

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 61 - Abr/Mai/Jun 2026 • € 10 (Cont.)

TEMA CENTRAL

As opções do F&B na Hotelaria

ENTREVISTA

JOÃO MOITA DA SILVA

A Hotelaria dá-nos a vocação de
querer cuidar de quem nos visita

DIRINVESTIGAÇÃO

“Location Matters”+



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.



SOLUÇÕES E **RESPOSTAS CÉLERES**

São vários e sérios os problemas que afetam o desempenho e desenvolvimento do turismo e da hotelaria em Portugal, como, aliás, sempre aconteceu no nosso país ao longo dos tempos, a escalas certamente variáveis e diferentes. Agora, a sua dimensão e natureza são porventura mais complexas, reclamando soluções e prontidão de resposta adequadas e céleres.

A alguns desses problemas tenho-me referido em anteriores editoriais, por considerar de meu dever alertar para os seus riscos imediatos ou futuros, como a saturação do turismo em algumas cidades ou partes do território, ao ponto de levar a população local a mostrar a sua insatisfação, que é, nalguns casos, mesmo de declarada oposição.

Ou, noutro plano, aliás associado à saturação do turismo, como o crescimento da oferta hoteleira a um ritmo desenfreado e imprudente, por razões que custa a descortinar, mas não poderão ser boas, nem os seus resultados prováveis, mais sérios do que se julga.



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

Porém, o que se passa no aeroporto de Lisboa, e noutros aeroportos do país porventura em menor grau, quanto a tempo de espera dos passageiros, para passar as operações de controlo, excede tudo quanto poderia aceitar-se como razoável, constituindo, por isso, sério desprestígio para o nosso país e fator de grande desmotivação para a visita dos turistas estrangeiros à nossa terra. Não se compreende, por isso, que as autoridades do país, ao nível competente, não tenham já posto cobro a uma situação que nos envergonha, apesar das justas reclamações vindas dos mais diversos setores da sociedade e da atividade económica.

Por outro lado, o excesso de oferta hoteleira, nas cidades e zonas do país com maior vocação e aptidão turística, é por demais evidente, não se podendo compreender (ou talvez possa!), porque não é atalhado este problema, da forma que nalguns países estrangeiros tem sido adotada, até que um dia rebente no país de turismo, que pretendemos ser.

Ora, é fácil reconhecer que nem todo o território nacional está a ser aproveitado turisticamente, como merece, dado o seu notório po-

tencial, que apenas espera pelo impulso capaz de o despertar, para os fins práticos, sociais e económicos, a que tem direito.

Têm a palavra, em primeiro lugar, a forças vivas desses territórios, designadamente as autarquias locais, a que se pede, apenas, que saiam da sua clara letargia e criem os estímulos e incentivos necessários à criação de uma iniciativa privada sustentável, à qual, por sua vez, competirá desenvolver os empreendimentos imprescindíveis a um bom desempenho de oferta turística local.

Tal iniciativa permitiria um melhor aproveitamento dos recursos locais, para benefício das populações e das atividades económicas da região, ao mesmo tempo que favoreceria uma melhor distribuição dos visitantes estrangeiros pelo conjunto do país.

Neste alinhavar apressado dos problemas mais notórios do país, do ponto de vista do turismo, não poderá deixar de lembrar-se a necessidade, que é também obrigação, de garantir a boa qualidade das prestações turísticas a todas os níveis e em quaisquer circunstâncias, apesar dos obstáculos que possam dificultar a sua materialização.

A formação profissional dos vários agentes do turismo apresenta-se, por isso, como uma primeira obrigação de todas as entidades competentes em tal matéria – Governo do país, responsáveis dos vários setores, escolas, institutos e universidades de ensino profissional – agora que parece reconhecida a impossibilidade de prescindir dos jovens estrangeiros de chegam a Portugal à procura de uma oportunidade profissional, para uma vida melhor.

Questão é que, à escala do país, sejam mobilizadas as boas-vontades e recursos necessários a enfrentar e vencer os desafios do presente e a incerteza do futuro. Sem isso, os problemas não deixarão de aumentar, com grande prejuízo e desprestígio para o nosso país. ■

é fácil reconhecer
que nem todo o
território nacional
está a ser aproveitado
turisticamente, como
merece

O XXII Congresso da ADHP, realizado em Elvas, confirmou a importância que este evento tem vindo a assumir no setor do turismo. Ao longo de dois dias, reunimos 640 participantes, entre profissionais, empresas, instituições públicas e privadas, entidades de ensino e representantes associativos, num congresso marcado pela componente técnica, pela atualidade dos temas e pela proximidade entre todos os que fazem parte da hotelaria nacional.



Fernando Garrido
Presidente da Direção

Somos hoje o 3º
maior congresso
nacional na área
do turismo

A escolha de Elvas voltou também a demonstrar que é possível realizar eventos desta dimensão fora dos grandes centros, contribuindo para dar visibilidade a destinos do interior e para dinamizar a atividade turística em períodos de menor procura. A forma como fomos recebidos e as condições encontradas confirmaram que esta foi uma aposta acertada.

O crescimento sustentado do Congresso da ADHP permitiu-nos atingir um marco de grande relevância. **Somos hoje o 3º maior congresso nacional na área do turismo**, um reconheci-

mento do trabalho desenvolvido ao longo dos últimos anos, mas também uma responsabilidade acrescida para continuarmos a melhorar e a responder às necessidades dos profissionais do setor.

Os temas debatidos refletiram as principais preocupações da hotelaria: a restauração como fonte de receita e de aproximação ao cliente local, a promoção de destinos afastados, a sustentabilidade, a gestão de pessoas e o bem-estar, a ligação entre a academia e os profissionais, bem como o impacto dos dados e da inteligência artificial na gestão das unidades hoteleiras.

Na noite do primeiro dia realizámos a cerimónia dos Prémios Xénios, que reuniu cerca de 600 pessoas e registou mais de 129 mil votos. Estes números demonstram a importância que o setor atribui ao reconhecimento dos seus profissionais. Os

Xénios continuam a ser os únicos prémios em Portugal dedicados exclusivamente a quem trabalha na hotelaria e a sua consolidação confirma a necessidade de valorizar aqueles que, diariamente, contribuem para a qualidade do nosso turismo.

Não poderia terminar esta mensagem sem deixar uma palavra de homenagem ao Professor Vítor Tóricas, que nos deixou no passado dia 17 de maio, vítima de doença. Profundo conhecedor da área dos Recursos Humanos, colaborou com diversas empresas do setor em projetos de consultoria e formação, tendo mantido uma ligação próxima à ADHP durante vários anos, enquanto formador no nosso curso de especialização.

A sua atividade académica, desenvolvida em várias instituições de ensino superior, marcou muitos dos profissionais que hoje exercem funções de direção nos hotéis portugueses!

Quem teve o privilégio de aprender ou trabalhar com ele recordará o seu conhecimento, a proximidade, o sentido prático e também o seu humor, muitas vezes traduzido na frase: "Vou partilhar uma informação, mas se disserem que a disse, eu desminto."

Em nome da ADHP e dos muitos profissionais que tiveram o privilégio de o conhecer e privar com ele



O nosso muito obrigado, Professor!. ■

Cordiais saudações hoteleiras.

O Presidente

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:

MS COLLECTION AVEIRO - PALACETE DE
 VALDEMOURO, AN SLH HOTEL

Colaboradores

Manuel Ai Quintas.....	3/6
Mariano Faz	10
Cristina Laffan	14
Miguel Teixeira.....	16
Paulo Pinto Santos.....	20
Soraia Quarenta e Carla Beselga	22
Joaquim Pereira	26
Carla Quitério	28
Diana Santos.....	31
Bruno Miranda	40
Rui Lopes.....	46
Manuel da Silva.....	48
Patrícia Correia	50

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

Opções do F&B na Hotelaria



CADERNO ESPECIAL



ENTREVISTA

JOÃO MOITA DA SILVA - Brand Operations
 Director MS Collection // Hotel Manager MS
 Collection Aveiro // Hotel Manager MS Collection
 Arouca

3	EDITORIAL Soluções e respostas céleres.....	3
4	MENSAGEM DO PRESIDENTE	
6	TEMA CENTRAL: OPÇÕES DO F&B NA HOTELARIA F&B: Gerir internamente ou apostar num operador independente? E o que acrescenta realmente uma estrela Michelin? O que chega à mesa é o reflexo de um processo altamente exigente..... F&B: O sucesso está na execução	10 14 16
19	CADERNO ESPECIAL Marketing IA no marketing: Eficiência vs Autenticidade..... Jurídico Quem emprega quem? Os riscos laborais da externalização do F&B hoteleiro Garantia Mútua Hospitalidade com alma e visão de futuro Tecnologia A nova hospitalidade é digital, mas continua humana..... Fiscalidade Fiscalidade imobiliária no setor hoteleiro: foco na tributação do património..... Recursos Humanos O futuro da hotelaria constrói-se com tecnologia, mas sobretudo com pessoas..... Housekeeping Liderar na Incerteza: o papel crítico da operação, do housekeeping e das parcerias estratégicas.....	20 22 24 26 28 30 31
32	ENTREVISTA JOÃO MOITA DA SILVA - Brand Operations Director MS Collection // Hotel Manager MS Collection Aveiro // Hotel Manager MS Collection Arouca A hotelaria dá-nos a vocação de querer cuidar de quem nos visita	32 33
40	DIRINVESTIGAÇÃO "Location Matters" - Desenhar um restaurante de sucesso!	40
42	PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS	
46	SECÇÃO JUNIOR Gestão de F&B em Hotelaria: Uma Perspetiva Estratégica.....	46
48	A NOSSA BABILÓNIA Dois agentes da polícia judiciária às 04h30 da manhã:	48
50	NESTA EDIÇÃO A gestão do F&B na hotelaria: concessionar ou gerir?	50



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

A GESTÃO DO SETOR DE F&B DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS E SUAS DIFERENTES ALTERNATIVAS

FOTO: MEDIUM SHOT WOMAN WORKING LUXURY RESTAURANT - IMAGEM DE FREEPIK



Seria injusto não reconhecer os importantes progressos registados pelos empreendimentos hoteleiros por toda a parte. Para tarde ficaram, há muito, tipos de oferta como o «*table - d'hôte*» e «*penção completa*», de que, praticamente, já não se fala, e, até, a meia-pensão é praticada por hotéis situados, sobretudo, em pequenos meios com reduzida restauração local.

Não haverá, no entanto, exagero em considerar a restauração como um *métier à parte*, isto é, que não se confunde com a operação e oferta de alojamento

O departamento de comidas e bebidas era - e será ainda para alguns empreendimentos hoteleiros - um «mal necessário», ou perdedor crónico, que só existia, apesar do prejuízo, para que o departamento do alojamento realizasse lucro.

Raramente os hoteleiros recorriam ao outsourcing da operação do F&B, um tanto por só confiarem na exploração direta deste setor, ou tenderem, por convicção própria, para a interiorização de todos os serviços oferecidos aos clientes. Ou ainda devido à ausência de prestadores externos deste serviço que pudessem considerar verdadeiramente confiáveis.

Não haverá, no entanto, exagero em considerar a restauração como um *métier à parte*, isto é, que não se confunde com a operação e oferta de alojamento, o que poderá explicar a dificuldade dos hoteleiros em gerir com igual eficácia e proveito um e outro setor.

Aliás, só à operação do departamento de F & B se poderá, em bom rigor, atribuir a caracterização de «*indústria*», alargada, por razões de comodidade, a toda a atividade hoteleira.

A verdade é que os hoteleiros - salvo casos raros - não poderão renunciar a obter da atividade de restauração, no seio dos seus empreendimentos, os benefícios que ela lhes poderá proporcionar, mesmo que estes se traduzam em fraca rendibilidade económica, ou em resultados decepcionantes, face às esgotantes tarefas de naturezas diversas a que obriga diariamente.

Questão é que saibam optar pelas soluções que melhor sirvam o seu caso particular, isto é, que vão ao encontro das necessidades, desejos e preferências dos seus clientes, até fazerem do seu restaurante o *in-place* mais apreciado por residentes na sua área de implantação.

Integrador de soluções de TI para hotelaria

—— Soluções chave-na-mão. Um único ponto de contacto. ——

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**

FOTO: SIDE VIEW CHEF FLAMBEING DISH KITCHEN - IMAGEM DE FREEPIK



os hoteleiros deverão procurar assegurar a fidelização dos clientes do exterior ao restaurante dos seus empreendimentos ao menor custo possível e com o menor grau de imprevisibilidade de que forem capazes

O outsourcing é uma dessas soluções, sobretudo no caso de empreendimentos de pequena capacidade e serviço limitado, situados em local de eleição. Os importantes recursos pessoais e materiais mobilizados pela operação de restauração poderão não ser compatíveis com a reduzida estrutura do empreendimento, justificando-se, nestes casos, recorrer à colaboração de operador qualificado.

O risco está em que, neste caso, o hoteleiro tem fraca possibilidade de controlo da operação e de intervir sempre que o concessionário, por incompetência ou preocupação de maximizar os seus lucros, ponha em causa a reputação do empreendimento hoteleiro.

Tal risco poderá ser, evidentemente, atenuado pela cessão da exploração a empresa de restauração prestigiada, ou opção pela forma de *joint venture*, ou, ainda, constituir um contrato de aliança com operador de tipo de negócio diferente da restauração tradicional, como a fast food, ou cozinha temática, como uma *steak house*.

Mais frequente e, porventura, mais natural é ser o hoteleiro a assegurar a exploração do seu restaurante, procurando, tanto quanto possível, fazer dele valioso *profit centre*, mesmo que, para isso, tenha de arcar com a inerente complexidade e incerteza da ação a que obriga todo o processo de produção das refeições, e assumir as contingências de desempenhos ou comportamentos negativos, além da imponderabilidade de fatores que não controla, mas poderão ser determinantes do insucesso da operação.

Por outro lado, a gestão do departamento de Food & Beverage pelos hoteleiros, não é passível de erros sérios e escusados, como uma errada escolha da modalidade de restauração e tipo de cozinha, que tem, ou deverá ter, na carta do restaurante a sua expressão mais fiel.

É notória a tendência para a oferta de pratos de apresentação superiormente sofisticada, o que não garan-

te, por si só, superiormente rendibilidade, por obrigar, em muitos casos, a desperdício indesejável de matérias primas e outros ingredientes.

Fundamentalmente, os hoteleiros deverão procurar assegurar a fidelização dos clientes do exterior ao restaurante dos seus empreendimentos ao menor custo possível e com o menor grau de imprevisibilidade de que forem capazes, gerando à volta dele uma reputação de qualidade, originalidade e experiência gastronómica notável ou inesquecível, só possíveis se souberem ou puderem assegurar a colaboração de chefe de cozinha (e seus auxiliares), de prestígio, ou fama, reconhecido e respeitado.

Tal colaboração poderá assumir, simplesmente, a supervisão regular, mas não física, da operação, incluindo a formação do pessoal permanente e a elaboração da carta, emprestando-lhe ainda o seu nome de chefe afamado.

Mais útil e, geralmente, de melhores resultados é a contratação de chefe de cozinha especialmente credenciado pela estrela ou estrelas de Michelin de que goze devido aos seus méritos profissionais na criação de experiências gastronómicas dignas de especial admiração.

Esta solução apresenta, no entanto, importante risco, dada a circunstância de a referida distinção, de estrela Michelin, ser outorgada ao chefe de cozinha e não ao restaurante, que deixará de poder usá-la como elemento de atração.

Finalmente, as cadeias hoteleiras de razoável ou superior implantação no mercado poderão ainda criar a sua própria cadeia de restaurantes, de características físicas e operacionais dignas de nota, mas, neste caso, a sua operação deverá ser assegurada de forma autónoma no seio da cadeia, para uma maior garantia da sua rendibilidade e prosperidade. ■



O Ar Condicionado perfeito para cada situação. É Bosch!

Climate e Air Flux

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

www.bosch-homecomfort.pt



BOSCH

Tecnologia para a vida



Home Comfort Group



Mariano Faz
President AHM -
Ace Hospitality
Management

F&B: **GERIR INTERNAMENTE** OU APOSTAR NUM OPERADOR INDEPENDENTE? E O QUE ACRESCENTA REALMENTE UMA ESTRELA MICHELIN?

FOTO: MEDIUM SHOT WOMAN WORKING LUXURY RESTAURANT



A questão sobre se um hotel deve gerir diretamente a sua oferta gastronómica ou confiá-la a um operador independente não tem uma resposta única. Ambas as opções podem funcionar, mas a decisão exige um compromisso claro de todos os stakeholders envolvidos. Antes de a tomar, convém analisar cinco fatores fundamentais.

Um hotel pode ter uma identidade bem definida e, ainda assim, falhar na restauração por não ter um conceito claro e apelativo para o mercado local.

1. O mindset

O negócio hoteleiro e o da restauração obedecem a lógicas distintas. São dois negócios independentes. Um hotel pode recorrer a descontos para estimular a procura em períodos de baixa ocupação sem afetar o seu posicionamento. Na restauração, o desconto é frequentemente interpretado como falta de clareza ou de confiança na proposta de valor. Este é apenas um exemplo, mas existem muitas outras formas distintas de operar ambos os negócios.

Importa, por isso, questionar: a organização está preparada para gerir duas mentalidades de negócio diferentes dentro da mesma estrutura? Apesar de parecer simples, na prática, mudar culturas e

mentalidades é dos desafios mais complexos numa organização. É necessário estar preparado para esse esforço.

2. A operação

Tanto hotéis como restaurantes operam com elevados níveis de exigência. O hotel assenta em processos altamente estruturados e dispõe de mais tempo para recuperar ou superar as expectativas do cliente ao longo do seu Guest Journey: desde o check-in ao check-out existe margem para corrigir e reorientar a experiência do cliente.

Num restaurante, a experiência concentra-se numa ou duas horas. O impacto é imediato e a capacidade de reação tem de ser instantânea.

REFRIGERAÇÃO COMERCIAL

A PORTA DO SEU FRIO FECHA BEM?

Desgaste invisível.

Consumo real.

Frio comprometido.

AVALIAÇÃO GRATUITA →

VEDAFRIO
Troca e Segue

vedafrio.pt



FOTO: TAGLIATELLE PASTA WITH BLACK TRUFFLE NEST-SHAPED BOWL MUHAMMAD ABDULLAH



é essencial que as equipas de Marketing estejam totalmente alinhadas para capitalizar o impulso gerado por uma estrela Michelin. Esta pode aumentar as reservas, mas, se não for bem otimizada, pode também gerar impacto negativo

3. A criatividade

Os operadores especializados tendem a dispor de conceitos, marcas e metodologias consolidadas, o que lhes permite operar com maior rapidez e consistência.

Quando a gestão é interna, a criatividade compete com outras prioridades do negócio. O dia a dia operacional tende a absorver tempo e energia, dificultando o desenvolvimento criativo. Em termos práticos, é essencial reconhecer que o F&B necessita de um espaço significativo para a criatividade.

4. O investimento

A restauração apresenta ciclos de maturação diferentes dos do alojamento. Os períodos de ramp-up, a construção de reputação e a fidelização exigem tempo e investimento contínuo.

Os stakeholders devem compreender que um restaurante pode representar um dos maiores investimentos por metro quadrado dentro de um hotel. Os seus retornos nem sempre seguem a mesma lógica financeira das unidades de alojamento.

A questão não é apenas quanto investir, mas alinhar todos os intervenientes. É fundamental assegurar que as expectativas estão claras e alinhadas, uma vez que, ao longo do percurso, é comum surgir dúvida ou revisão de decisões tomadas na fase de planeamento.

5. A conceptualização da experiência

Um dos erros mais comuns na hotelaria é não conceptualizar adequadamente os espaços gastronómicos. Muitas vezes presume-se que dar um nome

é suficiente. Um hotel pode ter uma identidade bem definida e, ainda assim, falhar na restauração por não ter um conceito claro e apelativo para o mercado local.

Os operadores externos normalmente aportam conceitos já validados no mercado. Quando a gestão é interna, o desafio passa por definir corretamente a identidade gastronómica.

A decisão entre gestão própria ou operador independente dependerá da capacidade para abordar estes cinco fatores.

Aplicando o princípio de Pareto (80/20), a maior parte das receitas provém dos quartos, o que muitas vezes leva a dedicar menos atenção ao F&B. No entanto, do meu ponto de vista, o princípio de Pareto não deve ser aplicado à operação de um restaurante. Um restaurante bem concebido e executado é um forte gerador de marca, reputação e clientes recorrentes, capaz de transformar esse “20%” em algo muito mais relevante.

O impacto de uma estrela Michelin

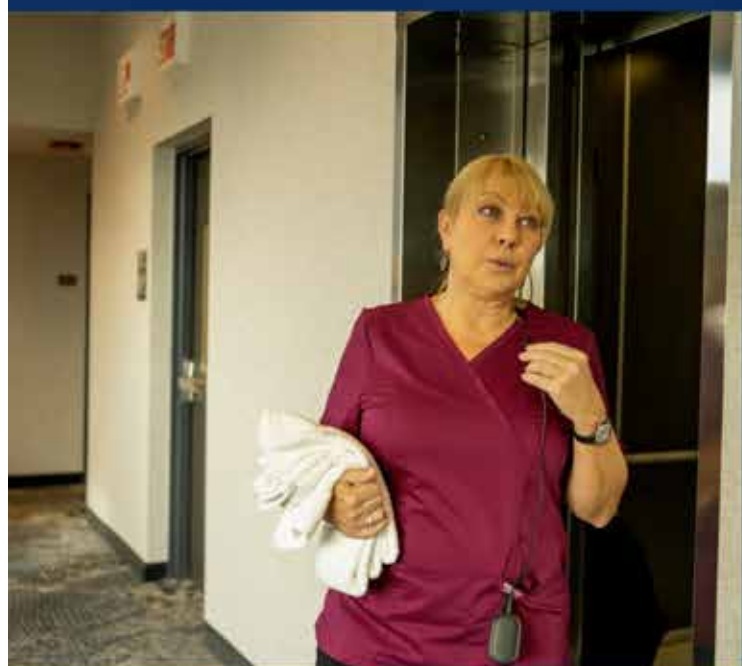
Obter uma estrela Michelin representa um reconhecimento extraordinário e gera benefícios evidentes. Aumenta a notoriedade do restaurante, melhora o seu posicionamento competitivo e eleva a perceção de valor de todo o hotel.

No entanto, a estrela não garante, por si só, a rentabilidade. Manter padrões Michelin implica investimentos significativos em talento, produto, formação e consistência operacional. Em alguns casos, o prestígio traduz-se num crescimento sustentável das receitas; noutros, os custos necessários para manter a distinção acabam por limitar a rentabilidade esperada.

Por isso, é essencial que as equipas de Marketing estejam totalmente alinhadas para capitalizar o impulso gerado por uma estrela Michelin. Esta pode aumentar as reservas, mas, se não for bem otimizada, pode também gerar impacto negativo. Existe o risco de que esse efeito inicial se dilua ao longo do tempo caso o investimento em notoriedade de marca diminua. ■



WAVE PTX: O futuro da hotelaria começa aqui



Mais info
bfurtado@radiotrans.com



Cristina Laffan
Direção de F&B L'AND

FOTO: CROP WAITRESS ARRANGING CUTLERY TABLE - BY FREEPIK



O QUE CHEGA À MESA É O REFLEXO DE UM PROCESSO ALTAMENTE EXIGENTE

Por trás de cada serviço existe uma operação complexa, uma equipa dedicada que trabalha sob pressão, entre o calor da cozinha, horários exigentes e a intensidade de um restaurante cheio

“ Há percursos que se contam em anos e outros que se contam em memórias. O meu, na restauração, mede-se pelos dois. Já lá vão 20 anos desde que saí da universidade e entrei neste setor que, até hoje, continua a ser o meu único caminho. Hoje, como Diretora de F&B, olho para trás com um profundo sentido de propósito e com a mesma paixão que me trouxe até aqui.

Nunca vi a restauração apenas como um serviço. Sempre senti uma responsabilidade muito clara: a de proporcionar momentos que possam ficar para sempre na memória de quem nos visita. Acredito que uma refeição pode ultrapassar o prato, pode tocar a emoção, criar ligação e tornar-se intemporal. É através da memória que enriquecemos a nossa vida, e saber que temos a oportunidade de contribuir para isso no outro é, para mim, um privilégio.

Criar um espaço onde cada cliente se sinta acolhido, ouvido e respeitado, onde cada detalhe contribui para uma experiência sensorial única, é essa a essência do nosso trabalho. Mas aquilo que chega à mesa é apenas o reflexo de um processo altamente exigente.

Por trás de cada serviço existe uma operação complexa, uma equipa dedicada que trabalha sob pressão, entre o calor da cozinha, horários exigentes e a intensidade de um restaurante cheio. Nunca sabemos quando estamos a ser avaliados, pode ser a qualquer momento, por qualquer pessoa. A consistência torna-se, por isso, um dos pilares mais importantes.

Enquanto Diretora de F&B, a minha função passa por garantir que essa consistência existe em todos os momentos. Desde a gestão estratégica dos diferentes *outlets* até à criação de processos claros que sustentem a operação diária. A gestão de reservas, por exemplo, é fundamental para controlar o fluxo e assegurar que o ritmo do serviço é equilibrado. O timing entre pratos, a coordenação com os vinhos,

a atenção ao detalhe, tudo tem de estar alinhado para que a experiência seja fluida e memorável.

Na sala, a exigência é constante. Um chefe de sala gere, em segundos, uma multiplicidade de variáveis: tempos, restrições alimentares, preferências, pedidos especiais. Sem procedimentos bem definidos, a pressão do serviço pode tornar-se insustentável. Com estrutura, transforma-se em harmonia.

Mas há algo ainda mais importante: as pessoas. Trabalhar na restauração é exigente. São fins de semana sacrificados, tempo em família reduzido, dias de grande intensidade. Nem sempre é fácil manter a motivação. E é aqui que a liderança ganha verdadeiro significado. Criar um ambiente onde cada colaborador se sinta seguro, valorizado e com espaço para crescer é essencial para construir equipas fortes e consistentes.

Tive e tenho o privilégio de trabalhar ao lado de Chefs extraordinários, verdadeiros artistas. Parte do meu papel é garantir que têm as condições certas para criar, libertando-os de pressões operacionais e permitindo que se foquem naquilo que fazem melhor: transformar ingredientes em experiências.

A nível estratégico, a gestão de um hotel com vários conceitos obriga a um equilíbrio claro: garantir que os diferentes *outlets* são sustentáveis, enquanto projetos mais exigentes, como um restaurante com estrela Michelin, elevam o posicionamento e a reputação do grupo. No nosso caso, essa distinção tem tido um impacto direto no aumento da procura e na valorização da marca.

Tenho uma profunda confiança na Guia Michelin e nos seus critérios. É, sem dúvida, uma das maiores distinções na nossa área, porque reconhece verdadeiramente o trabalho árduo das equipas. Mas também traz consigo uma responsabilidade enorme: a necessidade de manter, todos os dias, um nível de excelência que pode ser renovado ou perdido, anualmente.

No final, tudo se resume a isto: pessoas a cuidar de pessoas. Com exigência, com emoção e com um compromisso diário com a excelência. Porque aquilo que fazemos pode durar muito mais do que o tempo de uma refeição, pode ficar para sempre na memória de alguém.” ■

a gestão de um hotel com vários conceitos obriga a um equilíbrio claro: garantir que os diferentes *outlets* são sustentáveis, enquanto projetos mais exigentes, como um restaurante com estrela Michelin, elevam o posicionamento e a reputação do grupo



FOTO: PROFESSIONAL CHEF PREPARING FOOD KITCHEN



Miguel Teixeira
Head of Culinary
Corinthia Hotels
Limited

F&B: O SUCESSO ESTÁ NA EXECUÇÃO

A restauração em hotelaria vive hoje um momento de redefinição estratégica. Durante anos, a presença de restaurantes com estrela Michelin foi vista como um símbolo máximo de prestígio e posicionamento de luxo. No entanto, a realidade atual exige uma análise mais pragmática: será este modelo sustentável e alinhado com os objetivos operacionais e financeiros dos hotéis?

Hoje, o luxo está na qualidade sem esforço, na energia do espaço e na capacidade de criar momentos memoráveis de forma natural.

A resposta não é linear.

Um restaurante Michelin dentro de um hotel representa notoriedade, reconhecimento internacional e um forte impacto na percepção da marca. Funciona como um “*halo effect*”, elevando o posicionamento global da unidade e atraindo um público específico. Contudo, este tipo de operação implica níveis de investimento elevados, desde o custo de produto até à mão de obra altamente especializada, que nem sempre se traduzem em rentabilidade direta.

Em paralelo, cresce a procura por conceitos mais dinâmicos, com identidade forte e orientados para experiência. Restaurantes com energia, ambiente envolvente, música e interação social, aliados a uma oferta gastronómica de qualidade mais acessível, conseguem muitas vezes gerar maior frequência e receita. São espaços que vivem tanto da atmosfera como da comida.

Esta mudança está diretamente ligada à evolução do cliente. As novas gerações procuram experiên-



FOTO: YOUNG WAITER RECOMMENDING GUESTS WHAT ORDER FROM MENU CAFE - IMAGEM DRAZEN ZIGIC

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



FOTO: WOMAN CUTS GRAPES CUTTING - BOARD PIVPRODUCTIONS

O futuro do F&B na hotelaria passa por uma abordagem equilibrada e inteligente. Não se trata de escolher entre prestígio e rentabilidade, mas de garantir que ambos coexistem de forma sustentável

cias mais descontraídas e autênticas. A clássica refeição de 12 ou 15 momentos, muitas vezes marcada por excessiva formalidade, perde relevância face a propostas mais ágeis, flexíveis e apelativas. Hoje, o luxo está na qualidade sem esforço, na energia do espaço e na capacidade de criar momentos memoráveis de forma natural.

Outro ponto essencial é o modelo de negócio. A estrutura, seja através de *licensing* ou *management agreements*, tem impacto direto no controlo e nos resultados. Na nossa experiência, privilegiamos modelos de *license*, que permitem trabalhar com parceiros fortes, mantendo intervenção na operação. Este equilíbrio garante consistência na qualidade, alinhamento com os standards do hotel e uma gestão mais eficiente.

Porque no final do dia, os restaurantes dentro dos hotéis não são apenas uma ferramenta de imagem, são unidades de negócio que têm de ser sustentáveis e rentáveis.

Independentemente do posicionamento, Michelin ou não, o sucesso está na execução. Qualidade do

produto, serviço consistente, controlo de custos e capacidade de adaptação ao cliente continuam a ser os verdadeiros fatores críticos. Um conceito menos formal, mas bem executado, pode superar largamente um restaurante de alta gastronomia com falhas operacionais.

O futuro do F&B na hotelaria passa por uma abordagem equilibrada e inteligente. Não se trata de escolher entre prestígio e rentabilidade, mas de garantir que ambos coexistem de forma sustentável. Mais do que seguir tendências, o foco deve estar na criação de conceitos relevantes, consistentes e alinhados com o público.

Porque no final, o verdadeiro sucesso está na capacidade de criar experiências que funcionam para o cliente e para o negócio.

E assim anda o Mundo dos Restaurantes e Bares. ■

CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

20 MARKETING

IA no marketing: Eficiência vs Autenticidade

22 JURÍDICO

Quem emprega quem? Os riscos laborais da externalização do F&B hoteleiro

24 GARANTIA MÚTUA

Hospitalidade com alma e visão de futuro

26 TECNOLOGIA

A nova hospitalidade é digital, mas continua humana

28 FISCALIDADE

Fiscalidade imobiliária no setor hoteleiro: foco na tributação do património

30 RECURSOS HUMANOS

O futuro da hotelaria constrói-se com tecnologia, mas sobretudo com pessoas

31 HOUSEKEEPING

Liderar na Incerteza: o papel crítico da operação, do housekeeping e das parcerias estratégicas



Paulo Pinto Santos
Marketing Director
Costa Verde

IA NO MARKETING: EFICIÊNCIA VS AUTENTICIDADE



FOTO: NEW MARKETING PLAN - KAMRANAYDINOV

à medida que tudo se torna mais rápido e automatizado, estará o marketing a perder aquilo que o torna relevante, a Autenticidade?

A inteligência artificial deixou de ser uma promessa distante para se afirmar como uma infraestrutura invisível, mas determinante, do marketing contemporâneo. Ferramentas como ChatGPT ou outras democratizaram a produção de conteúdos, aceleraram processos e reduziram custos, permitindo que organizações de diferentes dimensões acedam a capacidades antes reservadas a equipas especializadas. No entanto, esta eficiência levanta uma questão central: à medida que tudo se torna mais rápido e automatizado, estará o marketing a perder aquilo que o torna relevante, a Autenticidade?

Durante décadas, o marketing foi condicionado por limitações como o tempo, o orçamento e a capacidade de produção. A escassez obrigava à priorização e estimulava a criatividade. A inteligência artificial veio alterar este paradigma, permitindo que equipas reduzidas gerem campanhas completas, criem múltiplas versões de conteúdos em segundos e ajustem mensagens com base em dados quase em tempo real. A eficiência tornou-se escalável e acessível, passando a ser mais uma condição de entrada do que um verdadeiro fator diferenciador. Contudo, este avanço tecnológico traz um efeito colateral difícil de ignorar.

Quando diferentes marcas recorrem às mesmas ferramentas, treinadas sobre bases de dados semelhantes, os resultados tendem a convergir. O marketing adquire um tom homogêneo: conteúdos corretos e apelativos, mas frequentemente previsíveis e sem identidade. A originalidade corre o risco de ser substituída por uma eficiência padronizada.

Este fenómeno conduz a um paradoxo evidente. Nunca foi tão fácil produzir conteúdos, mas nunca foi tão difícil destacar-se. A abundância gera ruído e reduz a atenção. Neste contexto, a autenticidade emerge

como um fator crítico de competitividade. Não basta comunicar mais; é necessário comunicar com significado, consistência e verdade.

As marcas que afirmam uma voz própria, sustentada numa identidade clara e numa narrativa coerente, destacam-se por não parecerem “geradas”. São reconhecíveis, consistentes e credíveis. A autenticidade deixa de ser apenas um conceito aspiracional para se tornar um ativo estratégico, com impacto direto na confiança, na lealdade e na relação com os públicos. Importa, no entanto, evitar uma leitura simplista desta tensão. A questão não está em rejeitar a tecnologia, mas em integrá-la de forma consciente e estratégica. As organizações mais eficazes utilizam a IA como um instrumento de amplificação, aumentando a eficiência operacional e automatizando tarefas, mas mantendo intervenção humana nos momentos que exigem sensibilidade, contexto e pensamento crítico.

Acresce ainda o desafio da confiança. À medida que os conteúdos gerados por IA se tornam mais sofisticados, os consumidores tornam-se mais exigentes. Transparência, coerência e autenticidade tornam-se essenciais. Marcas que utilizam IA sem critério correm o risco de fragilizar a sua credibilidade.

Por outro lado, as que conseguem equilibrar eficiência e autenticidade estarão mais bem posicionadas para prosperar. Esse equilíbrio implica definir princípios claros para o uso da IA, investir na identidade da marca e desenvolver competências estratégicas. A diferenciação não reside na ferramenta, mas na forma como é utilizada.

Em última análise, não se trata de escolher entre eficiência e autenticidade, mas de as integrar de forma coerente. A inteligência artificial continuará a evoluir, mas o seu valor dependerá da estratégia que a orienta.

Nunca foi tão fácil produzir conteúdos, mas nunca foi tão difícil destacar-se.



FOTO: WHAT MAKES YOU UNIQUE DARTBOARD BACKGROUND - WAEWKIDJA

À medida que a produção se automatiza, o valor desloca-se para a definição estratégica. O marketing deixa de ser apenas execução e passa a assumir um papel estruturante na criação de valor e diferenciação. O profissional de marketing evolui para curador, estratega e guardião da identidade da marca, garantindo coerência e uma voz própria num contexto de crescente automatização.

Num mundo onde produzir conteúdos é cada vez mais fácil, o verdadeiro desafio mantém-se: ter algo único, relevante e genuíno para dizer, e fazê-lo de forma consistente e diferenciadora. ■



Soraia Quarenta e Carla Beselga
BQ Advogadas

QUEM EMPREGA QUEM? **OS RISCOS LABORAIS** DA EXTERNALIZAÇÃO DO F&B HOTELEIRO

A externalização do F&B tornou-se uma das soluções preferidas da hotelaria moderna. Restaurantes concessionados, *rooftops* operados por marcas externas, *brunches* entregues a terceiros e modelos híbridos de gestão passaram a integrar a estratégia de muitos hotéis, sobretudo pela promessa de redução de custos, especialização gastronômica e flexibilização operacional.

a aparente simplicidade comercial destas soluções esconde uma questão jurídica particularmente relevante: afinal, quem emprega quem? A resposta nem sempre coincide com aquilo que consta do contrato.



FOTO: JURÍDICO CHEF WORKING TOGETHER - PROFESSIONAL KITCHEN

Contudo, a aparente simplicidade comercial destas soluções esconde uma questão jurídica particularmente relevante: afinal, quem emprega quem?

A resposta nem sempre coincide com aquilo que consta do contrato.

Em muitos casos, embora exista formalmente um operador externo responsável pela exploração do restaurante ou bar do hotel, a verdade é que o estabelecimento hoteleiro continua a exercer poderes típicos de empregador sobre os trabalhadores afetos ao F&B. E é precisamente nesse ponto que começam os riscos laborais.

Desde logo, importa compreender que o Direito do Trabalho privilegia a realidade material da relação em detrimento da forma escolhida pelas partes. Isto significa que a existência de um contrato de prestação de serviços ou de uma concessão de exploração não impede, por si só, que venha a ser reconhecida uma verdadeira relação laboral ou até uma situação de cedência ilícita de trabalhadores.

O problema intensifica-se quando o restaurante externalizado deixa de funcionar como uma estrutura verdadeiramente autónoma e passa a integrar-se na organização funcional do hotel.



A externalização do F&B não elimina, portanto, o risco laboral. Em muitos casos, apenas o desloca para zonas juridicamente mais cinzentas e potencialmente mais perigosas

Tal sucede, por exemplo, quando os trabalhadores utilizam uniformes e identificação visual do hotel, sendo apresentados aos clientes como parte integrante da unidade hoteleira. A questão não é meramente estética ou reputacional. Pelo contrário: a utilização da imagem corporativa do hotel pode constituir um importante indício de integração organizacional e de ausência de autonomia efetiva do operador externo.

O mesmo sucede quando a direção do hotel intervém diretamente na gestão operacional do staff do restaurante. Ordens dadas pelo diretor do hotel, imposição de regras comportamentais, fiscalização diária da prestação de trabalho ou até influência sobre a permanência de determinados trabalhadores são fatores que podem demonstrar o exercício de poderes típicos do empregador, designadamente poderes de direção e fiscalização.

Também os horários coordenados representam um elemento juridicamente sensível. Em muitos hotéis, os turnos do staff de F&B são definidos em função das necessidades operacionais globais da unidade hoteleira — pequeno-almoço, *room service*, eventos, ocupação ou horários de check-in e check-out. Quando essa coordenação ultrapassa a mera articulação comercial e se transforma numa efetiva integração organizativa, pode tornar-se difícil sustentar a existência de verdadeira autonomia empresarial do operador externo.

A situação torna-se ainda mais complexa nos chamados modelos híbridos, cada vez mais frequentes na hotelaria contemporânea. Trabalhadores que circulam entre diferentes operações, cozinheiros “partilhados”,

equipas comuns para eventos e restauração ou funcionários que prestam serviço simultaneamente para o hotel e para o operador de F&B levantam sérias dúvidas quanto à delimitação do vínculo laboral e à própria licitude do modelo adotado.

Nestes casos, a jurisprudência tende a privilegiar uma análise substancial da realidade operacional, procurando identificar quem exerce efetivamente os poderes de direção, organização e controlo da prestação laboral. E quando conclui pela existência de integração funcional do trabalhador na estrutura do hotel, podem surgir consequências significativas: requalificação de vínculos, reconhecimento de responsabilidade solidária, imputação de créditos laborais ou até enquadramento da situação como cedência ilícita de trabalhadores.

A externalização do F&B não elimina, portanto, o risco laboral. Em muitos casos, apenas o desloca para zonas juridicamente mais cinzentas e potencialmente mais perigosas.

Na tentativa de garantir uma experiência integrada ao cliente, muitos hotéis acabam por querer controlar o serviço de restauração sem assumir formalmente a posição de empregador. Porém, quanto maior for esse controlo operacional, menor tende a ser a autonomia efetiva do operador externo — e maior o risco de o Direito do Trabalho desmontar a separação formal construída pelas partes.

No setor hoteleiro, a cozinha pode já não ser “do hotel”. Mas isso não significa necessariamente que os riscos laborais também tenham deixado de o ser. ■

SHIADU E GARANTIA MÚTUA HOSPITALIDADE COM ALMA E VISÃO DE FUTURO

Começou com um bed and breakfast num bairro de Lisboa e uma ideia simples: fazer as pessoas mais felizes. Quinze anos depois, o Grupo Shiadu é uma das histórias mais inspiradoras da hotelaria boutique ibérica — com 11 unidades em Lisboa, Porto e Sevilha, mais de 170 colaboradores e uma forma de crescer que recusa sacrificar a alma pelo volume.

Era 2009 quando a Shiadu abriu as portas pela primeira vez, com a Casa do Bairro em Lisboa. O projeto era familiar, íntimo, cheio de ambição discreta. A partir daí, foi uma questão de encontrar os sítios certos, espaços com história, com luz própria, com carácter, e transformá-los em experiências memoráveis. Um de cada vez. Sempre sem pressa, sempre com propósito.

Hoje, o portefólio conta com 247 quartos distribuídos por Lisboa, Porto e Sevilha, todos no segmento boutique de 3 estrelas — um posicionamento que a Shiadu soube transformar em vantagem competitiva. As suas unidades surgem nos 10% dos melhores hotéis das três cidades nas principais plataformas internacionais, com classificações entre 9.0 e 9.6 em 10. Não é sorte, é cultura de serviço, é contacto humano, é aquela atenção ao detalhe que só acontece quando as pessoas que trabalham num lugar acreditam naquilo que fazem.

Sustentabilidade é uma convicção

Muito antes de sustentabilidade se tornar palavra de ordem no setor, a Shiadu já construía o seu modelo de negócio com essa lente. A quinta biológica Chamboa, no Alentejo, abastece os pequenos-almoços das unidades com produtos frescos e de origem certificada — uma escolha que reforça a autenticidade da experiência e cria uma ligação real ao território português. A certificação ISO 14001 confirma o que os números sugerem: trata-se de uma abordagem estruturada, séria e mensurável à gestão ambiental. Já o envolvimento em causas sociais — desde o apoio a comunidades locais à aposta numa cultura empresarial inclusiva — completa o retrato de uma empresa que quer crescer, mas não a qualquer preço.

Crescer com o parceiro certo

PME Líder de forma consecutiva desde 2017 e PME Excelência em 2024 — as distinções do IAPMEI falam por si. Mas a Shiadu não quis ficar parada. O plano de crescimento em curso prevê novas aberturas em Sevilha em 2027 e duas unidades adicionais em Lisboa em 2028, levando a capacidade total para 312 quartos.

É aqui que a Garantia Mútua entra na história. Através da Linha de Apoio ao Turismo, foi possível financiar a reconversão de um edifício em Lisboa numa nova unidade boutique de 30 quartos — um investimento de 2,7 milhões de euros que deverá criar 15 postos de trabalho e gerar cerca de 2,1 milhões de euros em vendas e 900 mil euros em EBITDA. Mais do que um número, é a prova de que quando o projeto é sólido e a parceria é certa, o crescimento acontece de forma sustentada.

Sobre a Linha de Apoio ao Turismo

A Linha de Apoio ao Turismo foi desenhada para apoiar a retoma sustentável do Turismo, numa fase pós COVID, através nomeadamente do reforço de fundo de maneo dos seus agentes e da dinamização dos investimentos relevantes para o setor. Destinada a Micro, Pequenas ou Médias Empresas (PME), a *Small Mid Cap*, *Mid Cap* e Grandes Empresas localizadas em território nacional e foi operacionalizada pela Garantia Mútua em parceria com o Banco Português de Fomento. ■



Muito antes de sustentabilidade se tornar palavra de ordem no setor, a Shiadu já construía o seu modelo de negócio com essa lente. O plano de crescimento em curso prevê novas aberturas em Sevilha em 2027 e duas unidades adicionais em Lisboa em 2028, levando a capacidade total para 312 quartos.



Joaquim Pereira
co-fundador da
HoteisDigitais.com



A NOVA HOSPITALIDADE É DIGITAL, MAS CONTINUA HUMANA

A hotelaria vive hoje um dos seus maiores desafios: acompanhar um hóspede cada vez mais digital, autônomo e exigente, sem perder aquilo que sempre definiu o setor: a proximidade humana e a qualidade da experiência.

digitalizar não significa apenas adicionar tecnologia. Significa simplificar processos, reduzir fricção e criar experiências mais fluidas e intuitivas, tanto para hóspedes como para equipas

O crescimento acelerado das plataformas digitais e das soluções *mobile-first* demonstra uma mudança profunda na forma como os viajantes pesquisam, reservam e vivem as suas estadias. Diversos estudos internacionais sobre turismo e viagens em 2025 apontam que a maioria dos viajantes já recorre, sobretudo, a canais online ao longo da jornada, à procura de experiências mais rápidas, intuitivas e personalizadas. O acesso simples à informação, a rapidez na comunicação e a autonomia durante a estadia tornaram-se fatores decisivos na perceção de qualidade de um hotel. Os hóspedes esperam encontrar conteúdos digitais acessíveis em qualquer momento, desde informações sobre serviços do hotel e horários, até sugestões de restaurantes, experiências locais e pontos de interesse no destino.

É precisamente neste contexto que a digitalização assume um papel cada vez mais relevante na hotelaria moderna. Mas digitalizar não significa apenas adicionar

tecnologia. Significa simplificar processos, reduzir fricção e criar experiências mais fluidas e intuitivas, tanto para hóspedes como para equipas.

Durante muitos anos, a inovação tecnológica na hotelaria esteve sobretudo associada à operação interna. Hoje, o foco desloca-se cada vez mais para a experiência digital do hóspede. Concierge digital, *chatbots* inteligentes, diretórios digitais, comunicação instantânea e *travel guides* interativos passaram a integrar a nova linguagem da hospitalidade.

Ao mesmo tempo, esta transformação permite aos hotéis uma gestão muito mais dinâmica e flexível da informação. A digitalização de conteúdos substitui progressivamente materiais impressos, permitindo atualizações imediatas de menus, horários, serviços, eventos ou recomendações locais, sem necessidade de reimpressões constantes. Para além da redução de custos operacio-

nais, esta flexibilidade melhora significativamente a capacidade de resposta e a experiência do cliente.

Segundo estudos recentes da Deloitte sobre os novos perfis de viajantes e o futuro da hotelaria, a procura por experiências digitais, personalizadas e centradas no hóspede vai continuar a intensificar-se nos próximos anos. Em paralelo, o relatório “*Travel Predictions 2025*” da Booking.com mostra que os viajantes valorizam cada vez mais experiências conectadas, sustentáveis e adaptadas às suas preferências individuais, reforçando a importância de uma oferta hoteleira mais tecnológica, mas também mais humana.

pedidos operacionais básicos, mais tempo terão para aquilo que realmente diferencia a hotelaria: criar experiências memoráveis.

É neste contexto que surgem soluções orientadas para aproximar tecnologia e hospitalidade, criando experiências mais intuitivas, sustentáveis e centradas no hóspede. A HoteisDigitais.com acompanha esta evolução através de ferramentas como concierge digital, *chatbot* inteligente, diretórios digitais e *travel guides* interativos, ajudando hotéis a simplificar a comunicação, digitalizar conteúdos e reforçar a ligação entre hóspedes, hotel e destino.

Mais do que uma tendência, a simplificação digital tornou-se uma necessidade estratégica para a hotelaria



Paralelamente, esta evolução contribui também para uma hotelaria mais sustentável. A redução de papel, a centralização digital da informação e a automatização de processos ajudam os hotéis a reduzir desperdício e a tornar a operação mais eficiente e ambientalmente responsável.

Mais do que uma tendência, a simplificação digital tornou-se uma necessidade estratégica para a hotelaria. Não para substituir pessoas, que é normalmente um dos principais handicaps na adoção tecnológica, mas para potenciar a experiência humana através de interações mais rápidas, simples e relevantes. Quanto menos tempo as equipas gastarem em tarefas repetitivas ou

Nos últimos três anos, a tecnologia da HoteisDigitais.com tem estado também ao serviço da experiência digital do Congresso da ADHP, apoiando a comunicação, o acesso à informação e a interação dos participantes ao longo do evento. Em contexto hoteleiro, soluções implementadas em unidades como o grupo Olisippo Hotels, o Hotel Baía Cascais ou o Hotel dom Henrique no Porto, mostram como as soluções HoteisDigitais.com podem simplificar o dia a dia das equipas e elevar a experiência dos hóspedes, em hotéis com perfis e dimensões diferentes. Porque a nova hospitalidade é digital, e é para todos! ■



Carla Quitério
Property Tax Manager,
na Ryan

FISCALIDADE IMOBILIÁRIA

NO SETOR HOTELEIRO: FOCO NA TRIBUTAÇÃO DO PATRIMÓNIO



a correta determinação das áreas relevantes, a classificação da afetação do imóvel e a atribuição de coeficientes de qualidade e conforto assumem um papel determinante no cálculo do VPT

A tributação do património imobiliário assume particular relevância no setor hoteleiro, na medida em que incide diretamente sobre ativos essenciais à atividade. Impostos como o IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis) e, em determinados casos, o AIMI (Adicional ao Imposto Municipal sobre Imóveis), representam encargos recorrentes que influenciam a estrutura de custos das unidades hoteleiras e exigem uma gestão fiscal atenta.

Os empreendimentos turísticos apresentam especificidades que nem sempre são plenamente captadas pelos mecanismos de avaliação patrimonial previstos no Código do IMI. O Valor Patrimonial Tributário (VPT), base de incidência do IMI, é determinado com base em critérios objetivos, como áreas, localização, coeficientes de afetação, qualidade e conforto e estado de conservação. Contudo, a aplicação destes critérios a ativos hoteleiros pode suscitar desafios, dada a complexidade e diversidade deste tipo de imóveis.

Em particular, a correta determinação das áreas relevantes, a classificação da afetação do imóvel e a atribuição de coeficientes de qualidade e conforto assumem um papel determinante no cálculo do VPT. Pequenas variações nestes elementos podem traduzir-se em impactos significativos na tributação anual, sobretudo em unidades de maior dimensão.

Acresce que, no contexto atual, tem vindo a ganhar relevância o debate em torno da atualização dos

valores patrimoniais tributários. Recomendações recentes apontam para a necessidade de revisões mais frequentes dos VPT, com o objetivo de assegurar maior uniformidade na base tributável. Para o setor hoteleiro, esta tendência pode implicar uma reavaliação generalizada dos ativos, com potenciais efeitos ao nível do IMI.

Neste enquadramento, a gestão da fiscalidade patrimonial deve assumir uma abordagem proativa. A revisão periódica dos elementos matriciais dos imóveis — incluindo áreas, coeficientes e características construtivas — pode permitir identificar eventuais inconsistências ou desajustamentos face à realidade física do ativo.

mais eficiente do impacto do IMI, bem como uma melhor previsibilidade dos encargos futuros.

Adicionalmente, o AIMI pode assumir relevância em estruturas que detenham património imobiliário de valor elevado, incluindo ativos afetos à atividade hoteleira, dependendo da sua qualificação e enquadramento específico. Também neste domínio, a correta análise da composição do património e da sua afetação é essencial.

Em suma, a fiscalidade imobiliária no setor hoteleiro, quando analisada sob a perspetiva da tributação do património, exige rigor técnico e acompanhamento contínuo. A correta determinação do VPT e a vali-

o sistema de avaliação patrimonial assenta em parâmetros técnicos que, quando incorretamente considerados, podem conduzir a um VPT superior ao devido



Importa sublinhar que o sistema de avaliação patrimonial assenta em parâmetros técnicos que, quando incorretamente considerados, podem conduzir a um VPT superior ao devido. A verificação destes elementos, à luz do enquadramento legal aplicável, constitui um instrumento relevante de controlo da carga fiscal.

Por outro lado, no caso de entidades com portfólios imobiliários significativos, a monitorização contínua do VPT dos diferentes ativos permite uma gestão

dação dos elementos que o compõem são fatores críticos para assegurar uma tributação adequada e evitar encargos indevidos.

Num contexto de possível evolução do sistema de avaliação patrimonial, a antecipação e o controlo técnico da informação matricial assumem-se como ferramentas essenciais para uma gestão fiscal eficiente no setor. ■

**Pedro Neves**Data Analyst da
SISQUAL® WFM

O FUTURO DA HOTELARIA CONSTRÓI-SE COM TECNOLOGIA, MAS SOBRETUDO COM PESSOAS

N um setor onde a qualidade do serviço depende diretamente das equipas que o prestam, a hotelaria enfrenta hoje um dos seus maiores desafios: gerir pessoas num contexto de crescente escassez de talento.

É neste contexto que as plataformas de *Workforce Management (WFM)* são fulcrais, uma vez que permitem planejar operações com maior rigor, ajustando a alocação das equipas às necessidades reais das diversas tipologias europeias. Áreas críticas, como a manutenção, podem ser organizadas com base em indicadores concretos de ocupação, competências disponíveis e horários dos profissionais, assegurando uma cobertura adequada sem desperdício de recursos.

Ao mesmo tempo, surgem modelos mais flexíveis de organização do trabalho. Os Turnos em Aberto “*Open Shifts*” são um exemplo dessa evolução, permitindo que colaboradores elegíveis escolham turnos disponíveis através destas ferramentas de WFM, de acordo com a sua disponibilidade. Esta abordagem aumenta a capacidade de resposta a necessidades imprevistas e oferece maior autonomia aos profissionais, contribuindo para uma relação mais equilibrada com o trabalho e para uma maior retenção de colaboradores.

Questões como a previsibilidade dos horários, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a redução da sobrecarga de trabalho assumem hoje um peso determinante num mercado laboral altamente competitivo. Proporcionar uma experiência positiva às equipas é uma condição essencial para assegurar a qualidade da experiência oferecida aos hóspedes.

Mais do que uma tendência, a modernização da gestão de equipas tornou-se um fator de competitividade. A sustentabilidade do setor dependerá, em grande parte, da capacidade de criar ambientes de trabalho mais eficientes, equilibrados e atrativos para quem faz da hospitalidade a sua profissão.

A hotelaria continuará a ser uma atividade profundamente humana. A tecnologia não substitui a hospitalidade, mas pode desempenhar um papel decisivo na forma como as organizações gerem os seus recursos. Assim, as empresas que conseguirem combinar inovação, flexibilidade e bem-estar estarão mais preparadas para responder aos desafios dos próximos anos. ■

A sustentabilidade do setor dependerá, em grande parte, da capacidade de criar ambientes de trabalho mais eficientes, equilibrados e atrativos para quem faz da hospitalidade a sua profissão

A pressão é particularmente evidente durante os períodos de maior afluência turística. Nos meses de verão os hotéis registam picos de ocupação que exigem um reforço significativo das operações. Garantir níveis de serviço consistentes nestas circunstâncias requer muito mais do que contratar reforços temporários.

Durante anos, a resposta passou pela contratação sazonal. No entanto, a realidade atual demonstra que esta solução, isoladamente, já não responde às necessidades do setor. As unidades hoteleiras necessitam de maior capacidade de adaptação, rapidez na integração de novos profissionais e modelos de gestão que permitam responder a alterações constantes na procura.



LIDERAR NA INCERTEZA: O PAPEL CRÍTICO DA OPERAÇÃO, DO HOUSEKEEPING E DAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS



Diana Santos
DHS Hospitality
Solutions

No mundo da hotelaria há uma certeza que se impõe: a verdadeira complexidade da direção hoteleira não está apenas na estratégia, mas na capacidade de garantir consistência operacional todos os dias. Num contexto marcado por variações de procura, escassez de talento e exigências crescentes por parte do cliente, o diretor de hotel assume-se como o orquestrador de múltiplas variáveis — muitas delas imprevisíveis.

A liderança eficaz exige foco no essencial: pessoas, processos e cultura de responsabilidade. Mais do que estruturas hierárquicas pesadas, o que hoje diferencia um hotel é a solidez da sua linha intermédia e a confiança nas equipas operacionais. Uma organização ágil depende de líderes que capacitam, delegam com critério e criam condições para decisões rápidas no terreno. É essa confiança que permite absorver picos de operação sem comprometer a experiência do hóspede.

Entre todas as áreas, o *housekeeping* destaca-se como um pilar estrutural. Não apenas pela sua dimensão, mas pela influência direta na perceção de qualidade. O quarto continua a ser o produto central, e a sua condição define, muitas vezes, a fidelização do cliente. Um detalhe negligenciado anula todo o esforço de venda; um padrão consistente eleva a reputação.

Contudo, gerir hoje o *housekeeping* é mais desafiante. A pressão do tempo de rotação, a volatilidade das ocupações e o absentismo exigem modelos operacionais mais flexíveis. Já não basta cumprir *checklists*; é necessário antecipar fluxos, ajustar equipas em tempo real e garantir comunicação fluida com *front-office* e manutenção. E claro, não esquecer de valorizar as suas Pessoas!

É neste enquadramento que a externalização do *housekeeping* surge, cada vez mais, como uma decisão estratégica. Contar com um parceiro especializado permite ao diretor hoteleiro libertar-se de uma parte significativa da pressão operacional diária - recrutamento, gestão de equipas, substituição de faltas, formação contínua, auditoria de qualidade - garantindo, em simultâneo, níveis de serviço consistentes e profissionalizados. Mais do que uma solução de eficiência, trata-se de uma alavanca de foco: o diretor ganha tempo e espaço para se dedicar a áreas críticas como

a experiência do cliente, a estratégia comercial e o desenvolvimento da equipa interna.

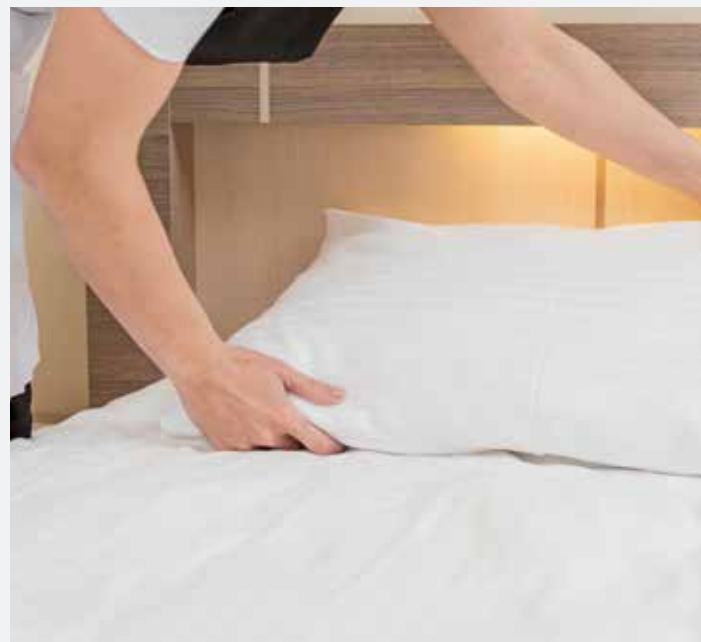
Importa, contudo, que esta parceria seja construída com base em alinhamento cultural, métricas claras e comunicação permanente. Um parceiro de *housekeeping* não substitui a liderança do hotel; complementa-a, reforçando a capacidade de resposta da operação.

No centro de tudo está a cultura. Equipas que sentem reconhecimento trabalham com maior compromisso. Equipas que compreendem o impacto do seu trabalho cuidam melhor do detalhe. E estruturas suportadas por parceiros sólidos tornam-se mais resilientes face ao imprevisto — que, na hotelaria, não é exceção, é regra.

O cliente de hoje procura eficiência, mas valoriza profundamente o cuidado. Essa combinação só é possível quando existe uma máquina operacional bem afinada, liderada com proximidade e visão. O desafio do diretor moderno passa por equilibrar desempenho e excelência, sabendo rodear-se das pessoas e dos parceiros certos.

Porque, no final, gerir um hotel é cuidar da felicidade de Pessoas. Liderar um hotel é criar condições para que isso aconteça. ■

O desafio do diretor moderno passa por equilibrar desempenho e excelência, sabendo rodear-se das pessoas e dos parceiros certos



JOÃO MOITA DA SILVA

BRAND OPERATIONS DIRECTOR MS COLLECTION

// HOTEL MANAGER MS COLLECTION AVEIRO

// HOTEL MANAGER MS COLLECTION AROUCA

A HOTELARIA DÁ-NOS A VOCAÇÃO DE QUERER **CUIDAR DE QUEM NOS VISITA**

Dirhotel - Foi o mais recente premiado como Melhor Diretor nos Xénios da ADHP. E o que é que significou este reconhecimento?

João Moita da Silva - Receber o Xénio foi extremamente gratificante, sobretudo pelo apoio das pessoas que se juntaram a mim. Este prémio tem a particularidade de ter uma votação online antes da decisão do júri, o que o torna muito especial. Foi o culminar de um 2025 de intenso trabalho em equipa, um ano em que conquistámos uma Chave Michelin em Aveiro e em que abri, como diretor, o *MS Collection Arouca*.

Ganhar este prémio deu-me um enorme impulso de gratidão; foi a confirmação de que estamos a fazer um bom trabalho e de que a marca é reconhecida. Recebi os parabéns de muita gente, inclusive de pessoas com quem já não falava há anos. À medida que subimos na carreira, por vezes sentimo-nos um pouco mais isolados, mas um momento como os Xénios mostrou-me que o nosso trabalho está a ser visto e que tenho gente a apoiar-me. Senti-me mesmo muito feliz por este reconhecimento.

Dirhotel - Resumidamente, como é que foi o seu trajeto até aqui? Sempre esteve inclinado para a hotelaria ou nem por isso.

J.M.S. - Não. Sou da Póvoa de Varzim e um orgulhoso poveiro; fiz de tudo um pouco na minha terra. Comecei por colar cartazes em estações de autocarros, fui nadador-salvador, joguei futebol e fui federado em natação. Até dancei no rancho e joguei

ping-pong! Fiz mesmo de tudo, mas o contacto com o serviço ao cliente começou como bartender. Uns amigos tinham um bar, convidaram-me e comecei assim a trabalhar na noite. Ali nasceu o “bichinho” de servir pessoas, embora o meu percurso não tenha sido logo por aí.

Como era muito bom a números, o meu primeiro passo foi a Academia Militar. Tinha um primo lá e atraíam-me a área da administração militar, mas as minhas notas do secundário permitiram-me entrar na Faculdade de Economia do Porto. Decidi que não queria ficar fechado num quartel e segui para Economia. Estive lá três anos, mas não terminei o curso; percebi que passar a vida a “contar o dinheiro dos outros” não era para mim.

Mudei o rumo para Gestão e Administração Hoteleira, em Vila do Conde, e licenciiei-me. Ali tive a certeza de que o meu futuro passava pelas pessoas e pela hotelaria. O meu primeiro estágio foi em Espanha, na Ilha de La Toja, e a partir daí fui subindo degrau a degrau: passei pela cozinha, pela copa, fui empregado de mesa e fiz *housekeeping*. Fiz todo o percurso, muito focado na área de *Food & Beverage* (F&B), até chegar à direção hoteleira. Passei por Lisboa, no Verride, e hoje estou aqui, no *MS Collection*.

Dirhotel - Em termos de gestão de liderança e tendo em conta que se movimenta entre dois hotéis, como é que prepara as equipas para uma transição digital e sustentável, ga-

rantindo que não elimina o toque humano.

J.M.S. - Com certeza, essa é uma das maiores dificuldades atualmente. Num cargo de direção, tenho de ser o primeiro a preocupar-me, mas preciso de ser inteligente para perceber que os colaboradores mais jovens captam as mudanças atuais num clique. Para mim, um bom líder é aquele que escuta a sua equipa. É o que mais tento fazer: reunir-me com eles, falar e perceber os seus obstáculos. Assim, aprendo o que é necessário para o hotel funcionar melhor.

Paralelamente, escuto o mercado e o que os clientes procuram. Esta transição é feita com proximidade. Tenho orgulho em trabalhar com pessoas que estão cá desde o início e que gostam desta parceria. Não acredito naquela velha frase de que ‘o trabalho fica aqui e os problemas lá fora’. Nós servimos pessoas num ambiente de cinco estrelas. Se alguém tem um familiar doente, não vai conseguir sorrir normalmente. Por isso, foco-me no ser humano.

Para acompanhar a rapidez das mudanças atuais, a liderança tem de ser presente. Eu trabalho com eles na sala, na cozinha e até nos quartos, a fazer o *housekeeping*. É no terreno que ouvimos e formamos as pessoas. Ensinar apenas numa sala com uma televisão não funciona no nosso setor, onde cada dia e cada cliente são diferentes. A liderança tem de ser pelo exemplo, todos os dias, e é assim que gosto de trabalhar.

A liderança tem de ser pelo exemplo, todos os dias

Dirhotel - E em termos de sustentabilidade?

J.M.S. - Na *MS Collection* temos um departamento interno de sustentabilidade criado desde o início, com a principal preocupação de ajudar as equipas a fazerem essa transição de uma forma mais fácil e rápida.

Por exemplo, ao pequeno-almoço, consoante o número de pessoas que temos no hotel, o serviço é gerido de maneira diferente para que o desperdício seja o menor possível. Não é que sirvamos menos às pessoas, mas gerimos as coisas para que o desperdício seja quase nulo. Depois, o que sobra e dá para aproveitar, nós reaproveitamos:

por exemplo, com a fruta que sobra fazemos sumos naturais ou outros mimos para agradecer aos clientes. E como controlamos tanto o desperdício, às vezes nem sequer conseguimos ajudar instituições com comida, porque o que sobra não chega sequer para eles virem buscar.

Então, como é que fazemos? Juntamos as equipas todas — porque também temos de ter uma preocupação social. Nós temos o primeiro hotel de 5 estrelas em Aveiro e também estamos em Arouca, e queremos estar ao lado da comunidade. Nunca vamos conseguir crescer sozinhos. Por isso, temos um cantinho com um caixote enorme dentro das unidades onde os colaboradores deixam roupas, brinquedos para crianças e tudo mais, e fazemos essa gestão dentro do hotel.

Ao nível da gestão de águas, temos os sistemas todos controlados. Os caudais são controlados com redutores em todos os quartos e temos painéis solares. Tudo é pensado de forma a sermos uma empresa sustentável.



Para nós é um orgulho enorme. A *MS Collection* tem 3 anos, o hotel de Arouca tem um ano, e já somos certificados *Green Key* nos dois hotéis — aliás, nos de 4 estrelas da empresa também. Todos os nossos hotéis têm a certificação *Green Key*, que é uma chancela que nos coloca no topo do que melhor se faz em sustentabilidade.

Em Arouca, já pusemos em prática várias iniciativas: fizemos casinhas de pássaros construídas por clientes e pintadas por crianças, que depois pendurámos nas árvores para que as aves locais possam procriar. Também trabalhamos com instituições locais com o foco nas plantas autóctones. Por exemplo, todo o nosso jardim em Arouca foi feito apenas com plantas da região, para podermos preservar a flora local e mostrar às pessoas o que de melhor a terra dá.

Temos todo um trabalho feito com a gestão de águas e as piscinas, até porque o cliente hoje em dia pergunta por isso. Também apoiamos instituições — por exemplo, liga-

das à preservação do Lince Ibérico. Os clientes podem doar o troco ou arredondar o valor final da sua fatura para ajudar estas causas ligadas à sustentabilidade.

Portanto, isto é algo mesmo importante para nós. É tão importante que temos um departamento interno dedicado e sabemos que, hoje em dia, isto tem muito peso para o cliente quando procura um hotel.

Dirhotel - Há algum tipo de motivação para gerir as equipas em picos de ocupação?

J.M.S. - Claro! Há clientes que chegam ao pé de nós e dizem que deve ser ótimo trabalhar num sítio

assim. E é, mas no final do dia isto é uma empresa e tem de dar dinheiro. O nosso grande objetivo é acabar com os picos de ocupação e transformá-los numa linha constante lá em cima. Para isso, prefiro vender 10 a 1000 do que 20 a 500.

A ideia é posicionar os hotéis da *MS Collection* como espaços icónicos e de luxo. Ao subirmos o posicionamento e o preço médio por quarto (ADR), conseguimos uma maior rentabilidade mesmo que a ocupação não esteja sempre no máximo.

Gerir isto com as equipas exige flexibilidade, porque não temos colaboradores guardados num armário para tirar só ao fim de semana. Também não trabalhamos com trabalhadores temporários (extras), porque eles não têm o feeling e o cuidado que exigimos no nosso serviço.

Em vez disso, temos uma equipa dimensionada e funcionamos numa base de dar e receber: quando a ocupação está baixa, manda-

mos as pessoas para casa para descansarem; quando estamos em picos de trabalho, nem preciso de pedir para ficarem. Eles próprios dizem: “hoje fico mais um bocadinho para ajudar, porque sei que amanhã me mandam para casa mais cedo”.

Conseguimos criar este espírito em que todos se sentem parte da empresa. Trabalhamos todos juntos, como uma máquina afiada, sem barreiras entre quem é o diretor e quem é o colaborador.

Dirhotel – Ou seja, também existe o delegar de responsabilidade...

J.M.S. – Para mim, ser um bom líder é quando a casa funciona mesmo quando eu não estou cá. Eu preciso de ter a informação toda e saber tudo o que acontece para lhes dar resposta e para eles sentirem que estou sempre ao lado deles. Mas a verdade é que a equipa também sabe que trabalha com alguém que, se eles estiverem apertados no serviço, de repente olha para o lado e a mão que aparece para ajudar é a minha. Se temos um jantar mais forte, do nada sou eu que estou ali atrás a dar apoio e a perguntar o que é preciso. Eles conhecem esse meu lado de líder presente e, por isso mesmo, muitas vezes são os primeiros a dizer-me: “já chega, vá embora que nós tomamos conta disto”.

Dá-me um prazer enorme ver as pessoas a crescer aqui dentro. Por exemplo, a nossa subdiretora atual começou como chefe de receção, e a nossa chefe de receção era rececionista e subiu. Até os estagiários que passam por nós acabam por ficar todos a trabalhar connosco. Num hotel de cinco estrelas, temos de perceber que criar esta retenção e fazer com que as pessoas estejam felizes e fiquem connosco o máximo de tempo possível é o que traz estabilidade ao hotel.

É essa estabilidade que faz toda a diferença no serviço. Permite que os clientes voltem e já tratem os colaboradores pelo nome, e que os colaboradores também já conheçam muito bem os clientes. Eu costumo dizer sempre isto: o objetivo é o cliente entrar como cliente e sair como família. Se o cliente sentir isto, ele vai voltar, vai falar bem de nós a outras pessoas e a bola de neve começa a crescer. É assim que deixamos de ter apenas aqueles picos de ocupação e passamos a ter uma li-



nha constante cá em cima, que é aquilo que nós tanto procuramos.

Dirhotel – Acaba por ser uma forma de liderança que retém o talento.

J.M.S. – Claro, tem de ser assim, se não for dessa forma é impossível fazer um cinco estrelas. Eu não acredito mesmo de outra maneira. E quando falo em cinco estrelas, não é ter uma placa com cinco estrelas na porta; é fazer um serviço de cinco estrelas, que é aquilo que nós fazemos nos nossos hotéis MS Collection. É cuidar das pessoas, tratar delas. É podermos ter 100 pessoas cá dentro, mas cada uma delas sentir-se única. Eu sei o nome dela, sei do que ela gosta.

Dou um exemplo: em vez de fazer um miminho VIP no quarto igual para toda a gente, se eu sei que uma pessoa já cá esteve e não tocou na água sem gás porque só bebe água com gás, da próxima vez eu tiro a água sem gás e ela só tem água com gás no quarto. Nós temos de perceber que, quando as pes-

soas nos escolhem, estão a escolher uma experiência, um destino. Não é como o depósito do carro que fica sem gasolina e paramos na primeira bomba que aparece; não, elas escolheram vir para cá. E há pessoas que planeiam isto durante muito tempo e poupam para aqui vir. Por isso, tenho de valorizar o facto de nos terem escolhido para sermos a casa delas durante uns dias, abrindo a porta à nossa equipa de *housekeeping* para entrar em algo que é privado, onde têm a sua roupa, as suas jóias. Nós temos mesmo de cuidar das pessoas, e para isso é preciso gostar de o fazer. Temos de gostar de cuidar para que os clientes sintam que é algo genuíno.

Em Aveiro e em Arouca, somos os primeiros cinco estrelas da cidade e da vila. E eu só acredito que somos capazes de entregar este serviço se tentarmos, ao máximo, que as nossas equipas sejam locais. Quando um cliente vai à receção e pergunta onde pode ir jantar fora do hotel, são os colaboradores locais que sabem que a Senhora Maria tra-



balha naquele restaurante e que, se pedir na cozinha, ela faz aquele prato especial, ou que a loja da Senhora X é a melhor. Aquele brilho nos olhos de quem é da terra e gosta de vender a sua própria cidade é algo que eu nunca vou conseguir comprar, por muito que pagasse um salário de 2000, 3000 ou 4000 euros a alguém de fora.

Por outro lado, ser o primeiro cinco estrelas destas regiões obriga-me a uma coisa: a estar muito mais presente. Obrigame a dar formação de cinco estrelas, a dar know-how, a corrigir pequenos pormenores. Há palavras que não se devem dizer, há gestos que não se devem fazer. Como somos pioneiros ali, as pessoas não trazem essa bagagem de hotelaria de luxo, por isso eu tenho de lha dar. Sou obrigado a estar lá. E isto acaba por criar um elo de ligação muito forte: eles sentem-se agradecidos pelo que aprendem e eu fico muito grato por conseguir absorver deles esse sentimento de orgulho e pertença pela cidade de Aveiro ou por Arouca. É isso que

depois passa para os clientes. Isso é que é ser cinco estrelas. É esta experiência que faz o cliente sentir: “Eu sinto-me mesmo bem aqui. Toda a gente gostou de mim e toda a gente sabe quem eu sou”.

Dirhotel - Nota-se que acredita mesmo nisso...

J.M.S. – É mesmo isso! Nós, hoteleiros, temos muito essa mania de dizer na brincadeira: “O meu sonho é deixar a hotelaria!”. Muita gente o diz, mas depois paramos para pensar: “Se eu sair, o que é que vou fazer?”. Ficamos logo com a sensação de que não sabemos fazer mais nada.

E o mais engraçado é que, quando falamos com pessoas de fora do nosso meio, elas dizem: “Como assim, não sabes fazer mais nada? Vocês na hotelaria falam imensas línguas, sabem servir pessoas, vão para a sala, gerem eventos, casamentos, limpam quartos se for preciso... vocês são das pessoas mais versáteis que existem!”. E a verdade é que

somos. Mas a nossa cabeça formata-se de tal maneira que, quando pensamos em largar este mundo, não fazemos a mínima ideia do que iríamos fazer a seguir. Por isso é que ninguém sai!

No fundo, nós gostamos mesmo disto. Eu digo isso na brincadeira, sobretudo naqueles dias mais duros, naqueles “dias de lodo” como nós costumamos chamar, mas a realidade é que eu não gostava nada de deixar a hotelaria. Gosto mesmo do que faço e não me vejo a fazer mais nada na vida.

Dirhotel - Tendo em conta a incerteza económica atual, não estamos a viver o melhor momento mundial, não é? Como é que o setor da hotelaria ou o setor hoteleiro se pode defender destas crises?

J.M.S. – Nós temos de conseguir passar a imagem de que Portugal é a alternativa ideal para quando o mundo lá fora está mais instável. No fundo, a hotelaria de cinco estrelas vende sonhos e experiências: afinal, para comer e dormir, as pessoas fazem-no em casa. Mesmo em contextos internacionais complexos, o público não deixa de querer viajar; procura, sim, destinos onde se sinta seguro. E o nosso país tem exatamente esse perfil.

Eu viajo com frequência para o estrangeiro e acabo sempre por concluir o mesmo: temos tendência a desvalorizar o que é nosso, mas o nosso serviço é excelente. Com a instabilidade atual no Médio Oriente, Portugal deve afirmar-se novamente como uma alternativa viável. Já vimos este fenómeno acontecer na altura da Primavera Árabe e na gestão da pandemia: somos rigorosos com as regras, qualificado, falamos múltiplas línguas, mas mantemos por vezes um certo complexo.

No Lago Como vende-se um quarto de 30 metros quadrados por 15 mil euros a noite. Aqui, se propomos um quarto de 50 metros quadrados por 300 euros, há quem considere caro. Na verdade, já tivemos clientes estrangeiros com elevado poder de compra a confessar que só não nos tinham visitado antes porque achavam o preço demasiado baixo para a qualidade prometida.

Para este perfil de cliente, o preço é uma questão cultural e um indicador de qualidade. Veja-se o exemplo dos clientes brasileiros, que apreciam muito o nosso hotel e o nosso país: muitos ainda guiam a escolha do vinho

pelo preço. Sentem dificuldade em compreender como é que um vinho de 5 euros pode ter qualidade e optam por garrafas de 40 ou 50 euros. Nestas situações, cabe-nos explicar que, em Portugal, a produção vinícola tem um padrão de qualidade excecional em quase todas as gamas de preço. É uma questão de mentalidade com a qual temos de saber trabalhar.

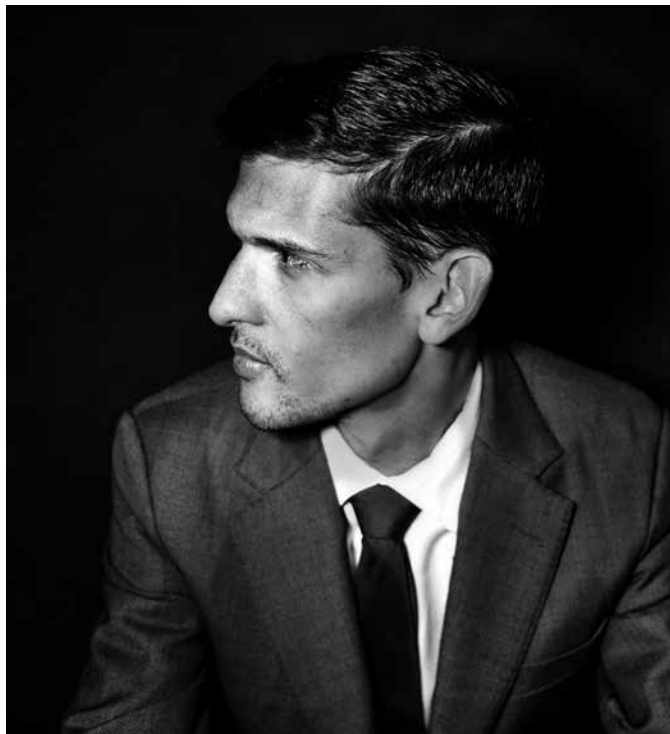
Agora, por outro lado, também não podemos achar que podemos subir os preços indefinidamente sem que a corda acabe por partir. Se aumentamos o valor, temos de entregar um serviço à altura. E a realidade é que hoje temos uma dificuldade enorme em encontrar mão de obra qualificada; andamos todos sedentos por profissionais que saiam das faculdades prontos para dar um serviço de excelência.

Se continuarmos a inflacionar os preços só porque as pessoas se refugiam cá devido às crises dos outros, corremos um risco enorme. Se esticarmos demasiado a corda agora, quando a instabilidade passar, vamos perder estes clientes todos. Eles vão sentir que nos aproveitámos da situação e não voltam. Portugal tem de continuar a ser visto como um destino com um valor justo pelo serviço que entrega, e não como um mercado oportunista.

Dirhotel - Até porque também o mercado interno tem de ter um certo peso aí, não é?

J.M.S. - Em Aveiro e em Arouca, embora trabalhemos com o mercado externo, o nosso principal cliente continua a ser o português. Aveiro é uma cidade que os portugueses adoram; está cada vez mais bonita, plana, ideal para caminhar ou andar de bicicleta, e com a praia da Costa Nova a apenas dez minutos. Já Arouca é um destino que os portugueses conhecem bem, mas que o mercado internacional ainda está a descobrir.

A verdade é que, quando recebemos clientes estrangeiros, eles ficam completamente apaixonados por Arouca. Estamos a falar de um património como o Mosteiro, que tem mil anos. É impressionante ver a reação das pessoas, especialmente as do mercado norte-americano que continuam a achar que o mundo começou com a descoberta da América. Quando entram num espaço com um milénio de história, ficam fascinadas porque encontram algo que não existe em mais lado nenhum.



No entanto, o segredo está na forma como nos vendemos. Eu não posso ir a uma feira de turismo nos Estados Unidos e dizer que “Arouca fica no interior de Portugal”. Para um americano, o “interior” pode significar uma viagem de seis horas de avião sabe-se lá para onde, e isso afasta-os. Temos de lhes explicar que Arouca fica a uma distância muito curta do aeroporto — por vezes, menos tempo do que o que eles demoram a sair do aeroporto JFK em Nova Iorque. Sair do Porto e chegar a Arouca é um processo rápido.

Felizmente, os portugueses já estão a mudar um pouco, mas historicamente sempre tivemos alguma dificuldade em valorizar e vender o nosso produto, adotando muitas vezes uma postura mais fustigada. Não pode ser assim; temos de nos saber vender. Somos excelentes no que fazemos e, acima de tudo, gostamos de receber bem. Essa hospitalidade — estar de braços abertos, com um sorriso na cara e a porta aberta — é uma característica cultural nossa que muito poucos países têm, e que deve ser plenamente aproveitada.

Dirhotel - E quais são os objetivos estratégicos da marca?

J.M.S. - O nosso foco é continuar a crescer. E a verdade é que nós não queremos apenas ser, nós já somos. Eu costumo dizer, aliás, que

antes de abrímos este hotel de Aveiro já éramos o melhor hotel de Aveiro. Somos um hotel de cinco estrelas diferente, que nasceu da renovação do palacete onde viveu Eça de Queirós. Queremos ser o melhor hotel da Península Ibérica. Vamos continuar a crescer e, quando falo em ser o melhor, não me refiro a prémios, mas sim ao serviço que prestamos, às avaliações dos nossos clientes e àquilo que eles sentem quando estão connosco. É por aí que queremos continuar a crescer.

E queremos que Arouca faça exatamente o mesmo caminho. É um resort no meio das montanhas que vai crescer imenso, alavancado por este que foi o primeiro MS Collection, mas que tem, se calhar, muito mais potencial para fazer coisas diferentes. São dois hectares e meio de terreno perfeitos para eventos, casamentos e apresentações, onde se respira tranquilidade, paz e calma. As freiras não escolheram aquele sítio por acaso; ali o tempo não passa, é pura história. É um hotel imponente só por si, onde o serviço tem de ser desenhado de forma diferente do de Aveiro. Aqui, no palacete, estamos muito mais presentes junto dos clientes. Lá, o espaço é muito maior. Estamos presentes, claro, mas num registo de maior tranquilidade e paz. É aquele detalhe de perguntar “em que posso ajudá-la?” ou “precisa de alguma coisa?”, ou de aparecermos do nada para um pequeno serviço na piscina em que o cliente sente que aquilo surgiu do além, como se tivesse voado até ele. Ali o tempo não passa.

Queremos ser uma marca em que as pessoas sabem, com toda a certeza, que ao irem para os nossos hotéis têm garantido aquilo que procuram, numa superação constante de expectativas. Esse é o grande objetivo das nossas equipas e o meu também. Eu não

estou aqui para entregar apenas aquilo que as pessoas pagam, estou aqui para entregar muito acima disso, para que pensem sempre que é impossível fazer melhor e que nem sequer estavam à espera de tanto. E isso é perfeitamente possível. Às vezes não tem a ver com dinheiro ou investimento, mas sim com atitudes e pequenos gestos.

Aveiro é um *Small Luxury Hotel* que conquistou uma Chave Michelin ao fim de dois anos, algo que não é para qualquer um, graças a um serviço diferenciador onde, por exemplo, temos um barco para levar os clientes ao meio da ria para comer ostras e beber champagne. Fazemos coisas realmente diferentes aqui. Já Arouca fez agora um ano e vai fazer o seu caminho para se tornar também um hotel icónico. De certeza que vamos apostar numa marca internacional, até porque colocar o hotel no nível que essas marcas exigem, com o tipo de cliente que elas trazem, obriga-nos a ser ainda melhores. Quando assumimos uma marca especial que transmite serviço e bem-estar, isso obriga-nos, do lado de cá, a entregar tudo e mais alguma coisa. E é exatamente isso que nós queremos.

Dirhotel - Se a minha memória não me falha estava pensado um hotel no Alentejo, certo?

J.M.S. – Relativamente a Évora, sim, existe um projeto que poderá ou não acontecer, mas neste momento ainda está em fase de estudo e não em construção, por isso vamos ver o que vai dar. Entretanto, abrimos recentemente mais um quatro estrelas, outro *Moon & Sun*, mesmo no centro do Funchal, com um *rooftop* e uma piscina infinita no topo que tem vista para toda a baía, e que se vem juntar às nossas unidades do Porto, de Braga e de Lisboa. E já temos também em andamento um projeto futuro que está a ser pensado, em princípio, para o Algarve, embora ainda esteja numa fase muito inicial.

A verdade é que nós somos uns felizardos por trabalharmos numa empresa com um CEO que está sempre à procura de mais e melhor, e que quer isso não só para o negócio, mas para todos os que trabalham nele. No que toca à hotelaria, a empresa move-se em duas vertentes super interessantes: por um lado, a aposta em mercados emergentes, que foi o que aconteceu com os *Collections* em Aveiro e agora em Arouca; por outro, a aposta em localizações consolidadas, onde sabemos que o retorno é

quase imediato, como os centros das cidades de Lisboa, Porto e, mais recentemente, o Funchal.

Isto continua a crescer e não está parado. Surgem sempre novas oportunidades e não faltam projetos no horizonte, o que nos obriga a acompanhar este ritmo e a dar o nosso melhor pela empresa. No final do dia, as oportunidades aparecem e nós estamos cá para as agarrar, porque isto é uma empresa e o objetivo é continuar a evoluir.

Dirhotel - Isto vem um bocadinho na sequência daquilo que estávamos a conversar há bocadinho a propósito das equipas, portanto, acaba por ser fácil transmitir o ADN da marca às equipas.

J.M.S. – O mais importante é que isto seja entendido por nós primeiro. Quando estamos numa posição de liderança, temos de perceber que é muito fácil dizer que as coisas não funcionam por culpa da administração ou porque há dificuldades. Mas se eu fui escolhido para a direção de um hotel, a maior responsabilidade acaba por ser minha, que tenho de tocar a música que a empresa precisa que seja tocada. Não posso pôr o ónus da responsabilidade na administração se eu próprio não fizer nada por isso. Sou o primeiro a querer passar às equipas aquilo que a administração nos pede e, mesmo quando as coisas correm menos bem, sou eu que tenho de continuar a lutar, a defender a minha dama e a vestir a camisola. Mais do que isso, tenho de mostrar à equipa que esta camisola é para partilhar, até estarmos todos a vestir o mesmo. Não é o meu patrão que tem de vir fazer isto, sou eu. E o que tento passar-lhes é que, se a empresa nunca falha com eles — temos o nosso trabalho, o salário e estabilidade —, nós também temos uma responsabilidade que vai muito além do dinheiro. Nós trabalhamos para pessoas e temos de cuidar delas o melhor possível. No fundo, cuidar das pessoas é cuidar da própria empresa.

Dirhotel - No fundo é isso, cuidar das pessoas é cuidar da empresa.

J.M.S. – Claro, eu não consigo ver as coisas de outra maneira. O retorno que vem daí é o que traz o sucesso e a sustentabilidade ao negócio. Sou muito avesso à ideia de que a culpa é sempre da administração quando algo corre mal; a culpa é minha e das minhas chefias, nós é que temos de ser responsáveis. Se a coisa corre menos bem porque nos fal-

ta um colaborador, se calhar ele não se foi embora porque a empresa pagava mal. Se calhar foi-se embora porque eu não o tratei bem, ou porque ele precisou de um dia para apoiar a mãe que estava doente e eu preferi dizer “não, tens de vir trabalhar” só para não estragar a minha folga. Isso para mim não existe. Se eu tenho alguém na equipa que não está bem, sou o primeiro a dizer “olha, vai para casa que eu fico no teu lugar”. E fico mesmo! Não é aquele egoísmo de “ah, não o vou mandar embora senão tenho de me chatear e trabalhar mais”. Quem escolhe esta vida tem de perceber como isto funciona.

Dirhotel - Casa-se com ela, não é?

J.M.S. – Quase isso. E eu sou muito claro com eles: se queres estar em casa todos os sábados, domingos, no Natal e na passagem de ano, a hotelaria não é para ti, de todo. E atenção, eu não sou daqueles que acha que na hotelaria se tem de trabalhar 60 horas por semana. Sou completamente contra isso! Acho que se devem trabalhar as 40 horas e que as equipas devem ter a dimensão certa para isso. Mas é preciso perceber que isto não é uma fábrica onde carregamos num botão, desligamos a máquina e vamos embora. Se o cliente está sentado à mesa e eu queria sair às dez da noite, mas ele está ali num jantar especial com a mulher e o momento se prolonga mais meia hora, eu tenho de compreender isso. Estamos ali a criar uma experiência e não podemos estragá-la só porque deu a minha hora. Lidar com pessoas exige respeitar o ritmo de cada um. Se não entendermos isto...

Dirhotel - Não se está no sítio certo.

J.M.S. – É impossível estar. E é isso que eu tento passar todos os dias às minhas equipas e que, felizmente, tenho conseguido ao longo dos anos.

Dirhotel - Porque, ao fim ao cabo, um hotel é um animal vivo.

J.M.S. – É mesmo! Vive 24 horas por dia, é um verdadeiro ecossistema social. Eu costumo dizer, a brincar, que a única coisa que nos diferencia de um hospital é que aqui não nos morre gente, mas de resto o “H” na porta é igual. Temos de ter a noção de que trabalhamos num sítio que funciona 24 horas por dia, 365 dias por ano. Isto obriga-nos a perceber que não temos um horário das nove às cinco, que não fechamos aos feriados, nem temos a garantia de folgar todos os sábados e domin-



gos só porque é dia de ir à missa ou de estar a descansar. Claro que nós tentamos ajeitar as coisas, gerir os horários e, obviamente, toda a gente tem direito aos seus fins de semana. Mas, acima de tudo, tem de haver um gosto genuíno em cuidar de pessoas. E isto não tem a ver com dinheiro nem com o tempo que se perde; tem a ver com a nossa vontade, com o querer estar ali e sentir que faz a diferença. Às vezes é difícil conciliar com a casa, com a família e com tudo o resto, mas o feedback do cliente tem de ser compensador o suficiente para fazer valer a pena.

Dirhotel - E os seus objetivos pessoais, quais são?

filhas pequeninas e agora também procuro e preciso dessa estabilidade. Esta empresa dá-me a possibilidade de crescer: são projetos grandes, há muito para fazer e, como o nosso CEO não para de avançar, nós temos de olhar para o futuro com ele.

Eu quero muito continuar a contribuir para o meu país. Podia ter ido para fora — e felizmente posso ir, se assim o desejar, porque as propostas vão surgindo e a minha carreira permite-o —, mas continuo a acreditar que podemos fazer algo de grande cá dentro. Tenho o sonho de um dia poder contribuir para a minha cidade. Estou sempre a falar da Póvoa de Varzim porque gosto muito daquilo

J.M.S. - Eu espero ainda ir a meio — ou nem sequer a meio — da minha carreira. Esta já é a minha 18.ª casa na vida, o que é sinal de que fui mudando de sítios, e às vezes mudei de casa dentro da mesma empresa. Por isso, não significa que tenha trocado 18 vezes de emprego, não é isso. Eu gosto de criar raízes e gosto que, quando alguma coisa muda na minha vida profissional, mude com o trabalho bem feito para trás. Sou um sortudo por ter deixado sempre as portas abertas por todos os sítios onde passei, além de amigos e pessoas que, mais tarde, até vêm trabalhar comigo outra vez.

Decidi vir para Aveiro, para a MS Collection, por um projeto de vida que considero que possa durar. Não sei o dia de amanhã, mas acredito mesmo que vai durar. Tenho duas

e gostava de fazer lá algo. A Póvoa não tem um hotel de cinco estrelas até hoje, por isso, quem sabe um dia? Gostava mesmo, tenho essa imagem de continuar a crescer e, quem sabe, ter um projeto mais meu, familiar. A minha mulher também é hoteleira, por isso até seria uma coisa em família.

Mas, por agora, o meu foco está em fazer com que este hotel de Aveiro continue a ser o que já é: um dos melhores do país. Mais do que isso, quero que os clientes continuem a confiar em nós, a vir para cá e a considerar este hotel como a sua casa, recomendando-o a amigos e família porque se sentem genuinamente bem connosco. E quero fazer o mesmo por Arouca, que só tem um ano e ainda precisa de estabilidade, de trabalho e de consolidação. Há muito para crescer ali e eu quero contribuir para isso; consegui fazê-lo por todos os sítios onde passei, por isso aqui também o vamos fazer.

Como costumo dizer, felizmente já recebi um prémio de mérito de carreira, aos meus 38 anos, e a primeira coisa que disse na altura foi: "Não sei se me querem mandar para a reforma, mas isso não vai acontecer!" Sinto-me a meio do caminho e cheio de vontade de fazer coisas. Continuo a acreditar que Portugal pode ser o melhor país do mundo na hotelaria, no turismo e na arte de bem receber. Somos pequeninos, mas ecléticos; em 600 quilómetros temos realidades e experiências completamente diferentes, temos neve, sol, praia, rios... temos tudo!

Acredito mesmo que, com o meu trabalho — que espero que continue a ser sempre por cá, perto da família e dos amigos —, posso contribuir para que o nosso país e a nossa hotelaria sejam melhores todos os dias. E isso inclui a formação. Gosto muito de colaborar com faculdades, dar palestras, dar aulas e partilhar o meu percurso, tentando motivar e incentivar as pessoas a serem melhores todos os dias a servir os outros. Acho que vivemos num mundo um bocado difícil. Eu era daqueles que acreditava que a COVID nos ia unir mais, mas não foi isso que vi, e acho que precisamos cada vez mais dessa união. As minhas duas filhas também me mostram um bocadinho isso. Precisamos muito de querer cuidar dos outros e não olhar apenas para o próprio umbigo — e a hotelaria dá-nos precisamente isso, esta vocação de querer cuidar de quem nos visita. ■

**Bruno Miranda**

Mestre em Direção Hoteleira pela ESHT do Politécnico do Porto e Cluster General Manager Hotéis Tapestry Collection by Hilton

“LOCATION MATTERS” – DESENHAR UM RESTAURANTE DE SUCESSO!



Um dos erros mais frequentes consiste em desenhar primeiro o espaço e só depois procurar um conceito que se adapte às limitações existentes. Na prática, deveria acontecer exatamente o contrário: o conceito deve nascer em simultâneo com a definição do espaço.

Quando se desenvolve um novo hotel, a maior parte da atenção concentra-se naturalmente nos quartos. Afinal, é aí que se encontra o principal motor de receita da operação. No entanto, algumas das decisões que mais influenciam a rentabilidade futura de um hotel são tomadas muito antes da abertura e, muitas vezes, fora do alojamento.

A localização e o conceito dos *outlets* de restauração são disso um excelente exemplo.

Demasiados projetos continuam a encarar o restaurante como um complemento necessário para servir pequenos-almoços, apoiar eventos ou satisfazer as necessidades dos hóspedes. O resultado é frequentemente um espaço bem executado do ponto de vista operacional, mas com dificuldade em captar clientes externos e gerar receitas consistentes.

A verdade é que a rentabilidade de um restaurante de hotel começa a ser construída ainda na fase de projeto.

A relação com a rua, a existência de uma entrada independente, a visibilidade para quem passa no exterior, a possibilidade de integrar uma esplanada ou um rooftop e até à localização dentro do próprio edifício

são fatores que podem condicionar o desempenho do outlet durante toda a sua vida útil.

Se uma pessoa passar à porta do hotel e não perceber que ali existe um restaurante, dificilmente entrará para consumir.

Mais importante ainda, conceito e localização não devem ser pensados separadamente.

Um dos erros mais frequentes consiste em desenhar primeiro o espaço e só depois procurar um conceito que se adapte às limitações existentes. Na prática, deveria acontecer exatamente o contrário: o conceito deve nascer em simultâneo com a definição do espaço.

Um rooftop convida naturalmente a uma proposta experiencial, focada em cocktails, partilha, entretenimen-

to e valorização da vista. Um espaço com forte exposição para uma praça ou rua movimentada beneficia de uma oferta mais dinâmica e acessível ao público local. Já um restaurante interior, sem visibilidade direta, necessita de uma proposta suficientemente diferenciada para justificar uma visita propositada.

Não existe um conceito melhor do que outro. Existe um conceito adequado à localização, ao posicionamento do hotel e ao mercado onde se insere.

Também é importante compreender que o verdadeiro concorrente de um restaurante de hotel raramente é o hotel ao lado.

O cliente local não escolhe entre hotéis. Escolhe entre restaurantes.

Por isso, os *outlets* mais bem-sucedidos são normalmente aqueles que conseguem construir uma identidade própria, mantendo simultaneamente coerência com a marca do hotel. Têm nome próprio, comunicação própria e uma proposta de valor facilmente identificável pelo mercado.

O objetivo deve ser simples: deixar de ser visto como “o restaurante do hotel” para passar a ser reconhecido como um restaurante que, por acaso, está localizado dentro de um hotel.

Mas a definição do conceito, por mais importante que seja, não resolve tudo. A experiência demonstra que muitos espaços acabam por ficar excessivamente dependentes dos hóspedes porque nunca foram desenhados para captar a procura da comunidade local.

Uma entrada independente, uma esplanada bem posicionada, uma fachada ativa ou uma ligação mais evidente à rua podem fazer a diferença entre um restaurante que vive exclusivamente da ocupação do hotel e outro que consegue gerar procura própria ao longo de todo o ano.

É precisamente aqui que o Diretor de Hotel pode e deve assumir um papel mais relevante.

Tradicionalmente, muitas decisões relacionadas com a conceção dos hotéis são tomadas por promotores, investidores, arquitetos, designers e consultores especializados. Todos desempenham funções essenciais no desenvolvimento do projeto. No entanto, existe um elemento que, por vezes, é subvalorizado: a visão operacional de quem irá gerir o ativo no dia a dia.

O Diretor de Hotel possui uma perspetiva privilegiada sobre os comportamentos dos clientes, os fluxos ope-

acionais, os desafios comerciais e os fatores que efetivamente influenciam a rentabilidade das diferentes áreas do negócio. É alguém que conhece a realidade do mercado, compreende as expectativas dos hóspedes e consegue antecipar as dificuldades operacionais que apenas se tornam evidentes depois da abertura.

Por esse motivo, o seu contributo pode ser determinante durante a fase de planeamento e desenvolvimento.

A definição da localização de um restaurante, a existência de uma entrada independente, a criação de uma esplanada, o posicionamento de um rooftop ou a escolha do conceito gastronómico não são apenas decisões de arquitetura ou design. São decisões estratégicas que terão impacto direto na capacidade futura de gerar receitas.

Quanto mais cedo a experiência operacional for integrada no processo de desenvolvimento, maior será a probabilidade de criar espaços comercialmente atrativos, operacionalmente eficientes e financeiramente sustentáveis.

Num momento em que os custos operacionais continuam a aumentar e a pressão sobre as margens é cada vez maior, torna-se essencial olhar para a restauração como uma unidade de negócio autónoma e não apenas como um serviço de apoio ao alojamento.

Os hotéis que conseguem transformar os seus *outlets* em verdadeiros pontos de atração para a cidade beneficiam não apenas de mais receitas, mas também de maior notoriedade, mais visibilidade da marca e uma ligação mais forte à comunidade local.

Muitas vezes, as decisões que mais influenciam o seu sucesso são tomadas muito antes da abertura, na forma como o espaço é pensado, posicionado e integrado na envolvente.

Porque, no final, um bom conceito pode atrair clientes. Mas um bom conceito no local certo tem muito mais probabilidades de gerar resultados. ■

O objetivo deve ser simples: deixar de ser visto como “o restaurante do hotel” para passar a ser reconhecido como um restaurante que, por acaso, está localizado dentro de um hotel.



O FUTURO DA HOTELARIA DEBATEU-SE EM ELVAS



é impossível esperar que os resultados continuem a crescer de forma exponencial enquanto os principais acessos ao país estiverem esgotados

O Centro de Negócios Transfronteiriço de Elvas transformou-se, no início de março de 2026, no epicentro do debate sobre o turismo nacional ao acolher o XXII Congresso da ADHP (Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal). O encontro reuniu cerca de 640 profissionais entre reuniu hoteleiros, profissionais da hotelaria, especialistas em diversas áreas – como a sustentabilidade, educação, o bem-estar ou a inteligência artificial – e outros *stakeholders* do turismo com o objetivo claro de analisar as grandes tendências que vão desenhar a hotelaria em Portugal nos próximos anos, dividindo-se entre a reflexão estratégica e a consagração dos talentos nacionais.

Infraestruturas e Geopolítica no Centro das Preocupações

A sessão de abertura trouxe ao de cima os grandes desafios estruturais enfrentados por uma atividade que já representa 14% do Produto Interno Bruto (PIB) português. No seu discurso inaugural, Fernando Garrido, Presidente da ADHP, deixou avisos sérios em relação ao crescimento contínuo do turismo. Para o responsável, é impossível esperar que os resultados continuem a crescer de forma exponencial enquanto os principais acessos ao país estiverem esgotados. A ausência de obras estratégicas prioritárias, como o novo aeroporto de Lisboa e a rede ferroviária de alta velocidade, foi fortemente lamentada.

Além da pressão logística, o líder da associação desmistificou os movimentos locais que criticam o “excesso de turismo”, lembrando que estudos comprovam que estes grupos não refletem o sentimento da maioria da população. No entanto, aler-

tou que a melhoria da experiência do turista é indissociável da melhoria da qualidade de vida das populações locais. As atenções dos diretores hoteleiros estendem-se também ao cenário geopolítico internacional, nomeadamente o conflito armado no Médio Oriente, cujos impactos comerciais na Europa são acompanhados de perto com a habitual resiliência do setor.

Como contraponto regulatório positivo, a ADHP saudou a iminência do novo Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET). A medida é vista como um passo há muito aguardado para valorizar e enquadrar devidamente o papel do diretor de hotel, que deixou de ser um mero gestor operacional para passar a liderar equipas altamente multidisciplinares. O Presidente da ADHP sublinhou o papel dos “profissionais da hotelaria e, em particular, dos diretores de hotel” para o sucesso desta atividade económica e recordou que o “nível

de sofisticação” atingido pela hotelaria portuguesa “exige lideranças altamente qualificadas”.

Da Valorização do Interior à Inovação Tecnológica

Durante os dois dias de trabalhos, as várias sessões desenharam uma panorâmica realista e inovadora do setor. No arranque, o foco esteve na diversificação de receitas e no combate à assimetria geográfica. Especialistas debateram o papel da restauração de hotel na captação do cliente local, transformando os espaços gastronómicos em âncoras comerciais resilientes e integradas na comu-

debate centrou-se na atração e retenção de talento através de novas lideranças focadas no bem-estar das equipas, respondendo à crise de recursos humanos enfrentada pelo setor. O encerramento do ciclo de debates esteve a cargo da inteligência artificial e do uso estratégico de dados, ferramentas consideradas cruciais para otimizar operações hoteleiras e apoiar os gestores na tomada de decisões num mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

A Noite dos Xénios e a Apologia do Capital Humano

A vertente celebrativa do congresso traduziu-se na entrega dos Prémios Xénios 2026, uma iniciativa que alcançou uma votação histórica com mais de 100 mil votos expressos. A cerimónia contou com a presença do Secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços, Pedro Machado, que elogiou vigorosamente os profissionais da hotelaria, destacando-os como a matéria-prima mais importante e responsável pelos excelentes resultados económicos registados no ano anterior. O governante assumiu ainda o compromisso do executivo em garantir uma pro-

discutiu-se a necessidade de criar estratégias conjuntas entre hotéis e entidades regionais para promover destinos fora dos grandes centros urbanos



nidade. Em paralelo, discutiu-se a necessidade de criar estratégias conjuntas entre hotéis e entidades regionais para promover destinos fora dos grandes centros urbanos, estimulando a economia nos territórios de baixa densidade populacional.

O segundo dia de congresso foi marcado por três eixos fundamentais: a sustentabilidade, o bem-estar e a tecnologia. A sustentabilidade ambiental foi discutida como uma vertente obrigatória e transversal a qualquer modelo moderno de gestão hoteleira. Posteriormente, o



Posteriormente, o debate centrou-se na atração e retenção de talento através de novas lideranças focadas no bem-estar das equipas,



gressão efetiva de carreiras e melhores condições profissionais.

Entre os grandes vencedores da noite de excelência hoteleira, João Moita da Silva (do MS Collection Aveiro e Arouca) foi galardoado como o Melhor Diretor de Hotel. O prémio de Melhor Jovem Dire-

tor de Hotel foi entregue a João Américo Pereira (Crowne Plaza Caparica Lisbon), enquanto Ricardo Rodrigues (Marriott Cluster Salgados Resort) arrecadou a distinção de Melhor Diretor de Alojamentos. No campo executivo e estratégico, Fábio Rebelo (Hilton Porto Gaia) venceu em *Food & Beverage*, Pedro Ribeiro (Vila Galé Hotéis) destacou-se na Direção Comercial e Marketing, e Joana Gabirra (AHM) triunfou no *Revenue Management*. O pilar dos recursos humanos consagrou Isabel Pedras Glória (Pestana Hotel Group) como Melhor Gestora de Potencial Humano, e a Expedia Group foi reconhecida como o Melhor Parceiro de Negócio.

A fechar a lista de distinções com grande simbolismo, a Direção da ADHP entregou o Prémio Carreira a António Alves — antigo presidente da associação e ex-diretor do grupo Meliá —, além de atribuir Prémios de Mérito a José Santos (Turismo do Alentejo e Ribatejo) e a João Manuel Nabeiro (Grupo Nabeiro — Delta Cafés), selando com chave de ouro uma edição memorável em território elvens. ■

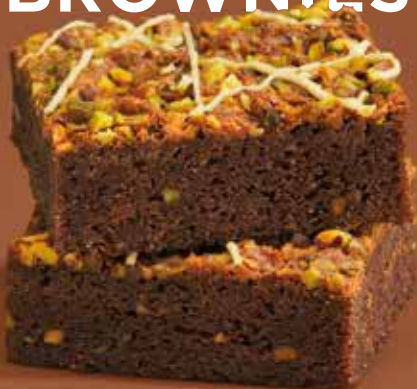


Ruth's®
American Style Recipe

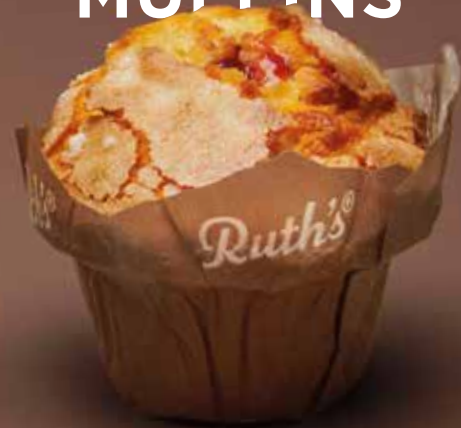
COOKIES



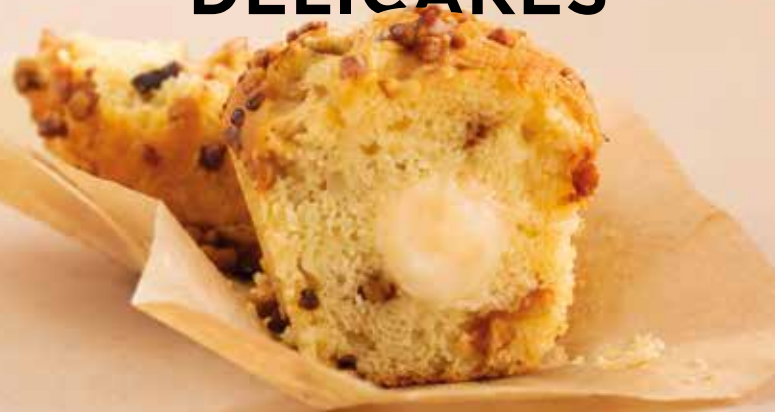
BROWNIES



MUFFINS



DELICAKES



COOKIE PUCKS



**Rui Lopes**

Director of Food & Beverage na Tivoli Hotels & Resorts

GESTÃO DE F&B EM HOTELARIA: UMA PERSPETIVA ESTRATÉGICA



Os *outlets* concessionados permitem uma entrada mais rápida no mercado com impacto imediato. Um nome forte ou um chef reconhecido pode atrair clientes logo desde o primeiro dia, reduzindo o tempo necessário para ganhar notoriedade.

Num setor cada vez mais competitivo, a gestão de *Food & Beverage* assume um papel crítico na diferenciação das unidades hoteleiras.

Quais são hoje os principais modelos de gestão de *outlets* de F&B nos hotéis?

Podemos dividir essencialmente em dois grandes modelos: a gestão própria (operação interna) e os *outlets* concessionados a parceiros externos. Cada modelo responde a objetivos estratégicos distintos e deve ser escolhido em função do posicionamento do hotel, do mercado onde se insere e da sua capacidade operacional.

Na operação própria, o hotel controla toda a experiência — desde o conceito à execução. Já nos *outlets* concessionados, o hotel aposta em parceiros especializados, muitas vezes com marcas reconhecidas ou chefs conceituados, que trazem notoriedade e fluxo adicional de clientes.

Quais são as principais vantagens da operação própria?

A grande vantagem é o controlo total. O hotel garante consistência, qualidade e alinhamento com a sua identidade. Consegue adaptar rapidamente a oferta ao perfil dos hóspedes e criar experiências verdadeiramente integradas.

No entanto, há um ponto muito importante que nem sempre é valorizado: o posicionamento no mercado tende a ser mais demorado. Como não existe uma marca externa associada, o hotel precisa de construir reputação do zero, desenvolver canais próprios de comunicação, atrair clientela local e investir continuamente em marketing e *branding*. Este processo exige tempo, consistência e investimento.

Um exemplo claro desta realidade é o Glee Boutique Café, uma marca criada internamente pela unidade. Após cerca de cinco anos de operação, começou a ganhar reconhecimento significativo, sendo hoje procurado por marcas de acessórios de luxo de renome internacional para o desenvolvimento de produtos de pastelaria. Este caso demonstra como a construção de marca própria pode ser sólida, mas exige tempo e estratégia consistente.

Outro exemplo relevante é o The Argo cocktail bar, um projeto que foi pensado durante aproximadamente quatro anos antes do seu lançamento. Mesmo após a abertura, só ao fim de três anos de operação começou a atingir níveis relevantes de notoriedade no mercado, reforçando a ideia de que projetos próprios exigem maturação para alcançar reconhecimento.

Além disso, existe maior exposição ao risco financeiro e uma necessidade constante de mão de obra qualificada, o que pode ser desafiante no contexto atual.

E no caso dos *outlets* concessionados?

Os *outlets* concessionados permitem uma entrada mais rápida no mercado com impacto imediato. Um nome forte ou um chef reconhecido pode atrair clientes logo desde o primeiro dia, reduzindo o tempo necessário para ganhar notoriedade.

Do lado do hotel, há uma redução do risco operacional e acesso a know-how especializado. No entanto, existe menor controle e pode haver algum desalinhamento com a identidade da unidade, especialmente se não houver uma estratégia bem definida.

Qual o papel do *fine dining* e das estrelas Michelin neste contexto?

São ferramentas extremamente poderosas de posicionamento. Um restaurante de *fine dining*, especialmente quando associado a uma estrela Michelin, não é apenas um espaço de restauração — é um ativo estratégico.

Este tipo de conceito eleva imediatamente a percepção de qualidade do hotel e posiciona-o num segmento mais elevado. Além disso, atrai uma clientela específica — o chamado turismo gastronômico — que muitas vezes escolhe o destino com base na experiência culinária.

Contudo, são projetos exigentes, com elevados custos operacionais e necessidade de talento altamente especializado. O retorno nem sempre é direto em termos financeiros, mas é muito forte ao nível de imagem e reputação.

De que forma estas estratégias impactam o posicionamento global do hotel?

O impacto é profundo. Hoje em dia, o F&B deixou de ser complementar — é central na proposta de

valor. Um conceito forte pode diferenciar totalmente um hotel da concorrência.

A operação própria permite construir uma identidade única e genuína, ainda que com um crescimento mais gradual. Já os modelos concessionados permitem acelerar o reconhecimento e captar mercados específicos.

E relativamente à atração de talento?

Esse é um dos pontos mais interessantes. Projetos ambiciosos em F&B são um verdadeiro íman para talento.

Profissionais procuram ambientes que lhes tragam desenvolvimento, visibilidade e progressão. Um restaurante de *fine dining* ou um conceito inovador tem uma capacidade enorme de atrair perfis qualificados, uma vez mais temos bons exemplos nas nossas unidades e nas nossas marcas.

No caso da operação própria, existe a vantagem de criar equipas alinhadas com a cultura do hotel e promover carreiras internas. Já em *outlets* concessionados, a atração de talento também é forte, sobretudo quando existem marcas ou chefs reconhecidos, mas pode haver menor integração com a estrutura do hotel.

Num mercado onde há escassez de mão de obra, estas decisões estratégicas tornam-se ainda mais relevantes.

Em suma, a gestão de *outlets* de F&B deve ser encarada como uma decisão estratégica e não meramente operacional. A escolha entre operação própria ou concessão externa, a aposta em *fine dining* ou conceitos mais casuais, e o posicionamento pretendido são fatores interligados que impactam diretamente o desempenho do hotel.

Enquanto a operação própria permite construir identidade e diferenciação de forma mais controlada — ainda que mais lenta, como demonstrado pelos casos do Glee Boutique Café e do The Argo — os modelos concessionados oferecem rapidez e visibilidade. Paralelamente, conceitos gastronômicos ambiciosos elevam o posicionamento e reforçam a capacidade de atrair talento.

Num contexto competitivo e em constante evolução, o sucesso estará na capacidade de equilibrar estes elementos e alinhar a estratégia de F&B com a visão global da unidade hoteleira. ■

Em suma, a gestão de *outlets* de F&B deve ser encarada como uma decisão estratégica e não meramente operacional



Manuel da Silva
Diretor Hoteleiro

DOIS AGENTES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA ÀS 04H30 DA MANHÃ:

Ao entregar-lhes cópia da fatura, perguntaram quem tinha pagado a conta da estadia. Respondi que esta tinha sido liquidada por um amigo deste casal,

Durante os anos da revolução de abril 74 e vivendo em Faro, uma noite, por volta das 04h30 da manhã, tocaram à porta da minha casa. Fui ver quem era e vi 2 homens através do óculo da porta, perguntei o que desejavam, antes de abrir a porta e estes disseram ser da Polícia Judiciária e pediram para eu abrir a porta, porque pretendiam falar comigo.

Ao abrir a porta, um dos agentes colocou, de imediato, um pé na porta, para evitar que esta se fechasse e pediram-me para eu me identificar.

Quando lhes disse o nome e que trabalhava na Quinta do Lago, disseram-me que teria de os acompanhar à Quinta do Lago Country Club, porque pretendiam ver uns documentos, que ali se encontravam.

Dado tratar-se de uma hora de descanso, sugeri encontrarmo-nos a partir das 08h00 da manhã, mas eles não concordaram e referiram que teríamos de ir à Quinta do Lago, naquele momento.

Já na rua, perguntei-lhes se poderia ir no meu carro, mas eles, de imediato, disseram-me que não e no percurso entre a porta de casa e o carro, obrigam-me a andar entre um e o outro, tendo tido, neste momento, a sentimento que estaria sobe prisão, a partir dali.

Quando chegamos ao Quinta do Lago Country Club, pediram para eu lhes mostrar a fatura da estadia de um casal belga com dois filhos, que tinham ali estado hospedados em agosto/75, durante três semanas e tinham saído na semana anterior.

Ao entregar-lhes cópia da fatura, perguntaram quem tinha pagado a conta da estadia. Respondi que esta tinha sido liquidada por um amigo deste casal, que, veio almoçar com eles várias vezes, ao Restaurante Casa Velha, durante a sua estadia.

Por ser verdade, não tive qualquer hesitação em entregar-lhes copia dos documentos que me pediram, depois de analisarem em pormenor os mesmos e confirmarem a forma de pagamento.

Como eu não sabia o que queriam dizer com a palavra ir embora (para onde?), perguntei se poderia ir para casa e eles referiram, que, uma vez em posse de toda a informação que procuravam, que sim e que me levariam de volta para casa.

Durante o percurso, entre Faro e Quinta do Lago e vice-versa, fui sempre na conversa com eles, para tentar compreender a razão desta invulgar situação e descobrir que tinha sido o chefe de receção do Quinta do Lago Country Club, que tinha feito uma denúncia de exportação ilegal de divisas, com o pagamento da fatura destes clientes por outra pessoa, para me colocar em causa.

Ao achar estranho e não compreender o que queriam dizer com exportação ilegal de divisas, perguntei. Como assim?

Os agentes da polícia, explicaram, que, o amigo destes clientes vivia e tinha negócios em Portugal, na zona de Ovar, ao pagar a sua conta do Country Club e refeições, provavelmente, estaria a exportar o dinheiro, de Portugal para a Bélgica, porque eles depois de voltarem para casa, eventualmente, iriam depositar o mesmo valor de dinheiro na conta do banco do seu amigo.

Nunca cheguei a descobrir, se isto efetivamente correspondeu ou não à verdade, porque, entretanto, estes clientes nunca mais voltaram de férias para a Quinta do Lago. ■



Projetos memoráveis

SHI STUDIO

SHEILA MOURA AZEVEDO
ARCHITECTURE & INTERIOR DESIGN



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



Patrícia Correia
Diretora-Geral do
Palácio de Távira,
Professora Especialista
e VP for Events ADHP

A GESTÃO DO F&B NA HOTELARIA: CONCESSIONAR OU GERIR?

Esta é uma discussão antiga na hotelaria e que continua extremamente atual: devem as operações de *Food & Beverage* ser geridas pelo próprio hotel ou entregues a um parceiro externo?

A uma primeira vista, a concessão parece uma excelente solução. O hotel reduz preocupações operacionais, transfere parte do risco para terceiros e entrega a gestão a especialistas. Num setor onde a falta de mão de obra continua a ser um dos maiores desafios, esta é uma proposta tentadora. Menos equipas para gerir, menos dores de cabeça e uma estrutura aparentemente mais simples.

Mas será que a operação de F&B é apenas um negócio dentro do hotel? Para mim, não.

O hóspede não pensa que o restaurante poderá pertencer a uma empresa e o alojamento a outra. Para ele, tudo faz parte da mesma experiência

Quando um cliente se hospeda num hotel, não faz a separação entre departamentos que nós, profissionais, fazemos diariamente. O hóspede não pensa que o restaurante poderá pertencer a uma empresa e o alojamento a outra. Para ele, tudo faz parte da mesma experiência. Se o quarto for excelente, mas o pequeno-almoço dececionante, a avaliação global do hotel será inevitavelmente afetada. E dificilmente aceitará a explicação de que o restaurante é concessionado.

É precisamente aqui que surge a principal desvantagem deste modelo: a perda de controlo.

Muitos concessionários fazem um excelente trabalho e existem inúmeros casos de sucesso. Contudo, por melhor que seja a parceria, os objetivos de um operador externo nunca serão exatamente os mesmos do hotel. O concessionário procura maximizar os resultados da sua operação; o diretor de hotel procura maximizar a experiência global do cliente e a reputação da unidade. São objetivos próximos, mas não necessariamente iguais.

Basta pensar numa situação simples. Um grupo chega tarde ao hotel depois de um voo atrasado. O diretor gostaria de garantir uma refeição, ainda que fora do horário habitual, porque sabe que isso contribuirá para a satisfação dos hóspedes. Numa operação própria, a

decisão pode ser tomada imediatamente. Numa operação concessionada, a resposta dependerá das regras, dos custos e da disponibilidade do parceiro. O cliente, porém, continuará a responsabilizar o hotel pelo resultado.

Já a gestão própria exige mais trabalho, mais conhecimento e uma liderança mais presente. Obriga a acompanhar equipas, controlar custos, gerir stocks, formar colaboradores e garantir padrões de qualidade de forma permanente. É, sem dúvida, o caminho mais exigente.

Mas é também o que permite maior capacidade de decisão, maior flexibilidade e maior alinhamento entre todos os departamentos.

Ao longo dos anos, assistimos a uma transformação significativa do papel do F&B na hotelaria. O restaurante deixou de ser apenas um complemento do alojamento. Em muitos casos, tornou-se um elemento diferenciador da marca, um motivo para atrair clientes externos e uma poderosa ferramenta de fidelização. O pequeno-almoço, por exemplo, continua a ser um dos momentos mais valorizados pelos hóspedes e um dos aspetos mais referidos nas avaliações online.

Por isso, analisar o F&B apenas pela sua rentabilidade direta parece-me uma visão demasiado limitada. O verdadeiro impacto da restauração mede-se também na satisfação do cliente, na reputação da unidade, na diferenciação perante a concorrência e na capacidade de gerar recomendações futuras.

Reconheço que a concessão pode ser a solução adequada em determinados contextos, sobretudo quando o hotel não possui dimensão, estrutura ou conhecimento para desenvolver uma operação de qualidade. No entanto, sempre que existam condições para o fazer, a minha escolha será a gestão própria.

Porque quando falamos de hospitalidade, falamos de experiência. E quando falamos de experiência, qualidade e serviço, acredito que o controlo da operação não é apenas uma vantagem competitiva. É uma responsabilidade de quem lidera um hotel. ■

mirai

CONHECE A NOVA GERAÇÃO DE AGENTES DE IA?

Apresentamos-lhe:

SARAI

1 O que é a SARAI?

A sua concierge digital inteligente, um superagente de IA que atua como uma verdadeira concierge antes, durante e após a estadia.



Conversas fluidas e naturais.
Muito mais do que um chatbot.



Apoio 24/7. Sempre disponível em múltiplos canais.



Multilíngue. Responde em mais de **100 idiomas por texto e 33 por voz.**



Impulsionada pela Intelligence.
O cérebro do seu hotel.

3 Tecnologia TOP



Integração nativa com o motor de reservas
Preços, disponibilidade, fotos e descrições coerentes e em tempo real.

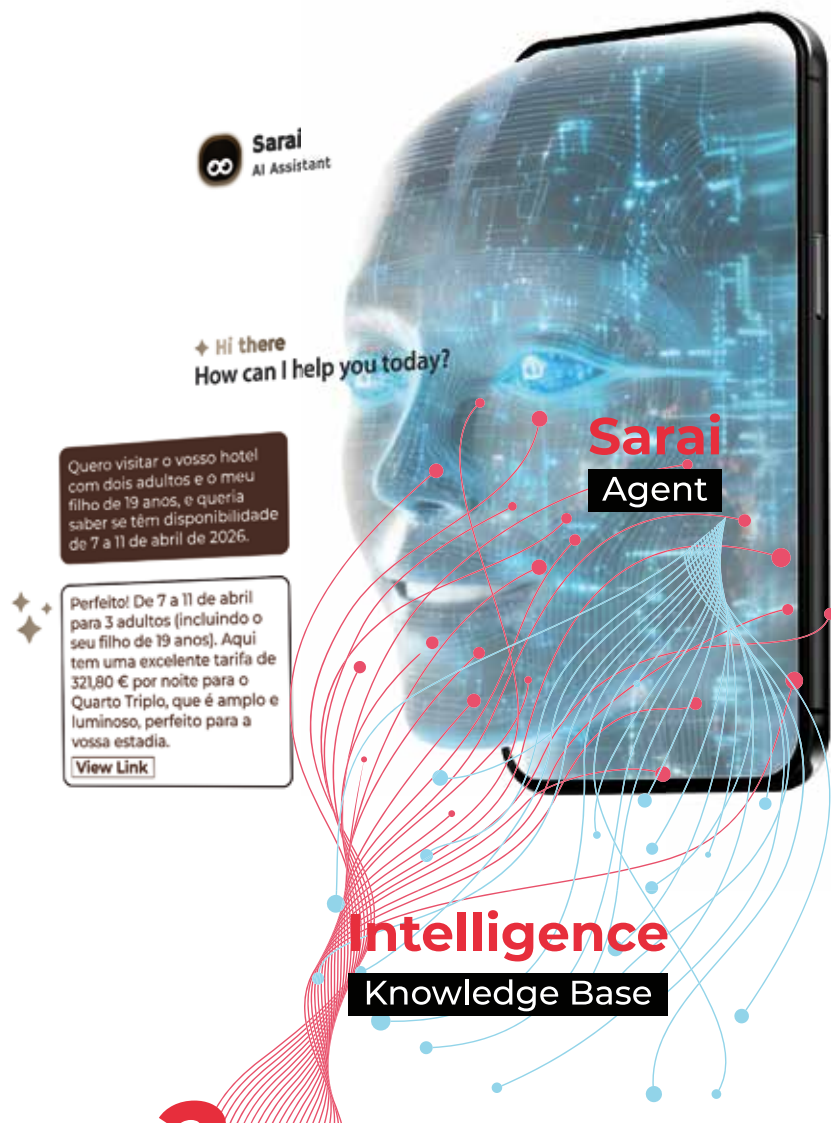


Multi-hotel
Totalmente escalável para cadeias com múltiplas unidades.



Rastreabilidade de reservas e métricas
Meça o impacto real nas suas conversões e atribua cada venda.

O seu hóspede mudou. A sua concierge também deve mudar.



2 O que é a Intelligence?

É a **base de conhecimento centralizada** que mantém estruturada e atualizada toda a informação do seu hotel: serviços, menus, horários, spa e muito mais. A qualidade das respostas da Sarai deriva diretamente da Intelligence.

mirai · Contacte-nos

costaverde
Raio

