

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 62 - Jul/Ago/Set 2026 • € 10 (Cont.)

TEMA CENTRAL

Data Driven Hospitality

ENTREVISTA

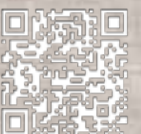
SÉRGIO GUERREIRO

As pessoas continuarão a ser o maior ativo do Turismo

DIRData

Vamos falar de Dados

costaverde Raio



O FUTURO DIRÁ

A hotelaria portuguesa padece de conhecidos males, alguns deles inerentes à própria indústria (aqui e em toda a parte), outros são específicos da nossa hotelaria, e de maior ou menor importância, que, aliás, tendem a variar de acordo com a conjuntura e o ambiente do mercado, como é normal.

Porém, a maior dificuldade sentida de há anos a esta parte pela nossa hotelaria e aquela que maior preocupação tem vindo a suscitar no meio hoteleiro tem a ver com a falta de trabalhadores interessados e disponíveis para o trabalho na hotelaria, ao nível das tarefas básicas, mas indispensáveis, dado que não faltam, felizmente, jovens apostados em servir a hotelaria ao nível de direção e chefia dos setores mais atraentes da operação hoteleira.



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

Trata-se, evidentemente, de um problema que só diz respeito aos hoteleiros e, por extensão, ao turismo nacional, que terão de encontrar para ele, com a colaboração das entidades oficiais competentes, as soluções ajustadas ao caso.

Menos falado, por razões pouco respeitáveis, é o problema decorrente da saturação da oferta hoteleira, sobretudo nos lugares do país de maior procura turística, mas não só, com um crescimento desregrado do número de hotéis.

A explicação é simples e nada abonatória para os vários responsáveis da situação criada, a qual, aliás, não para de se agravar.

Para começar, deverá reconhecer-se que as cadeias hoteleiras do país, principais responsáveis pelos novos hotéis, apenas estão interessadas em crescer, porque, se não o fizerem, definham e morrem. Por outras palavras, as cadeias hoteleiras criam novos hotéis aqui e ali não para responder a verdadeiras solicitações turísticas locais, mas porque são necessárias ou úteis ao seu crescimento. Não querem e consideram que não podem parar.

Podiam as autarquias locais criar as barreiras administrativas destinadas a disciplinar ou impedir temporariamente o crescimento da oferta hoteleira nos respetivos territórios, como já aconteceu em muitos lugares do estrangeiro, incluindo Nova Iorque e Barcelona,

mas nunca o farão, estando, pelo contrário, interessados na abertura de novos hotéis nos lugares que lhes compete administrar.

As autarquias locais mostram assim estar mais interessadas nos réditos gerados pelos hotéis para os seus cofres e no prestígio que julgam resultar da abertura de novos hotéis no seu espaço territorial do que nos seus efeitos nefastos junto da população local.

As autoridades nacionais do turismo, pelo seu lado, devem pensar que o crescimento da oferta hoteleira ainda não chegou a um nível preocupante para a sustentabilidade turística do nosso país, no que, infelizmente, se enganam,

E as populações e os seus direitos nas questões do turismo não contam?

Contam e contam muito! Segundo a Carta da Ética do Turismo e do Ambiente, «o desenvolvimento e crescimento do turismo deverão preservar o equilíbrio dos fatores humanos, culturais e naturais...»

Por seu lado, o Código Mundial da Ética do Turismo estabelece, entre outras razões axiomáticas a este respeito, que «o turismo deve ser sustentável no plano económico e equitativo no plano ético e social relativamente às populações locais».

Podia ainda lembrar a responsabilidade ambiental das empresas hoteleiras, que, no geral, também não está a ser suficientemente acatada, mas não é a questão de que trato aqui.

Será, então, necessário que a situação se deteriore ainda mais, para depois se lhe acudir com os meios que tardam já?

Será, até, indispensável que as populações que se considerem prejudicadas se insurjam de forma manifesta contra a violação dos seus direitos?

O futuro dirá. ■

As autoridades nacionais do turismo, pelo seu lado, devem pensar que o crescimento da oferta hoteleira ainda não chegou a um nível preocupante para a sustentabilidade turística do nosso país, no que, infelizmente, se enganam

Nesta mensagem gostaria de trazer o foco para os resultados do turismo, que continuam globalmente positivos, mas os dados mais recentes do *TravelBI* aconselham a uma leitura mais atenta. No acumulado até julho, os proveitos globais da hotelaria cresceram 5,8%, enquanto a taxa de ocupação quarto recuou 1 ponto percentual. Na Grande Lisboa, o *RevPAR* caiu 4,2%, apesar do crescimento dos proveitos, um sinal que merece particular atenção.

Já não devemos, por isso, olhar apenas para o crescimento da receita. A redução das taxas de ocupação em alguns dos nossos principais destinos, num contexto de aumento significativo da oferta, obriga-nos a acompanhar com atenção a evolução da procura, do *RevPAR* e da rentabilidade das unidades.

Esta realidade deve igualmente ser analisada numa perspetiva de médio e longo prazo. Uma maior pressão sobre a ocupação poderá conduzir a uma concorrência crescente pelo preço, com impacto na rentabilidade das operações e na capacidade de investimento das unidades. Mais preocupante será se essa pressão colocar em causa o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido na qualificação e valorização dos destinos portugueses.

Portugal tem feito um caminho muito relevante na afirmação de uma oferta de maior qualidade e na captação de segmentos com maior capacidade de despesa. Crescer em número de camas não pode significar perder valor. O desafio será garantir que o aumento da oferta é acompanhado pelo crescimento da procura e por uma estratégia que permita preservar o posicionamento, a qualidade e a sustentabilidade dos nossos destinos.

É também neste contexto de reflexão sobre o futuro do setor que a ADHP continuará presente nos principais momentos

da hotelaria nacional. Estaremos na Decorhotel, uma feira de referência para o setor, onde teremos um espaço próprio e asseguraremos o seminário de abertura, dando continuidade ao nosso contributo para o debate dos temas que hoje marcam a atividade.

No próximo dia 21 de novembro, no Corinthia Lisboa, realizaremos a Gala ADHP, um dos momentos mais importantes da vida da nossa Associação. Assinalaremos os 53 anos da ADHP e reuniremos associados, parceiros, profissionais e entidades do setor num momento de encontro e reconhecimento.

Durante a Gala, entregaremos as Medalhas de Antiquidade aos associados que completam 25 e 50 anos de ligação à ADHP, reconhecendo a sua fidelidade e contributo para a vida da Associação. Será igualmente atribuída a Medalha de Mérito Turístico ADHP, através da qual distingui-mos profissionais e instituições que, pelo seu percurso e trabalho, têm contribuído para o desenvolvimento da hotelaria e do turismo em Portugal.

Contamos, como sempre, com a participação de todos. ■

Cordiais saudações hoteleiras.

O Presidente




Fernando Garrido

Presidente da Direção

Crescer em
número de
camas não pode
significar perder
valor.

Propriedade:

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

Diretor:

Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:

Fernando Garrido
João Serrano

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:

ANDAZ LISBON, BY HYATT

Colaboradores

Manuel Ai Quintas.....	3/6
Fernando Garrido.....	10
Liliana Paiva.....	10
João Figueira.....	12
Rodrigo Borges de Freitas.....	12
Miguel Melo Breyner.....	14
Patrícia Correia.....	16
João Serrano.....	16
Paulo Pinto Santos.....	18
César Santos.....	20
Soraia Quarenta e Carla Beselga.....	22
Rui Maria.....	24
Cândida Silva.....	40
Leonardo Simões.....	50
Paulo Duarte.....	54

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

Data Driven Hospitality



CADERNO ESPECIAL



ENTREVISTA

SÉRGIO GUERREIRO - DIRETOR COORDENADOR
DA DIREÇÃO DE ESTRATÉGIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO DO TURISMO
DE PORTUGAL

3 EDITORIAL	O futuro dirá.....	3
4 MENSAGEM DO PRESIDENTE		
6 TEMA CENTRAL: DATA DRIVEN HOSPITALITY	Importância dos Data gerada pela Operação Hoteleira para a Maximização da Rentabilidade.....	6
	O olhar de quem está no terreno, pessoas, operação, desempenho e criação de valor na hotelaria.....	10
17 CADERNO ESPECIAL		
	Marketing Humanização no Marketing: a tecnologia aproxima-nos ou afasta-nos das pessoas?.....	18
	Jurídico Data-Driven - quando os dados se tornam um ativo jurídico.....	22
	Distribuição Menos Campanhas, Mais Inteligência.....	24
30 ENTREVISTA		
	SÉRGIO GUERREIRO - Diretor Coordenador da Direção de Estratégia e Gestão do Conhecimento do Turismo de Portugal.....	30
	Apesar dos Dados e da Tecnologia as pessoas continuarão a ser o maior ativo do Turismo.....	31
40 DIRINVESTIGAÇÃO	-Driven Hospitality: quando os dados passam a fazer parte da gestão hoteleira.....	40
44 DIRDATA	Teaser: Vamos falar de dados?.....	44
48 PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS		
50 SECCÃO JUNIOR		
	Data-Driven Hospitality: Estaremos a preparar os jovens para a hotelaria que estamos a construir?.....	50
54 A NOSSA BABILÓNIA	E o vento?.....	54



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

IMPORTÂNCIA DOS DATA GERADA PELA OPERAÇÃO HOTELEIRA PARA A MAXIMIZAÇÃO DA RENTABILIDADE



A elaboração de um orçamento de gestão previsional não dispensa, (...), a realização, em três fases distintas e complementares da recolha de informação interna e externa, da análise da informação disponível e da realização das previsões.

É frequente a insuficiente ou deficiente utilização pelos hotéis dos data gerados pela sua própria operação, para a maximização da sua rentabilidade económica, limitando-se, em demasiados casos, a um superficial conhecimento de dados disponíveis e úteis para o efeito.

Grande parte desses dados estão, geralmente, compreendidos naquilo que se entende por contabilidade na sua versão mais completa, ou seja, contabilidade financeira, contabilidade industrial ou analítica, orçamento de gestão previsional, estatística e controlo, conforme detalhadamente refiro na minha obra, Organização e Gestão Hoteleira.

A contabilidade financeira ou geral ocupa-se fundamentalmente da posição do hotel relativamente aos devedores, credores e clientes, do apuramento dos resultados da exploração e do resultado líquido no exercício em questão.

Com a contabilidade financeira pretende-se, essencialmente, conhecer e gerir eficazmente a gestão

financeira, com vista à desejável rentabilidade do empreendimento, incluindo a análise e controlo da situação respeitante aos quocientes de capitais próprios e aos provenientes de operações de crédito, questões de importância fundamental para a saúde das empresas hoteleiras.

A contabilidade analítica ou industrial ocupa-se, essencialmente da gestão dos custos de produção diretos e indiretos, bem como dos custos comerciais de promoção, distribuição e publicidade, incluindo a sua necessária distribuição por centros de custos, por imputação direta ou por estimativa.

Por outro lado, a gestão previsional assenta, basicamente, na realização de um orçamento anual de ges-

Miele

Capacidades de carga impressionantes

Para muita carga.
Compensa.

Experiência superior a partir do primeiro dia com as máquinas de lavar e de secar roupa da gama Benchmark. Concebida para eficiência máxima e qualidade excecional. Os ciclos mais curtos e as maiores capacidades de carga aumentam o rendimento e permitem processar mais rapidamente a roupa, maximizar a produtividade e poupar muito em termos de energia e custos. Compensa. Saiba mais sobre os modelos Benchmark na seguinte página: www.miele.pt/pro/benchmark



Miele Professional. Immer Besser.



Quanto ao marketing, deverá reconhecer-se a obrigatoriedade de os empreendimentos elaborarem, pelo menos uma vez por ano, um plano de marketing, incluindo a definição e planificação dos objetivos da empresa, bem como o plano estratégico a adotar, tendo em conta as estratégias de marketing hoteleiro à sua disposição

tão previsional, pretendendo-se, com ele, definir os resultados económicos a alcançar a curto e médio prazo e determinar as condições em que a exploração se deverá processar, para a obtenção desses resultados.

A realização criteriosa de um orçamento de gestão previsional, ou cálculo de gestão previsional, e o seu rigoroso cumprimento deverão permitir, na prática, uma exploração superiormente eficiente e a maximização dos lucros do empreendimento, ao estimar com o rigor possível os seus rendimentos no exercício em apreço e fixar, também com o rigor possível, os custos que não poderá deixar de suportar.

A elaboração de um orçamento de gestão previsional não dispensa, como bem se compreende, a realização, em três fases distintas e complementares da recolha de informação interna e externa, da análise da informação disponível e da realização das previsões.

É a este conjunto de tarefas a efetuar pelos empreendimentos hoteleiros, incluindo a definição dos seus particulares objetivos e procedimentos necessários, que, modernamente, mas sem necessidade (antes pelo contrário), se dá o nome de *Hospitality Data-Driven*

A argumentação despendida acima, porém, não estaria completa se não relevasse de um modo especial a importância do marketing e da estatística, para o referido fim de maximização da rentabilidade hoteleira.

Quanto ao marketing, deverá reconhecer-se a obrigatoriedade de os empreendimentos elaborarem, pelo menos uma vez por ano, um plano de marke-

ting, incluindo a definição e planificação dos objetivos da empresa, bem como o plano estratégico a adotar, tendo em conta as estratégias de marketing hoteleiro à sua disposição, seja de diferenciação, de segmentação de mercado, de posicionamento no mercado, ou outra estratégia diferente, que deverá ser a adequada, sobretudo, ao tipo e localização do empreendimento (resort ou cidade), à idade do produto hoteleiro em causa, além da avaliação correta da conjuntura económica e política e do ambiente competitivo do mercado.

A existência de planos e orçamentos de gestão financeira e a possibilidade de estratégias de vários tipos ou naturezas, porém, não servirá de muito (ou servirá de pouco!) se não se traduzirem no seu aproveitamento competente e oportuno, constituindo, pelo contrário, no último caso, um desperdício indesculpável e perigoso para uma superior rentabilidade das empresas hoteleiras.

Sucede que a atenção dos hoteleiros se limita frequentemente ao simples conhecimento de dados de informação sobre o setor de *food & beverage*, taxas de ocupação, preço médio do alojamento e outros aspetos da operação, certamente úteis e, mesmo, necessários, mas sem a relevância das questões evidenciadas acima.

Bem-avisados andarão, por isso, os hoteleiros que dispensarem aos data gerados pela sua própria gestão e aos dados exteriores à empresa, que possam e devam aproveitar, toda a sua melhor atenção, primeiro pela criteriosa reunião dos dados de informação, depois pela sua utilização profícua, sob pena de tornarem a gestão dos seus empreendimentos inteiramente casual em vez de procurarem garantir a sua máxima rentabilidade. ■



MINI CROISSANT FULLY BAKED

Pequeno em tamanho,
grande em sabor.





Fernando Garrido
Presidente ADHP/
Diretor Geral Olisippo
Oriente/ Docente
universitário

O OLHAR DE QUEM ESTÁ NO TERRENO, PESSOAS, OPERAÇÃO, DESEMPENHO E CRIAÇÃO DE VALOR NA HOTELARIA



direção hoteleira é uma função multidisciplinar, de larga abrangência, característica que sempre marcou a hotelaria e acompanha a evolução da profissão. É esta realidade que pretendemos abordar neste artigo.

O conjunto será desenvolvido por membros da Direção da Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal, diretores de hotel ou responsáveis departamentais, em unidades espalhadas por todo o país. Cada autor abordará uma destas áreas.

Durante décadas, sobretudo entre os anos 60 e o início deste século, a progressão para funções de direção fazia-se maioritariamente pela experiência adquirida, muitas vezes com passagem por diferentes departamentos. Hoje, embora não exista obrigatoriedade de formação superior, muitos diretores possuem formação académica, complementada por experiência profissional. A presença crescente de marcas internacionais em Portugal acelerou ainda mais esta evolução, introduzindo novos conceitos, processos e estruturas mais especializadas.

Nas unidades hoteleiras não existe uma organização única, mas, de forma generalista e tendo por base o USALI, poderemos agrupar as áreas em:

Alojamento, integrando *receção* e *housekeeping*; *Food & Beverage*, incluindo restaurante, cozinha, bar, banquetes e compras; *Spa* ou *Health Club*; Eventos; e Manutenção. A estas juntam-se áreas de suporte como Financeiro, Comercial, Recursos Humanos, Qualidade e Sustentabilidade, *Marketing* e *E-commerce* e *Revenue Management*.

O peso de cada departamento varia consoante a tipologia e o posicionamento da unidade. De uma forma genérica poderemos afirmar que o alojamento representa, na maioria dos hotéis, a principal fonte de receita, entre 65 % e 80 %; o F&B, entre 10 % e 25 %. Outras áreas, como spa, estacionamento, aluguer de espaços ou serviços complementares, representam normalmente menos de 10 %.

Nenhuma destas áreas funciona isoladamente. É da sua articulação que resulta a experiência do cliente, a eficiência da operação e, sem dúvida: **O Sucesso do Nosso Hotel...**

O Alojamento

Quando falamos de alojamento em hotelaria é fácil pensar apenas no produto que o cliente compra: o quarto pois, é no quarto que o cliente descansa, recupera, trabalha e se prepara para o dia seguinte. Transforma um espaço que não é seu em sua casa. Na realidade, o alojamento é o centro da experiência hoteleira e, muitas vezes, o espaço onde o cliente constrói a sua opinião sobre o hotel.

No entanto, atualmente o cliente não procura somente um quarto limpo, com um bom colchão/

almofada, um bom chuveiro e um bom serviço de internet. O cliente quer ser bem recebido, quer estar seguro e ser compreendido e valorizado. Quer tecnologia e rapidez, mas continua a querer o contato humano. Quer autonomia, mas também quer sentir que existe alguém atento às suas necessidades. E é exatamente porque existe esta simbiose de expectativas que os diretores de hotel e suas equipas têm de ser cada vez mais criativos.



Liliana Paiva
Diretora geral hotel
Coimbra Aeminium
affiliated by Melia/
Delegada ADHP Centro



Soluções eficientes para aplicações comerciais

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



www.bosch-homecomfort.pt



BOSCH
Tecnologia para a vida

Home Comfort Group

A experiência do cliente inicia muito antes do momento do check-in. Começa como o hotel está divulgado, na facilidade em realizar a reserva, na forma como comunicamos com o cliente, na forma como preparamos a sua chegada (preferências, tipologia de quartos, intolerâncias alimentares...).

Continua na chegada, no acolhimento que, sempre que possível, deve ser à porta do hotel, na qualidade do quarto: silêncio, temperatura, limpeza, cheiro, pressão da água, todos os detalhes que, muitas vezes, somente só são valorizados quando falham.

Gerir o alojamento é gerir uma quantidade enorme de pormenores. É garantir que todo o *staff* está alinhado em antecipar as necessidades do cliente, é cumprir os standards do hotel, que a manutenção funciona, que a lavandaria cuidou com mestria da roupa, que a equipa de *housekeeping* limpou cuidadosamente do quarto. É garantir que cada colaborador saiba exatamente qual o seu papel de modo a tornar a experiência do cliente inesquecível.

No fundo devemos cuidar de um hóspede como cuidaríamos de alguém que recebemos em nossa casa!



João Figueira

Director of Operations and Business Development/Suplente da Direção

F&B: uma área estratégica na gestão hoteleira

Na hotelaria, o *Food & Beverage* já não pode ser entendido apenas como complemento do alojamento. É uma área capaz de gerar receita, reforçar o posicionamento do hotel e criar experiências memoráveis.

Um restaurante com identidade, um bar atrativo ou uma proposta ligada ao destino podem influenciar a escolha da unidade, captar clientes externos e aumentar a notoriedade da marca. Transformar este potencial em resultados exige mais do que qualidade gastronómica: exige visão estratégica, disciplina operacional e conhecimento do negócio.

A gestão de F&B decorre num contexto exigente, marcado por matérias-primas perecíveis, custos voláteis, margens reduzidas e escassez de profissionais. A decisão não deve assentar apenas na intuição. Indicadores como *food cost*, *beverage cost*, gasto médio, produtividade, desperdício e *RevPASH* devem ser acompanhados e convertidos em ações concretas.

A engenharia de menus, a gestão de stocks, as compras e a adequação das equipas à procura

são fundamentais. Ainda assim, controlar custos não significa simplesmente gastar menos. Uma redução que comprometa o produto, o serviço ou a motivação das equipas poderá melhorar o resultado imediato, mas prejudicar a experiência e a receita futura. O rigor consiste em eliminar desperdícios e aplicar os recursos onde criam valor.

As pessoas são determinantes neste equilíbrio. Equipas formadas, envolvidas e conhecedoras da oferta trabalham com maior consistência, vendem melhor e antecipam as necessidades do cliente. Briefings objetivos e lideranças presentes no terreno transformam a estratégia em execução diária.

O futuro do F&B passará pela capacidade de conjugar identidade, inovação, eficiência e qualidade de serviço. Quando bem geridos, os espaços de restauração deixam de ser apenas pontos de venda e tornam-se destinos. Mais do que um centro de custo, o F&B afirma-se como alavanca de rentabilidade, reputação e diferenciação para a unidade hoteleira.



Rodrigo Borges de Freitas

Diretor Geral de Operações/Delegado ADHP Algarve

KPI (Key Performance Indicators) — Medir não chega. É preciso compreender.

Medimos quase tudo. Ocupação, *ADR*, *RevPAR*, *GOP*, *TRevPAR*, custos, produtividade, satisfação, reputação, fidelização. Temos mais dados do que nunca e, paradoxalmente, nem sempre temos mais conhecimento.

O problema talvez não esteja na quantidade de indicadores. Está na forma como os utilizamos.

Um KPI não deve servir apenas para dizer o que aconteceu. Deve ajudar-nos a compreender porque aconteceu, o que está a mudar e, sobretudo, o que devemos fazer a seguir.

É aqui que começa uma nova abordagem à gestão hoteleira, que gosto de chamar **“A Arquitetura Invisível da Excelência”**, onde os *KPIs* deixam de ser vistos como números isolados e passam a integrar uma verdadeira arquitetura de decisão. Um indicador só ganha significado quando sabemos o que mede, o que não mede, com que outros indicadores deve ser relacionado e que decisão pode suportar.

Uma ocupação de 90% pode esconder um problema. Um *ADR* crescente pode não significar maior rentabilidade. Um *RevPAR* em alta pode coexistir

REFRIGERAÇÃO COMERCIAL

A PORTA DO SEU FRIO FECHA BEM?

Desgaste invisível.

Consumo real.

Frio comprometido.

AVALIAÇÃO GRATUITA →

VEDAFRIO
Troca e Segue

vedafrio.pt



com perda de margem. E uma excelente satisfação do cliente pode não traduzir fidelização.

O número conta uma história. Mas não conta necessariamente toda a história.

É precisamente aqui que começa o desafio. Compreender uma metodologia capaz de organizar os principais *KPI* da organização, estabelecer relações entre indicadores e transformar dados dispersos em otimização. Um entendimento que, contudo, nunca poderá substituir **a capacidade humana de interpretar, decidir e servir – isto é determinante!**

Mais do que medir desempenho, importa compreender a capacidade da organização para produzir resultados.



Miguel Melo Breyner

Consultor Hotelaria/
Vogal da direção
e delegado ADHP
Alentejo

A importância dos Recursos Humanos

O principal desafio dos recursos humanos na hotelaria resume-se a algo crucial: a enorme dificuldade em atrair, recrutar e reter profissionais qualificados e motivados. Quando nos faltam pessoas empenhadas, o impacto é imediato — cai a qualidade do serviço, perde-se a satisfação dos hóspedes e sofre a rentabilidade do negócio.

A pandemia do COVID veio abrir e agravar feridas antigas do setor, como a escassez de mão de obra e a rotação constante de pessoal. Com os hotéis de portas fechadas, muitos colaboradores foram dispensados ou ficaram em lay-off, acabando por migrar para áreas com horários mais flexíveis e maior estabilidade, como o *e-commerce* e o *marketing* digital. Quando o turismo reabriu e as taxas de ocupação dispararam, grande parte desses profissionais simplesmente não voltou.

Esta saída de quadros experientes deixou um vazio enorme. Perdeu-se o conhecimento dentro das equipas, obrigando os hotéis a recrutar à pressa e a investir do zero em novas formações. Perder trabalhadores com frequência significa perder tempo e dinheiro, sobrecarregando com stress as equipas que ficam.

Contudo, não podemos culpar apenas a pandemia. Os salários baixos, os horários exigentes, a sazonalidade e a falta de valorização profissional já existiam. A crise sanitária foi apenas o empurrão que faltava para muitos mudarem de rumo em busca de qualidade de vida.

Este desafio invisível atravessa dimensões Estratégicas, Humanas, Culturais, Operacionais, Relacionais, de Conhecimento, de Inovação e de Sustentabilidade. É na ligação entre estas dimensões e a interpretação dos KPI que encontramos uma das questões centrais de qualquer processo de melhoria contínua das nossas operações.

Conhecer um KPI não significa necessariamente saber geri-lo. E talvez seja aqui que esteja um dos grandes segredos da **Hospitalidade de Excelência**.

Porque o futuro da gestão hoteleira não será de quem tiver mais dados. Será sim de quem souber colocar as melhores questões aos seus dados.

Medir é saber quanto. Compreender é saber porquê. Gerir é saber o que fazer a seguir.

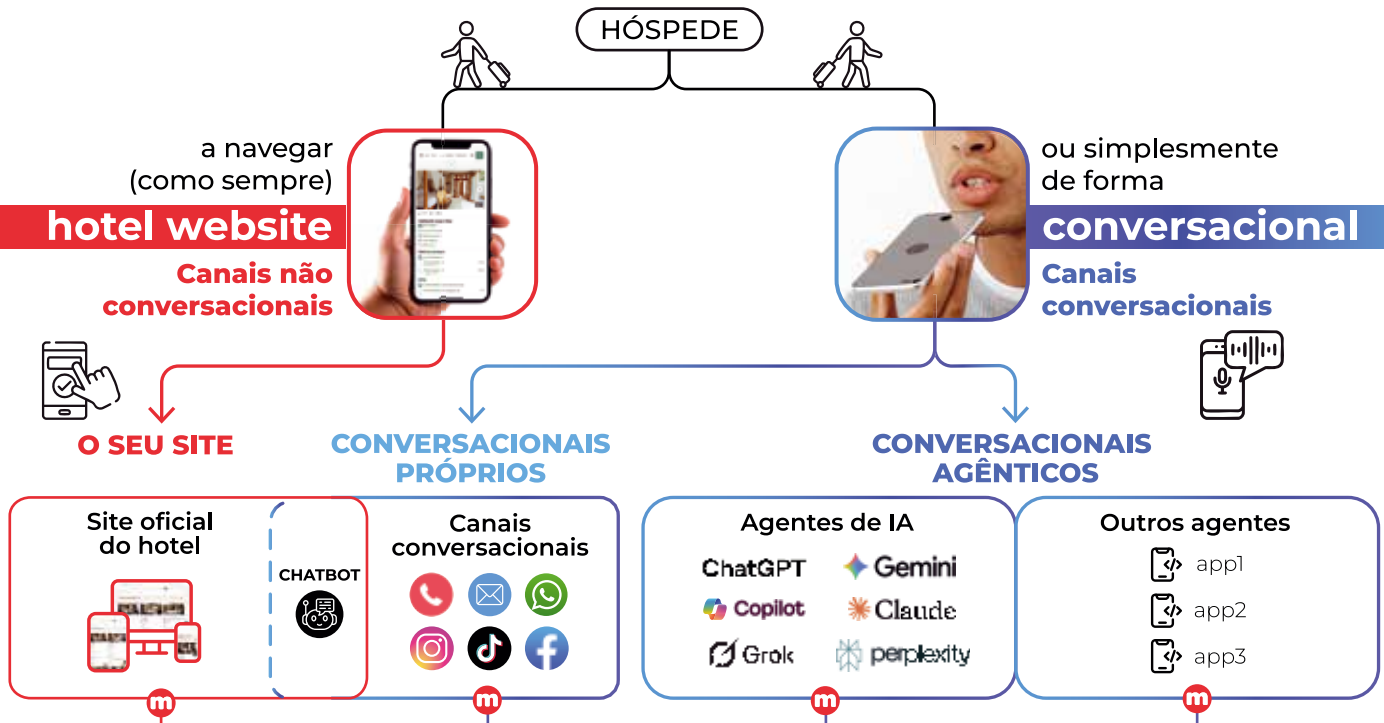
É urgente que o setor mude de mentalidade e reconheça que as pessoas são o seu ativo mais valioso — a alma da casa e as verdadeiras responsáveis por fazer o cliente querer voltar. Esta crise de vocações afeta também as escolas de hotelaria, onde muitos jovens em estágio acabam por desmotivar e abandonar a área devido à falta de acolhimento e orientação nas unidades hoteleiras.

A somar a isto, o crescimento acelerado da oferta de alojamento em Portugal intensificou a concorrência pelos mesmos trabalhadores. Quando a oferta cresce mais rápido do que a capacidade de formar e captar profissionais, o resultado inevitável é a sobrecarga das equipas e a perda de qualidade no serviço.

Mudar esta realidade exige ações concretas: oferecer salários e benefícios mais competitivos, criar horários flexíveis que permitam conciliar a vida pessoal, investir na formação contínua (aproveitando, por exemplo, as Escolas do Turismo de Portugal) e adotar tecnologia para eliminar tarefas repetitivas. É também fundamental olhar para soluções integradas de habitação e transporte em zonas de maior pressão turística.

Em suma, o crescimento do turismo só faz sentido se for acompanhado pelo respeito por quem o constrói todos os dias. Colaboradores felizes, respeitados e motivados garantem serviços de excelência, clientes satisfeitos e negócios prósperos.

O seu hóspede **escolhe** onde e como reservar



A nossa **infraestrutura de IA** permite **concluir** a reserva em qualquer canal



Entre em contacto e **prepare o seu hotel** para **interagir e competir** na nova era da IA



Patrícia Correia

Diretora-Geral Palácio de Tavira/VP for Events ADHP/Professora Especialista

Controlo de Custos

O controlo de custos é uma das competências mais importantes da gestão hoteleira. Num setor caracterizado por margens cada vez mais pressionadas, aumento dos custos operacionais e clientes cada vez mais exigentes, garantir a sustentabilidade financeira de um hotel exige muito mais do que aumentar receitas. Exige a capacidade de gerir todo e qualquer recurso de forma eficiente, sem comprometer a qualidade do produto, do serviço ou da experiência do cliente.

No entanto, controlar custos não significa simplesmente cortar despesas. Significa compreender onde os recursos estão a ser aplicados, identificar desperdícios e assegurar que cada investimento contribui efetivamente para a criação de valor. Um diretor de hotel que reduz indiscriminadamente os seus custos poderá melhorar temporariamente os seus resultados no imediato, mas seguramente, corre o risco de comprometer toda a operação, a satisfação dos hóspedes, a motivação das equipas e, conseqüentemente, a sua rentabilidade futura.

Na hotelaria, o controlo de custos vive-se diariamente. Está presente quando decidimos reforçar ou reduzir equipas em função da procura esperada, quando evitamos consumos energéticos desnecessários, quando controlamos desperdícios alimentares ou quando investimos na manutenção preventiva para evitar intervenções mais dispendiosas no futuro. É um trabalho contínuo, muitas vezes invisível para o cliente, mas determinante para a sustentabilidade do negócio. Na realidade, os grandes resultados financeiros nunca re-

sultam de uma única decisão extraordinária; são antes o resultado da soma consistente de muitas pequenas decisões bem tomadas.

Para que o controlo de custos seja eficaz, é fundamental recorrer a indicadores de gestão que permitam acompanhar a evolução dos principais centros de custo. Contudo, os números, por si só, não resolvem problemas. É a sua análise e interpretação que permitem tomar decisões informadas e agir atempadamente.

As equipas desempenham igualmente um papel determinante, porque nada se faz sem as pessoas. Quando os colaboradores compreendem a importância dos recursos que utilizam e se sentem envolvidos nos objetivos da organização, tornam-se agentes ativos na redução de desperdícios e na melhoria da eficiência operacional. Um colaborador sensibilizado para desligar equipamentos desnecessários, evitar desperdícios ou reportar atempadamente uma anomalia pode contribuir para a eficiência da operação tanto quanto uma decisão tomada ao nível da direção.

Num contexto de crescente competitividade, o verdadeiro desafio não está apenas em gastar menos, mas em gastar melhor e utilizar os recursos de forma mais inteligente. O controlo de custos deve ser encarado como uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de equilibrar eficiência, qualidade de serviço e rentabilidade, assegurando a sustentabilidade e o sucesso da operação hoteleira a longo prazo.



João Serrano

Direção de Hotelaria e Turismo INATEL/ Secretário da Direção

Conclusão

Neste artigo procurámos partilhar a visão de quem vive a realidade do terreno, percorrendo as diferentes dimensões que sustentam a gestão hoteleira. Do Alojamento e F&B ao controlo de custos, passando pelos indicadores de desempenho e a gestão de RH, abordámos áreas com responsabilidades próprias, mas que na operação diária funcionam como um todo indissociável.

É precisamente na articulação harmoniosa entre todos estes setores que se constrói o sucesso de uma unidade hoteleira. A qualidade do alojamento e o rigor no F&B exigem uma gestão equilibrada e financeiramente sustentável, onde o controlo de custos jamais pode comprometer a experiência do cliente ou o ambiente de trabalho da equipa. Transversal a todas estas dinâmicas estão as pessoas — os nossos colaboradores —, que continuam a ser o coração e o elemento determinante de qualquer serviço de Hospitalidade.

Gerir um hotel é, por isso, **um exercício permanente de equilíbrio: entre a receita e o custo, a eficiência e a qualidade, a inovação tecnológica e o valor insubstituível**

do contacto humano. Num momento em que dispomos de mais dados e ferramentas de gestão do que nunca, o papel do diretor hoteleiro continua a depender daquilo que nenhuma tecnologia consegue replicar: a capacidade de observar, interpretar, liderar e estar presente. Gerir não é apenas tratar de números ou processos; é gerir relações, antecipar necessidades e criar condições para que cada equipa possa dar o seu melhor.

O futuro da hotelaria será inevitavelmente mais digital, analítico e focado na sustentabilidade, mas continuará a ter na sua essência a capacidade de colocar o conhecimento ao serviço das pessoas. O sucesso de um hotel não resulta de uma decisão isolada ou de um único indicador, mas sim da soma diária de muitos detalhes que fazem a diferença na experiência entregue ao cliente.

A essência da direção hoteleira passa por **ver o todo sem perder o detalhe**, gerir o presente sem comprometer o futuro e transformar a complexidade da operação em valor real para os clientes, para as equipas e para o negócio. ■

CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

18 **MARKETING**

Humanização no Marketing: a tecnologia aproxima-nos ou afasta-nos das pessoas?

22 **JURÍDICO**

Data-Driven - quando os dados se tornam um ativo jurídico

24 **DISTRIBUIÇÃO**

Menos Campanhas, Mais Inteligência



Paulo Pinto Santos
Marketing Director
Costa Verde

HUMANIZAÇÃO NO MARKETING: A TECNOLOGIA APROXIMA-NOS OU AFASTA-NOS DAS PESSOAS?



Humanizar não significa abdicar da tecnologia, nem muito menos rejeitar as vantagens da Inteligência Artificial. Significa compreender que a tecnologia deve estar ao serviço das pessoas e não o contrário

Nunca o Marketing dispôs de tantas ferramentas para comunicar.

A digitalização transformou profundamente a forma como as marcas chegam aos seus públicos e, mais recentemente, a Inteligência Artificial veio acelerar ainda mais essa transformação, permitindo criar conteúdos, analisar grandes volumes de dados, automatizar processos e apoiar a tomada de decisão com uma rapidez impensável há apenas alguns anos. À primeira vista, poderíamos concluir que o futuro do Marketing será cada vez mais tecnológico. No entanto, quanto mais evoluem as ferramentas, mais evidente se torna que a verdadeira diferenciação continua a residir nas pessoas.

Esta realidade poderá parecer paradoxal, mas faz todo o sentido. A facilidade com que hoje qualquer organização consegue produzir textos, imagens ou vídeos fez aumentar exponencialmente a quantidade

de conteúdos disponíveis. As redes sociais e os canais digitais estão saturados de mensagens que, apesar de tecnicamente corretas, parecem iguais entre si. A linguagem repete-se, as estruturas são semelhantes e a criatividade cede frequentemente lugar à velocidade. Os consumidores apercebem-se dessa uniformização e, naturalmente, tornam-se mais seletivos naquilo a que dedicam a sua atenção.

É precisamente neste contexto que a humanização assume um papel central na estratégia de Marketing. Humanizar não significa abdicar da tecnologia, nem muito menos rejeitar as vantagens da Inteligência Artificial. Significa compreender que a tecnologia deve estar ao serviço das pessoas e não o contrário. O verdadeiro valor de uma marca continua a medir-se pela capacidade de criar relações de confiança, de transmitir autenticidade e de estabelecer uma ligação emocional com os seus diferentes públicos.

Ao longo de muitos anos, o Marketing procurou essencialmente destacar produtos, evidenciar características técnicas e comunicar vantagens competitivas. Hoje, esses atributos continuam a ser importantes, mas deixaram de ser suficientes. Os consumidores procuram cada vez mais marcas com as quais se identifiquem, empresas que demonstrem coerência entre aquilo que dizem e aquilo que fazem, organizações que tenham um propósito claro e que comuniquem de forma transparente.

Num mercado onde a oferta é cada vez mais semelhante, são frequentemente os valores, a cultura e a personalidade das marcas que fazem a diferença. As decisões de compra continuam a ter uma componente racional, mas são fortemente influenciadas por fatores emocionais. A confiança, a credibilidade e a empatia são ativos que demoram anos a construir, mas que podem perder-se em poucos minutos.

As redes sociais vieram acelerar esta mudança de paradigma. Durante algum tempo, muitas empresas limitaram-se a utilizar estes canais como simples vitrinas digitais, publicando fotografias de produtos, campanhas promocionais ou comunicados institucionais. Essa abordagem revelou-se insuficiente. Hoje, espera-se que as marcas conversem, respondam, expliquem, assumam posições e, acima de tudo, mostrem quem são.

Os consumidores querem conhecer as pessoas que trabalham nas empresas, perceber como os produtos são desenvolvidos, acompanhar os bastidores da atividade e compreender o impacto que determinada organização tem na sociedade. Valorizam histórias reais, testemunhos autênticos e experiências genuínas. Curiosamente, muitos dos conteúdos que geram maior envolvimento não são os mais produzidos ou sofisticados, mas sim aqueles que transmitem verdade, proximidade e espontaneidade.

É neste ponto que a Inteligência Artificial encontra o seu verdadeiro lugar. Ao contrário do que muitos receavam, não veio substituir os profissionais de Marketing, mas antes potenciar a sua capacidade de criar valor. Hoje, estas ferramentas permitem acelerar tarefas repetitivas, produzir versões preliminares de conteúdos, resumir informação complexa, identificar tendências de mercado ou apoiar a análise de dados. Tudo isto representa ganhos significativos de eficiência e produtividade.

Contudo, existe uma diferença fundamental entre produzir conteúdos e construir comunicação. A primeira pode ser automatizada; a segunda continua a depender da sensibilidade humana. Uma ferramenta pode sugerir palavras, mas não compreende verdadeiramente

o contexto em que uma marca opera. Pode organizar informação, mas não conhece a cultura da empresa nem as expectativas dos seus clientes. Pode identificar padrões, mas não substitui a experiência, o pensamento crítico ou a criatividade de quem toma decisões.

Por essa razão, as organizações mais bem preparadas deixaram de utilizar a Inteligência Artificial como um substituto da criatividade humana e passaram a encará-la como um instrumento de apoio. A tecnologia assume aquilo que faz melhor, rapidez, capacidade de processamento e automatização, enquanto as pessoas continuam responsáveis pela estratégia, pela criatividade, pela inovação e pela construção de relações.

Também a forma como as marcas organizam a sua presença digital está a mudar. Em vez de publicarem conteúdos dispersos e sem continuidade, procuram desenvolver rubricas, séries temáticas e formatos recorrentes que criam expectativa e fidelizam audiências. A lógica aproxima-se cada vez mais da produção de conteúdos editoriais ou de entretenimento, onde a consistência, a narrativa e a personalidade assumem maior importância do que a simples frequência de publicação.

Mais do que conquistar seguidores, o objetivo passa por criar comunidades. Uma comunidade participa, comenta, partilha experiências, recomenda a marca e estabelece uma relação de longo prazo. Essa ligação não se constrói através de campanhas pontuais, mas sim de uma comunicação consistente, relevante e genuína, capaz de gerar confiança ao longo do tempo.

A humanização do Marketing não constitui, por isso, uma moda passageira. Representa uma evolução natural da disciplina, num momento em que a tecnologia se tornou acessível a todos. Quando todas as empresas dispõem de ferramentas semelhantes, a verdadeira diferenciação deixa de estar na tecnologia utilizada e passa a residir na forma como essa tecnologia é colocada ao serviço das pessoas.

O futuro do Marketing será inevitavelmente marcado por novos avanços tecnológicos e pela crescente integração da Inteligência Artificial em praticamente todos os processos. No entanto, será também um futuro em que as marcas mais bem-sucedidas serão aquelas que conseguirem preservar aquilo que nenhuma tecnologia consegue reproduzir plenamente: a autenticidade, a empatia, a criatividade e a capacidade de criar relações humanas duradouras.

Porque, no final, o Marketing nunca foi apenas sobre produtos ou serviços. Sempre foi, e continuará a ser, sobre pessoas. ■

as organizações mais bem preparadas deixaram de utilizar a Inteligência Artificial como um substituto da criatividade humana e passaram a encará-la como um instrumento de apoio.



César Santos
CEO Talenter

HOTELARIA: O TALENTO COMO DESAFIO ESTRATÉGICO

A escassez de mão-de-obra tornou-se um dos principais desafios da Hotelaria. Num setor exigente, sazonal e fortemente dependente da qualidade do serviço, o verdadeiro valor está em conseguir colocar as pessoas certas, prepará-las, acompanhá-las e fazê-las crescer.

Portugal enfrenta um problema estrutural de envelhecimento e redução da população em idade ativa. A EURES associa a crescente escassez de mão-de-obra à mudança demográfica. A este problema junta-se o desajustamento entre as qualificações disponíveis e as necessidades da economia: 14% dos portugueses são sobrequalificados e 41% trabalham numa área diferente daquela em que estudaram.

A sobrequalificação, o desajuste de competências e a baixa remuneração ajudam também a explicar a emigração. Cerca de 65 mil portugueses saíram em 2024 e 30% dos nascidos em Portugal entre os 15 e os 39 anos vivem atualmente no estrangeiro, segundo o Observatório da Emigração.

É neste contexto que a imigração assume um papel estrutural. Segundo a AIMA, Portugal tem cerca de 1,6 milhões de cidadãos estrangeiros residentes e a OCDE considera a imigração um motor essencial da oferta de mão-de-obra. A questão já não é saber se precisamos de imigração, mas que imigração, para que necessidades e com que política de integração.

A nossa experiência confirma esta realidade. A **Talenter** foi criada com um foco muito grande na humanização das relações laborais e assumiu, no **rebranding** dos 25 anos, a “human performance” como uma dimensão estruturante.

Com base no nosso conhecimento do mercado hoteleiro e em processos consolidados, procuramos ir além do básico: responder à escassez e potenciar a performance humana dos nossos colaboradores ao serviço dos clientes.

Na colocação de pessoas, procuramos responder de forma ágil a eventos, picos de ocupação e época alta, com recrutamento ajustado aos standards de cada cliente. Estamos, neste momento, a implementar uma nova ferramenta de recrutamento baseada em inteligência artificial, que permitirá melhorar o matching, a pesquisa na base de dados, a publicação multiplataforma e a gestão dos candidatos.

O nosso modelo de organização assenta na especialização setorial. Temos equipas exclusivamente dedicadas à Hotelaria, com conhecimento dos perfis, competências, ritmos e necessidades de cada operação. Para além da componen-

te técnica, valorizamos competências comportamentais como a assiduidade, pontualidade, apresentação, proatividade, espírito de equipa, orientação para o cliente, desempenho sob pressão e capacidade de adaptação.

A proximidade é igualmente determinante. Temos **cobertura nacional**, do Norte ao Sul e Ilhas, e privilegiamos o acompanhamento no terreno, junto de clientes e colaboradores. É assim que conhecemos melhor as necessidades e construímos equipas mais preparadas para os standards de serviço de cada cliente.

Na integração e diversidade, acreditamos que não basta permitir a entrada de trabalhadores estrangeiros: é necessário assegurar acolhimento, integração e condições para a permanência. Em 2006, criámos o Ponto Imigrante e, em 2016, fomos signatários iniciais da Carta Portuguesa para a Diversidade, o que reconhece o papel que temos assumido no apoio e integração de trabalhadores imigrantes.

Há mais de dez anos lançámos também as **Academias de Hotelaria**, orientadas para competências técnicas e soft skills. No próximo ano reforçaremos a oferta formativa em Lisboa, Porto, Alentejo, Algarve e Ilhas, promovendo a qualificação e a construção de carreiras no setor.

Nas operações de maior volume, o serviço Inhouse permite integrar funções de

chefia dentro da própria operação, reforçando a proximidade e o controlo do serviço. Queremos alargar esta estratégia e desenvolver competências de liderança em profissionais com potencial e ambição de carreira.

A estabilidade das equipas é fundamental para a qualidade e consistência do serviço. Por isso, procuramos acompanhar as pessoas, desenvolver competências e criar oportunidades de evolução profissional e construção de carreira.

Complementarmente, através da **Knower**, marca de outsourcing da **Wellow Network**, disponibilizamos soluções de externalização de serviços de housekeeping e lavandaria ajustadas às necessidades de cada operação.

Tudo isto deve ser feito com responsabilidade. A **Wellow Network** é certificada pelas normas ISO 9001 e ISO 14001 e tem sido reconhecida por diferentes estudos e distinções na área do bem-estar e qualidade do trabalho.

Num setor onde as pessoas fazem a diferença na experiência do cliente, o nosso compromisso é claro: continuar a posicionar a Talenter como parceiro estratégico da Hotelaria, combinando especialização, proximidade, acolhimento, qualificação, tecnologia e desenvolvimento humano.

talenter

Human
performance

WELLOW
NETWORK





Soraia Quarenta e Carla Beselga
BQ Advogadas

DATA-DRIVEN - QUANDO OS DADOS SE TORNAM UM ATIVO JURÍDICO

Durante muitos anos, os hotéis geriram-se com base na experiência, na intuição e no conhecimento acumulado dos seus diretores. Saber quando aumentar tarifas, reforçar equipas ou lançar campanhas promocionais era, muitas vezes, fruto da sensibilidade de quem conhecia o negócio.

O problema é que, quanto maior a dependência dos dados, maior passa a ser também a responsabilidade jurídica associada à sua utilização

Hoje, essa realidade mudou. Os hotéis continuam a precisar de bons gestores, mas esses gestores tomam decisões cada vez mais sustentadas por dados. A taxa de ocupação, o comportamento das reservas, as avaliações online, os consumos energéticos, os tempos médios de limpeza, a produtividade das equipas ou as preferências dos hóspedes transformaram-se em indicadores essenciais para a gestão diária.

É a chamada *data-driven hospitality*. A expressão pode parecer recente, mas a sua lógica é simples: utilizar informação para tomar melhores decisões. O problema é que, quanto maior a dependência dos dados, maior passa a ser também a responsabilidade jurídica associada à sua utilização.

E é precisamente aqui que muitas organizações continuam a olhar apenas para uma pequena parte da fotografia. Quando se fala em dados, a primeira preocupação costuma ser o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

É natural. A maioria dos hotéis já implementou políticas de privacidade, formulários de informação aos hóspedes, procedimentos para exercício de direitos e medidas de segurança destinadas a proteger dados pessoais.

Mas limitar a governação dos dados ao RGPD é, hoje, manifestamente insuficiente. Uma unidade hoteleira produz diariamente milhares de dados que, embora não sejam necessariamente dados pessoais, possuem um enorme valor estratégico.

Informação sobre padrões de ocupação, receita média por segmento, tempos de resposta das equipas, custos operacionais, eficiência energética, rentabilidade de determinados serviços, fluxos internos... Todos estes

elementos alimentam decisões de gestão que influenciam diretamente a competitividade do hotel.

Os dados deixaram de ser apenas um requisito de conformidade. São um verdadeiro ativo empresarial e, como qualquer ativo estratégico, exigem regras de governação. Os hóspedes escolhem um hotel por múltiplas razões: localização, preço, qualidade do serviço, reputação, etc., mas existe um fator que tende a ganhar importância nos próximos anos: a confiança.

Quem reserva uma estadia entrega ao hotel muito mais do que um nome e um contacto. Partilha documentos de identificação, dados financeiros, preferências de consumo, horários de entrada e saída, pedidos especiais, informações relativas à faturação e, em alguns casos, até dados relacionados com necessidades de saúde ou de alimentação.

Essa confiança cria uma responsabilidade acrescida. A proteção dos dados deixou de ser apenas uma obrigação legal; passou a ser um elemento da própria experiência do cliente. Da mesma forma que um hóspede espera encontrar um quarto limpo ou um serviço eficiente, espera igualmente que a informação que disponibiliza seja tratada com profissionalismo, discrição e segurança.

A transformação digital da hotelaria não termina, porém, na recolha de dados. Começa agora uma nova fase: a sua utilização através de sistemas de inteligência artificial. Já existem soluções capazes de prever níveis de ocupação, recomendar preços em tempo real, antecipar cancelamentos, personalizar campanhas comerciais ou apoiar a gestão operacional das equipas.

Estas ferramentas representam ganhos evidentes de eficiência. Contudo, introduzem igualmente novos de-



safios. Quem supervisiona as decisões sugeridas pelos algoritmos? Que qualidade têm os dados que alimentam esses sistemas?

Existe risco de decisões enviesadas? É possível explicar ao cliente como determinada decisão foi tomada? São questões que deixam de pertencer exclusivamente aos departamentos tecnológicos para passarem a integrar a agenda da administração.

A inteligência artificial não elimina a responsabilidade humana, pelo contrário, quanto mais automatizada for uma decisão, maior deverá ser a preocupação com a sua supervisão. Acresce que, ainda existe a tendência para considerar que a segurança informática é uma matéria reservada aos técnicos de sistemas.

Essa visão está ultrapassada. Os ataques informáticos dirigidos ao setor hoteleiro demonstram que a vulnerabilidade tecnológica pode rapidamente transformar-se numa crise operacional, financeira e reputacional.

Um incidente pode comprometer reservas, faturação, dados de hóspedes, comunicações internas e continuidade da atividade. As consequências jurídicas são igualmente relevantes. Para além das obrigações decorrentes do RGPD, cresce a importância das exigências europeias em matéria de cibersegurança, impondo às organizações uma abordagem cada vez mais estruturada na prevenção, deteção e resposta a incidentes.

A segurança dos dados passou a integrar a própria gestão do risco empresarial. Mais, quando falamos em *compliance* na hotelaria, é frequente pensar-se imediatamente em prevenção da corrupção, canais de

denúncia ou códigos de conduta.

Todos esses instrumentos continuam a ser fundamentais, mas a transformação digital veio acrescentar uma nova dimensão ao conceito de *compliance*. Hoje, governar uma organização implica igualmente saber responder a perguntas como: quem pode aceder aos dados? Durante quanto tempo são conservados? Que fornecedores tratam informações do hotel? Como são avaliados os riscos tecnológicos?

Existe supervisão sobre os sistemas automatizados utilizados? Os colaboradores conhecem as suas responsabilidades?

Estas questões deixaram de ser exclusivamente jurídicas. São, sobretudo, questões de gestão. Ser um hotel *data-driven* não significa possuir mais informação. Significa saber utilizá-la de forma inteligente, segura e conforme com a lei.

A tecnologia continuará a evoluir, a inteligência artificial tornar-se-á cada vez mais presente, os sistemas serão mais rápidos, mais autónomos e mais sofisticados, mas nenhum algoritmo substitui aquilo que continua a distinguir as melhores organizações: a confiança.

E essa confiança constrói-se diariamente, não apenas através da qualidade do serviço prestado, mas também pela forma como os dados são tratados, porque, na hotelaria do futuro, os dados representam muito mais do que informação. Representam reputação, confiança e responsabilidade.

A transformação digital da hotelaria não exige apenas investimento tecnológico. Exige, sobretudo, uma cultura de governação dos dados, onde inovação, cibersegurança, proteção de dados e *compliance* deixam de funcionar em compartimentos separados e passam a integrar uma estratégia única.

Os hotéis que compreenderem esta realidade estarão mais preparados para responder aos desafios regulatórios e, simultaneamente, reforçar a confiança dos seus hóspedes. ■

A inteligência artificial não elimina a responsabilidade humana, pelo contrário, quanto mais automatizada for uma decisão, maior deverá ser a preocupação com a sua supervisão



Rui Maria
Country Manager Mirai

MENOS CAMPANHAS, MAIS INTELIGÊNCIA

A intuição e a experiência sempre foram os grandes pilares da gestão hoteleira. No entanto, no atual ecossistema da distribuição digital, os “palpites” e as velhas fórmulas de comercialização deixaram de ser suficientes. O setor depara-se com uma viragem histórica onde o conceito de Data Driven Hospitality (Hospitalidade Orientada por Dados) passa de um jargão tecnológico a uma urgência operacional imediata. Já não gerimos marketing digital de forma mecânica; alimentamos algoritmos preditivos com dados estruturados de altíssima qualidade.

a transformação
agora é
muito maior,
empurrando
as equipas de
marketing para
a utilização de
algoritmos com
o objetivo de
encontrar um
utilizador que
comunicará
de uma forma
diferente e
de simplificar
e otimizar a
gestão do
hoteleiro no seu
dia a dia

A gestão hoteleira moderna está a viver uma transformação sem precedentes, onde a mudança de paradigma introduzida pela inteligência artificial (IA) e o recente aparecimento de anúncios no ChatGPT levaram as plataformas de marketing digital a adaptar-se rapidamente.

Durante anos, a visibilidade digital foi complexa, mas tinha um modelo perfeitamente reconhecível: o Google publicava guias para SEO, a publicidade funcionava com regras de licitação e as plataformas metasearch operavam com normas próprias de ligação e concorrência.

Era um terreno complexo, mas conhecido, e a tentação atual é tratar os assistentes de IA como um novo Google com regras por decifrar. Contudo, a transformação agora é muito maior, empurrando as equipas de marketing para a utilização de algoritmos com o objetivo de encontrar um utilizador que comunicará de uma forma diferente e de simplificar e otimizar a gestão do hoteleiro no seu dia a dia.

Não se trata de um modelo que funcione com uma fórmula rápida, uma vez que a IA introduz algoritmos na estratégia de marketing hoteleiro baseados em cinco chaves fundamentais que mudam as regras do jogo.

As alterações que as plataformas têm vindo a introduzir apresentam vários pontos em comum, procurando ser mais eficientes na estrutura, gestão e orçamento, e dotando o hoteleiro com ferramentas para

transformar a sua interação e comunicação com a audiência.

A primeira chave assenta na pesquisa semântica e contextual, onde os anúncios já não são ativados apenas por palavras-chave ou audiências compactas, mas sim pela intenção da viagem. Se alguém pergunta por “uma escapadinha familiar”, a IA entende que o hotel urbano é relevante mesmo que o utilizador não use a palavra “hotel”. O efeito imediato é a expansão de audiência qualificada, exigindo que se alimente o algoritmo com dados de qualidade e se dê tempo, com paciência, para que este entenda o contexto semântico.

A segunda chave foca-se na criatividade generativa dinâmica, capacitando qualquer gestor de campanhas para editar, customizar e redefinir as suas próprias imagens e vídeos para se ajustarem ao perfil do utilizador. O benefício direto é uma personalização massiva a custo zero e a geração de mais versões de ativos para impactar todo o tipo de interesses. (ver Figura 1)



Figura 1

panidor[®]

BAKING HISTORY



Croissant 25g

**0 sabor
de sempre.**

Caminha-se para um cenário com menos campanhas, mais inteligentes e melhor sincronizadas, onde o orçamento global é mais eficiente, reduzindo a sobreposição e melhorando o CPA final

A terceira chave introduz o Smart Bidding 2.0, marcando leilões baseados no valor do hóspede. No caso do SEM, deixa-se para trás a licitação por um clique barato para licitar pelo valor esperado da transação, calculando a probabilidade de reserva de um utilizador em função de sinais de intenção, dispositivo, localização e recorrência. Se o hoteleiro der ao algoritmo o dado da reserva bruta e líquida, ele aprenderá e escolherá cada vez melhor, facilitando o cumprimento de objetivos e tornando mais eficiente a gestão de orçamento e tempo.

A quarta chave baseia-se nas estruturas de campanha “Single-Point”, onde as plataformas eliminam a necessidade de tener 50 campanhas separadas.

Agora, uma única campanha impulsionada por IA gere simultaneamente a descoberta (social), a consideração (vídeo) e a venda (pesquisa), trazendo como principal benefício a redução do erro humano e a poupança de tempo e orçamento.

A quinta chave traduz-se na modelação de conversão perante a carência de cookies. Com as restrições de privacidade, as plataformas já não podem rastrear tudo, pelo que a solução da IA é a Modelação Preditiva: se perder o rasto de um utilizador, recorre aos padrões de milhões de outros viajantes para preencher as lacunas e atribuir essa reserva ao anúncio com precisão estatística. (ver Figura 2)



Figura 2

Aplicar inteligência artificial supõe, a priori, um investimento extraordinário face ao que já está implementado, devido a uma fase de aprendizagem longa. O Google, por exemplo, sugere incrementos de pelo menos 30% em campanhas de Search com inteligência artificial (AI Max) para garantir a liquidez de dados que a IA necessita para aprender. Contudo, a IA castiga a atomização, que se caracteriza por contas com demasiadas campanhas pequenas

e ineficazes. Ao simplificar a estrutura e fundir produtos, como a futura integração do Google Ads e Hotel Ads, eliminam-se silos de orçamento.

Em Social Ads, mudaram-se totalmente as estruturas para eliminar as micro estratégias em prol de uma aprendizagem mais eficiente. Além disso, surge uma grande oportunidade: mais de 15% das pesquisas realizadas no Google são completamente novas e até 70% são de 5 keywords ou mais. Sendo novas, têm pouca concorrência, pelo que o CPC se torna muito mais barato, gerando uma oportunidade única de conquista de novas pesquisas baratas, enquanto apostar nas pesquisas clássicas implica pagar mais. (ver Figura 3)



Figura 3

Estão também a surgir soluções cross-plataforma como o Claude que, conectado em tempo real aos dados de reservas e plataformas de campanhas, atua como “cérebro digital” ou Brand Center para que cada mensagem, oferta ou resposta seja personalizada por cliente e plataforma. Caminha-se para um cenário com menos campanhas, mais inteligentes e melhor sincronizadas, onde o orçamento global é mais eficiente, reduzindo a sobreposição e melhorando o CPA final.

Neste contexto, o Google Ads e o Bing Ads, como protagonistas da estratégia SEM, estão a redefinir-se. No Google Ads, compram-se resultados de negócio através de objetivos de conversão hoteleira, e a IA (Gemini) funciona como uma camada inteligente que compreende a intenção do viajante. Deve utilizar-se o Smart Bidding focado no valor da conversão e as palavras-chave em Correspondência Ampla como padrão para retirar os limites à aprendizagem algorítmica. Destacam-se as campanhas Performance Max (PMAX) for Travel Goals — que captam pes-

quisas genéricas segundo sinais de audiências e gerem um inventário unificado em Search, Maps, Youtube e Gmail — e as campanhas Demand Gen for Travel, que utilizam o feed de hotéis para fazer prospecting e remarketing numa única campanha sem separar orçamentos.

O valor diferencial imediato é o Search com AI Max, a inteligência que capta pesquisas conversacionais, de voz ou com superagentes de IA, gerando ativos inteligentes em tempo real através da análise do site do hotel para criar títulos e descrições que respondam à intenção de pesquisa. Isto garante uma presença nativa em AI Overviews e AI Mode, integrando o hotel como recomendação ou anúncio nativo.

A novidade mais disruptiva são as novas campanhas Search Campaign for Travel + Direct Offers, que vão unir o Google Ads, Google Maps e Google Hotel Ads. Esta campanha ultra inteligente gerará anúncios dinâmicos com preços e disponibilidade em tempo real extraídos do metasearch e do feed de dados. Quando um utilizador pedir ao Gemini: “Planeie uma viagem a Barcelona para mim e para a minha companheira. Procuramos um hotel central, com charme e pequeno-almoço incluído, por menos de 200 € por noite”, a campanha analisa o pedido, procura no inventário e serve a informação estruturada à IA em forma de anúncio. Estas campanhas chegarão no final do ano com a opção das Direct Offer, que serão o equivalente generativo às atuais extensões de anúncio, mas dinâmicas, nativas e orientadas para a conversão nas fases finais do funnel. (ver Figura 4)



Figura 4

Por outro lado, o Bing Ads aproveita o seu ecossistema (Windows, Outlook, LinkedIn) para captar o viajante corporativo e de alto poder aquisitivo, integrando anúncios como recomendações em ambientes de produtividade. O hoteleiro deve usar a importação inteligente a partir do Google e o Smart Bidding com prioridade em ambientes desktop, onde as taxas de conversão são superiores. O valor diferencial assenta nos Copilot Conversational Ads, oferecendo recomendações nativas no chat do Co-

pilot, anúncios visuais gerados automaticamente (AI-Generated Multimedia Ads) que se adaptam ao modo escuro ou claro do sistema operativo, e uma segmentação precisa por empresa, setor ou cargo profissional graças aos dados do LinkedIn.

Para estruturar o posicionamento orgânico nestes ecossistemas, importa esclarecer uma confusão habitual: um LLM não é o mesmo que um assistente de IA. O LLM (como o GPT, Claude Opus ou Gemini) é o motor que raciocina e gera linguagem, enquanto o assistente (como o ChatGPT, o Claude e o Gemini) é a camada de produto com que o utilizador interage, decidindo se responde com base no conhecimento do modelo, pesquisa na web, consulta uma fonte ligada ou combina várias opções. O hotel pode aparecer numa resposta através de três camadas distintas. A Camada 1 é o conhecimento do próprio LLM, treinado com imensa informação pública (reviews, OTAs, blogs, guias), permitindo recuperar associações sem efetuar pesquisas.

Contudo, um LLM não é treinado em tempo real, atualizando-se por versões entre as quais podem passar meses, o que torna esta camada a mais lenta, opaca e menos acionável para o hotel. Para a influenciar, surgiu o GEO (Generative Engine Optimization), focado em dados estruturados, consistência de marca e autoridade acumulada, sendo que técnicas que prometem efeitos milagrosos são tratadas como spam pelo Google. O hotel deve manter o site saudável, assegurar a consistência de marca entre o site oficial, OTAs, Google Business Profile e diretórios, e trabalhar as menções em guias reconhecidos. (Ver Fig 5)

A Camada 2 entra em jogo quando aquilo que o LLM recorda não basta, ativando o Search na internet para recuperar possíveis resultados e extrair fragmentos. Aqui o SEO clássico e técnico continua a funcionar para que o site oficial domine as pesquisas pelo nome do hotel e seja rastreável e rápido. O que é realmente novo é que aparecer como fonte já não garante tráfego, pois o

O desafio ao sector nesta edição é claro: centralizar o inventário, unificar as métricas e organizar a base de dados.



Figura 5

Quando os superagentes de IA procurarem o hotel é necessário que a informação estruturada seja a oficial e não a de terceiros.

utilizador pode esclarecer a dúvida no próprio assistente. O site deixa de competir apenas por cliques e passa a competir para ser a matéria-prima de uma resposta. Isto muda a forma de escrever o conteúdo, que deve ajudar a IA a compreender quando o hotel se adequa a uma consulta.

Em vez de “viva uma experiência inesquecível”, deve escrever-se conteúdo específico e factual, como: “hotel adults only em Deià, com suites com terraço, spa privado e jantares para casais”. Esta camada tem mais margem quando a intenção se estreita, mas tem um limite: quando o utilizador necessita de certezas sobre disponibilidade, condições ou preços para as suas datas, o Search já não chega.

Surge assim a Camada 3, a das fontes dinâmicas, ativada quando o assistente necessita de perguntar diretamente a uma fonte viva, oficial e ligada através de conectores de IA (AI connectors) para realizar o processo de grounding. O assistente passa de interpretar uma página a consultar um sistema, obtendo informação estruturada em tempo real vinculada à execução de ações, como: “existe disponibilidade para 12 de agosto, a este preço e com estas condições”. O MCP (Model Context Protocol) é hoje a referência mais útil para explicar esta ligação, coexistindo com protocolos como o UCP (Google) ou ACP (OpenAI) para expor informação oficial estruturada e verificável sem depender de uma página web. Esta camada atua na parte baixa do funnel (consideração profunda, transação e pós-reserva), onde a IA necessita de certezas e não de aproximações. (ver Figura 6)

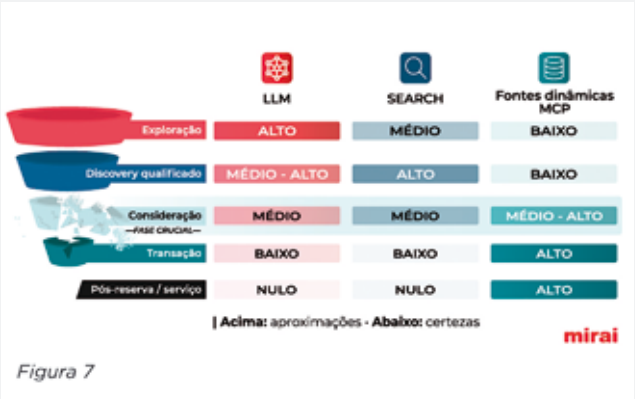
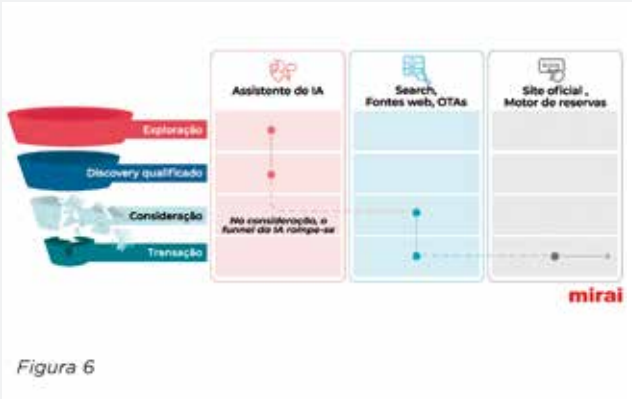
Com as fontes dinâmicas, parte da decisão e da reserva pode ocorrer dentro do próprio assistente,

sem que o utilizador passe necessariamente pelo site. Se esse espaço não for ocupado pelo canal direto através da ligação de dados oficiais, será ocupado pela Booking, Expedia ou outras OTAs.

Atualmente, esta camada ainda não escala massivamente devido a barreiras de confiança, pagamento e fricção na instalação de conectores, mas o Google já parte com vantagem ao combinar o motor de pesquisa, Maps, Business Profile e Hotel Ads num mesmo ecossistema.

Para o hotel, a preparação começa hoje por construir uma única fonte de verdade (inventário, tarifas e condições numa base estruturada e consultável, não dispersa em PDFs ou folhas de cálculo), preparar o motor de reservas para conversar (consultar, comparar, reservar) e expor o hotel a protocolos abertos como o MCP. Quem chegar com informação oficial, estruturada, ligada e verificável estará melhor preparado para competir na parte baixa do funil e garantir que, quando o assistente necessitar de responder sobre o alojamento, seja a infraestrutura do hotel a falar em seu nome. (ver Figura 7)

A Hospitalidade Orientada por Dados não nos afasta da essência do acolhimento hoteleiro; pelo contrário, liberta as equipas de tarefas repetitivas e atomizadas para focar o investimento onde o retorno é estatisticamente comprovado. O desafio ao sector nesta edição é claro: centralizar o inventário, unificar as métricas e organizar a base de dados. Quando os superagentes de IA procurarem o hotel é necessário que a informação estruturada seja a oficial e não a de terceiros. ■



Soluções para marisco vivo

Aquários e Tanques desde 1988

38 anos

1988 - 2026



Fundada em 1988, a Fernando Ribeiro, Lda. é uma empresa portuguesa especializada no projeto, fabrico e instalação de aquários, para Crustáceos, sistemas de armazenamento, unidades de depuração para bivalves e Sistemas de Suporte de Vida marinhos.

Com origem no setor da restauração, a empresa desenvolveu ao longo de quase quatro décadas um profundo conhecimento das necessidades de restaurantes, marisqueiras, peixarias e grandes superfícies, criando soluções adaptadas a cada cliente e a cada espaço.

Além dos aquários de exposição, dispõe de sistemas técnicos de armazenamento que permitem manter maiores quantidades de produto em condições ideais, assegurando uma melhor gestão de stocks e maior proteção face às oscilações do mercado.

A inovação tem sido uma constante no percurso da empresa. Entre os seus principais desenvolvimentos destacam-se sistemas de depuração concebidos para responder às exigências do setor, incluindo unidades capazes de depurar diferentes espécies em simultâneo.

Atualmente, a Fernando Ribeiro, Lda. conta com cerca de 4000 instalações construídas para clientes em Portugal e no estrangeiro, assegurando um serviço completo que inclui conceção, fabrico, instalação e assistência técnica especializada. Experiência, fiabilidade e soluções à medida continuam a ser os pilares que fazem da Fernando Ribeiro, Lda. uma referência no setor do marisco vivo e dos sistemas de Depuração.



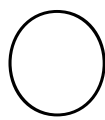
FERNANDO RIBEIRO, LDA.

Estrada Consiglieri Pedroso, 80 – Queluz Park L3/A6, 2730-053 Barcarena
Tel: +351 21 434 69 20 - Fax: +351 21 434 69 25 • Email: comercial@fernandoribeiro.pt

SÉRGIO GUERREIRO

DIRETOR COORDENADOR DA DIREÇÃO DE
ESTRATÉGIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
DO TURISMO DE PORTUGAL

APESAR DOS DADOS E DA TECNOLOGIA AS PESSOAS CONTINUARÃO A SER O MAIOR ATIVO DO TURISMO

 Turismo de Portugal, através da plataforma *Travel BI*, centraliza e disponibiliza gratuitamente dados de cerca de 30 fontes, incluindo Banco de Portugal, INE e fornecedores de dados de cartões, para apoiar a gestão e inovação do setor turístico. A plataforma, com 65.000 utilizadores ativos, oferece *dashboards* e relatórios customizáveis, respeitando a privacidade e o segredo estatístico, e aposta em literacia de dados, inteligência artificial e capacitação, especialmente para pequenas e médias empresas, visando maior eficiência, autonomia e competitividade internacional. O setor enfrenta desafios de fragmentação de sistemas e subutilização de tecnologia, e tem de se adaptar rapidamente.

Cumprimos todas as regras, o que por vezes condiciona a granularidade dos dados, mas protege, e bem, o setor

Dirhotel - O Turismo de Portugal tem vindo a reforçar a utilização de dados na gestão do setor. Que trabalho está a ser desenvolvido e qual o papel do *Travel BI*? Trata-se de uma plataforma, correto?

Sérgio Guerreiro - Sim, é uma plataforma gratuita que funciona como o nosso repositório e montra de informação. Nasceu há dez anos para mobilizar e cruzar os dados internos da autoridade turística, das nossas 25 equipas no estrangeiro e de parceiros, colocando-os à disposição de quem gere negócios.

Para uma PME, consultar inúmeras fontes é difícil, por isso centralizámos todo o acesso. Paralelamente, colaborámos com o Banco de Portugal e o INE para tornar as estatísticas nacionais mais robustas e rápidas. Incorporámos também novos dados tecnológicos de fornecedores externos, como transações de cartões de crédito efetuadas por turistas.

Isto permitiu um salto qualitativo no ecossistema de informação. Hoje conseguimos saber, por exemplo, os gastos exatos com cartão de turistas norte-americanos em Bragança, discriminados por CAE. O nosso grande propósito é simplificar a análise para o tecido empresarial e apoiar quem toma decisões, pois um contexto mais robusto reduz a margem de erro.

Dirhotel - E quais são as principais fontes de dados? De que forma garantem a privacidade dos viajantes?

S.G. - Eu diria que temos cerca de 30 fontes no *Travel BI*. Disponibilizamos dados públicos do próprio Turismo de Portugal e uma plataforma de geodata que mapeia empreendimentos turísticos no território, cruzando essa informação com a capacidade permitida pelo ordenamento para cada parcela. A isto juntamos outros recursos, como marinas ou campos de golfe, pelo que um investidor encontra aqui toda a informação necessária para analisar um território.

Sobre a privacidade, é um assunto sensível, mas temos a vantagem de não trabalhar com dados pessoais. A informação de transações de cartões de crédito que recebemos é totalmente anonimizada e agregada por volumes de gastos por nacionalidade, pelo que não sabemos quem fez a despesa. Toda a informação comprada garante a inexistência de riscos.

Além disso, realizamos operações estatísticas frequentes: fazemos sondagens na hotelaria de quatro em quatro dias e inquéritos aos diversos segmentos turísticos em Portugal, cumprindo rigorosamente o segredo estatístico. Nos casos em que a divulgação pudesse identificar a empresa correspondente — por exemplo, se houver apenas um hotel num determinado município —, a lei do Sistema Estatístico Nacional impede-nos de a revelar para não expor o negócio desse operador. Cumprimos todas as regras, o que por vezes condiciona a granularidade dos dados, mas protege, e bem, o setor.

Dirhotel - E do lado do cliente, que tipo de dados é que vocês conseguem obter?

S.G. - Nós temos muita informação sobre tendências via parceiros. Por exemplo, lançámos este ano um inquérito no âmbito de um projeto do PRR para analisar, durante três anos, o sentimento em relação às viagens antes da partida. Uma consultora ausculta os nossos dez principais mercados emissores para perceber o sentimento face a Portugal comparativamente a destinos concorrentes e as razões da escolha.

Desta forma, antecipamos motivações, o que é muito útil para quem desenha campanhas de marketing e comunicação, permitindo entender o que o cliente valoriza num momento em que os comportamentos mudaram bastante.

Os lead times são outro exemplo obtido pelo tráfego aéreo. A pandemia alterou o comportamento de via-

Nesta jornada para transformar o Turismo de Portugal numa *Data-Driven Organization*, montámos um sistema de *Business Intelligence* que integra todas as fontes numa única base de dados

gem e encurtou progressivamente o tempo de antecedência das reservas. As notícias sobre este verão confirmam isso: as pessoas marcam em cima da hora porque o cenário de incerteza veio para ficar, algo facilitado pela flexibilização das condições de cancelamento (por vezes até 24 horas antes).

Além disso, através dos dados dos cartões de crédito, traçamos perfis de gastos ao detalhe do município — uma escala que a estatística convencional não alcançaria sem custos elevados.

Em suma, dispomos de vasta informação e testamos novas fontes como via de inovação. Há dados acionáveis de imediato e outros em desenvolvimento. Para 2027, agendámos um estudo de avaliação da satisfação dos turistas, integrando um conjunto de projetos que vai alargar o conhecimento de quem toma decisões no setor.

Dirhotel - Isso seria ótimo para os hoteleiros, para perceberem com o que é que podem contar no seu dia a dia. Como é feito o trabalho de transformação desses dados em informação prática ao alcance dos hoteleiros?

S.G. - Temos vindo a alargar as fontes e os instrumentos disponíveis. Mantemos um forte critério de rigor: se uma operação estatística — como a do Golfe — não atinge a taxa de resposta mínima que definimos, não divulgamos a informação.

Nesta jornada para transformar o Turismo de Portugal numa *Data-Driven Organization*, montámos um sistema de *Business Intelligence* que integra todas as fontes numa única base de dados, utilizando ferramentas como o *Qlik Sense* e o *Power BI*.

Isto permite converter grandes volumes de dados em *dashboards* e relatórios simples. Por exemplo, mensalmente, quando o INE divulga os números da hotelaria, a

nossa automação transforma essa informação, em apenas 30 minutos, num relatório ajustado à organização turística nacional e às NUTS das Entidades Regionais de Turismo. Quem está no setor acede imediatamente aos indicadores do mês e ao acumulado regional, tudo à distância de um clique.

Dirhotel - Ou seja, um hoteleiro consegue ver que naquele mês houve um determinado volume de transações comerciais, um determinado...

S.G. —No caso dos dados do INE, que é um dos exemplos de um produto totalmente automatizado que disponibilizamos, o hoteleiro consegue consultar hóspedes, dormidas e proveitos na hotelaria, no alojamento local e no turismo em espaço rural. Consegue ver taxas de ocupação, hóspedes e dormidas por nacionalidade, receitas e gastos dos turistas em Portugal (também discriminados por nacionalidade) quer para a sua região (NUTS II), quer para o país. Tudo isto para o mês em causa e para o período acumulado, num *dashboard* intuitivo e através de um relatório executivo que pode utilizar diretamente nas suas análises.

Dirhotel - Os cancelamentos também aparecem?

S.G. - Não, essa informação não aparece. Lá está: há tipos de informação a que conseguimos aceder e outros a que ainda não nos é possível chegar.

Dirhotel - Isso seria ótimo...

S.G. - Temos em pipeline um projeto ambicioso com o INE para automatizar o reporte direto das empresas, à imagem do que se faz com a Autoridade Tributária. Isto vai reduzir a carga administrativa sobre os operadores e permitir-nos dispor de informação mais detalhada e rápida, com um piloto previsto para o início de 2027.

Por outro lado, o *TravelBI* já dispõe de uma área reservada onde os utilizadores podem personalizar os dados que consultam — se um hoteleiro quiser ver apenas indicadores da hotelaria, só verá isso. Atualmente, cobrimos 30 mercados mensalmente e estamos ligados às principais entidades internacionais.

Por fim, apostámos fortemente na comunicação. Já não basta ter a informação disponível, por isso integramos profissionais de comunicação na equipa que transformam os dados em vídeos e conteúdos práticos. Para além disso, realizamos *webinars* a cada novo relatório do estudo de sentimento de viagens, disponibilizando depois as gravações no YouTube. O objetivo é responder às necessidades reais de quem consome a informação no dia a dia e em qualquer lugar.

Dirhotel - Já falámos um pouco sobre isto nesta conversa, mas qual é a perspectiva do Turismo de Portugal sobre o uso de dados e que utilização fazem deles no dia a dia?



Integrador de soluções de TI para hotelaria

Soluções chave-na-mão. Um único ponto de contato.

No último ano, mais de 280 milhões
de pessoas usaram a nossa tecnologia
em todo o mundo.

21 anos
ao serviço da Hotelaria



TV & Streaming



Wi-Fi & Redes



Voz



Sinalética



noniussolutions.com
info@noniussoftware.com



 **NONIUS**

S.G. - Fizemos um progresso muito interessante na nossa plataforma. O *TravelBI* conta hoje com 65 000 utilizadores ativos e regista 320 000 visualizações por ano. A pandemia acabou por ser um fator impulsionador, pois a necessidade e a procura de informação por parte do setor atingiram níveis expressivos nessa altura e continuam a crescer.

Dirhotel - Portanto, pelo que percebi, existe ainda muito trabalho a fazer no setor hoteleiro para que os operadores passem a beneficiar efetivamente dos dados.

S.G. - Exatamente. E para usarem, eles próprios, os dados de que dispõem na sua própria organização. Acho esse tema particularmente interessante, pois continua a existir uma subutilização dos sistemas de informação na hotelaria. Sabemos que há várias razões para este cenário — não é apenas uma questão de investimento, mas também da própria fragmentação do setor, que originou uma grande diversidade de ferramentas que frequentemente enfrentam problemas de interoperabilidade.

Esse é um problema identificado por muitos hoteleiros, mas o desenvolvimento da inteligência artificial veio abrir uma nova janela de oportunidades: a IA consegue fazer essa ponte entre sistemas e transformar aquilo que é complexo e desarticulado em algo acionável do ponto de vista do negócio.

Existe um caminho que o setor tem de percorrer. Deixo, no entanto, uma nota: acredito que o turismo continuará a ter nas pessoas e na forma como interagem com os clientes o seu maior ativo. Precisamos da tecnologia e dos dados para arrumar a casa e, assim, libertar as pessoas para aquilo que sabem fazer melhor e onde são insubstituíveis: a relação direta com o cliente.

Dirhotel - Então, no dia a dia de um hotel, que áreas operacionais podem beneficiar disto?

S.G. - Eu diria que, basicamente, todas. Se pensarmos no *Revenue Management*, estamos a falar da otimização de preços, da gestão da disponibilidade em tempo real e do aumento da receita e do RevPAR.

Ao chegar ao marketing e vendas, encontramos um mundo em constante evolução. Hoje em dia, com a inteligência artificial, as métricas e os métodos de trabalho que tínhamos no ambiente digital até agora estão a transformar-se radicalmente. É uma área de aprendizagem contínua e de avanços marcantes.

Ao nível das operações e dos custos, o impacto é enorme. A sustentabilidade é um excelente exemplo: muitas empresas aderiram voluntariamente ao nosso programa *Empresas Turismo 360°*, mas em breve surgirá a obrigatoriedade legal, por via de diretivas comunitárias de Bruxelas, de reportar estes indicadores. Isso exige que os hotéis estejam preparados e com sistemas adaptados para evitar uma carga de trabalho suplementar.

Por fim, vejo um potencial extraordinário no uso dos dados na relação com o cliente. Plataformas como a Netflix personalizaram a oferta de produtos de acordo com o perfil do utilizador. No nosso setor, temos de ser capazes de fazer exatamente o mesmo. Há operadores que já o fazem muito bem e retiram daí claros ganhos, mas

vejo um potencial extraordinário no uso dos dados na relação com o cliente

Acreditamos, no entanto, que existe ainda um desafio importante ao nível da literacia de dados. Durante anos, o turismo geriu-se com base num conjunto reduzido de indicadores. Hoje, ao abordarmos temas como a sustentabilidade, o impacto económico ou novas fontes como os cartões de crédito, surgem múltiplos dados cujo significado real exige pedagogia. Ficou evidente a necessidade desse trabalho pedagógico quando saíram os resultados da Conta Satélite do Turismo e assistimos a várias interpretações distintas dos mesmos números.

Por outro lado, comparando a hotelaria com outros setores, como o retalho, a utilização que fazemos da tecnologia e dos dados ainda fica aquém do seu potencial. Sabemos qual é a taxa real de adoção de sistemas de *Revenue Management*, CRM ou inteligência artificial. É um desafio enorme e, muito em breve, teremos novidades com uma linha de trabalho totalmente dedicada à área da inteligência artificial para impulsionar a transição digital e garantir a competitividade das nossas empresas.



Radiotrans **WAVE PTX**

— COMUNICAÇÕES INTELIGENTES —
PARA A HOTELARIA

Melhore a coordenação das suas equipas,
aumente a eficiência operacional
e proporcione uma experiência de excelência
aos seus hóspedes.

CONSULTE COM O NOSSO COMERCIAL

BRUNO FURTADO



bfurtado@radiotrans.com

OU VISITE-NOS NA

DECORHOTEL

STAND

5C4



COMUNICAÇÃO INSTANTÂNEA

Comunicação rápida
entre equipas,
em qualquer lugar.



MAIOR SEGURANÇA

Equipas mais protegidas
e coordenadas.



MAIOR EFICIÊNCIA

Respostas mais rápidas
e operações otimizadas.



MELHOR EXPERIÊNCIA

Um serviço mais ágil
e uma experiência
de excelência.



MOTOROLA SOLUTIONS

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO



O facto de um cliente chegar através de uma OTA ou de um operador não impede o hoteleiro de gerir essa relação a partir do momento em que o acolhe

outros precisam de fazer esse percurso — e nós estamos cá para apoiar nessa transição.

Dirhotel - É verdade. O catálogo que aparece na minha televisão, na Disney+, por exemplo, não é o mesmo que aparece a outra pessoa.

S.G. - Porque há uma definição de perfis. Se eu tenho informação do meu cliente na base de dados, tenho todas as condições para ir personalizando a oferta. Isto ganha ainda mais relevância num contexto em que temos cada vez mais cadeias internacionais — a riqueza de in-

formação acumulada sobre o cliente é cada vez maior, pelo que temos de conseguir aproveitá-la.

Dirhotel - Mas isso não é uma faca de dois gumes? Porque existem pessoas que gostam realmente que se conheçam os seus gostos, mas há outras que preferem ser surpreendidas.

S.G. - É precisamente isso que torna o negócio hoteleiro e turístico tão especial. É preciso trabalhar esses dois domínios em simultâneo: por um lado, dominar e ser profissional naquilo em que podemos ser eficientes e que representa as preferências ou níveis de serviço esperados; por outro, guardar margem para surpreender.

Muito do que fazemos de bom em Portugal está associado a esta capacidade de surpreender, sobressaindo muitas vezes pela via humana. Todos os inquéritos aos turistas à saída de Portugal indicam que as pessoas são o melhor elemento que encontraram, precisamente porque foram surpreendidas por algo inesperado.

Também temos feito um excelente trabalho no serviço, nas experiências e nos novos conceitos de hotelaria e restauração. O caminho percorrido por Portugal nos últimos anos não aconteceu por acaso: foi fruto de uma enorme capacidade de inovação de produto e de serviço, oferecendo um valor acrescentado de conceito que surpreende quem nos visita.

Isso transformou Portugal no 12.º destino mais competitivo do mundo. Somos um país pequeno especializado numa área de ponta, capaz de competir no ambiente mais disputado do planeta — o Mediterrâneo — e ao lado de Espanha, que em breve será o número um

mundial. Entregar estes resultados prova que há muita coisa bem feita.

Quando defendemos o investimento em dados e tecnologia, não sugerimos que o trabalho anterior foi mal feito. Significa apenas que o contexto atual exige uma capacidade de inovação mais proativa e menos reativa. Tivemos de sobreviver a vários episódios económicos, geopolíticos e pandémicos, o que nos obrigou a inovar. Se o fizermos antecipando as transformações do mundo, estaremos mais bem preparados para liderar.

Dirhotel - E como é que os pequenos e médios hoteleiros podem utilizar os seus próprios dados para conhecer melhor o cliente, reforçar as vendas diretas e reduzir a dependência das OTAs? As OTAs são parceiros, mas que custam dinheiro...

S.G. - Sem dúvida nenhuma. As pequenas e médias empresas são centrais na nossa reflexão quando desenhamos produtos, até porque sabemos que não dispõem de grandes departamentos de análise de dados ou de marketing — isso é impossível numa estrutura menor. Por isso, a nossa linha de atuação desdobra-se em duas frentes.

A primeira é a simplicidade na disponibilização da informação: *everything you need to know*. Por vezes trata-se de algo muito prático. Se sabemos — por exemplo, através de dados de redes móveis — que os turistas franceses chegam maioritariamente a uma região a uma terça-feira, podemos fazer chegar essa informação de forma direta a um pequeno hostel, café ou turismo rural: “À terça-feira convém ter alguém na equipa que fale francês”. É um exemplo simples para ilustrar a conversão de grandes volumes de dados complexos em informação útil no terreno. Do mesmo modo, se numa determinada festividade municipal o número de visitantes triplica, é preciso antecipar a preparação do destino, da recolha de lixo à gestão do espaço público. A tecnologia tem de permitir este tipo de utilidade acionável.

A segunda frente é a capacitação através das novas tecnologias. Podemos e devemos desenvolver ações de formação — algo que já fazemos na nossa Academia Digital —, ensinando as empresas a retirar partido dos seus próprios dados. O facto de um cliente chegar através de uma OTA ou de um operador não impede o hoteleiro de gerir essa relação a partir do momento em que o acolhe, criando campanhas de fidelização e de contacto direto.

É precisamente isso que as cadeias internacionais fazem com sucesso: os programas de fidelização conferem vantagens aos clientes e abrem canais de comunicação direta, permitindo converter futuras reservas — que seriam feitas via OTA — em reservas diretas no

Projetos memoráveis

SHI STUDIO®

SHEILA MOURA AZEVEDO
ARCHITECTURE & INTERIOR DESIGN



XXX

www.shistudio.pt
+351 914 309 032
info@shistudio.pt



No turismo, as pessoas são o nosso fator distintivo e garantem que não seremos tão substituíveis como noutros setores

próprio hotel ou em parceiros locais.

Fica a ressalva de que não sou especialista em gestão hoteleira, mas gosto de olhar para outros setores e perguntar: “Porquê não?”. No retalho, por exemplo, as empresas multiplicam receitas através de cross-selling. Ao fazer compras numa grande superfície, o cliente obtém descontos no combustível ou no ginásio da mesma rede. É um modelo benéfico para todos: a empresa maximiza a receita com a gestão do cliente e o consumidor obtém vantagens reais. Há aqui um mundo de oportunidades que o setor do turismo ainda não desenvolveu totalmente e que pode aprender com outros setores.

Dirhotel - E não só: consegue-se criar um ecossis-

tema em que o valor circula e se mantém dentro desse próprio grupo.

S.G. - Exatamente. No turismo precisamos de colaboração. Sendo uma atividade muito fragmentada e composta por pequenos atores, é fundamental reforçar o trabalho em rede. A experiência do turista é um todo integrado; se houver cooperação, o valor gerado retém-se no ecossistema local, fortalecendo a sustentabilidade e autonomia financeira das empresas.

Temos de continuar a capacitar as empresas, aproveitar as novas tecnologias e providenciar formação mais direcionada, bem como apoios e incentivos para aju-

dar os operadores nesta transição. Esse será o grande tema dos próximos anos.

Dirhotel - Só para terminar: qual é a principal barreira à adoção de uma cultura data-driven e quais são as tecnologias emergentes nesta área?

S.G. - Muitas pessoas dizem que não há dados, mas a questão é se mudariam as suas decisões se eles existissem. O acesso à informação continuará a melhorar, contudo persistem barreiras como a falta de competências, a fragmentação dos sistemas e a necessidade de criar uma verdadeira comunidade em torno desta cultura.

Ao contrário de tecnologias do passado que prometeram muito sem resolver tudo, a inteligência artificial é diferente: é das primeiras ferramentas que alguém sem conhecimentos técnicos consegue utilizar no dia a dia. Por isso, será transformadora. Os próprios turistas já recorrem a ela para planear a viagem, o que nos obriga — empresas, setor e municípios — a ter essa informação disponível no ecossistema digital.

Isso vai exigir assistentes inteligentes. Não para substituir pessoas, mas para resolver questões onde o cliente prefere ser expedito, à imagem do que acontece no setor dos seguros. A IA será uma agenda de trabalho conjunto e, no Turismo de Portugal, vamos disponibilizar um conjunto de serviços para ajudar as empresas a acelerar a adoção desta tecnologia.

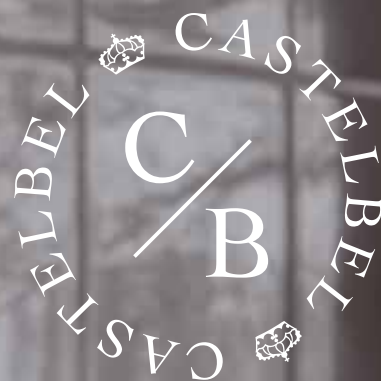
Dirhotel - Que tipo de serviços?

S.G. - Refiro-me a um pacote integrado que combina apoio ao investimento — instrumentos financeiros para cobrir o esforço tecnológico das empresas — e capacitação técnica. Desta forma, garantimos a tecnologia e ensinamos as equipas a retirar retorno do investimento rapidamente.

As novas ferramentas permitem soluções criativas, como disponibilizar via WhatsApp uma formação curta para quem está na receção, explicando como maximizar o trabalho cumprindo as regras do *AI Act*.

Dirhotel - Portanto, de forma cândida e resumida: seremos cada vez mais tecnológicos não para ficar dependentes da máquina, mas sim para nos libertar e tornar mais eficientes.

S.G. - Sem dúvida nenhuma. No turismo, as pessoas são o nosso fator distintivo e garantem que não seremos tão substituíveis como noutros setores. Trata-se de usar a tecnologia e os dados para automatizar a gestão administrativa e operacional, libertando os recursos humanos para o que realmente faz a diferença: a capacidade de acolher e exercer a hospitalidade. ■



CARE
ABOUT
EARTH

frasco



FRASCO DE
PLÁSTICO
RECICLÁVEL



8g
RECARGA
RECICLÁVEL



COSMÉTICA
RASTREÁVEL



BISNAGA
DE ORIGEM
VEGETAL



TAMPA DE
PLÁSTICO
RECICLADO

VEGAN

GROUPE GM
AMENITIES EXCLUSIVOS

Madrid T. +34 914 310 614 | Porto T. +351 225 574 387
www.groupegm.pt





Cândida Silva

Professora
Coordenadora em
Tecnologias e Sistemas
de Informação da
Escola Superior de
Hotelaria e Turismo da
Universidade Técnica
do Porto.

DRIVEN HOSPITALITY:

QUANDO OS DADOS PASSAM A FAZER PARTE DA GESTÃO HOTELEIRA



FOTO: BY DC STUDIO ON MAGNIFIC

Tornar-se *data-driven* não corresponde, portanto, simplesmente à aquisição de tecnologia.

A transformação digital da hotelaria está a alterar não apenas as tecnologias utilizadas pelos hotéis, mas também a forma como estes são geridos. PMS, CRM, sistemas de reservas, plataformas de *revenue management*, POS, websites, aplicações móveis e canais de distribuição produzem diariamente enormes volumes de informação. Contudo, possuir dados não significa necessariamente saber utilizá-los. O verdadeiro desafio está em transformar essa informação em conhecimento capaz de apoiar decisões.

É neste contexto que ganha relevância a *Data-Driven Hospitality*, entendida como a aplicação à hotelaria de um modelo de gestão em que as decisões são sistematicamente suportadas pela recolha, integração, análise e interpretação de dados.

De hotéis com dados para hotéis orientados por dados

Uma organização pode encontrar-se em diferentes níveis de maturidade. Num primeiro nível, **tem dados**, armazenados nos diferentes sistemas. Num segundo, consegue **analisar esses dados**, através de ferramentas de *Business Intelligence* (BI), *dashboards* ou outras soluções analíticas. Apenas num

terceiro nível podemos falar verdadeiramente numa organização **data-driven**: os dados são incorporados regularmente nos processos de decisão.

Esta distinção é particularmente relevante na hotelaria. Um hotel pode dispor de PMS, CRM, RMS e múltiplos *dashboards* e continuar a tomar grande parte das suas decisões com base em informação fragmentada, relatórios históricos ou intuição dos gestores.

Tornar-se *data-driven* não corresponde, portanto, simplesmente à aquisição de tecnologia. Exige integração dos sistemas, qualidade dos dados, competências analíticas e, sobretudo, uma cultura or-

O sistema de depósito **VOLTA** chegou. E a água em cartão não está abrangida.

Simplifique a gestão de quartos, minibares e eventos.



SAIBA MAIS



ÁGUA PERSONALIZADA EM CARTÃO
PARA HOTÉIS



aqualy.com

aqualy WATER
CARTON
LIFE

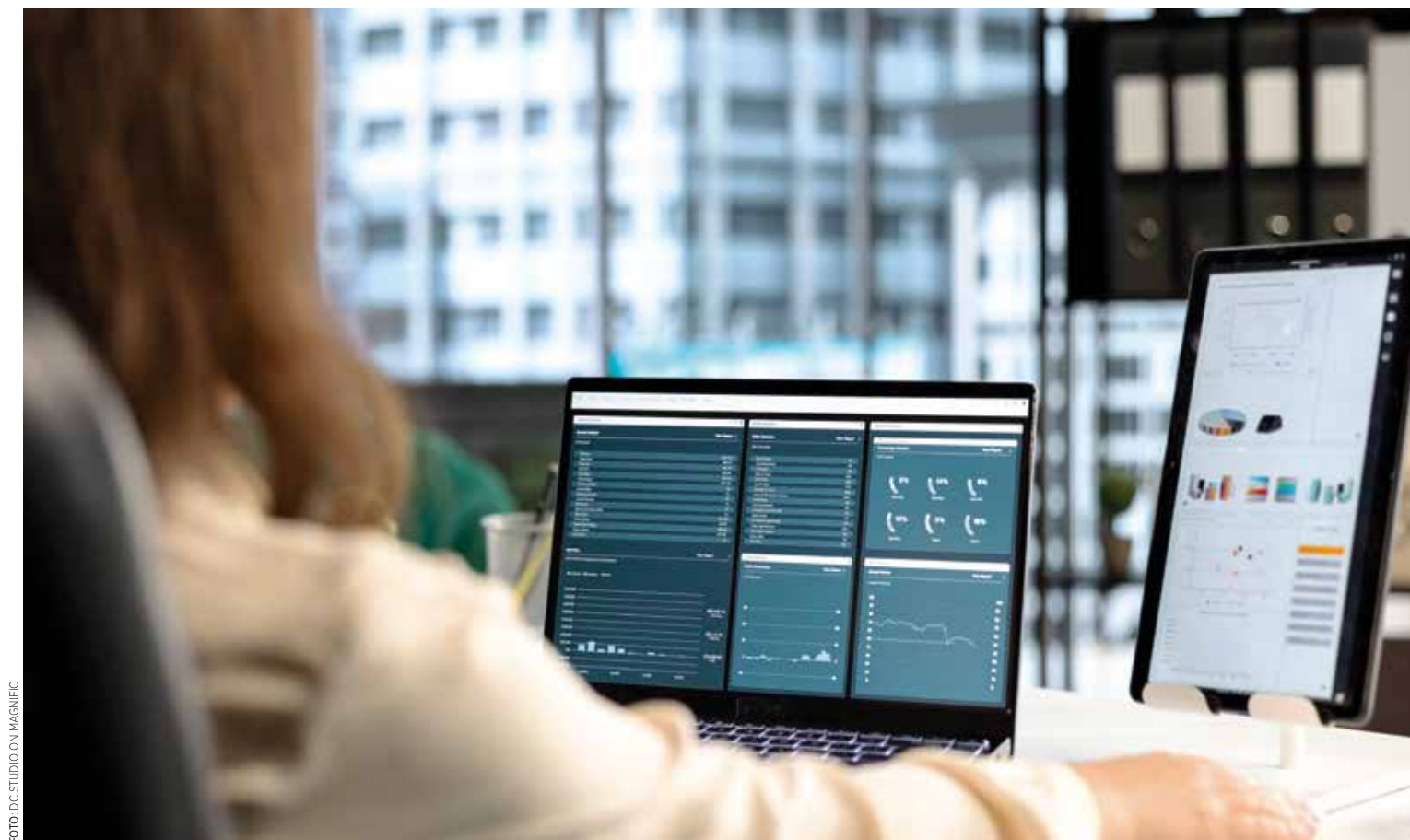


FOTO: DC STUDIO ON MAGNIFIC

Uma personalização considerada útil por um cliente pode ser interpretada como intrusiva por outro

ganizacional que valorize a utilização de evidências na tomada de decisão.

Onde está a Data-Driven Hospitality?

Uma das aplicações mais consolidadas encontra-se no **Revenue Management**. Os RMS atuais ultrapassam progressivamente a análise da ocupação histórica e dos preços da concorrência. A integração de dados em tempo real e de fontes externas — eventos, procura nos mercados emissores, meteorologia ou informação sobre transportes — permite melhorar as previsões da procura e apoiar decisões dinâmicas de preço e disponibilidade.

Mas a evolução mais interessante poderá estar na passagem do *room revenue* para o **total guest value**. Quando os dados do alojamento são integrados com informação sobre restauração, spa, atividades e outros serviços, torna-se possível compreender o valor global de cada cliente e não apenas o valor da sua reserva.

Uma segunda área fundamental é a **gestão da relação com o cliente**. Os dados de um mesmo hóspe-

de encontram-se frequentemente distribuídos pelo PMS, CRM, POS, programa de fidelização, website e OTAs. As *Customer Data Platforms* (CDP) procuram integrar essas diferentes fontes e criar uma visão única do cliente (**Single Guest View** ou *Customer 360*).

Esta integração permite identificar padrões de comportamento, antecipar preferências e desenvolver ofertas mais relevantes. A Inteligência Artificial acrescenta uma nova dimensão a este processo, permitindo passar de uma personalização baseada em regras relativamente simples para modelos preditivos capazes de recomendar serviços, upgrades ou experiências em função do perfil e contexto do cliente.

Os dados estão igualmente a transformar as **operações**. Modelos preditivos podem apoiar a manutenção de equipamentos, o planeamento de recursos, a gestão de stocks ou a previsão de necessidades operacionais. O objetivo deixa de ser apenas explicar o que aconteceu para passar a antecipar o que provavelmente acontecerá e recomendar possíveis ações.

Mais dados significam necessariamente melhores decisões?

Uma gestão orientada por dados oferece vantagens importantes. Pode melhorar a precisão das previsões, apoiar decisões comerciais mais rápidas, aumentar a eficiência operacional e permitir uma personalização mais relevante da experiência. A integração de informação sobre o comportamento dos clientes pode igualmente contribuir para aumentar o *Customer Lifetime Value* e identificar novas oportunidades de receita.

Contudo, a *Data-Driven Hospitality* apresenta também riscos.

Um dos principais é o **equilíbrio entre personalização e privacidade**. Quanto maior for a capacidade de conhecer e antecipar o comportamento do hóspede, maior será a responsabilidade do hotel relativamente à recolha, tratamento e proteção dessa informação. Uma personalização considerada útil por um cliente pode ser interpretada como intrusiva por outro.

Existe ainda o risco da **desumanização do serviço**. A hospitalidade depende de dimensões difíceis de transformar em variáveis: empatia, contexto, experiência profissional e capacidade de interpretar situações inesperadas. Uma decisão estatisticamente recomendada não é necessariamente a melhor decisão para cada hóspede.

A estes riscos juntam-se problemas muito concretos: sistemas legados, falta de interoperabilidade, perfis duplicados de clientes, qualidade insuficiente dos dados, custos de integração, dependência de fornecedores tecnológicos e vulnerabilidades de cibersegurança.

Por isso, um dos maiores obstáculos à *Data-Driven Hospitality* continua a ser a existência de silos de informação. Um hotel pode produzir uma enorme quantidade de dados e, simultaneamente, não possuir uma visão integrada do negócio.

Da “dashboard fatigue” à Inteligência Artificial

A multiplicação de sistemas criou também um novo problema: a chamada *dashboard fatigue*. Muitos gestores dispõem hoje de mais indicadores do que nunca, mas continuam a gastar tempo significativo a consultar diferentes plataformas, exportar folhas de cálculo e consolidar manualmente informação antes de uma reunião.

Neste contexto, a Inteligência Artificial poderá representar uma mudança importante. A próxima geração de soluções tende a colocar uma camada conversacional sobre o ecossistema tecnológico do hotel. Em vez de navegar entre diferentes *dashboards*, um diretor poderá perguntar: “Porque diminuiu a receita prevista para o próximo fim de semana?” ou “Que segmentos apresentam maior potencial de crescimento nos próximos 30 dias?” e receber uma análise construída a partir de diferentes fontes.

Estamos, assim, a passar progressivamente de uma utilização **descritiva** dos dados — o que aconteceu? — para análises **preditivas** — o que poderá acontecer? — e **prescritivas** — o que devemos fazer? A IA Agêntica poderá acrescentar uma quarta dimensão, permitindo que determinados sistemas não apenas recomendem ações, mas executem autonomamente tarefas dentro de regras previamente definidas.

O futuro: Gestão Aumentada

O futuro da *Data-Driven Hospitality* não deverá, contudo, ser entendido como a substituição do gestor pelo algoritmo. Pelo contrário, a oportunidade está naquilo que podemos designar por **Gestão Aumentada (*Augmented Management*)**.

A tecnologia deverá assumir progressivamente tarefas de recolha, integração e processamento de informação, permitindo que os profissionais concentrem a sua atenção na interpretação, estratégia e relação com o cliente. A vantagem competitiva estará menos em possuir mais dados — praticamente todas as organizações os terão — e mais na capacidade de transformar esses dados em decisões melhores e mais rápidas.

Para os hotéis, isto significa que a transformação necessária é simultaneamente tecnológica, organizacional e humana. É necessário integrar sistemas, assegurar qualidade e governança dos dados, desenvolver competências analíticas e criar uma cultura em que a informação circule entre departamentos e seja efetivamente utilizada.

A hotelaria sempre combinou informação, experiência e intuição. A *Data-Driven Hospitality* não elimina esta combinação: acrescenta-lhe uma nova capacidade. **O hotel do futuro não será aquele onde os dados substituem as pessoas, mas aquele onde dados, tecnologia e inteligência humana trabalham em conjunto para compreender melhor o negócio e criar melhores experiências para os hóspedes. ■**

O hotel do futuro não será aquele onde os dados substituem as pessoas, mas aquele onde dados, tecnologia e inteligência humana trabalham em conjunto

TEASER: VAMOS FALAR DE DADOS?



O objetivo não é gerar polémica, mas provocar uma reflexão profunda.

Os dados deixaram de ser um adereço da gestão hoteleira para se tornarem o seu sistema nervoso central. E, no entanto, a maioria das equipas continua a operar com sistemas que não comunicam entre si, *dashboards* que ninguém lê até ao fim e decisões tomadas mais por urgência do que por evidência.

O paradoxo é conhecido: nunca tivemos tanta informação disponível, e raramente sentimos que a estamos a usar bem. Porquê? O obstáculo não é, na maior parte dos casos, tecnológico - é político, cultural, de literacia. É a distância entre quem gere e quem decide no terreno. Não é por acaso que vemos marcas internacionais a instalarem-se em Portugal e a converter hotéis de longa data: trabalham os dados de forma diferente.

Esta rubrica nasce para encurtar essa distância. Ao longo dos próximos números, três autores, José Pedro Almeida, Mónica Neto e David Lamelas, do sector pri-

vado, com percursos distintos, mas uma preocupação comum, vão desmontar o tema dos dados na hotelaria em três tempos: os fundamentos que ainda falham (integrações, sistemas ultrapassados, literacia de topo), a aplicação prática já ao alcance de qualquer equipa (*Business Intelligence*, qualidade de dados, IA aplicada à análise de performance) e a realidade que já existe mas muitos ainda não se aperceberam: automação, IA, criação de aplicações com IA, IA agêntica e até robótica ligada ao mundo físico dos dados. Um quarto autor, Sérgio Guerreiro, Diretor Coordenador da Direção de Estratégia e Gestão do Conhecimento do Turismo de Portugal, também se junta ao trio de profissionais nesta rubrica, trazendo o olhar daqueles que estão do lado institucional e que trilham o caminho dos dados.

Começa aqui, com os fundamentos. Continua com a prática do dia a dia. E termina onde a maior parte do setor ainda hesita em olhar: IA, automação, inovação e o futuro, já em construção.

JOSÉ PEDRO ALMEIDA



Consultor em *Revenue Management*, *Data & Analytics* e Transformação Digital em Hotelaria. Antigo fundador e CEO de uma *startup* tecnológica de dados. Mantém ligação académica ao Turismo de Portugal e à NOVA IMS/ESHTe, e é formador da ADHP no módulo de *Data & Analytics*.

José Pedro abre a rubrica com uma visão propositadamente provocadora sobre os fundamentos que ainda falham. Questiona as barreiras que muitas empresas continuam a colocar à integração de dados entre sistemas - quantos de nós já não sentimos que o PMS, o POS ou o sistema financeiro não estão preparados para as integrações de que precisamos? Desafia a urgência de reconhecer que grande parte dos sistemas está hoje ultrapassada: o mundo mudou, as necessidades são outras. Fomos rápidos a adaptar-nos na pandemia; é tempo de agir com a mesma rapidez sobre todo o hotel *tech stack* - a evolução não espera por

PP DRAIN AQUA

A NOSSA PAIXÃO: OS DETALHES!



PP Drain Aqua é uma gama de **ralos lineares** para duches ao nível do chão, **adequados para revestimentos cerâmicos, pedras naturais e outros revestimentos**. Os ralos lineares de duche PP Drain Aqua são **fabricados em aço inoxidável** e estão disponíveis numa ampla seleção de tampas, com e sem moldura.



www.mapei.pt
info@mapei.pt

YouTube



Available on the
Google Play

Download on the
App Store



quem fica para trás. E confronta, sem rodeios, a literacia de dados no *Top Management*, que trava o avanço das organizações: se *marketeers*, financeiros e *revenue managers* estão sedentos de inovação, terá a gestão de topo as competências para dar esse passo - ou é

ela própria a barreira? O objetivo não é gerar polémica, mas provocar uma reflexão profunda. Falta-nos autocrítica - e sem ela, contribuímos passivamente para que estes temas continuem ignorados. ■

MÓNICA NETO



Diretora de *Revenue Management* na Real Hotels Group, onde lidera *Revenue Management*, *E-commerce* e *Business Intelligence* num portefólio de 18 unidades. Pós-graduada em *Data Science* para Hotelaria e Turismo pela NOVA IMS, frequenta atualmente o programa de IA para Hotelaria e Turismo da NOVA FCT.

Especialista em *Excel*, *Power BI* e *Power Automate* aplicados à hotelaria, partilha reflexões através da sua marca pessoal RVMN.

Mónica traz a rubrica para o terreno: o volume de informação com que qualquer equipa de *revenue* lida

diariamente - PMS, RMS, POS, CRM, *rate shoppers*, *channel managers*, canais de distribuição, estatísticas de mercado. O desafio já não está em recolher os dados, está em relacioná-los, interpretá-los e transformá-los em decisões. Vai mostrar como as ferramentas de BI e IA podem acelerar análises e ajudar as equipas a agir mais depressa - com casos práticos de agentes de IA integrados em ferramentas internas de BI, para análise de performance e posicionamento, com narrativas inteligentes. E vai abordar o risco de uma má qualidade de dados: informação incorreta, incompleta ou mal classificada conduz a análises erradas e, inevitavelmente, a decisões erradas - humanas ou da máquina. Por fim, lança uma questão já não hipotética: qual será o papel do hoteleiro quando os sistemas recomendam, decidem e executam cada vez mais autonomamente? Quais os riscos de desligar demasiado cedo o "piloto humano"? ■

DAVID LAMELAS



Founder da Hotel Tech Market, *Co-Founder* da UauAi e da Biovilla Sustentabilidade. Mais de 17 anos a criar valor na interseção entre hotelaria, tecnologia, IA, *revenue*/BI, sustentabilidade, gestão de produto e gestão de risco. Presta consultoria em projetos de tecnologia para hotelaria, cria software inteligente com

IA integrada para o sector da hotelaria e é professor e coordenador de cursos de IA aplicada à hotelaria em universidades como a NOVA e outras instituições como a ADHP.

David fecha a rubrica trazendo a experiência de quem trabalha na interseção entre hotelaria, dados e desenvolvimento de soluções com IA. Os dados são o "petróleo" do mundo digital e cada vez mais, também do mundo físico, com o aparecimento de robôs mais sofisticados. Considera que, quanto mais inteligente é o

software, mais crítico se torna o papel humano, na preparação, na qualidade, na governação dos dados e na supervisão de todo o sistema. A IA pode assumir cada vez mais a execução de tarefas repetitivas, de análise ou execução, mas não elimina a responsabilidade humana, desloca-a, em parte para o mundo dos dados e da supervisão de sistemas, e em parte para o aumento da qualidade do serviço humano para humano. Na era da IA, ter dados de qualidade passou de objetivo a ponto de partida, ao ponto de justificar num primeiro momento, novas funções e profissões dedicadas a garantir ao longo do ciclo de vida dos dados, a qualidade, estrutura, contexto, integração, atualização, segurança, responsabilidade, eficiência e outros princípios fundamentais. Ao longo desta rubrica, David irá partilhar uma visão prática sobre a utilização responsável dos dados na criação de soluções com IA, automação, agentes inteligentes e, progressivamente, sistemas ligados ao mundo físico e à robótica.

Três olhares, uma mesma urgência: a hotelaria não tem um problema de falta de dados. Tem um problema de coragem para os olhar de frente. ■

SOMOS OS HUMANOS DOS RECURSOS HUMANOS.

Potenciamos cada pessoa, colocando-a no melhor sítio para desenvolver o seu talento. Acreditamos na performance de cada um para o impacto na performance do todo, nas empresas.

RECRUTAMENTO PERMANENTE
FORMAÇÃO PROFISSIONAL
TRABALHO TEMPORÁRIO
INHOUSE

PESSOAS CERTAS, NOS LUGARES CERTOS.
É simples, para quem sabe. Confie em nós.



EUR⁺TEMPS



talenter.com

talenter

Human
performance

A WELLOW
NETWORK COMPANY

WELLOW
NETWORK

Um ecossistema empresarial de negócios de Recursos Humanos, Outsourcing, Energia & Telecomunicações, Mediação Imobiliária, de Seguros e Restauração.

header

talenter

knower

futurcabe

exato

BERKSHIRE
HATHAWAY
HOMESERVICES

ATLANTIC
PORTUGAL

INTE//PORAL



Cluster General Manager no centro do Porto, responsável por 3 unidades da marca Tapestry Collection da Cadeia Hoteleira HILTON, o Sé Catedral Hotel, o Arts Hotel Porto e o The 6th Bridge Suites. Tem 44 anos, é casado e tem 2 filhos, conheceu a hotelaria em 1999, estudou ainda curso de Mestrado em Direção Hoteleira e é delegado da Zona Norte na ADHP desde janeiro de 2026.

BRUNO MIRANDA

DELEGADO DA ZONA NORTE NA ADHP

Fora do contexto profissional, encontra o equilíbrio em paixões que contrastam com o ritmo exigente da hotelaria. Tem um gosto especial por tudo o que envolve motores, particularmente de quatro rodas, sendo a condução uma das suas formas preferidas de evasão. Sempre que possível, parte à descoberta de estradas menos percorridas, muitas vezes no interior do país, assim consegue juntar o prazer de conduzir à descoberta da Gastronomia e Hotelaria.

Considera que a ADHP tem um papel determinante na valorização e qualificação da gestão hoteleira em Portugal, promovendo formação contínua, *networking* e a partilha de boas práticas entre profissionais do setor, mas sobretudo na valorização da importância e do papel ativo do Diretor de Hotel como um profissional altamente versátil, com capacidade para dominar áreas distintas e exigentes como a operação, finanças, recursos humanos,

vendas, marketing e experiência do cliente. Esta visão é fundamental para atrair os melhores talentos para uma indústria em constante evolução, que precisa de se modernizar e tornar-se cada vez mais atrativa para as novas gerações.

Para além da sua intervenção junto dos atuais diretores de hotel, destaca-se também o seu contributo ativo no desenvolvimento e afirmação da profissão junto das novas gerações, através de iniciativas como a ADHP Júnior, que aproximam os jovens profissionais da realidade da gestão hoteleira e incentivam a sua preparação para funções de liderança. Neste contexto, seria particularmente gratificante que os jovens de hoje pudessem sentir a mesma atração e fascínio pelo mundo da hotelaria que ele próprio sentiu quando iniciou o seu percurso em 1999, reconhecendo desde cedo a riqueza, a dinâmica e as oportunidades únicas que esta indústria lhe poderia oferecer. ■



Helder Santos é um executivo experiente no setor da hotelaria, com mais de três décadas de experiência em operações hoteleiras, estratégia de receitas e liderança de equipas.

HELDER SANTOS

DELEGADO ALENTEJO PARA A ADHP

Como Diretor Geral do Four Points by Sheraton Sesimbra desde 2019, antes de se juntar à Marriott International, trabalhou

30 anos na AccorHotels, ocupando cargos de relevo em várias marcas, incluindo Novotel, Mercure e Ibis. Desempenhou funções como Diretor Geral no Ibis Viseu, Novotel Setúbal e Mercure Lisboa, acumulando também a função de Country Revenue Manager para a Mercure Portugal, refletindo uma base sólida em gestão de operações. A sua liderança é definida pelo compromisso com a excelência na satisfação dos hóspedes, desenvolvimento de equipas e desempenho financeiro. Possui uma Especialização em Gestão Hoteleira pela Associação dos Diretores

de Hotéis de Portugal, reforçando a sua dedicação ao crescimento profissional contínuo.

Considera que a ADHP tem um papel muito importante no panorama atual da hotelaria em Portugal. A associação tem desempenhado muito bem o seu papel em representar, formar e valorizar os gestores hoteleiros, o exemplo mais recente foi a integração da valorização da profissão de diretor de hotel no novo Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET). O novo estatuto consagra a proposta da ADHP para que o cargo de diretor de hotel em unidades de 4 e 5 estrelas exija obrigatoriamente formação superior ou experiência profissional comprovada. ■



DECOR HOTEL

EXPONOR
MATOSINHOS - PORTO

9ª Feira profissional de projeto, construção, decoração,
equipamentos, produtos e serviços para hotelaria.

4 a 6 de Nov. 2026

PARA MAIS INFORMAÇÕES:
amaral@exposalao.pt
+351 919 855 299
+351 968 701 674

exposalao.pt

organização:
EXPOSALÃO



Leonardo Simões
Presidente da ADHP
Júnior

DATA-DRIVEN HOSPITALITY: ESTAREMOS A PREPARAR OS JOVENS PARA A HOTELARIA QUE ESTAMOS A CONSTRUIR?



Nunca tivemos acesso a tantos dados sobre os nossos hóspedes, equipas e operações. Preferências, padrões de consumo, ocupação, preços, satisfação ou performance estão hoje disponíveis a uma velocidade sem precedentes. Mas será que ter mais dados significa necessariamente tomar melhores decisões?

A Inteligência Artificial, o *Business Intelligence* e a automação estão a acelerar esta transformação. A EHL identifica precisamente a AI como uma das tendências que está a redefinir a hotelaria em 2026, desde o *Revenue Management* à personalização e otimização das operações. Mas deixa também uma mensagem importante: a tecnologia deve complementar as competências humanas, permitindo libertar as equipas de tarefas repetitivas para se concentrarem nas dimensões sociais e criativas que definem a hospitalidade.

É neste contexto que surge a *Data-Driven Hospitality*. E talvez a questão mais interessante não seja perceber até onde a tecnologia nos pode levar, mas se estamos a preparar os jovens profissionais para a acompanhar.

Na minha perceção do mercado, existe hoje um claro *expectation gap*, mas que se manifesta de formas distintas.

Por um lado, encontramos jovens que chegam com uma forte ligação à operação: valorizam o detalhe, o serviço, a interação e a relação com o hóspede. Contudo, encontram também um mercado cada vez mais orientado para eficiência, processos e tecnologia, onde alguns dos detalhes que tradicionalmente caracterizavam a hospitalidade correm o risco de perder relevância.

No extremo oposto, encontramos uma geração com um drive muito mais acentuado para *analytics*, sistemas, estratégia e tomada de decisão baseada em dados. Aqui, o choque pode ser diferente. O entusiasmo

LISBOA

25 NOVEMBRO | Altis Grand Hotel

INSCRIÇÃO GRÁTIS

*Aguarda confirmação.

Programa sujeito a alteração sem aviso prévio.

09h15 BOAS VINDAS

Miguel Paredes Alves (CEO, HotelShop+SocialShop)
Raul Martins (Presidente, Altis Hotels)

09h45 Acha que é fácil comprar fruta?
Salvador Cunha (CEO, Frutas Pura)

10h15 Produtos de higiene e limpeza. Como escolher?
Paulo Silva (Diretor Comercial, Blue Sigma)

10h45 O serviço, senhores! O serviço!
Catarina Varão (Consultora, Disruptora)

11h15 COFFEE-BREAK E VISITA AOS EXPOSITORES

11h45 Gestão de custos na cozinha
Chef Vítor Sobral (Professor e Consultor Gastronómico)

12h15 Painel “Turismo e 3º setor: Que futuro?”
Clara Marques Mendes* (Secretária de Estado da Ação Social e da Inclusão)
Pedro Machado* (Secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços)
Isabel Jonet (Presidente, Banco Alimentar Contra a Fome)
Carlos Abade* (Presidente, Turismo de Portugal)

Moderação: **Miguel Paredes Alves** (HotelShop+SocialShop)

13h00 ALMOÇO GOURMET “SABORES DE PORTUGAL”

14h30 Painel “Comprar e vender melhor, é possível?”
Carlos Moura (Presidente, AHRESP)
Diogo Laranjo (Diretor Geral, Hotéis Heritage)
João Simões (CEO, Sogenave)
Sofia Parente (Diretora-Geral de IPSS)

15h30 Procurement Hoje
Cláudia Branco (Procurement Director, Grupo Manuel Champalimaud)

16h00 COFFEE-BREAK E VISITA AOS EXPOSITORES

16h30 Perspetivas para Portugal em 2027
Keynote Speaker: **Paulo Portas**

17h15 Entrega dos Prémios Best Buyer 2026/Lembranças aos Fundadores
Apresentação: **Fernando Alvim**

17h45 Sorteio de estadias e brindes, incluindo um cheque-viagem de 1.000€

18h15 Encerramento

INSCRIÇÕES

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

Organização



O Hybrid Hotelier não precisa de ser um génio dos dados. Precisa de saber fazer melhores perguntas aos dados, compreender as respostas e transformá-las em melhores decisões para o negócio, para as equipas e para o hóspede

por uma hotelaria tecnologicamente avançada encontra uma realidade operacional exigente, imprevisível e, acima de tudo, emocionalmente intensa.

Nenhum *dashboard* consegue verdadeiramente replicar uma reclamação, uma equipa sob pressão ou a necessidade de interpretar aquilo que um hóspede não verbalizou.

O desafio não está em decidir qual destes dois perfis está mais preparado. Está em perceber como conseguimos aproximá-los.

É aqui que a formação assume um papel fundamental.

Preparar os jovens para um setor *Data-Driven* não pode significar afastá-los da realidade operacional que dá contexto aos próprios dados. Mas também já não será suficiente formar excelentes profissionais operacionais sem lhes proporcionar competências para interpretar informação, utilizar novas tecnologias e questionar processos.

Precisamos de jovens capazes de compreender um dashboard, mas também de perceber o que aconteceu no restaurante para aquele indicador ter mudado. Que compreendam dados sobre satisfação, mas que sejam capazes de reconhecer uma necessidade antes de o hóspede a verbalizar.

E esta transformação não depende apenas das escolas. As empresas terão também de permitir que os jovens aprendam com a operação enquanto criam espaço

para que tragam novas ferramentas, façam perguntas e desafiem processos estabelecidos.

Talvez seja precisamente desta convergência que nasça o profissional de hotelaria do futuro: o *"Hybrid Hotelier"*.

Um profissional que, compreenda o hóspede e a essência do serviço, conhecendo aquilo que realmente acontece no terreno, juntamente com uma boa capacidade de interpretar data,

mantendo a empatia, comunicação e liderança inerentes à hotelaria.

Esta combinação começa, aliás, a encontrar reflexo na forma como a própria indústria pensa a liderança. Investigação divulgada pela EHL em 2026, no artigo *"Hospitality Outlook Report 2026"*, organiza as competências de liderança em áreas que incluem *human connection, hospitality business e future-ready capabilities*. Antecipa-se maior importância para competências como interpretar pessoas, construir confiança e manter equipas unidas sob pressão.

O *Hybrid Hotelier* não precisa de ser um génio dos dados. Precisa de saber fazer melhores perguntas aos dados, compreender as respostas e transformá-las em melhores decisões para o negócio, para as equipas e para o hóspede.

O futuro da hotelaria será inevitavelmente mais tecnológico. Mas mais tecnologia não tem de significar menos hospitalidade.

Talvez o verdadeiro desafio desta geração seja precisamente aprender a viver entre estes dois mundos: aproveitar aquilo que os dados nos permitem conhecer sem perder aquilo que apenas a experiência, a presença e a interação humana nos permitem compreender.

Por isso, talvez o futuro não seja simplesmente ***Data-Driven Hospitality***.

Talvez seja ***Human-led, Data-empowered Hospitality***.

Porque os dados podem ajudar-nos a perceber o que aconteceu. A tecnologia pode ajudar-nos a decidir mais rapidamente. Mas continuarão a ser as pessoas a dar significado à informação e a transformar conhecimento em hospitalidade. Porque seremos sempre um setor de pessoas e para pessoas. ■

LISBON IS PACKED WITH OPPORTUNITIES.



BTL 2027

A BTL é o HUB internacional da indústria do turismo em Portugal – o ponto de convergência de destinos, empresas e organizações que acreditam no poder das ligações para transformar ideias em negócios. Aqui, marcas ganham visibilidade, destinos encontram novos mercados e profissionais criam relações que geram valor.

A BTL é o espaço onde se partilham tendências, se constroem parcerias e se criam oportunidades através de networking qualificado, contactos estratégicos e experiências que aproximam pessoas e negócios.

BETTER BE THERE.



3 A 7 DE MARÇO 2027
FIL – Parque das Nações



DESTINO NACIONAL
CONVIDADO 2027
LISBOA



MUNICÍPIO
CONVIDADO 2027
ÉVORA

btl.fil.pt

ORGANIZAÇÃO



MEMBRO DE



PARCEIROS ESTRATÉGICOS



PARCEIROS CRIATIVOS



PATROCINADORES



BANCO OFICIAL



**Paulo Duarte**

Director geral |
Managing director
Memmo Unforgettable
Hotels

E O VENTO?

Há cerca de quinze anos, em pleno mês de agosto, chegou ao memmo Baleeira uma cliente acompanhada pelos dois filhos, ainda pequenos. Tinha reservado uma suite para uma semana em Sagres.

Percebeu-se de imediato que não seria uma estadia tranquila. Desde que entrou, tudo parecia merecer uma crítica. A cliente estava visivelmente alterada e pedi à equipa que lidasse com ela com atenção e carinho. Estava sozinha com duas crianças e trazia consigo uma inquietação que parecia ir muito além do hotel.

Tentámos ouvi-la, antecipar necessidades e tornar aqueles dias mais leves. Mas nada resultava. Cada solução dava lugar a uma nova insatisfação.

Até que, num determinado dia, a situação explodiu na receção.

Quando cheguei, a cliente gritava com a equipa. Algumas pessoas assistiam à cena, sem saber para onde olhar. Tentei encaminhá-la para um espaço mais reservado, mas ela precisava de falar ali e de ser ouvida.

Percebi que interrompê-la apenas aumentaria a tensão. Deixei-a dizer tudo o que tinha para dizer. Falou do quarto, do serviço e do hotel. Eu permaneci em silêncio. Até que, por fim, se calou.

Esperei.

Passaram alguns segundos. Procurava ainda alguma coisa que pudesse acrescentar. Subitamente, olhou para mim e gritou:

— E o vento? Acha bem? Acha normal eu vir de férias com os meus filhos e o senhor oferecer-nos este vento???

O “senhor”, naquele caso, era eu.

Respondi-lhe, com serenidade:

— Ouça... o Senhor sabe o que faz.

Houve uma gargalhada espontânea na receção. Não foi uma risada contra ela, mas a libertação da tensão acumulada. A cliente não respondeu. Pegou nos filhos pela mão e regressou ao quarto.

Mais tarde, procurei-a novamente, apenas para lhe dizer que continuávamos disponíveis para ajudar. Pediu-me desculpa e começou a chorar. Abraçou-se a mim e contou-me que atravessava um processo depressivo muito sério. Escolhera Sagres porque acreditara que ali poderia recuperar, estar com os filhos e desligar de tudo o resto.

Conversámos durante algum tempo.

A partir desse momento, a estadia mudou completamente. Não porque o vento tivesse parado — em Sagres, isso seria pedir demasiado —, mas porque finalmente compreendemos o que estava a acontecer. No check-out, pediu desculpa à equipa e agradeceu o cuidado com que todos a tinham tratado. Ainda hoje regressa ao memmo Baleeira.

Este episódio ensinou-me que, num hotel, nem todas as reclamações são sobre o quarto, o serviço ou o vento. Por vezes, são apenas a forma possível de expressar alguma coisa que ainda não consegue ser dita.

A hospitalidade começa aí: na capacidade de não reagirmos apenas ao comportamento que temos diante de nós, mas de tentarmos perceber a pessoa que existe por trás dele.

Talvez Sagres lhe tenha dado mesmo um presente: um lugar onde, por alguns dias, pôde deixar cair aquilo que trazia consigo.

Porque Sagres, mesmo com vento, tem uma energia especial. ■

Num hotel, nem todas as reclamações são sobre o quarto, o serviço ou o vento. Por vezes, são apenas a forma possível de expressar alguma coisa que ainda não consegue ser dita

PADRÃO DE EXCELÊNCIA
DÊ AOS SEUS HÓSPEDES O
TREINO QUE ELES JÁ PROCURAM.



Equipamentos de alta durabilidade, design funcional e prestígio reconhecido globalmente. Leve para o seu espaço de treino a mesma tecnologia que equipa os maiores eventos de fitness do planeta e os ginásios mais exclusivos do mundo. Fale connosco e desenhe um espaço premium sob medida.

NAUTI4UATRO | **concept 2**
PORTUGAL

WWW.NAUTIQUATRO.PT - REPRESENTANTE OFICIAL DESDE 1992



EVENTOS ÚNICOS NÃO ACONTECEM POR ACASO



Com presença consolidada no setor audiovisual, a RXF é parceira estratégica da hotelaria, elevando espaços de eventos através de soluções integradas de som, iluminação e vídeo, executadas com rigor, discrição e sofisticação.

