. Neste âmbito, têm surgido diferentes iniciativas ligadas a áreas como a restauração, designadamente ao nível do treino da motricidade e da manipulação de produtos alimentares, uma vez que é possível repetir movimentos de forma contínua, minimizando-se recursos, riscos e o desperdício. Atualmente, empresas como a *Yum!Brands* (detentora de marcas como a KFC) investem cada vez mais em plataformas que integram módulos de Realidade Virtual e que permitem formar muitos colaboradores de forma rápida. Tal como no *micro-learning*, estamos perante modelos multi-formato, com foco em elementos visuais e facilmente adaptáveis a diferentes realidades e línguas, algo cada vez mais importante em ambientes de trabalho multiculturais.

Para além desta componente associada ao treino e à repetição, a Realidade Virtual permite programar diferentes perfis e simular diferentes situações de interação com hóspedes/clientes, potenciando-se o desenvolvimento de competências interpessoais. Este tipo de utilização começa a ser amplamente testada em grandes cadeias hoteleiras, como é o caso do Hilton ou das unidades integradas na *Best Western*, recorrendo-se a avatares que interagem com os formandos em diferentes situações de atendimento. Muito embora se levantem questões quanto à eficácia desta solução, estas empresas reportam um decréscimo no número de reclamações na ordem dos 70% pós- formação, registando melhorias na satisfação dos hóspedes relativamente à qualidade do atendimento.

Perspetivando-se o futuro (e o presente) da formação em hotelaria, verifica-se que a interação pessoal é um pilar essencial. Desta forma, tratando-se de soluções válidas, as tendências apontam cada vez mais para cenários de formação híbridos, nos quais os diferentes modelos e ferramentas se complementam em função dos objetivos, contextos e características dos formandos. Assim, na educação, tal como em hotelaria, as pessoas serão sempre fundamentais, pressupondo-se sempre a sua capacidade de autorregulação e motivação, cabendo a cada agente encontrar o(s) modelo(s) que melhor se adequam à sua realidade. ■

Perspetivando-se o futuro (e o presente) da formação em hotelaria, verifica-se que a interação pessoal é um pilar essencial



Liliana Conde

Secretária-Geral ADHP, Consultora nas áreas da gestão hoteleira, felicidade Organizacional e serviço de excelência e formadora

EXPER IÊNCIAS EXTRAORDINÁRIAS: INTEGRANDO A EXCELÊNCIA NO SERVIÇO, O LUXO PARA CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS

Ao longo da minha carreira na hotelaria quer no contacto mais direto com os clientes a nível de receção como mais tarde na condição de diretora de hotel sempre me apaixonou a temática do serviço e conseguir surpreender os clientes com algum detalhe que pela sua importância torna-se a experiência desse cliente única e memorável. Para mim é mágica essa capacidade de conseguir a conexão entre pessoas, o sentido de pertença dos colaboradores ao nosso hotel que acontece sempre que acolhemos e servimos os nossos clientes num espaço lindo em que tudo parece perfeito. Igualmente admirável é a capacidade de quem está nesta área de fazer acontecer e com brio em que tudo parece fácil e leve. Para quem vê de fora e ao sentir esse brilho muitas vezes comenta que sorte que é trabalhar num hotel!

é importante humanizar a hotelaria, dignificar e valorizar todas as profissões desta indústria e compensar as pessoas pelo sacrifício tão frequente



Durante muitos anos o meu foco sempre foi fidelizar clientes, com o compromisso de criar valor para a organização para a qual trabalhava. Esta faceta de 'glamour', de abundância e riqueza, de brilho nos hotéis quantas vezes contrastava com tudo o que se passava da porta de serviço para dentro, quantas vezes paredes de cor cinza em locais muitas vezes ex-zonas de arrumos e sem luz natural constituíam o cenário diário onde equipas de pessoas trabalhavam muitas delas sem qualquer contacto nem com o brilho, nem com os clientes.

Quantas vezes questionei me se tanto quem serve os clientes como quem executa todos os trabalhos de *backoffice* poderiam sentir da mesma forma a magia e a felicidade que tão bem caracteriza esta indústria. Nestes últimos anos senti a necessidade de aprofundar os temas ligados com a satisfação dos colaboradores e de entender como esse estado de 'sentir' poderia

comprometer o serviço e todo o esforço de uma equipa. Depois de várias formações sobre felicidade e *coaching*, fez-se muito claro na minha mente que o cliente interno é tão importante quanto o externo e que é importante humanizar a hotelaria, dignificar e valorizar todas as profissões desta indústria e compensar as pessoas pelo sacrifício tão frequente em deixar para segundo plano a vida pessoal, a família, os amigos em prol de dar, servir e colocar um sorriso na cara do nosso cliente. A indústria da hospitalidade é a indústria da felicidade, façamos que seja extensível quer ao cliente externo como interno porque só se pode dar aquilo que se tem e esse sentimento vem do coração.

Para que a magia e a excelência no serviço aconteçam, é crucial envolver e cativar os nossos clientes externos e internos. Como consequência, algumas questões ocorrem-me naturalmente: Como estão a sentir-se e qual é o nível de motivação das pessoas nas nossas empresas? Quando foi a última vez que medimos o nível de felicidade e satisfação delas ao trabalhar nessas empresas? Porque tudo é mensurável e monitorizável, parece-me essencial ter bem presente onde estamos e para onde queremos ir, construindo uma equipa fidelizada, produtiva e com profissionais que trabalham todos para o mesmo propósito.

É crucial ouvir, escutar ativamente, e estarmos dispostos a mudar sempre que necessário, pois o sucesso só pode ser alcançado com uma equipa vencedora, motivada, que celebra e é reconhecida de triunfo em triunfo. O céu é o limite! ■



Serviços Audiovisuais em Hóteis



Lançamentos
Eventos Corporativos
Congressos e Conferências
Reuniões Empresariais



www.futurdata.pt
futurdata@futurdata.pt
+351 229 427 715 | +351 211 340 715



PRÉMIOS BEST BUYER DISTINGUEM OS MELHORES NO ABASTECIMENTO A HOTÉIS E IPSS

Lactogal e Cáritas Diocesana de Beja foram distinguidos respetivamente com o prémio Fornecedor do Ano e Cooperador do Ano na cerimónia anual dos prémios Best Buyer da HotelShop+SocialShop.

A central de compras entregou os prémios aos associados e fornecedores que mais se destacaram no ano de 2023, num evento que decorreu no Museu da Eletricidade, com a presença de cerca de 200 pessoas.

Além dos prémios Fornecedor do Ano e Cooperador do Ano, foram ainda entregues as Certificações HotelShop para 2024 a 75 fornecedores que preencheram os critérios de certificação estabelecidos e ainda vários diplomas de mérito a pessoas, entidades e empresas que mais se destacaram no ano findo.

Na cerimónia foram ainda apresentados os indicadores de atividade da central de compras referentes a 2023, com destaque para o crescimento do número de associados, que já ultrapassam os 730 hotéis e instituições sociais, e do volume de transações processadas através da central, superior a 22 milhões de euros. Foi também destacado o crescimento do volume de compras em 2023, que foi de 26% para a HotelShop e de 19% para a SocialShop.

Em resultado da votação realizada entre os associados e fornecedores da HotelShop+SocialShop, os vencedores dos Prémios Best Buyer foram:

- Best Buyer HotelShop (Responsável de Compras): Goreti Diniz, Hotéis Heritage
- Best Buyer HotelShop (Diretor): Pedro Santos, Sines Sea View

- Best Buyer SocialShop (Responsável de Compras): Carlos Maia, Comunidade Vida e Paz
- Best Buyer SocialShop (Diretor Geral): Ana Maria Afonso, Centro Social e Paroquial de Oeiras
- Melhor Relação Qualidade-Preço Setor Alimentar: (ex-aequo) Sogenave e Gergran/Délifrance
- Melhor Relação Qualidade-Preço Setor Não-Alimentar: Americana Papelaria
- Melhor Serviço - (ex-aequo): Garrafeira Nacional e Blue Sigma
- Fornecedor do Ano: Lactogal
- Cooperador do Ano: Cáritas Diocesana de Beja ■



PARA ENCONTRAR AS FÉRIAS
DE QUE TANTO PRECISA,
NÃO PRECISA DE IR LONGE.

**AS MELHORES FÉRIAS
ESTÃO NA BTL.**

28 FEVEREIRO A 3 MARÇO 2024

**FIL LISBOA
PORTUGAL**



ORGANIZAÇÃO



MEMBRO DE



PARCEIROS ESTRATÉGICOS



GLOBAL MEDIA PARTNER



SPONSOR



BANCO OFICIAL



Grupo CaixaBank



Leonardo Simões
Presidente ADHP
Junior

PESSOAS - O PILAR DE TUDO O QUE FAZEMOS



Precisamos de voltar a envolver as pessoas naquilo que é a magia hoteleira e colocá-las no pedestal em que merecem estar

Para mim, é impossível falar de hotelaria sem falar de pessoas. Nesse sentido, não há pilar mais importante para esta indústria do que este. Sem pessoas não conseguimos ser hospitaleiros e autênticos na criação de momentos de conexão e experiências memoráveis.

Quanto mais estudo e trabalho na hotelaria, mais me fascina que em Portugal tenhamos das melhores pessoas, reconhecidas internacionalmente por serem altamente qualificadas. No entanto, não conseguimos valorizar este que é o nosso maior *asset*.

As pessoas são a base desta indústria desde sempre. A ideia de hospitalidade é difícil de existir se não existir esta partilha entre pessoas. Um hotel que queira receber pessoas de forma hospitaleira tem de ser o primeiro a saber fazer o mesmo pelas suas pessoas, aquelas que no final do dia estão lá para dar a cara e fazer tudo acontecer da maneira que idealizamos.

Precisamos de voltar a envolver as pessoas naquilo que é a magia hoteleira e colocá-las no pedestal em que merecem estar. Precisamos de pessoas que tenham orgulho de trabalhar nesta indústria e não podemos deixar perder a essência das pessoas por um foco incessante de resultados financeiros. São precisas ter em conta estas pessoas quando se fazem projetos maravilhosos e investimentos infundáveis, para que as consigamos ter connosco, motivadas e apaixonadas.

Numa indústria com mil e um departamentos, principalmente atualmente com todos os tipos de hotelaria existentes, as pessoas estão presentes em todos eles. É algo que os interliga e só vem demonstrar esta importância. Mesmo que um hotel seja totalmente tecnológico e que não tenha rececionistas nem empregados de mesa, mas sim robôs e QR Codes, são precisas pessoas para escolher e comprar as melhores opções, manter os equipamentos e sistemas operacionais e planejar a experiência. Se estas não estiverem motivadas e satisfeitas com o que fazem, é bem provável que toda a experiência possa não ser positiva.

Ainda estou no começo desta carreira, mas tenho bem presente que as pessoas são um pilar enorme da hotelaria e que no passado eram um ótimo investimento por parte das empresas. Atualmente, são um investimento fundamental e no futuro continuarão a sê-lo. No entanto, dá trabalho gerir equipas e pessoas, perceber os seus interesses e ambições, mas não é algo novo. Faz parte da indústria e da hospitalidade. ■



EMBAIXADORES DA HOTELARIA

Concluída a primeira fase do Projeto Embaixadores da Hotelaria, nove talentosos jovens estão agora todos focados na organização dos eventos que decorrerão nas respetivas Universidades e Escolas Superiores.

Assumindo o título de embaixadores, estes jovens abraçam a principal responsabilidade de liderar a organização destes eventos, onde podem colocar em prática os valores fundamentais do projeto: os Valores da Hotelaria, Mentoria e Networking.

Cada evento foi cuidadosamente planeado com base nos valores essenciais que acreditamos serem fundamentais para a hotelaria, como paixão, audácia, excelência e responsabilidade. A organização destes encontros está totalmente nas mãos dos jovens, em parceria com as Universidades, Escolas Superiores e com a nossa orientação em termos de direcionamento, planeamento e execução.

Através destes eventos, expandem as suas redes de contactos, seja ao contactar palestrantes e entidades relevantes ou durante os próprios eventos. A programação foi distribuída ao longo do semestre, começando em fevereiro e acabando em maio, em conformidade com o plano de atividades curriculares para evitar conflitos com os estudos e outros eventos da área já existentes, o que pode ser um desafio.

Este é apenas o começo do que está por vir. A energia, a dinâmica e a paixão que estes jovens embaixadores da hotelaria irão trazer para a indústria é contagiante e acreditamos que são os primeiros de muitos embaixadores que teremos no projeto. ■

A energia, a dinâmica e a paixão que estes jovens embaixadores da hotelaria irão trazer para a indústria é contagiante

Calendário de Eventos:

21 de fevereiro	Robôs na Hotelaria ESHTe
12 de março	EstágioXperience ESGHT UA g
19 de março	Hotéis do Amanhã: Bem-estar e saúde ISEC Lisboa
3 de abril	IA: Um novo oceano azul na hotelaria? ESHT IPPorto
9 de abril	V Congresso ADHP Junior - "Potencia o teu Talento" U. Europeia
17 de abril	Gerações na Hotelaria ESTH IPG
23 de abril	Hoteleiros pelo Mundo ESTM IPLeiria
9 de maio	Três pilares para o Sucesso IPCA



Aníbal Soares
Nº 33 dos Fundadores
da ADHP

MAIS VALE DOIS “PEQUENINOS” CAPAZES...



Um belo dia, antes do 25 de abril, no antigo hotel Mirassol, em Miramar, mesmo em frente à célebre capelinha do Senhor da Pedra, implantada no “meio” do mar, pela altura da inauguração daquele hotel, agora em ruínas, consegui a visita do então Presidente da República Almirante Américo Tomaz.

com os
pequenos
Gêmeos,
em quem
depositava total
confiança, tinha
a certeza que
nada correria
mal

Logo no início entra a Pide perguntando pelo Diretor...!

Começou por me segredar se eu teria alguma dúvida sobre a ideologia política de algum dos meus funcionários. Quanto à minha nada; já teria, certamente, sido investigado.

Claro que disse que não, passando à segunda fase, ou seja, inspeção de todos os espaços por onde passaria o Presidente, especialmente uma bela suite, virada para a tal capelinha.

Nada, absolutamente nada.
Passámos no exame.

Quase logo a seguir chega o grupo de Extras para o serviço de mesa, capitaneado pelo considerado melhor chefe de mesa para esse tipo de serviços.

Nessa altura, sendo mais complicado jurar pela idoneidade daqueles Extras... ocorreu-me uma ideia que passo a relatar, dando início à parte interessante desta narrativa:

Anos antes, não muitos, entra-me pelo escritório do hotel, uma Senhora modestamente vestida de preto, lenço da mesma cor na cabeça, mas muito digna, com dois miúdos, idênticos, absolutamente iguais, mesmo; eram gêmeos; um de cada lado. Já nem me lembro como àquela Senhora descobriu o hotel, visto não ser das redondezas. Logicamente procurava trabalho para seus filhos. Depois de eu ter dito que sim, o olhar dela mostrou um grande sorriso, visto que até dávamos alojamento, o que raramente acontecia em estabelecimentos próximos dos grandes centros urbanos. Contudo, antes de se despedir, agradecendo muito, fez-me a seguinte recomendação:

Sr. Diretor, tenha cuidado, que eles são muito mandros...

Assim entraram a meu serviço os famosos Gémeos, idênticos a tal ponto que, ainda hoje, passados mais de cinquenta anos, ainda não os distingo. Para complicar a situação, um chama-se António Fernando e o outro Fernando António. De imediato ambos ficaram conhecidos pelo nome de “Fernandinhos”. Uma coisa a Senhora estava certa: nunca tanta malandragem foi mais evidente, mas continuam, ainda hoje, muito meus amigos. Logo, a tal marotagem sempre foi por mim entendida positivamente, já que nunca tive com qualquer deles o menor problema. Para este feliz e continuado relacionamento adotei um sistema, que resultou perfeitamente. Como se entendiam tão bem, eu nunca acertava qual deles merecia um raspanete, e respondiam-me sempre: “não fui eu Sr. Diretor, foi meu irmão”. Ao que eu respondia, também sempre: “não interessa, trata então com ele, Fernandinho”. Ele ia-se embora, mostrando uma falsa tristeza; eu igualmente, mas sorrindo, considerava ter cumprido a minha função. E, durante muito e bons anos, este método resolvia tudo, sem mais medidas.

Culpa minha de não os distinguir; culpa deles de serem tão iguais, em tudo, não apenas no aspeto, mas também no feitio.

Voltemos às minhas recordações do Américo Tomaz.

Chegado o momento de distribuir os “turnos” de mesas para o tal banquete de 300 pessoas, meus convidados e a enorme comitiva do Almirante, segurança incluída... surgiram dois “gravíssimos” problemas:

O Maître d’Hotel, dirigindo-se a mim, disse-me para não me preocupar, visto que tal tarefa lhe pertencia, pois já tinha tudo resolvido, com os seus três melhores profissionais do grupo – os mais experientes, os mais velhos, que se encarregariam da mesa do Américo Tomaz. Dois para os pratos, o terceiro para os copos!

Olhando eu para a situação, porque já pensara no assunto, tinha uma ideia diferente, quanto ao turno da mesa presidencial.

Foi com o maior desgosto e surpresa que ele reagiu quando lhe respondi estar de acordo com tudo, à exceção da enorme mesa disposta na horizontal, com cadeiras de um só lado, colocadas de costas

para o mar, imaginem, mas com vista para os tais trezentos; era o que interessava. Respondeu-me então, de imediato: mas onde está o seu “pessoal” para servir sólidos e líquidos a tantas ilustres personalidades? Quando simplesmente eu lhe aponte os Gémeos, apenas dois... fez menção de se retirar, dizendo que se recusaria dirigir aquelas imaturas “crianças”. E onde está o terceiro, acrescentou ele, para o serviço de vinhos? Ao que eu respondi: eles tratam de tudo e serão acompanhados diretamente por mim, invocando a única razão que me ocorreu na altura: coisas da Pide, compreende, aqueles inocentes não serão, certamente do reviralho!

Mentira, obviamente, mas doutra forma ficaríamos sem a enorme equipa de Extras. Contudo, a razão era diferente: com os pequenos Gémeos, em quem depositava total confiança, tinha a certeza que nada correria mal; entendíamos apenas com o olhar, sem palavras, sem gestos, de tão sintonizados estávamos.

Claro que, “feitos” com a treinada brigada de cozinha, os Campos, capitaneada pelo Chef Aires, os “Gémeos Fernandinhos” passavam entre as pernas dos grandes “Senhores das Mesas” e eram os primeiros a despachar-se com as grandes travessas. Nada de serviço empratado, naquela altura; estávamos no tempo das enormes e pesadas porcelanas, talvez a única dificuldade para os dois “Miúdos” se não acumulassem funções com o futebol, fazendo parte dos juniores do clube local.

Moral da história: mais vale dois “pequeninos” capazes, do que vários “grandalhões” convencidos.

Ao contrário do que esclarece alguns filmes – “obra integralmente ficcional; qualquer coincidência, ou semelhança com a realidade é pura coincidência” – toda esta história corresponde à realidade, excepto quanto à imposição da Pide ..., mas que eles lá estavam, não falha!

Assim se passaram os melhores dias do começo da minha vida profissional, felizmente lembrados, anualmente, nos almoços de lampreia, ou sardinhas, com os meus antigos colaboradores de tantas décadas. Quase sempre à volta duns vinte; os melhores. ■

Olhando eu para a situação, porque já pensara no assunto, tinha uma ideia diferente, quanto ao turno da mesa presidencial



Patrícia Correia
"Diretora de Hotel, VP
for Events"

PILARES DE VALOR DA HOTELARIA



Recentemente, na imprensa da especialidade saiu um *dossier* sobre as aberturas e remodelações e nele mostrou que nos próximos 3 anos, o nosso parque hoteleiro aumentará em 186 novos hotéis, ou sejam, 18446 unidades de alojamento.

O tema "fundos de investimento" é novo para muitos e causa alguma confusão sobre o que são e para que servem

É de facto um número impressionante e que demonstra taxativamente que Portugal é um destino de peso na Europa. Tanto assim que damos nota de um grande interesse por parte de fundos de investimento estrangeiros a querer entrar no nosso país e a trazer com eles novas marcas.

O tema "fundos de investimento" é novo para muitos e causa alguma confusão sobre o que são e para que servem, tanto que foi mote para uma *Inovtalk* com David Santos da ECS, que fez um brilhante trabalho a desmistificar o assunto.

Voltando ao tema do artigo, e baseando-me no *Be Our Guest* com o Jorge Aníbal Catarino, a hotelaria hoje em dia assenta em vários pilares de valor e é importante para os diretores de hotel perceberem as diferenças. O negócio hoteleiro ocorre num imóvel, num ativo imobiliário, portanto tudo que diga respeito esse ativo imobiliário, diz respeito de alguma maneira aos diretores de hotel. O mesmo princípio se aplica à marca e à necessidade de os diretores compreenderem os objetivos, a visão e as expectativas dos investidores e proprietários. Devem perceber de que forma é que podem melhorar o seu desempenho no sentido de ajudar a rentabilizar e a trazer mais valor para os investidores porque, no limite, o objetivo é sempre gerar valor para os mesmos, obviamente satisfazendo os clientes e contribuindo para a valorização dos colaboradores.

Os quatro pilares de valor da hotelaria são os seguintes: o primeiro pilar que tem haver com a propriedade, com o ativo propriamente dito, o segundo pilar que é

o da exploração, onde está o negócio core, o P&L, sendo o coração do negócio. O terceiro pilar que é o pilar da gestão propriamente dita e podemos ainda ter um quarto pilar que é o da marca. É importante termos esta visibilidade porque efetivamente a propriedade, a exploração, a gestão ou a marca podem ter entidades diferentes. Empresas diferentes que tenham objetivos diferentes e, portanto, é necessário saber coordenar e gerir estas relações.

Saber quais são os pilares e como geri-los é importante até porque implicam diferentes drivers de valor, diferentes estratégias, tem diferentes riscos e oportunidades e devem ser pensados de uma forma mais vertical.

Em Portugal normalmente as marcas estão presentes nos 4 pilares, fazendo um "quatro em um". Mas outras realidades podem ser bem diferentes.

Imagine-se um hotel de um dono, que entrega o seu ativo a um fundo para o explorar, e que decide colocar-lhe uma marca internacional. Há partida são três os diferentes atores, sendo que ainda falta o pilar da gestão, representado pelo diretor do hotel. Relações que devem ser bem delineadas com objetivos corretamente demarcados para que o ativo possa libertar o melhor resultado para todos os seus *stakeholders*, não esquecendo os clientes e os colaboradores. Tudo isto será tema de um painel no XX Congresso ADHP, moderado pelo próprio Jorge Aníbal Catarino, em que serão discutidos os diferentes pilares de valor por quem lida com os mesmos diariamente. ■



A arte da segurança

Excellence by Sinalux seleciona materiais de base nobres e atuais, que se percecionam como uma moldura do próprio sinal.

by Sinalux®
excellence



Saiba mais no nosso website, em:
www.excellencebysinalux.pt



Fale com a nossa equipa e
tenha uma solução personalizada!

☎ +351 233 402 540

✉ comercial@excellencebysinalux.com





REI DOS COLCHÕES^{PT}

Fabricantes Nacionais



Especialistas

em **CONFORTO!**



WWW.REIDOSCOLCHOES.PT

T. 224 921 179 • 938 912 568

geral@reidoscolchoes.pt