

PUBLITURIS

# hotelaria

Ano 10 • Nº 108 • Janeiro 2015 • Mensal • Preço de Capa: €10 (Portugal)

A REVISTA DO GESTOR HOTELEIRO



108



## ESPECIAL 10º ANIVERSÁRIO

ARTIGOS ASSINADOS POR SETE  
PERSONALIDADES DO SECTOR

## MARKETING SENSORIAL

COMO ATRAIR HÓSPEDES  
PELO OLFACTO

DOSSIER

# ABERTURAS EM 2015

*Conheça os hotéis  
que abrem este ano  
em Portugal*

# "Proteção integral de 360°"

## Hotel Seguro Premium

O seguro que oferece uma proteção integral de 360° à unidade hoteleira segura. Uma garantia para que o seu negócio nunca pare.

Esta solução visa proteger os bens do segurado, bens de terceiros e empregados, lucros cessantes, equipamento eletrónico, avaria de máquinas e ainda disponibiliza um serviço de assistência à unidade hoteleira e aos seus clientes. O Hotel Seguro Premium inclui ainda inovadoras garantias ao nível da Responsabilidade Civil.

Para mais informações contacte o seu mediador ou visite-nos em [zurichportugal.com](http://zurichportugal.com)



# Dez anos

A Publitoris Hotelaria comemora, em Janeiro de 2015, o seu 10º aniversário. Nestes dez anos, acompanhamos a vida das empresas hoteleiras em Portugal, os seus protagonistas, as suas histórias, crises, vitórias e os desafios. Foram anos de grandes mudanças para o negócio hoteleiro em Portugal e no mundo, impulsionadas pela evolução da tecnologia, mas também pelos acontecimentos políticos e sociais. Para assinalar esta data, publicamos sete textos assinados por figuras bem conhecidas do sector hoteleiro: António Trindade, Dionísio Pestana, Jorge Rebelo de Almeida, Luís Veiga, Manuel Proença, Manuel Duarte e Raúl Martins. Sete textos sobre os últimos dez anos da hotelaria em Portugal. O que



**CARINA  
MONTEIRO**  
*/ directora*

marcou este período e quais os desafios para o futuro são os temas que inspiram os artigos. Como é habitual, na primeira edição do ano, publicamos um dossier sobre as aberturas e remodelações que irão ocorrer ao longo do ano. O número de hotéis com abertura prevista para 2015 (e são algumas dezenas) é revelador de que a hotelaria continua a ser um dos sectores de maior dinamismo em Portugal. Lisboa continua a liderar as escolhas dos investidores, logo seguida do Porto. O investimento continua a ser na maioria de investidores portugueses, mas também há marcas internacionais. De Norte a Sul do País, mostramos-lhe a nova oferta.

[cmonteiro@publitoris.pt](mailto:cmonteiro@publitoris.pt)

## PROPRIEDADE

Publiotel – Empresa de Publicações Turísticas e Hoteleiras, Lda.  
NIPC 500224609

## CONSELHO DE GERÊNCIA

Pedro Corrêa Mendes

## DIRECTORA

Carina Monteiro, [cmonteiro@publituris.pt](mailto:cmonteiro@publituris.pt)

## REDACÇÃO

Patrícia Afonso, [pafonso@publituris.pt](mailto:pafonso@publituris.pt)  
Raquel Relvas Neto, [rneto@publituris.pt](mailto:rneto@publituris.pt)

## GRAFISMO

Rui Camacho, [rcamacho@workmedia.pt](mailto:rcamacho@workmedia.pt)  
Vitor Cunha

## PROJECTO GRÁFICO

João Artur Peral, [www.joaoperal.com](http://www.joaoperal.com)

## FOTOGRAFIA

Frame It

## DEPARTAMENTO COMERCIAL

Paula Noronha (Directora),  
[pnoronha@publituris.pt](mailto:pnoronha@publituris.pt)

## ASSINATURAS

Carmo David, [cdavid@publituris.pt](mailto:cdavid@publituris.pt)  
Assinatura anual 60€, assinatura mensal 6€

## PUBLICIDADE E ADMINISTRAÇÃO - DIRECÇÃO E REDACÇÃO

Rua Latino Coelho, n° 87, 1° Piso, Sala 32,  
1050-134 Lisboa

E-mail [geral@publituris.pt](mailto:geral@publituris.pt)

TELEFONE 210 992 813

Pedido Registo no INPI 365355

Registo no ICS 125023

## IMPRESSÃO Jorge Fernandes, Lda. - Artes Gráficas

Rua Quinta Conde de Mascarenhas, n°9, Vale Fetal  
2825-25 Charneca da Caparica

## TIRAGEM

3000 Exemplares



Reservados os direitos de reprodução, distribuição ou disponibilização ou a terceiros dos conteúdos publicados.

# sumário.

## INDICADORES

### 10 > Millennials

Nova geração de turistas revoluciona hotelaria

### 13 > Marketing Digital

Tendências para 2015

## FALA-SE

### 17 > Paridade na Distribuição

Hotelaria está contra

## MANAGEMENT

### 21 > Especial 10º aniversário

Sete figuras da Hotelaria falam dos últimos anos

### 26 > Projecto IPAM

Dê cheiro ao seu hotel

## DOSSIER

### 29 > Aberturas e remodelações de 2015

Quais os hotéis que abrem este ano?

## EQUIPAMENTOS

### 46 > Schindler

Empresa revoluciona decoração de elevadores



**HOTELIS**

RENOVE  
O SEU HOTEL  
COM SOLUÇÕES  
DE VANGUARDA

Queremos ser o seu parceiro hoteleiro.



PROJETO E PLANEAMENTO  
TESTES FINAIS  
FORMAÇÃO DE PESSOAL UTILIZADOR  
ASSISTÊNCIA TÉCNICA

COZINHA INDUSTRIAL  
LAVANDARIA INDUSTRIAL  
DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR  
FRIO COMERCIAL/INDUSTRIAL

EQUIPAMENTOS PARA HOTELARIA, REFRIGERAÇÃO E AR CONDICIONADO



Pereira Henriques & Teixeira Campelo · LDA  
Pq. Industrial da Pousa · Rua da Indústria, 291  
4755-417 Pousa, Barcelos · Portugal

41° 32' 44,415" N  
8° 30' 20,088" W

T +351 253 1430 70  
T +351 253 1430 71  
T +351 253 1430 72  
T +351 253 1430 73  
F +351 253 1430 69

GERAL  
COMERCIAL  
PROJETOS  
TÉCNICA

[www.hotelis.pt](http://www.hotelis.pt)  
[geral@hotelis.pt](mailto:geral@hotelis.pt)



# FIGURAS

## SKYNA HOTEL LISBOA já tem directora-geral

O Skyna Hotel Lisboa, unidade de quatro estrelas da Skyna Hotels na capital portuguesa, já tem directora-geral. Sophie Villechanoux vai gerir o hotel, que abre a 1 de Março deste ano e tem inauguração prevista a 23 de Abril. Anteriormente, a responsável teve experiência como consultora na SV Consultoria Gestão Hoteleira, mas também como directora-geral no Altis Avenida Hotel e como directora de front office no Hotel Fortaleza do Guincho. A profissional passou ainda pela hotelaria em França no Grupo Accor e na Pierre et Vacances – Résidence Les Temples du Soleil.

## Pousadas de Portugal com nova directora comercial



**Isabel Froufe é a nova directora comercial das Pousadas de Portugal, estando agora responsável pela implementação da estratégia comercial das 27 unidades do grupo em Portugal. A responsável é licenciada em Línguas Estrangeiras Aplicadas – Comércio Internacional, na Universidade Sorbonne Nouvelle, em Paris; conta com mais de 20 anos de experiência em hotelaria, na sua grande maioria na área comercial e é ainda, desde**

**2011, formadora em vendas e marketing na hotelaria, na Associação dos Directores de Hotéis de Portugal.**

**Até aqui, a profissional desempenhava o cargo de directora de vendas e marketing da marca Discovery Hotels Management/Explorer Investments, gerindo um portfólio de seis unidades hoteleiras.**



## Sandra Neves na DHM – Discovery Hotel Management

Sandra Neves é a nova Head of Sales and Marketing da DHM – Discovery Hotel Management, marca de gestão

hoteleira do Fundo Discovery.

A responsável conta no seu currículo com experiências profissionais no Bom Sucesso – Design Resort, Leisure & Golf, Grupo Pestana Hotéis e Grupo Pestana Pousadas e Four Seasons Hotel The Ritz. Sandra Neves é licenciada em Marketing Digital pela Universidade Europeia – Laureate International Universities.

## Fontecruz Lisboa com novo director-geral

O Fontecruz Lisboa, da marca espanhola Fontecruz Hoteles, tem desde o mês de Novembro um novo director-geral.

Markus Laahanen é formado pela IHTTI School em Gestão Hoteleira e passou, anteriormente, pelo Costa Navarino Golf Resort, na Grécia, da Starwood Hotels and Resorts, onde exercia as funções de director do complexo hoteleiro e pelo Cisneros Group of Companies, como director-geral.

Na sua experiência profissional, contam-se ainda passagens pela Six Senses Resorts & Spas, Marriott e pela GHM Hotels.



## Gonçalo Gonçalves dirige Herdade do Barrocal

Gonçalo Gonçalves é o director-geral do futuro empreendimento turístico Herdade São Lourenço do Barrocal, em Mourão, no Alentejo.

O profissional, que vai liderar a gestão da unidade que abre portas em Novembro de 2015, exerceu, anteriormente, funções de director of rooms no Ritz Four Seasons, em Lisboa, tendo anteriormente sido director-geral no Dom Carlos Hotéis, também na capital portuguesa.

Pelo seu percurso profissional registam-se ainda passagens pelo Madeira Regency Palace, Dom Pedro Hotels e Lapa Palace Hotel.

# RADAR

## Moov é a nova marca hoteleira



Moov é a nova marca hoteleira presente em Portugal, que vai substituir o franchising da marca francesa B&B Hotels nas unidades do Grupo Endutex no Porto e em Évora.

O grupo têxtil prevê investir 34,6 milhões até 2017 na expansão da Moov em Portugal e na internacionalização para o Brasil, onde prevêem iniciar construção ainda este ano de dois hotéis – Moov Curitiba e Moov Porto Alegre.

Para já, em Julho de 2015 deverá abrir o Moov Porto Norte, uma unidade já anunciada anteriormente pelo grupo que contará com 129 quartos e um investimento de 6,6 milhões de euros.

Para a região de Lisboa, o grupo tem dois projectos em fase de

licenciamento, um em Oeiras e outro no Parque das Nações. A construção do primeiro prevê-se que arranque ainda este ano, um investimento de quatro milhões de euros que resultará num hotel de 115 quartos, direccionados para o segmento de turismo de negócios. A segunda unidade terá início em 2016 e contará com 192 quartos num investimento de 10 milhões de euros. Relembre-se que a marca B&B foi importada para Portugal em 2011 pela Endutex, como aposta do grupo nesta área de negócio. A abertura do B&B Porto Centro aconteceu em 2011 e a do B&B Évora em 2013. Os espaços mantêm agora, e sob a nova insígnia, o conceito SmartComfort.

## Água Hotels estuda oportunidades de negócio em Portugal e no estrangeiro

O Grupo Água Hotels, que detém quatro unidades em Portugal, expandiu o seu negócio para Cabo Verde, através da exploração hoteleira e da administração de condomínios do empreendimento turístico Água Hotels Sal Vila Verde. Com a classificação de quatro estrelas, o empreendimento localiza-se na Ilha do Sal, a cerca de 15 minutos de distância do Aeroporto Amílcar Cabral, a 300 metros da praia.

O Água Hotels Sal Vila Verde é composto por um total de 81 vivendas, 96 townhouses e 1045 apartamentos, de tipologias T0, T1, T2 e T3, em condomínio fechado, que, por sua vez, se subdividem em 13 condomínios distintos, sendo que partilham entre si as zonas de recepção, restaurantes, cafés e bares. Dispõe, ainda, de várias piscinas, courts de ténis, sauna, ciclovias, um moderno fitness center, um SPA exclusivo, country club, night club, vários restaurantes (cozinha regional e internacional), esplanadas, parque infantil e vastas áreas verdes. O conceito do espaço é a recriação de uma vila colonial com praças, zonas pedonais e espaços verdes. O Grupo, que já se encontra desde 1 de Janeiro a administrar os condomínios do empreendimento, prevê iniciar a exploração hoteleira no período da Páscoa. Segundo Paulo Lourenço, director-geral do Grupo Água Hotels, "com este empreendimento o Grupo Água Hotels entra em Cabo Verde, Ilha do Sal, e faz a internacionalização da marca, o que já era uma prioridade para o Grupo". Além de Cabo Verde, a Água Hotels está à procura de oportunidades de negócio em Portugal, onde já detém quatro unidades (Água Hotels Mondim de Basto, Água Hotels Douro Scala, Água Hotels Riverside e Água Hotels Vale da Lapa), mas também no estrangeiro, nomeadamente, na vizinha Espanha, refere o director-geral.



## Trivago: Preço dos hotéis cresce em Janeiro



Os preços dos hotéis portugueses em Janeiro de 2015 cresceu 4% face a igual período do ano passado, segundo o Trivago Hotel Price Index de 2015. De acordo com a análise da Trivago, a região de Lisboa e Vale do Tejo é a principal responsável por este aumento, registando a maior inflação do país (+8,97%). Dormir na cidade de Lisboa custa agora 87 euros por noite, em média, contra 79 euros em Janeiro de 2014 (+10,13%). Uma estadia em Sintra tem o custo médio de 94 euros (+6,82%), enquanto pernoitar em Cascais custa 108 euros (+3,85%).

O Alentejo também apresenta um crescimento (+7,04%) face ao período homólogo, com uma noite de hotel a custar, em média, 76 euros. O Algarve (-8,82%) e os Açores (-4,69%) apresentam uma tendência contrária, sendo que o arquipélago permanece como a região mais barata do país, com o quarto duplo a custar 61 euros por noite.

Entre os principais destinos europeus, Lisboa apresenta um dos maiores aumentos face a 2014 (+10,13%), apenas atrás de Lyon (+13,86%), Vailência (+12,50%), Madrid (+10,59%) e Manchester (+10,28%). Em queda encontram-se sobretudo destinos de leste: São Petersburgo (-32,95%), Moscovo (-32,81%), Kiev (-13,04%), Bucareste (-10%) e Varsóvia (-10%).

# Conheça a “jornada” dos seus clientes

A “jornada do consumidor” – do inglês “consumer journey map” – é uma técnica que foi sempre usada intuitivamente, mas que começou, recentemente, a ser trabalhada de forma estruturada e profissional, como uma ferramenta que permite mapear oportunidades e implementar soluções que proporcionam impacto relevante nos resultados de negócio.

O conhecimento do processo – mental e operacional – por trás de um processo de pesquisa, seleção, compra e experiência de utilização de um produto de turismo, seja ele um voo, a estada numa unidade hoteleira ou uma experiência numa região, oferece vantagens significativas para quem o conhece bem, que podem contribuir para ultrapassar a concorrência no ambiente altamente competitivo em que actualmente vivemos.

O primeiro passo deste processo passa normalmente pela definição de “personas”, que representam diferentes segmentos-alvo de consumidores que queremos atingir. Uma dessas personas pode ser um executivo, outra pode ser uma mãe de família e uma terceira o elemento de um casal que planeia uma viagem romântica, por exemplo.

Seguidamente, cria-se um percurso hipotético, que deve incluir as fases “pesquisa”, “processo de decisão”, “processo de aquisição”, “experiência do produto ou serviço” e, finalmente, “reações no pós-venda”. Estas fases são descritas por forma a que seja possível perceber os factores que actuam em cada uma delas, o



**PAULO SILVA**  
/ Partner e  
Fundador da  
StepValue

sentimento das ‘personas’ em cada momento, os momentos decisivos que as fazem escolher determinadas opções, bem como as oportunidades que podem ser utilizados em cada um desses momentos pela nossa marca para comunicar e fazer a diferença. Os pontos em que o consumidor pode sentir stress, receio da decisão ou insegurança são especialmente importantes, uma vez que impedem que o processo seja percorrido com naturalidade e confiança.

Este percurso pode ser validado de várias maneiras, no sentido de confirmar se o mesmo corresponde ao que na realidade se passa. Inquéritos online e presenciais, entrevistas, observação dos clientes nas várias fases do processo e “role playing” são algumas formas de confirmar o “mapa” da jornada dos seus consumidores.

Ao compreender melhor as motivações e os receios dos seus potenciais clientes, poderá ajustar os diversos pontos de contacto com os mesmos e actuar – digital e fisicamente – no sentido de obter mais vendas, mais valor em cada venda e outros efeitos positivos, como por exemplo recomendações dos seus produtos ou serviços.

Veja aqui (<http://www.stepvalue.com/jornada-consumidor/>) um exemplo sobre “consumer journey maps” e crie um para a sua organização. Este seu investimento terá um retorno positivo. **h**

[paulo.silva@stepvalue.com](mailto:paulo.silva@stepvalue.com)



# RUBIS GÁS. A AQUECER O NOSSO PAÍS E AS NOSSAS EMPRESAS.

A BP Gás agora é Rubis Gás.

A mesma equipa, a mesma qualidade e o mesmo conforto ao serviço do seu negócio, da sua instituição/colectividade, ou mesmo da sua habitação. O alto padrão de qualidade oferecido ao longo dos últimos 50 anos continuará a ser entregue diariamente aos nossos milhares de clientes de norte a sul do país.

Contacte-nos através do **808 203 603**  
ou saiba mais sobre a nossa oferta em [rubisenergia.pt](http://rubisenergia.pt)



**RUBiS**  
GÁS

A aquecer Portugal





dências que o sector hoteleiro deve ter em conta para o ano de 2015. Vamos saber quais. Para começar, a importância de um apoio ao cliente qualificado deverá fazer parte desta lista todos os anos, no entanto, com algumas mudanças para o que agora começou. Este serviço deverá permitir aos hóspedes que estes sejam auto-suficientes. Isto é, um hóspede pode querer encontrar informações apenas utilizando um dispositivo móvel. Desta forma, um hotel deve estar preparado para proporcionar uma aplicação ou um website compatível com estes dispositivos, contendo a informação que o cliente necessita. O aumento dos viajantes digitais requer assim que a indústria hoteleira seja capaz de equilibrar a expectativa de personalização enquanto realça a necessidade de manter-se independente. Um serviço ‘wow’ é, assim, a única forma de garantir a repetição da estadia de um hóspede. Com a criação de uma boa impressão neste tipo de consumidor e uma experiência única que supera todas as expectativas, somos capazes de captar o cliente quer seja com ou sem tecnologia.

A expectativa de receber mais visitantes internacionais tem sido um dos objectivos mais falados na hotelaria há vários anos, mas esses viajantes estão cá agora, pelo que

é necessário saber recebê-los. Dezenas de milhões de turistas chineses de lazer viajarão durante o ano, turistas esses que gastam em média mais de 838 euros por dia quando viajam para o exterior, excluindo a acomodação. De notar que mais de 618 milhões de chineses usam a Internet, dos quais mais de 80% fazem-no através do seu dispositivo móvel. Estes turistas já foram, em tempos, conhecidos por viajar em grupos, mas parte deles fazem actualmente o seu percurso sozinho e é necessário acompanhar essa tendência.

#### Novas tecnologias

Obter um negócio mais rentável é fundamental para qualquer empresa e, neste caso, unidade hoteleira, uma vez que mais receitas resultam em fortes aumentos dos níveis de ocupação, taxas médias e receita por quarto disponível (RevPAR). O relatório da 4Ho-

ESTA GERAÇÃO NÃO PROCURA SÓ UMA EXPERIÊNCIA. É IMPORTANTE PERCEBER QUE ESTÁ INTERESSADA EM UTILIZAR A TECNOLOGIA NO SEU DIA-A-DIA.

— OS CONSUMIDORES buscam cada vez mais um equilíbrio entre o valor gasto e as experiências mais autênticas que consigam durante a sua viagem



teliers refere que as receitas estão em primeiro lugar, assim como o crescimento do RevPAR, mas existem outras maneiras de aumentar a receita e o lucro líquido, nomeadamente através das OTAs. Ao dirigir utilizadores para o website e contactos do hotel, as economias podem ser abundantes. De facto, os custos de distribuição digital estão a aumentar e o número de players que estão a entrar no mercado para competir com as OTAs está a crescer rapidamente, como é o caso da Google, do Facebook, Apple, TripAdvisor, Amazon, entre outros. A chave, diz o estudo, é negociar com a equipa de distribuição e reduzir as comissões. Depois, é necessário certificar uma estratégia para ganhar a repetição da estada de cada hóspede, levando-os a reservar directamente com o hotel da próxima vez.

Uma tecnologia inovadora, como não poderia deixar de ser, é outra das tendências para este ano. O check-in móvel e a conectividade contínua em todas as plataformas e dispositivos já não são o futuro, mas sim o presente. As aplicações móveis são actualmente utilizadas para tudo, desde o concierge digital até ao acesso de big data.

Já a economia partilhada é uma realidade ainda recente para os hoteleiros. Ao longo das últimas semanas, temos visto uma série de jurisdições que tentam regular empresas como a Airbnb. Mas o desafio aqui é, diz o mesmo estudo, o facto dos utilizadores apreciarem este tipo de serviços. Será a Airbnb

um complemento aos hotéis, ou uma ameaça ao modelo tradicional? Dada a propensão da geração de turistas Millennials, que traçam os seus próprios percursos e viagens, é esperar para ver se a Airbnb, a Uber e outros concorrentes continuam a dominar esta luta. A incerteza política continuará a ser uma das realidades que afecta o sector hoteleiro, nomeadamente no que à legislação diz respeito, mas também face à instabilidade económica que tem vindo a afectar vários países. Outra das tendências para 2015 neste sector

ENTRE AS TENDÊNCIAS PARA 2015, ESTÁ A INTRODUÇÃO DE OPÇÕES DE ALIMENTOS SAUDÁVEIS, UMA DAS MANEIRAS MAIS FÁCEIS PARA CAPTAR CONSUMIDORES PREOCUPADOS COM A SAÚDE E O BEM-ESTAR.

é a importância da gestão da reputação, até porque já não se trata só das avaliações que uma unidade hoteleira apresenta na TripAdvisor, apesar deste continuar a ser o website líder neste género de avaliação. No entanto, é importante verificar que existe uma cada vez maior utilização de plataformas como a Yelp, Yahoo, Facebook e Expedia, que são usadas pelos hóspedes para expressarem as suas opiniões e comentários face à sua experiência num hotel. Gerir a reputação de uma propriedade é cada vez mais importante e a utilização de ferramentas adequadas para ajudar neste processo é crucial. O fortalecimento de laços para com os clientes e responder às suas necessidades publicamente através destes fóruns pode ter efeito na realização de reservas futuras. Em breve, defende o estudo, pode ser possível utilizar as redes sociais como um motor de reservas. A capacidade dos viajantes em ter acesso às redes sociais a qualquer hora e em qualquer lugar habilita-os a criar e consumir mais conteúdo do que nunca, não se aplicando apenas aos viajantes domésticos, mas também aos visitantes internacionais, que usufruem cada vez mais de smartphones ou outro tipo de dispositivo móvel.

Por fim, a 4Hoteliers aponta as tendências de saúde e bem-estar como factores decisivos para os consumidores. Nomeadamente, as opções de alimentos saudáveis, que são cada vez mais uma das formas mais fáceis para captar consumidores que dão valor a um estilo de vida saudável. **h**

# Marketing Digital ganha terreno em 2015

No ano que agora começou, torna-se importante para os profissionais hoteleiros estar a par das tendências para 2015. A empresa de soluções tecnológicas Leonardo apresenta as quatro principais tendências de marketing a ser aplicadas numa unidade hoteleira.

Texto **Publituris Hotelaria** Estudo Base **Leonardo**

**O MARKETING É UMA FERRAMENTA** fundamental para qualquer empresa. No que ao sector hoteleiro diz respeito, a empresa de soluções tecnológicas, Leonardo, apresenta as quatro principais tendências de marketing para este ano, que ainda agora começou.

O estudo começa por referir que mais da metade dos profissionais de marketing B2C planeia aumentar o seu orçamento em marketing de conteúdo ao longo de 2015. Mas no que consiste o marketing de conteúdo? Em suma, diz esta análise, trata-se de criar e contar a história da unidade através de canais online, de forma a chegar ao seu consumidor potencial. No entanto, ao invés de apenas vender, esta técnica visa acima de tudo ajudar e informar o consumidor. Um conteúdo eficaz estimula os consumidores. Referindo-se aos viajantes Millennials, que são constantemente bombardeados por estratégias de marketing, o artigo refere que este grupo consegue detectar uma propaganda a uma longa distância, pelo que a autenticidade é fulcral neste tipo de estratégias. A Leonardo divide as normas de comercialização de viagens em cinco etapas: Inspiração e consciência; consideração; intenção; decisão; e pós-compra (comentários e partilha). É importante observar a lista de opções que os consumidores têm de percorrer, apenas para descobrir qual a escolha certa para as suas necessidades de viagem. Websites de propriedades hoteleiras, marcas de hotéis, ferramentas de reservas corporativas, GDS, companhias aéreas, websites de planeamento de férias do destino, sites de avaliação, metasearch, e as plataformas móveis e de redes sociais no topo desta lista. Com tanta oferta existente, importa assim saber como marcar a diferença. Assistimos agora aos profissionais de marketing, que alteraram as apresentações de texto pesadas e aborrecidas para websites que são dominados com imagens

audaciosas, vídeos criativos mas curtos e um texto descritivo. Esta abordagem pretende, assim, transportar os utilizadores para o próprio local, mostrando a sua realidade. Note-se que, segundo este estudo, conteúdos com imagens alcançam um total de 94% a mais de visualizações, face aos websites que não utilizam nenhuma.

O poder dos media sociais e móveis ocupam a terceira tendência de Marketing para 2015. E não é por acaso que ouvimos falar da importância do acompanhamento do avanço da tecnologia por parte dos hotéis. Hoje, não só o marketing social é utilizado por milhões de empresas, com o objectivo de criar uma relação com os seus consumidores, como são os próprios utilizadores que ditam o quê, como e quando querem interagir com as empresas. A definição de redes sociais alargou-se ao longo dos últimos anos. Pode até ter começado com o Facebook, mas agora inclui plataformas que suportam a partilha de vídeo e imagem, serviços baseados em localização, agregadores de notícias, compra e venda, assim como micro sites e blogs. No fim, estas ferramentas deram-nos a possibilidade de publicar e amplificar 'histórias' em multi-screen e em multi canais universais.

Por fim, a quarta e última tendência recai sobre o 'targeting', isto é, a quem se direcciona a estratégia de marketing. Para se destacarem no mercado em 2015, os hoteleiros necessitam de fazer chegar a sua mensagem de forma adequada ao seu 'target'. Para contar a sua "história" aos compradores de viagens ideais, é necessário, em primeiro lugar, compreender que tipo de histórias lhe provoca um maior envolvimento. Millennials, turistas de negócios, de lazer e organizadores de eventos, todos eles procuram um hotel, mas as suas exigências divergem e devem ser tidas em conta. É preciso saber quais as necessidades de cada consumidor e como responder a estas.



## **MARKETING DIGITAL**

Para contar uma história aos compradores de viagens, é necessário, em primeiro lugar, compreender que tipo de histórias lhes provocam um maior envolvimento

## A “STORY” E O “TELLING”: THE PERFECT MATCH: Porque razão afinal o Storytelling está a revolucionar o Marketing & Vendas, a Liderança & Cultura Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos ?

“Os cientistas dizem que somos feitos de átomos, mas um passarinho contou-me que somos feitos de histórias.” Eduardo Galeano

As pessoas dizem o mesmo às Marcas: “Não me contes apenas os factos, conta-me antes uma história”. Se em Portugal ainda permanece uma novidade, a realidade é bem diferente por outros lugares. Presente nos MBAs da Universidade de Harvard onde se estudam os benefícios da narrativa na optimização e influência do desempenho humano, seja por gerar maior cumplicidade emocional e com isso aumentar a motivação e melhorar eficácia nas estratégias de comunicação das Marcas: maior persuasão e envolvimento dos clientes. Uma revolução que está para ficar.

### O PODER INTEMPORAL DAS HISTÓRIAS E A NEUROCIÊNCIA:

Desde os tempos mais remotos, que os nossos antepassados começaram por contar histórias uns aos outros e assim passavam de geração em geração, conhecimentos e sabedoria. Grandes ensinamentos chegaram até aos dias de hoje em formato de histórias: sejam os livros sagrados de várias religiões ou contos e lendas de várias culturas. Por isso afirmamos que contar histórias é inato a qualquer ser humano, é intuitivo e estamos sempre a criar e a contar histórias a nós mesmos e aos outros. E porquê? A neurociência explica: quando ouvimos números, factos, dados activamos o hemisfério esquerdo do cérebro, encarregue de organizar, analisar, processar, gerir a lógica porém esquece rápido. Quando ouvimos uma história, assistimos a um filme que nos emociona, ouvimos algo que nos encanta, cheiramos um perfume que já usámos, o lado direito do cérebro é activado, este é responsável pelas emoções, memórias, intuição, criatividade, inovação, inspiração e sonhos. Por isso é que nos esquecemos das listas de Excel com orçamentos de há um ano, ou das banais promoções de destinos, viagens e hotéis, mas vamos sempre recordar-nos de certos momentos da nossa vida mesmo que tenham ocorrido há 20 anos ou algo que nos despertou interesse (emoção) e associamos como “transformador” para a nossa vida. Desde crianças que aprendemos através de contos, histórias e de metáforas, hoje como adultos continuamos a aprender e memorizar da mesma forma. O que acontece nas empresas: seja na liderança organizacional ou nas estratégias de marketing, é um excesso de comunicação que apenas alimenta o hemisfério esquerdo do cérebro, não estamos a criar nada de novo, apenas a competir entre



**ANA CRISTINA GUILHERME**  
/ Brand  
Storytelling,  
Formadora,  
Consultora

factos, atributos, números, características e até mesmo estrelas. Acredite que nós, consumidores, fingimos ser racionais, lógicos e ponderados em relação às coisas que compramos, mas, a verdade é que não somos, em vez disso vamos em histórias: e quanto mais a “pílula é dourada” mais “cara” a compra é.

### O STORYTELLING GERA VALOR E EVIDENCIA A DIFERENCIAÇÃO:

Se por um lado todas as pessoas contam histórias, por outro nem todas sabem como contar: aqui reside o “Telling” a arte de contar. A construção de boas histórias necessita sempre de ter uma boa estrutura de técnicas e passos que contribuem para “conquistar” do princípio ao fim o nosso cliente e mais que isso que ele sinta que faz parte activa da história. Se as Marcas fazem isso com um simples perfume, relógio, carro ou lingerie, imagine o que se pode fazer no Turismo e Hotelaria. Temos o poder de contar histórias verdadeiras sobre Marcas onde mentir já foi lucrativo: é isso que nos move e é isso que as pessoas desejam e querem. Pode fazer mais um vídeo promocional ou pode fazer história: 10 pontos para comunicar a sua BrandStory, uma abordagem que muda a estratégia criativa de definir o alinhamento de um vídeo:

1. Compreender a visão que os seus clientes têm da sua marca e do mundo (Sonhos, desejos, necessidades).
2. O herói é o cliente, o serviço/produto é sempre secundário.
3. Começar a contar a história pela visão do cliente e não do produto.
4. A transformação que acontece no cliente por ele ter escolhido a sua marca.
5. Perceber o que de verdade a marca vende (e não são quartos).
6. Identificação/projecção de cada um de nós com a história do herói (cliente).
7. Aproveitar a cumplicidade emocional para criar conexão com a Marca.
8. Criar alinhamento em toda a comunicação que transmite a visão e personalidade da marca, traduzida no vídeo.
9. A consistência é mesmo a chave: cada touchpoint da Marca conta a mesma experiência seja online e offline.
10. Dar a potenciais clientes a promessa de transformação, acreditar na magia que a sua marca tem para quem a escolher. **h**

Ver exemplos em [www.anacristinaguilherme.com](http://www.anacristinaguilherme.com)

[ola@anacristinaguilherme.com](mailto:ola@anacristinaguilherme.com)



EXPLORE UMA NOVA FORMA  
DE VER AS ALCATIFAS

Somos fazedores de tendências, criamos coleções inspiradas e desenhadas por artistas consagrados. Não nos conformamos com a ideia de que uma alcatifa é simplesmente uma al-

catifa. A nossa abordagem do espaço passa por estar próximo daqueles que tem a capacidade de interpretar e mudar conceitos. Explore connosco uma nova forma de ver o seu hotel.



**ege**

THE URGE TO EXPLORE SPACE

**SWOT (Pontos fortes, pontos fracos. Oportunidade e Ameaças) \***

Oportunidade

# Turismo: Amadorismo ou Especialização?

A partir de 2013, o Turismo passou a existir de facto no nosso País, enquanto indústria de pleno direito e com gravitas. A performance da indústria passou a evidenciar-se nas contas do Banco de Portugal e logo numa fase económica tão má.

Os portugueses (incluindo os comentadores de serviço) passaram a ver o Turismo como uma actividade económica positiva e não mais como aquela que explora países pobres e perante a qual nós, à falta de know-how e competitividade para dominarmos outras indústrias clássicas, havíamos soçobrado, pela mão de estrangeiros. O ano de 2014, se dúvidas houvesse, coroou o Turismo como o sector que mais contribuiu para o desenvolvimento económico do País.

O poder político esteve bem no aproveitamento político deste crescimento e ajudou a aumentar a “mancha” coberta pelo Turismo nos media e no imaginário português.

Novo paradigma, portanto! E agora? O que vem a seguir? Ou assumimos que estamos bem



**MÁRIO CANDEIAS**  
/ Gestor  
Hoteleiro

e “é isto!”, ou passamos para o próximo nível e especializamos o País em Turismo.

Algumas ideias: (1) reporting de gestão de performance turística, integrado, por região, mensalizado, comparado com concorrentes internacionais, com análise de rentabilidade, à luz de targets, analisando variações de procura e oferta; (2) na promoção, análise investimento/retorno por mercados geográficos, por destino turísticos nacionais, por canais, por demografia e por motivações de procura; (3) posicionar o País em segmentos de preço elevado, como forma de que toda a cadeia de valor nacional possa aspirar a aumentar os seus retornos.

Ou levamos isto à prática, ou não conseguiremos deixar de atribuir a nossa boa performance a fenómenos exógenos ou a nossa má performance ao triste fado português. **h**

*\* Todos os meses convidamos uma personalidade do sector a fazer uma análise SWOT às notícias do mês passado*



## Ameaça Coco Chanel e o Turismo

Lugar comum: Portugal está na modal, tantas as alusões feitas ao nosso País nos media internacionais. Mesmo? Bem, o Turismo tomou conta dos media mundiais. As novas gerações de consumidores a tal têm obrigado: são mais ‘leisure’ e ‘travel friendly’. A ubíqua tecnologia também. O Turismo vende, assim, mais comunicação social, logo esta promove mais o Turismo. A proliferação de rankings, como forma de promover quem os executa, também tem projectado essa ideia. Preferia que os nossos políticos focalizassem no que conseguimos tornar duradouro, para que este ciclo de crescimento seja o mais longo possível. Como diria a estilista, “a moda passa, o estilo é eterno!” **h**



## Ponto Positivo Macroeconomia, Geopolítica e Demografia

Ventos que nos ajudarão a dar mais passos em frente: a geração Millennial cresce, está mais afluente e é já a maior de todas, o que significa potencial continuado de crescimento; (2) Desvalorização do Euro, que vai aumentar a importação de turistas não-euro e diminuir a emissão de turistas europeus para esses destinos; (3) Baixa do preço do Petróleo, vai embaratecer a economia, a começar pelo sector dos transportes em Turismo e aumentar o rendimento disponível dos europeus. **h**



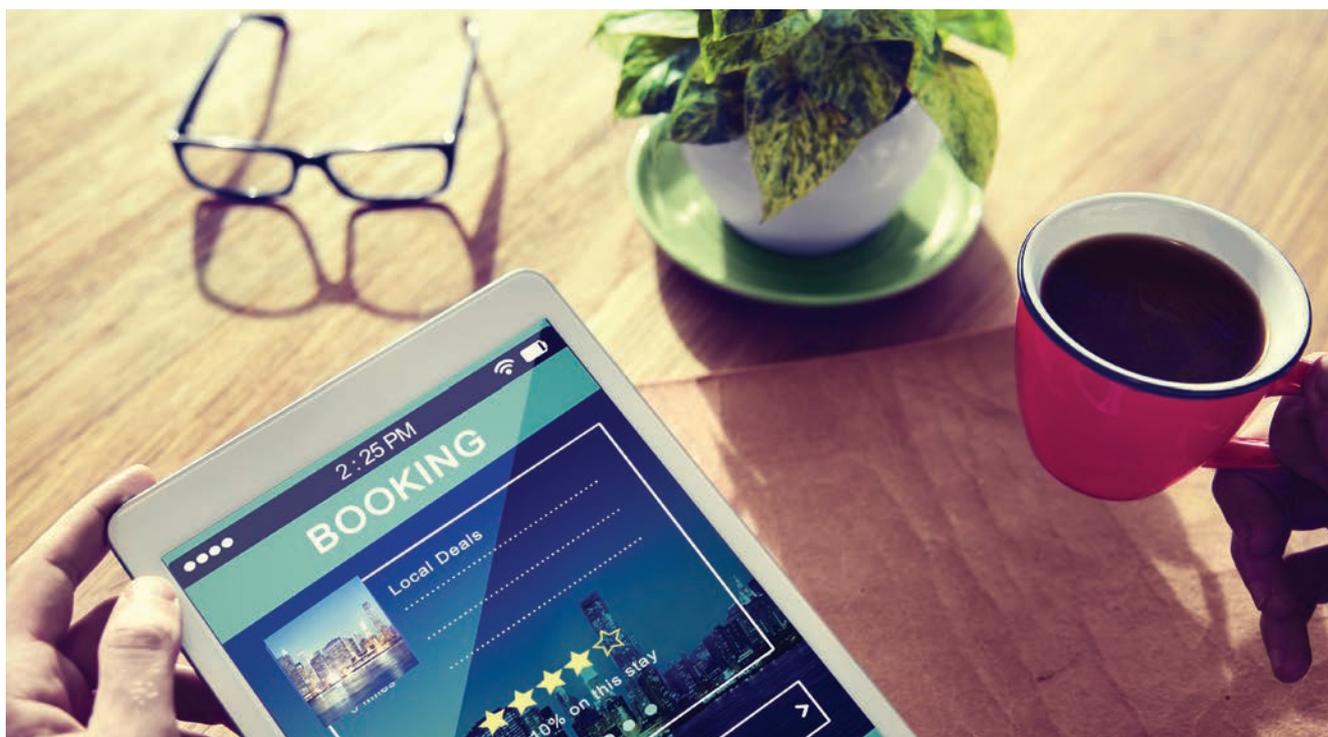
## Ponto Negativo Fundos de Recuperação De Hotéis

Depois da hecatombe financeira e dos ‘ripple effects’ que a mesma provocou na banca e na imobiliária (turística), os fundos que foram constituídos para “salvar” os hotéis e consolidar a indústria tornaram-se eles mesmos players (ver Atlas da Deloitte). Good for them! Cada um faz o que tem que ou pode fazer, não o discuto, mas a indústria hoteleira portuguesa de facto não consolidou. Assim, não ganhou ‘selling power’, eficiência operacional ou escala, logo a performance que tem evidenciado não é em grande parte atribuível a si própria, mas a dinâmicas da procura. Ainda estamos a tempo de inverter esse cenário. **h**

# Hotelaria contra cláusulas de paridade

Agências online despertam polémica na Europa.

Texto **Patrícia Afonso** Fotografia DR



**A PARIDADE NA DISTRIBUIÇÃO É UM DOS TEMAS** que mais polémica tem suscitado nos últimos tempos na hotelaria. A Publitis Hotelaria tentou esclarecer junto dos players portugueses a sua posição neste tema, mas foram muito poucas as reacções. Neste texto, damos-lhe conta da posição da HOTREC, da opinião de algumas entidades portuguesas, assim como da posição da Comissão Europeia.

O comunicado da organização europeia veio a público a 16 de Dezembro último e foi claro na oposição da HOTREC a qualquer compromisso proposto pelas Online Travel Agency (OTA) na tentativa de “manter as cláusulas de paridade na rede de distribuição de quartos de hotéis”.

A HOTREC defende que “a liberdade empresarial dos hoteleiros deve ser completamente restaurada, permitindo-lhes fixar os seus preços para qualquer canal de distribuição de acordo com as suas necessidades de negócio”, sendo que, segundo as actuais condições de paridade

praticadas no mercado, os hoteleiros “têm as ‘mãos atadas’ neste momento e a sua liberdade empresarial tem sido prejudicada”. “Não têm possibilidade de decidir por si quais os preços e condições para oferecer nos diferentes canais de distribuição. Isto é uma restrição à concorrência e aos clientes vai ser negada a possibilidade de usufruir os benefícios próprios da concorrência”, implica a organização europeia.

“Existem três sites principais que realizam 90% das reservas de hotéis via OTAs, dos quais a Booking.com é, de longe, o maior, em comparação com cerca de 200 mil, maioritariamente pequenos hotéis na Europa. Com esta proporção de poder no mercado, não é difícil ser julgado, por isso a protecção dos pequenos é crucial. As autoridades devem ter cuidado na avaliação que regula o mercado e define as regras no final”, declarou Christian de Barrin, CEO da HOTREC. Dadas estas condições, a organização apela à Autoridade da Concorrência na Europa para “proi-

— **HOTREC**  
**“A liberdade empresarial dos hoteleiros deve ser completamente restaurada, permitindo-lhes fixar os seus preços para qualquer canal de distribuição”**



**HOTREC**  
Organização pediu à Autoridade da Concorrência europeia que proibisse todos os tipos de cláusulas de paridade nos contratos de distribuição

bir todos os tipos de cláusulas de paridade nos contratos de distribuição, a fim de permitir que os hoteleiros decidam por si e não os retalhistas, sobre como e por que preço os seus quartos de hotel são vendidos nos diferentes canais de distribuição”.

#### **E CÁ?**

Por cá, e questionada pela Publituris Hotelaria, a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) declarou estar “completamente alinhada com as reflexões da HOTREC”.

“Os empresários hoteleiros, especialmente as PME e os hotéis mais isolados, estão fortemente dependentes das grandes distribuidoras online, o que acaba por ser prejudicial não apenas para o negócio e para os turistas, mas distorce a concorrência.” Para a AHP, “a imposição de uma cláusula parietária, muito habitual, é atentatória dos princípios de livre funcionamento do mercado. Por isso é fundamental que a Autoridade de Concorrência europeia actue nestas e noutras circunstâncias em que mesmo os Estados são demasiado pequenos ou dependentes para agir, perante o poder económico e tecnológico desses agentes, e a forte dependência dos operadores, impedindo o abuso de posições dominantes”.

Por sua vez, Gonçalo Rebelo Almeida, adminis-

**“CADA HOTEL DEVERÁ PODER DECIDIR SE PRETENDE OPTAR POR UMA ESTRATÉGIA DE PARIDADE DE PREÇOS OU NÃO”**

trador do Grupo Vila Galé é da opinião que “a definição da política de preços de cada hotel não pode efectivamente ser limitada por cláusulas contratuais abusivas e que limitem ou condicionem a estratégia dos hotéis, nem a sua liberdade de escolher o melhor preço para cada canal em cada momento.” “Cada hotel deverá poder decidir livremente se pretende optar por uma estratégia de paridade de preços entre os diversos canais de distribuição ou ter preços diferentes por canal”, defende o responsável por uma das maiores cadeias hoteleiras portuguesas.

#### **CE TESTA MÁIS PRÁTICAS**

Ainda nesta área, a Comissão Europeia (CE) anunciou, em meados de Dezembro, o lançamento de testes de mercado nas investigações anti-fraude no sector de ‘hotel booking’, onde actuam players como a Booking.com.

Estes testes estão a ser levados a cabo pela autoridade para a concorrência em França, Suécia e Itália, que manifestaram a preocupação de que estas ‘cláusulas de paridade’ entre as OTAs e os hotéis podem ter práticas anticompetitivas no negócio hoteleiro. **h**

SOCIEDADE TÊXTIL

Vital Marques Rodrigues, Filhos, SA.®

TECELAGEM, TINTURARIA E ACABAMENTOS

Since 1911

Sede - Unidade Fabril 1

Rua de Stº Amaro, 510 - Mascoteiros

Apartado 2062 - 4811-909 Guimarães - PORTUGAL

Tlf +351 253 523 099 | 459 Fax +351 253 524 137

geral@vitaltecidos.com

Unidade Fabril 2

Lugar de Pardelhas - Zona Industrial

4765-420 Guardizela, Guimarães - PORTUGAL

Tlf +351 253 560 011 Fax +351 253 560 019

geral@vitalhome.eu



Vital Home®



## TOP MANAGEMENT

# Toda a gente vende

## Lições da banca portuguesa reprivatizada

### Bem-vindos ao mercado

Quando, no final da década de 90, iniciei a minha passagem pelo sector bancário, viviam-se os anos pós-liberalização. Em cinco anos de privatizações tinha-se passado de um total de dez bancos públicos para apenas um; os montantes de depósitos e crédito e as taxas de juro tinham deixado de ser definidos administrativamente; a abertura de agências deixara de estar sujeita a planeamento central; e a entrada de novos bancos tinha sido liberalizada. Novos players nacionais – como o BCP com a Nova Rede – e internacionais acabavam de chegar ao mercado com uma cultura e abordagem comercial até então inéditas no sector.

Em menos de uma década, o sector tinha dado uma volta de 180 graus e o grau de concorrência aumentara exponencialmente.

### A reorientação estratégica das agências...

Num momento em que a banca directa – primeiro os call centers e mais tarde o Internet banking – se massificava rapidamente, libertando as agências de todo o servicing, aquelas ganharam uma nova vocação de venda. No novo contexto competitivo, o sucesso passava pela captação e fidelização dos particulares e empresas no hinterland de cada agência. Por fidelizar entenda-se não apenas reter, mas, sobretudo, crescer em número de produtos e envolvimento financeiro.

Quando voltei à banca, em 2003, pude acompanhar a enorme mudança cultural das equipas para uma lógica de “toda a gente vende”, apoiada em sistemas de incentivos muito assertivos. Recordo-me, por exemplo, de toda a equipa da agência – mesmo o back-office – ser avaliada através de objectivos individuais de venda.

### ... e dos canais directos

Pelas minhas responsabilidades na área de banca directa, participei activamente na reorientação do próprio call center e do Internet banking – que já tinham cumprido a primeira missão de massificação – para a venda, através do desenvolvimento do CRM, materializado em propostas comerciais personalizadas apresentadas ao telefone ou através da Internet.

Recordo-me também, de o call center se tornar a fonte de recrutamento favorita das agências, por ser a melhor escola para “perder o medo do cliente” e desenvolver competências de venda.



**FILIPE SANTIAGO\***  
/ Administrador  
da Tivoli Hotels  
& Resorts

### Oportunidades na hotelaria

É, para mim, particularmente interessante assistir agora ao mesmo tipo de reorientação organizacional no sector hoteleiro, com um esforço crescente de maximização da receita das unidades através da venda e upselling ao longo de todo o processo de reserva e estadia, e cruzando todos os níveis departamentais. A central de reservas é, sem dúvida, a linha da frente da venda. O potencial de optimização de receita, através da escuta activa do cliente, venda direccionada, upselling e cross-selling é enorme. Mas pressupõe o desenvolvimento da cultura adequada: muito mais próxima de uma área comercial – order maker – do que de uma área operacional – order taker. A segunda oportunidade está na recepção, logo no momento do check-in: através da identificação de oportunidades de upselling, com base em CRM ou simples heurísticas, por oposição a hard-selling puro. Finalmente, há que trabalhar os outlets. As receitas de restaurante, bar e spa podem ser fortemente potenciadas através da mesma atitude proactiva de atenção ao cliente. Sobram ainda múltiplas oportunidades ao longo da estadia, com vantagem para o ambiente resort, onde a maior presença e disponibilidade de tempo jogam naturalmente a favor da conversão comercial.

### Mudar mentalidades... e incentivos

Uma mudança de abordagem desta ordem choca com todo o tipo de barreiras culturais. A mais frequente será a mera timidez (ou “medo do cliente”), mas os preconceitos em relação à venda também precisam de ser desmontados, explicando que uma venda bem direccionada é serviço ao cliente.

E claro que os incentivos são fundamentais. Não se fazem mudanças estruturais se a empresa não se dispuser a partilhar o upside com aqueles que o souberam materializar.

### Toda a gente vende

O paralelismo entre aquilo a que estamos a assistir nas best practices de hotelaria e aquilo que se passou na banca nos últimos quinze anos é muito interessante: a necessidade de optimizar receita e rentabilidade a forçarem uma vocação mais comercial das “lojas”. Os best performers serão cada vez mais aqueles que conseguirem dar o salto. O hoteleiro order taker não tem futuro. **h**

*\*Filipe Santiago assina todos os meses a coluna Top Management  
filipe.santiago@tivolihotels.com*

# Dez anos

A Publituris Hotelaria celebra nesta edição dez anos. Para assinalar o aniversário, sete personalidades do sector turístico falam dos desafios da hotelaria portuguesa nos últimos dez anos.



—  
"A PAR DE UMA EVO-  
LUÇÃO POLÍTICA  
E SOCIAL NOS PRIN-  
CIPAIS PAÍSES GERA-  
DORES DE TURISMO  
PARA PORTUGAL E  
DESTINOS CONCOR-  
RENTES, OS ÚLTIMOS  
DEZ ANOS ASSISTI-  
RAM À CONSOLIDAÇÃO  
DE NOVOS HÁBITOS  
E NOVAS MODAS."



– **ANTÓNIO TRINDADE,**  
CEO do Grupo  
PortoBay

Os últimos dez anos foram vorazes, no que respeita às alterações de posicionamento, de protagonismo e de modelo de negócio na hotelaria portuguesa, com reflexos diferentes nas cidades e nos destinos de resort.

A par de uma evolução política e social nos principais países geradores de turismo para Portugal e destinos concorrentes, os últimos dez anos assistiram à consolidação de novos hábitos e novas “modas”. Ao contributo da comunicação directa entre consumidor e

prestador de serviços turísticos utilizando a “net”, juntou-se a facilidade e preço do transporte, o que transformou quase numa “commodity” o usufruto de alguns dias de lazer.

Os destinos e hotéis surgidos em períodos anteriores têm encontrado alguma dificuldade em se posicionar perante a concorrência de novos produtos e destinos. O desafio da requalificação tem sido exigente e muitas vezes agressivo.

O sector hoteleiro português tem à sua disposição, fruto sobretudo de uma tendência de “ocidentalização” do tráfego europeu, oportunidades únicas de consolidar negócios num futuro próximo. Saibamos todos aproveitar, dos agentes privados aos públicos, dos transportes aos destinos, as lições positivas (e também as negativas) que estes últimos anos nos legaram.

Parabéns Publituris Hotelaria, pelos bons serviços prestados nestes 10 anos ao Turismo português. **h**

A euforia do Euro 2004 cujo principal impacto veio a ser o aumento da notoriedade da marca Portugal é o início de um ciclo frutuoso que culminou em 2007/2008 como os melhores anos para as empresas do Turismo em Portugal.

Este ciclo foi acompanhado por um forte crescimento dos investimentos na hotelaria, pela melhoria generalizada da oferta hoteleira e do nível de profissionalismo do sector.

Para memória futura recorde-se que houve neste período, um conjunto de incentivos financeiros e fiscais ao sector e também várias medidas de simplificação dos licenciamentos e ainda grande abertura do crédito bancário.

Seguiu-se, em 2009, uma queda da ocupação, do preço e, por isso, da rentabilidade do negócio que se prolongou até final de 2012.

Os anos de 2013 e 2014 deram sinais positivos de recuperação do sector que hoje se perfila como um dos pilares do desenvolvimento em Portugal. Os incentivos fiscais e financeiros desapareceram do horizonte e assistiu-se a um aumento bem expressivo da carga fiscal. Só mesmo a grande vitalidade deste sector empresarial é que possibilitou esta grande recuperação.

Nestes anos, a par do crescimento dos mercados tradicionais, assistiu-se a um grande crescimento do mercado brasileiro por força das ligações aéreas da TAP.

– **JORGE REBELO DE ALMEIDA,**  
Presidente do Grupo  
Vila Galé



### Os grandes desafios.

Assegurar e reforçar as acessibilidades aéreas a Portugal é vital. Daí que o tema da TAP não possa ser tratado com ligeireza e obrigue a uma profunda reflexão sobre qual a melhor solução, para não se cometerem erros irreparáveis; a continuidade da aposta na formação profissional sobretudo nas épocas de baixa ocupação; a valorização da oferta na época baixa, para aumentar a atractividade neste período onde se fizeram sentir as quebras mais acentuadas. Neste período, como o apelo do Sol e Praia é bem menor, há que puxar pela imaginação para oferecer produtos com vertentes culturais, gastronómicas, Turismo natureza, saúde, religião, golf e equestre e, acima de tudo, circuitos inter regionais aproveitando a grande diversidade da oferta turística portuguesa; Incentivos fiscais a novos projectos inovadores e à requalificação dos existentes; e reforço da promoção e divulgação da imagem de Portugal de forma criteriosa, inovadora e contida, com ponderação permanente do retorno dos valores investidos. **h**

**O Mais**

O EURO 2004 - Campeonato Europeu de Futebol - foi o pontapé de saída para o relançamento de Portugal enquanto um país moderno, com capacidade organizadora e infra-estruturas de nível europeu; a oferta de qualidade da hotelaria portuguesa, alavancada pelos apoios e incentivos ao investimento proporcionados pelos programas do TP e QREN; a estratégia de promoção do TP, mais direccionada e suportada no marketing digital e na comunicação.

**O Menos**

A precipitada introdução das portagens virtuais SCUT condicionou de forma decisiva o desenvolvimento do sector e o aproveitamento do mercado interno alargado; a falta de planeamento da oferta e a excessiva liberalização do alojamento local; a austeridade excessiva imposta pelo programa de assistência externa e o aumento do IVA na restauração para a taxa normal; e o modelo implementado pelos fundos de reestruturação na gestão dos activos turísticos e a ausência de estratégia de saída.

— **MANUEL PROENÇA,**  
presidente do Grupo  
Hoti Hotels

**Os desafios da hotelaria portuguesa**

A consolidação do turismo português como um motor do crescimento da nossa economia; a permanente defesa da qualidade da nossa oferta a todos os níveis; a tendência dos governos e dos municípios para imporem impostos e taxas ao turismo; a privatização de empresas críticas para o sector - nomeadamente a TAP - e a manutenção do hub em Lisboa; e a gestão das verbas do actual quadro comunitário - Portugal 2020. **h**

SINALÉTICA PROJETO E EXECUÇÃO - WALL ART DECOR - SINALÉTICA DIGITAL

30 anos  
1985 / 2015

Bindopor 30  
FOOTPRINT

www.bindopor.pt www.footprint.pt



— **LUIS VEIGA,**  
presidente da AHP  
e administrador  
executivo do Grupo  
Natura IMB

Vale a pena recordar o que se comentava em Janeiro de 2005 na informação especializada: “O trade acorda para 2005 com uma dupla frustração: sem Governo e sem perspectivas!”. Com efeito, para além das taxas negativas de crescimento no Algarve e Madeira em 2004, a tragédia associada ao tsunami no sudoeste asiático viria a marcar o mau desempenho no Turismo mundial em 2005.

E, se os fenómenos naturais concorrem definitivamente para alterações na procura, do lado da oferta, a demissão do governo de Durão Barroso viria a colocar a nu o enorme “flop” associado à propalada “Diplomacia económica”. Álvaro Barreto, que detinha a pasta da Economia, afirmaria na altura “ser necessário repensar aquela medida, porque a relação entre as embaixadas e o ICEP nunca chegou a avançar”. E isto passado um ano e meio!

A PUBLITURIS HOTELARIA surgia assim em 2005 num contexto algo desfavorável, também porque 2004 tinha sido considerado o pior ano desde 1993, tanto em ocupação como em resultados operacionais! Seria necessário esperar mais seis anos para se observar uma recuperação sustentada dos principais indicadores.

Colocados perante o enorme desafio da viabilização das suas unidades hoteleiras, num espaço fortemente concorrencial como o da sub-região do mediterrâneo, ‘O mais’ a relevar no período 2005/15 foi a capacidade da grande maioria dos hoteleiros de “malas na mão” investirem em novos mercados e também em novos segmentos de procura “conceptualizando” uma parte significativa da oferta, sempre com o apoio/compreensão do Turismo de Portugal.

Em meu entender, ‘O menos’, no mesmo período ou, se quisermos, a “medalha de lata”, vai para as inúmeras alterações/substituições na tutela do sector e a incapacidade para gerar um Guião para o crescimento sustentado do turismo, que deveria ser alicerçado em três pilares: (i) um plano de marketing estratégico e operacional, (ii) sinergias com outros sectores e, (iii) actuação nos custos de contexto e fiscalidade.

Parabéns Publituris Hotelaria! **h**

Por várias razões, nos últimos 10 anos, Lisboa teve uma maior exposição a nível internacional. Também o benéfico aumento das ligações e de novas companhias aéreas a voar para Lisboa trouxe um aumento da procura de alojamento na cidade. A cidade passou a ter um maior número de turistas e um aumento da receita global.

Infelizmente, e até há pouco mais de um ano, esse aumento da procura não foi suficiente para cobrir o aumento que entretanto surgiu do lado da oferta (não só na hotelaria mas também de apartamentos e outro tipo de alojamento).

Ao longo desses anos com o crescente aumento de custos e dificuldade de aumentar preços, os hotéis foram assistindo a uma redução acentuada da sua margem de rentabilidade.

O que irá acontecer no futuro é incerto, pois parte dos turistas que procuram Lisboa, e também Portugal, fogem da instabilidade de alguns países da bacia mediterrânica e essa instabilidade não irá durar sempre.

— **MANUEL  
FERNANDES,**  
managing director dos  
Hotéis Heritage



O que há muito tempo devia ter sido feito e que neste momento se torna urgente fazer, é dotar a cidade de uma marca estratégica, um posicionamento que permita à cidade destacar-se pela positiva dos seus concorrentes, distinguindo uma vantagem competitiva que seja diferenciadora e estável no tempo. O mesmo direi em relação ao País.

Precisamos que a procura cresça a um ritmo mais rápido para termos uma hotelaria sustentável, que pratique preços que possibilitem continuar a oferecer um serviço de qualidade. **h**

A hotelaria portuguesa nos últimos 10 anos enfrentou desafios importantes para a sua afirmação no mercado mundial.

Como aspecto mais positivo tivemos um aumento de oferta de novos hotéis, com melhor qualidade nas suas instalações, quer a nível técnico quer de conforto com a aposta em projectos de decoração de interiores distintivos e actuais.

Em paralelo, a formação das equipas, através das nossas escolas hoteleiras, permitiu de forma geral uma melhoria do serviço com destaque para o despontar de uma nova cozinha portuguesa.

Mas a crise financeira de 2008/2009 reduziu a procura na hotelaria e que originou uma queda generalizada de preços, por outro lado, o crescimento das taxas de juro provocadas pelas dificuldades de cumprimento da dívida do estado português, criou situações de elevado “stress” financeiro levando alguns hotéis a serem cedidos a fundos criados pelos bancos o que originou

– **RAÚL MARTINS,**  
administrador  
dos Altis Hotels



turbulência nos preços de venda do alojamento. Todavia, em 2014 assistiu-se a um aumento sustentado dos três índices mais importantes para a hotelaria, i.e., ocupação, preço médio e Revpar.

Para os próximos anos é fundamental o aumento do número de turistas para tornar a rentabilizar os investimentos efectuados através do aumento de preços de venda e ultrapassar o Revpar de 2008. **h**



– **DIONÍSIO PESTANA,**  
presidente do Grupo  
Pestana

O Turismo onde o Grupo Pestana tem a sua actividade há mais de 40 anos tem-se caracterizado por diferentes ciclos económicos. Nos últimos 10 anos assistimos a um desses ciclos. Em 2005, iniciava-se uma recuperação do sector turístico que nos levou, em Portugal, a valores históricos registados em 2007 (Portugal Continental) e 2008 (RA Madeira). A partir daí, a crise económica financeira e a valorização do euro face ao dólar e libra faz o sector entrar em queda, da qual a partir de meados de 2013 se começou a recuperar, estando nós actualmente a enfrentar outro pico positivo da procura nos destinos turísticos portugueses. Esta tem sido a história do Turismo português, pelo que a estratégia correcta passa por não entrar nas euforias nas épocas positivas para não ter o desespero na parte baixa do ciclo. É isto que o Grupo Pestana tem procurado prosseguir para que possa ter um crescimento saudável, gradual e sustentado. Assim, focámo-nos, de forma persistente, no aumento da sua produtividade, no controlo dos custos, na inovação nos modelos de negócio e no reinvestimento quer nas unidades existentes,

para que não percam qualidade, quer em novos produtos e destinos de forma a diversificar o risco empresarial.

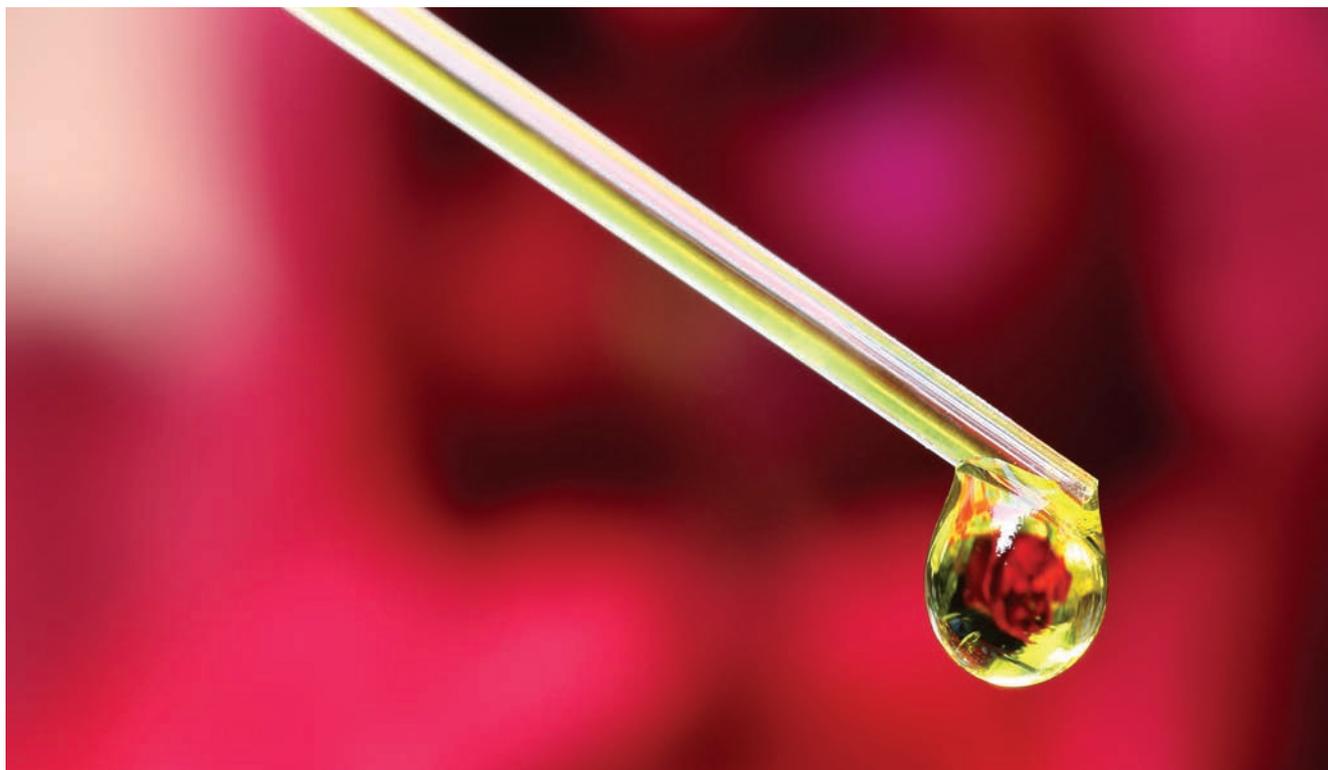
No que toca ao menos nos últimos 10 anos: a oferta hoteleira muito pulverizada e pouco consolidada, o que prejudica a competitividade dos destinos portugueses face à concorrência internacional; o aumento da carga fiscal e consequente perda de competitividade dado que no sector a concorrência global; e a legislação laboral continua desadequada às características do sector, prejudicando inclusive a criação de mais postos de trabalho.

Quanto aos desafios, decorrem destes onde há espaço para se melhorar, também com: a promoção dos destinos portugueses mostrando as suas vantagens comparativas num mercado que é global; aumento da massa crítica das empresas nacionais, o que só poderá acontecer pela separação da propriedade dos activos da gestão hoteleira, sendo que a oportunidade que existiu com a colocação de activos em fundos de reestruturação foi uma oportunidade perdida; e privatização da TAP, que pode trazer uma nova dinâmica ao sector turístico.

No que toca ao mais: a qualidade de alguns destinos portugueses que são muito competitivos internacionalmente e que têm vindo a aumentar a sua notoriedade; o crescimento da consciencialização da importância do sector turístico português para o desenvolvimento do País; e o aumento da capacidade de captação do Turismo para atrair cada vez melhores recursos humanos para trabalharem nesta actividade.” **h**

# Dê cheiro ao seu hotel.

Texto Raquel Relvas Neto Fotografia: DR



**IRINA SAUR-AMARAL,** “Após escolha, deve ser feito um teste de aromatização com inquérito junto dos clientes de modo a perceber a adequação do aroma”.

Para proporcionar uma boa experiência aos hóspedes é necessário satisfazer os cinco sentidos. Comece por saber como pode cativar pelo olfacto.

**ATRAIR OS SEUS HÓSPEDES PELO OLFACTO** foi o mais recente objectivo do Hotel Moliceiro, em Aveiro. Esta foi a solução encontrada pela unidade hoteleira para aumentar o interesse dos seus clientes e a ligação com estes.

Irina Saur-Amaral, directora do IPAM de Aveiro e orientadora do projecto de criação da identidade olfactiva para o Hotel Moliceiro, explica-nos como: “No seguimento de uma conversa com colegas da área do turismo, surgiu a ideia de analisar o impacto da aromatização nas unidades hoteleiras”. Com a abertura da direcção do Hotel Moliceiro para experienciar

esta iniciativa e em parceria com a AirQuality, empresa de aromatização, o projecto teve o seu início tendo sido desenvolvida uma identidade olfactiva adequada à unidade. A identidade olfactiva foi criada com base na visita a todos os espaços do hotel e “foi considerada a interacção com alguns quartos típicos que já tinham uma identidade olfactiva própria”. Para já, por uma questão de custos, o aroma foi apenas aplicado na área da recepção, mas foi desenvolvido para servir todo o espaço.

“Durante a aromatização, percebeu-se que o aroma seleccionado foi do agrado geral dos inquiridos e, assim, conseguiu validar a iden-