



sumário

4 EM QUESTÃO

QUE ALTERAÇÕES CONSIDERA QUE A PANDEMIA IRÁ INTRODUZIR NO SETOR? NA SUA ÁREA DE ATIVIDADE TOMOU ALGUMAS MEDIDAS PARA ADAPTARSE À NOVA REALIDADE? QUE TIPO DE MEDIDAS?

16 REPORTAGEM

MEDIDAS PARA ENFRENTAR UM CONTEXTO HISTÓRICO

18 AÇÕES DO SETOR HOTELEIRO

O SETOR HOTELEIRO ENVOLVIDO NA LUTA CONTRA A PANDEMIA

20 HOSPITALITY LAB

CHAVES PARA A REATIVAÇÃO TURÍSTICA. CONCLUSÕES DO HOSPITALITY LAB



AT THE CENTER OF WHAT'S NEXT

otels & Business é uma iniciativa concebida pela equipa de hotelaria da Cushman & Wakefield Ibérica. À semelhança da iniciativa conjunta do Hotel Investment in the Iberian Peninsula, pretende-se com a presente publicação uma abordagem sistematizada e informada sobre o setor turístico hoteleiro de uma região que mais turistas recebe no mundo - a Península Ibérica.

Nesta edição pretendemos dar uma visão do setor hoteleiro, e para tal criámos a secção **Em Questão**, na qual solicitámos a opinião a atores relevantes do turismo nacional. A perspetiva de cada um é fundamental para oferecer pistas e ideias que apoiem nestes momentos de incerteza. Agradecemos a colaboração de todos e o tempo dedicado.

Incluímos ainda conclusões do Hospitality Lab, uma iniciativa de workshop presencial com players relevantes do setor. Nesta edição os participantes têm a sua principal exposição ao mercado espanhol, porém as conclusões e preocupações obtidas são válidas para a realidade portuguesa.

Na Cushman & Wakefield, estamos cientes da seriedade do momento, e da forma como os próximos meses e anos deverão ser abordados, de modo a propor as medidas e projetos que o setor hoteleiro precisa. Do nosso ponto de vista, há quatro aspetos principais a serem levados em consideração para manter a competitividade do setor nas circunstâncias atuais: O primeiro é a análise de planos de negócios. A projeção de diferentes cenários permitirá acomodar-nos mais rapidamente aos eventos. Estes cenários tomam em consideração as áreas operacionais e financeira, recursos humanos, planos de investimento, comercialização e marketing. A pandemia atacou o setor num momento de maturidade, após anos de ciclo positivo, o que permite em certa medida assegurar liquidez - a principal ameaça no curto prazo. Estamos face a uma crise completamente diferente daquela gerada após a grande crise financeira iniciada em 2008. É uma crise repentina, aguda e transversal, à qual devemos responder efetivamente, com soluções direcionadas aos aspetos que garantam liquidez a sobrevivência dos projetos. Pensar as soluções em contextos de falta de visibilidade, exige a elaboração de cenários com um máximo de flexibilidade. Esta etapa dará informação sobre quando tomar o próximo passo.

A segunda etapa é a reabertura. Após análise do melhor momento para retomar os negócios, é necessário colocar em marcha um plano de reabertura. No atual contexto, a reabertura dos negócios implica a perda dos apoios temporários. Portanto, é necessário ter muita clareza sobre o ponto de equilíbrio de cada operação. A preparação desta reabertura leva em consideração dois aspetos: a) que o cliente se sinta

à vontade e com perceção de segurança indiscutível; e b) que a equipa profissional esteja preparada para oferecer o serviço com segurança e, principalmente, confiança. A formação dos funcionários é agora essencial, para que esta confiança possa também ser transmitida aos clientes.

O terceiro aspeto é preparar, juntamente com os destinos turísticos, uma oferta que surpreenda o turista. É uma tarefa que deve ser realizada de forma coordenada com todos os agentes económicos de cada destino. Após um período de confinamento e dificuldades como a experienciada, é muito possível que grande parte da procura recupere rapidamente dado o desejo de viajar. Se neste contexto, em que a segurança sanitária é determinante, surgir o aparecimento de uma vacina, essa recuperação será ainda mais rápida.

O quarto ponto foca os princípios orientadores de governação dos próximos passos, nomeadamente a segurança e confiança. O setor hoteleiro, sem dúvida um dos mais afetados pela pandemia, deve recuperar a sua atividade com base nestes dois atributos, os quais se relacionam com todos os stakeholders, clientes, fornecedores, entidades financeiras, administrações públicas, autoridades de saúde, investidores, entre outros.

Neste sentido, na Cushman & Wakefield estamos a trabalhar para dar o exemplo, adaptando os nossos espaços de trabalho para poder retomar a atividade presencial o quanto antes, como se pode comprovar com a iniciativa <u>6FeetOffice</u>, estabelecendo protocolos de segurança com funcionários, clientes e fornecedores, analisando continuadamente o mercado para antecipar cenários e possibilitar uma readaptação, por forma a superar as atuais dificuldades e aproveitar futuras oportunidades.



GONÇALO GARCIAHead of Hospitality - Portugal



Luis AraújoPresidente de Turismo
de Portugal

em questão

Que mudanças considera que a pandemia irá introduzir no setor? O turismo é um setor resiliente e dinâmico que sabe adaptar-se, ajustar-se e dar resposta às alterações do mercado. Acredito que, daqui para a

frente, a grande aposta será na coesão, numa ainda maior coordenação de esforços públicos e privados para transmitir confiança aos consumidores e, claro, a aposta na inovação e na tecnologia.

Por outro lado, algo que não mudará é a aposta nas Pessoas e no Talento que tem sido, e será, uma das prioridades estratégicas e de atuação do Turismo de Portugal. Não é por acaso que somos, há três anos consecutivos, distinguidos como o Melhor Destino Turístico do Mundo nos World Travel Awards. Temos um turismo reconhecido pela sua qualidade a todos os níveis, desde as infraestruturas às acessibilidades, mas sobretudo pelos recursos humanos. Estamos empenhados em minorar os efeitos que esta situação criou para empresários e trabalhadores. Queremos regressar aos resultados extraordinários dos últimos anos e, com esforço e dedicação, todos juntos, conseguiremos.

Na sua área de atividade tomou alguma medida para adaptar-se à nova realidade? Que tipo de medidas?

O Turismo de Portugal tem focado a sua atenção na resposta às necessidades das empresas e seus colaboradores, turistas e cidadãos com o desenvolvimento de diversas soluções e apoios ao setor do turismo. A nossa estrutura demonstrou uma flexibilidade e capacidade de adaptação notável para responder rapidamente a essas necessidades.

Assim, entre outras iniciativas, destacaria a criação de uma Linha de Apoio à Tesouraria para Microempresas do Turismo com uma dotação de 60 milhões de euros, a suspensão do reembolso dos apoios financeiros concedidos em todos os regimes de apoio financiados por receitas próprias do Turismo de Portugal, a implementação de um serviço de consultoria online para empresas do turismo e um Centro de Atendimento especializado para empresários. Destaco também a aposta na capacitação do setor com programas de formação online, diversos Webinars (muitos produzidos pelas delegações no estrangeiro) e também o lançamento de campanhas promocionais que não são mais do que uma mensagem de esperança, nesta que é uma altura de parar, recentrar e unir esforços para que o setor possa seguir em frente. A recuperação do setor é o nosso principal objetivo a médio prazo e, um dos projetos em que apostamos é o reconhecimento das empresas de turismo como "Clean & Safe". Criámos assim um selo que pretende distinguir as atividades turísticas que asseguram o cumprimento de requisitos de higiene e limpeza para prevenção e controlo da Covid-19 e de outras eventuais infeções, reforçando, deste modo, a confiança de todos na oferta turística nacional.

Neste momento é indispensável manter Portugal como o primeiro destino a visitar assim que o turismo internacional demonstrar sinais de reativação e, sobretudo, continuar a acompanhar o tecido empresarial do turismo nacional, dando a melhor resposta possível às suas preocupações e necessidades. Graças a medidas claras e objetivas, bem como uma estratégia concertada de saúde pública, de apoio às empresas e também pelo estrito cumprimento, por parte dos cidadãos, das instruções emitidas pelas entidades governamentais, Portugal está a conseguir posicionar-se como exemplo a nível internacional no controle e condução da situação de pandemia. Se a isso adicionarmos a estratégia de posicionamento do Turismo de Portugal, com uma comunicação tática e factual, mas também emocional, o destino Portugal terá certamente a capacidade de recuperar e, sobretudo, reagir de forma mais relevante e no tempo mais pertinente.

Na secção "Em Questão", habitualmente reservada a 2 ou 3 colaborações, alargamos o âmbito de modo a dar oportunidade a diferentes pontos de vista, permitindo que a pluralidade da indústria turística e hoteleira se reflita nas respostas a duas questões.

Que mudanças considera que a pandemia irá introduzir no setor?

A pandemia de Covid-19 de facto paralisou toda a indústria turística, mas penso que este será um cenário transitório, embora aínda longe do fim. A minha convição é que a retoma acontecerá por fases até que o surgimento de um medicamento ou da vacina permita um total regresso à normalidade. Até lá, as empresas terão de adaptar-se a esta nova realidade. Mas não acredito que surjam alterações duradouras no funcionamento dos serviços, com excepção de mais soluções digitais e o crescimento do teletrabalho, quando viável. Efetivamente, a digitalização e a inovação poderão ser um resultado evidente desta situação, sendo certo que, apesar de temporariamente suspensa, a vontade das pessoas para viajar não vai desaparecer.

Na sua área de atividade tomou alguma medida para adaptar-se à nova realidade? Que tipo de medidas?

Nos Hotéis Vila Galé tivemos várias fases ao longo destes meses. Num primeiro momento fechámos praticamente todos os hotéis, deixando abertos apenas cinco: Vila Galé Porto, Vila Galé Coimbra, Vila Galé Ópera, em Lisboa, e Vila Galé Évora, sobretudo para apoiar profissionais de saúde. E ainda o Vila Galé Santa Cruz, na Madeira, para receber quem chegava à ilha e tinha de fazer quarentena obrigatória. Obviamente, que seguimos criteriosamente todas as recomendações da Direcção Geral de Saúde e da OMS, para garantir a higiene, segurança e bem-estar de clientes e colaboradores. Relativamente aos colaboradores, nas funções em que foi possível, recorremos ao teletrabalho. Paralelamente, neste tempo de paragem, aproveitámos para lançar alguns negócios que de algum modo são complementares à nossa atividade, tirando partido da capacidade instalada e do nosso know how. Por exemplo, iniciámos um serviço de take away e abrimos também uma mercearia online para venda de produtos básicos e dos vinhos e azeites Santa Vitória, também detidos pelo grupo. Quisemos também manter-nos próximos dos nossos clientes e desenvolvemos muitos conteúdos que partilhámos no nosso website, redes sociais e newsletters como receitas para fazer em casa, jogos para fazer com as crianças ou dicas para relaxar e de exercício físico. Quando chegou a altura de preparar a reabertura de mais algumas unidades - prevista para o início de junho - começámos a trabalhar com as nossas equipas em várias frentes. Por exemplo, no desenvolvimento de uma app própria para check in e check out, marcação de serviços entre outras utilizações; na formação dos colaboradores através de webinars e manuais de segurança; no reforço e introdução de novas medidas de higiene e desinfeção, assegurando a segurança de todos. Quando a atividade começar a retomar, é essencial que o cliente sinta confiança. Nesta lógica teremos, entre outras medidas: reforço da frequência da desinfeção e limpeza das áreas comuns; instalação de dispensadores de álcool-gel em todas as áreas; utilização de equipamentos de proteção individual (máscaras, viseiras, luvas, batas) por parte das equipas; limitação da capacidade de restaurantes e bares, na zona das piscinas e nos ginásios com necessidade de reserva prévia de horários de utilização; um intervalo de, no mínimo, 24 horas entre a saída dos hóspedes, a limpeza do quarto e entrada do hóspede seguinte.



Gonçalo Rebelo de Almeida Administrador Vila Galé Hotéis



Pedro Seabra Sócio Sénior Explorer Investments

Que mudanças considera que a pandemia irá introduzir no setor? Penso que temos de ter uma visão de curto e de médio/longo prazo, e que são duas visões muito diferentes.

No curto prazo as mudanças são drásticas e as dificuldades de operação enormes, com o que será seguramente um período de baixas taxas de ocupação, em simultâneo com um substancial aumento dos custos a fazer aquilo que agora é fundamental, que é criar todas as condições para que todos se sintam seguros, funcionários e hóspedes. Isto exige não só as inúmeras medidas de higienização e de distanciamento, mas também um código de conduta e o envolvimento de todos, proprietários, operadores, funcionários e hóspedes.

No curto prazo "cash is king". Todas as medidas que possam gerar poupança e criar liquidez são da maior importância.

No médio, longo prazo, uma vez ultrapassado o medo que vigora hoje nas nossas vidas, para o que dependemos da ciência e precisamos de tempo, tudo voltará a uma normalidade, seguramente diferente da que estávamos a viver antes da pandemia, porque tudo evolui, mas muito parecida na vontade de usufruir da vida, da gastronomia, do conforto, das experiencias, do bom serviço, de socializar com festas e festivais, beijos e abraços.

Ficarão algumas consequências. A evolução tecnológica é brutal neste tempo de crise, e vai-nos deixar ferramentas que serão integradas nas nossas vidas como precaução a futuras pandemias, e parece-me natural que se acentue a já existente tendência de nos virarmos mais para a natureza, e tudo o que é biológico e local.

Relativamente ao mercado de investimento esta situação vai reduzir drasticamente o número de transações num mercado que estava bastante animado, e vai criar durante algum tempo um "miss match" de valores, com os compradores a exigirem descontos, os vendedores a acreditarem que a eventual perda de valor dos seus ativos é momentânea e que por isso não devem ser penalizados, e as avaliações a tentarem ser prudentes entre estas duas realidades. Este mercado poderá animar no médio prazo pelas más razões, ou seja, pelo facto de haver ativos muito alavancados que não resistirão tempo suficiente, e a Banca, que ainda não tinha resolvido por completo a última crise, voltar a ser um "player" fundamental do mercado noutras funções que não as de financiadores.

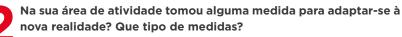
Na sua área de atividade tomou alguma medida para adaptar-se à nova realidade? Que tipo de medidas?

Na operação hoteleira há que levar muito a sério inúmeras medidas. Já sabemos que é fundamental a higienização e a distância, o uso de máscaras e de desinfetante. Mas na hotelaria precisamos de manuais de procedimentos, check-lists, formação, e de ter bem ciente que toca a todos, proprietários, gestores, funcionários e hóspedes. Estes manuais de procedimentos não cabem neste artigo, variam consoante o operador e podem espelhar a sua filosofia como operador, mas tocam-se sempre naquilo que têm em comum, manter todas as pessoas seguras e a sentirem-se seguras.

Ficarão para o futuro novas formas de limpar e higienizar e de minimizar o contacto físico através da tecnologia.

em questão

Que mudanças considera que a pandemia irá introduzir no setor? No curto prazo, a reabertura dos fluxos turísticos vai ser feita de forma raseada, com avanços e recups e vai traduzir-se em ocupações mais baixas nos hotéis e consequente major concorrência de preço. O aumento de padrões de segurança necessária nos vários intervenientes, sejam aeroportos, aviões, hotéis e outros elementos locais da oferta turística vai por seu lado levar a uma redução das margens de lucro na cadeira de oferta e a um aumento de incerteza, condicionando planos de expansão e, nos intervenientes menos capitalizados, deverá levar ao seu desaparecimento ou a fenómenos de concentração subsequentes embora muito condicionada à disponibilidade de capital e fragilidade da procura. Esta redução de atividade deverá prolongar-se no médio prazo nos segmentos corporativo e de eventos que irão certamente sofrer uma redução de procura que eventualmente se torne permanente, mas ainda muito difícil de estimar. É ainda de prever que os produtos hoteleiros menos diferenciados ou mais massificados acabem por notar os efeitos desta alteração de hábitos de procura de forma mais prolongada o que poderá levar a um processo de transformação e diferenciação.



Como forma de fazer face a estas previsíveis mudanças, os hotéis terão de fazer uma evolução em vários níveis, quer seja privilegiando desde logo a oferta reembolsável (com impacto na previsibilidade do negócio) e, operacionalmente, aumentando os parâmetros de segurança e a sua compatibilização com o conforto, um desafio muito exigente. Estas adequações vão exigir investimentos de renovação em que a questão da segurança e higiene passa a ser central, bem como formação dos funcionários em novas práticas de interação - tudo isto num cenário de menos capitalização e mais imprevisibilidade o que deve reforçar o desafio para pequenos operadores. No nosso caso a importância de criar equipas pluridisciplinares com foco na segurança, identificando melhores práticas e adaptações necessárias é já uma realidade. Vamos certamente assistir a uma revolução de criatividade em inúmeros aspetos no interior de um hotel no sentido de oferecer - e comunicar - aos clientes este binómio segurança/conforto, com particular foco nas áreas de comidas e bebidas e em zonas sociais e de lazer partilhado. Desintermediação no acolhimento, simplificação de menus, aumento da "área pessoal" nas zonas públicas, incremento nos processos de limpeza e higienização e um olhar totalmente novo à área de entretenimento no interior dos hotéis são as novas realidades e o novo foco de inovação.



Cláudio Santos Administrador Porto Bay Hotels & Resorts



Nicolau Pinheiro da Veiga Administrador Just Stay Hotels

ao longo da cadeia de valor. Ao nível da procura, o consumidor irá incorporar a perceção de segurança a pari-passu com o fator preço como elementos decisivos para a sua decisão de consumo. A pandemia demonstrou que algumas viagens de negócios podem ser substituídas por sistemas de vídeo conferencia, o que terá, pelo menos no curto prazo um efeito negativo no volume associado ao segmento corporate. Ao nível da oferta, assistiremos a uma aposta forte na criação de produto que faça uma simbiose o mais

Que mudanças considera que a pandemia irá introduzir no setor?A pandemia trouxe desafios que nenhum operador poderia prever e com enorme impacto nas práticas de gestão de todos os stakeholders

perfeita possível entre os conceitos de segurança e hospitalidade, com ofertas que agreguem mais valor, não necessariamente via preço, mas, com novos atributos como por exemplo o incremento de idade de crianças que não pagam. O principal desafio prende-se com a confiança das pessoas. Devemos garantir a sensação global de segurança, apresentado Portugal como um destino seguro. Daí a importância de iniciativas como o selo "Clean & Safe", promovido pelo Turismo de Portugal, que os hotéis da STAY

HOTELS em breve ostentarão.

Na sua área de atividade tomou alguma medida para adaptar-se à nova realidade? Que tipo de medidas?

Estamos já a trabalhar na reorganização da experiência do cliente de modo a garantir o cumprimento dos requisitos de segurança e devido distanciamento físico, o que implica mudanças operacionais em inúmeros processos como o check-in, atendimento ao cliente ou o serviço de pequeno-almoço (room service será a solução). Será importante limitar a lotação das zonas comuns dos hotéis. A principal mudança diz respeito às normas de prevenção e controlo de infeção, disponibilizando dispensadores de solução antissética de base alcoólica e EPI para colaboradores e clientes, assim como o reforço da limpeza das zonas comuns e dos quartos, cumprindo todas as recomendações da DGS.

Desde 2016, a STAY HOTELS é certificada nas normas ISO 9001 e ISO 14001, pela LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance). O Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente resultante destas normas corporiza, na gestão, uma metodologia do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), visando o respeito das normas internas da JSH, os imperativos legais, a satisfação dos clientes e a redução dos impactos ambientais. Esta certificação é, sem dúvida, uma vantagem competitiva para o futuro.

em questão

Que mudanças considera que a pandemia irá introduzir no setor?

Acredito que vai trazer mais realismo ao investimento hoteleiro, nomeadamente aos newcomers que tinham uma perceção incorreta do risco associado ao negócio.

Simultaneamente, o processo de consolidação setorial vai ser impulsionado, uma vez que as empresas sobreviventes terão condições de crescer de forma acelerada, com um risco mais equilibrado.

Estou convicto que a maioria do alojamento local comercializado em plataformas digitais, como o Airbnb, localizado nos principais centros urbanos serão reconvertidos em arrendamento de longa duração, como resultado da drástica perda de rentabilidade no curto e médio prazo.

No curto e médio prazo vamos continuar a assistir a uma procura predominantemente de clientes provenientes de países europeus. O tráfego aéreo intercontinental (Ásia e América) vai retroceder alguns anos.

Os padrões de consumo dos clientes evoluirão e o critério de segurança e da higienização será tão importante como a localização ou preço na seleção do hotel a ficar.

Na sua área de atividade tomou alguma medida para adaptar-se à nova realidade? Que tipo de medidas?

Dos hotéis explorados pelo grupo Hoti Hotéis (17), encerramos 14 e mantivemos 3 com serviços mínimos para dar suporte aos nossos clientes habituais.

No âmbito da estratégia de redução de custos, utilizamos o instrumento de Layoff simplificado para ajudar no esforço de tesouraria, procurando desta forma manter todo o emprego.

Contratualização das linhas de apoio à tesouraria disponibilizadas pelo Estado Português com o objetivo de prevenir cenários futuros mais adversos que atualmente ainda não estão no horizonte.

Os investimentos em curso continuaram, mas a um ritmo mais lento. A construção de uma nova unidade hoteleira com 220 quartos, localizada no Parque das Nações em Lisboa, está concluída e será aberta ao público apenas quando existir procura para justificar a decisão.

Com o intuito de preparar a reabertura das operações hoteleiras estão a ser implementadas as melhores práticas de segurança e de higienização em todas as unidades exploradas pela Hoti Hoteis, bem como a acreditação do selo atribuído pelo Turismo de Portugal "Safe & Clean".

Em resumo, estamos a trabalhar para adaptar a nossa oferta e o serviço hoteleiro para dar resposta aos exigentes desafios com que nos defrontamos, antecipando o comportamento esperado do mercado consumidor, e a proteger o Balanco para agarrarmos as oportunidades de antevemos que surgirão em 2021, nomeadamente a possibilidade de efetuarmos aquisições num mercado específico europeu, onde Espanha se destaca para integração natural na atual oferta do Grupo Hoti Hoteis.



Ricardo Gonçalves Administrador Hoti Hotéis

MEDIDAS PARA ENFRENTAR

UM CONTEXTO HISTÓRICO

O impacto da pandemia nos setores de atividade tem sido muito diverso, a ponto de causar uma reconhecida queda no Produto Interno Bruto. Segundo dados do Fundo Monetário Internacional antecipa-se uma queda de 8% no PIB Português, sendo o turismo um dos setores mais afetados nesta crise.

situação pela qual passamos era totalmente imprevisível há três meses. Embora a incerteza sobre a evolução da pandemia ainda esteja presente, todos os agentes ligados ao setor, empresários, trabalhadores e administrações públicas alertaram para a necessidade de desenhar um novo cenário, uma nova normalidade a que todos se referem.

O PRIMEIRO ASPETO A RESOLVER, A LIQUIDEZ DAS EMPRESAS HOTELEIRAS

Esta crise causou uma quebra total na faturação do setor hoteleiro, obrigando o governo a tomar uma série de medidas de apoio ao tecido empresarial. A primeira delas foi definida pelo Despacho Normativo nº 4/2020, através do qual foram estabelecidos os critérios para concessão de créditos às microempresas turísticas cuja atividade se encontrava fortemente afetada pelos efeitos económicos resultantes do surto da doença COVID-19. A maioria dos empresários exigiu uma agilidade maior no processamento desses arquivos, para poder obter o crédito o mais rápido possível.

apoio à tesouraria de curto prazo das empresas. As associações do setor têm sido ouvidas e envolvidas no desenho das soluções a implementar, e em particular nos aspetos relativos à reabertura dos hotéis.

Finalmente, um aspeto com menos preponderância no panorama turístico hoteleiro português, mas vital para a sustentabilidade das empresas, é o apoio de moratórias de rendas. Até ao momento, houve já várias empresas que entraram em negociações com os proprietários de ativos para definirem diferimentos, ou renegociações dos valores da renda. Esse aspeto é o que tem maior impacto na liquidez das empresas hoteleiras expostas a esta realidade, após garantidos os custos com pessoal. Qualquer que seja a fórmula definida, às medidas fiscais e financeiras, deve ser criado um regulamento especial de renda que garanta os direitos de ambos, proprietário e arrendatário, num contexto absolutamente excecional. Na maioria das negociações, as posições são solidárias à partilha de riscos. A ajuda direta a empresas do setor é extremamente necessária nessa área e pode ajudar a garantir a continuidade de milhares de empresas hoteleiras.



DEFINIR O REINÍCIO DA ATIVIDADE

O turismo é um fator determinante para a economia portuguesa, e por essa razão o reinício da sua atividade é fundamental e deve marcar o caminho da recuperação económica. O plano estratégico a ser executado para a abertura das instalações requer o estabelecimento de um calendário específico, bem como a definição de condições de higiene e segurança, que podem agora ser certificadas pelo Turismo de Portugal, através do selo Clean & Safe. Uma reabertura gradual forçará a decisões nas equipas profissionais e, nesse sentido, apoiar medidas que promovam os mecanismos de lay-off é essencial. Embora as previsões sejam difíceis de fazer, a recuperação do setor hoteleiro no sentido da atividade plena não pode ser esperada antes do verão de 2021.

As decisões de negócios estarão condicionadas, de formas distintas consoante a natureza dos destinos turísticos. Em alguns destinos, o restabelecimento das conexões aéreas internacionais será fundamental. Noutros, a mobilidade rodoviária será suficiente para garantir o fluxo correto de turistas. No entanto, a situação é altamente complexa e, portanto, dentro da estrutura regulamentar geral, as soluções de negócios deverão ser estudadas individualmente.

determinados destinos, onde a procura começava já a mostrar sinais de alguma fadiga.

MEDIDAS DE PROMOÇÃO

Também as entidades reguladoras devem trabalhar na decisão interna e externa dos destino turísticos. Em Portugal, existem destinos de férias, como o Algarve, para o qual o peso da procura internacional tem sido fulcral para a sua sustentabilidade. Paralelamente, existem outros destinos mais interiores onde o turista nacional é o principal cliente. Assim, nos primeiros meses, onde se poderá antecipar alguma falta de confiança, a promoção deve ter o objetivo de cativar o turista nacional, uma vez que o turista internacional será muito possivelmente limitado pelas conexões aéreas.

Essa ação promocional deve também incidir numa boa colaboração público-privada. Tanto o setor público como o privado devem estar cientes do quanto a nossa economia e sociedade dependem do setor do turismo. Não se trata apenas de equilibrar os saldos fiscais e a criação de emprego, o turismo é, também, um motor de conhecimento cultural, intercâmbio e desenvolvimento de negócios. Este valor como destino turístico é uma parte muito importante da marca Portugal.



O SETOR HOTELEIRO CONTINUA ENVOLVIDO

NA LUTA CONTRA A PANDEMIA

A pandemia atual veio travar o setor hoteleiro e as suas consequências são incalculáveis para a economia portuguesa. No entanto, muitos hotéis, apesar da incerteza predominante, evitaram ficar de braços cruzados à espera que a tempestade acalmasse, e adotaram uma atitude proactiva, apoiando todos aqueles que estão na linha da frente na luta contra este surto, colocando-se à disposição das autoridades de saúde para ajudar naquilo em que podiam ser úteis.

setor do turismo revelou-se, uma vez mais, determinante e demonstrou que sabe estar ao lado da população, tanto em tempos de bonança como em tempos de crise e incerteza. Neste âmbito, existem inúmeros projetos que foram realizados e é impossível citá-los a todos neste artigo, mas vale a pena referir algumas das propostas mais destacadas.

No final de março, quando a pandemia cresceu exponencialmente e o número de internamentos em cuidados intensivos aumentava, várias cadeias hoteleiras como Hoti-Hotéis, VIP Hotels e DHM, entre outros, facilitaram as suas propriedades em espaços urbanos, para acomodar profissionais de saúde, prevenindo o potencial contágio para as suas famílias, ou até mesmo pessoas sem-abrigo que estavam demasiadamente expostas ao vírus.

De norte a sul do país as iniciativas e contributo dos hoteleiros para combate à pandemia revestiram a forma do que melhor sabem fazer: "acolher". Sem querer cometer a indelicadeza de não referir todos os bons exemplos, e na certeza que a onda de solidariedade demonstrada é transversal aos vários atores do turismo nacional, gostaríamos de destacar as iniciativas de acolhimento promovidas pela Hoti-Hotéis em Braga, recebendo utentes de lares da zona norte numa altura em que as notícias antecipavam uma propagação alarmante naquelas estruturas fundamentais à dignidade humana, e a disponibilização de 90 quartos do Ramada By Wyndham em Lisboa, sob gestão da DHM.

As amostras de suporte também vieram de fornecedores de hotéis, que prestam serviços neste estado de emergência gratuitamente, como a Acciona (responsável por limpar e desinfetar alguns hotéis) ou o Pradditive (que garante a limpeza e desinfeção dos circuitos de ar condicionado).

ENQUANTO TUDO ISTO ACONTECE...

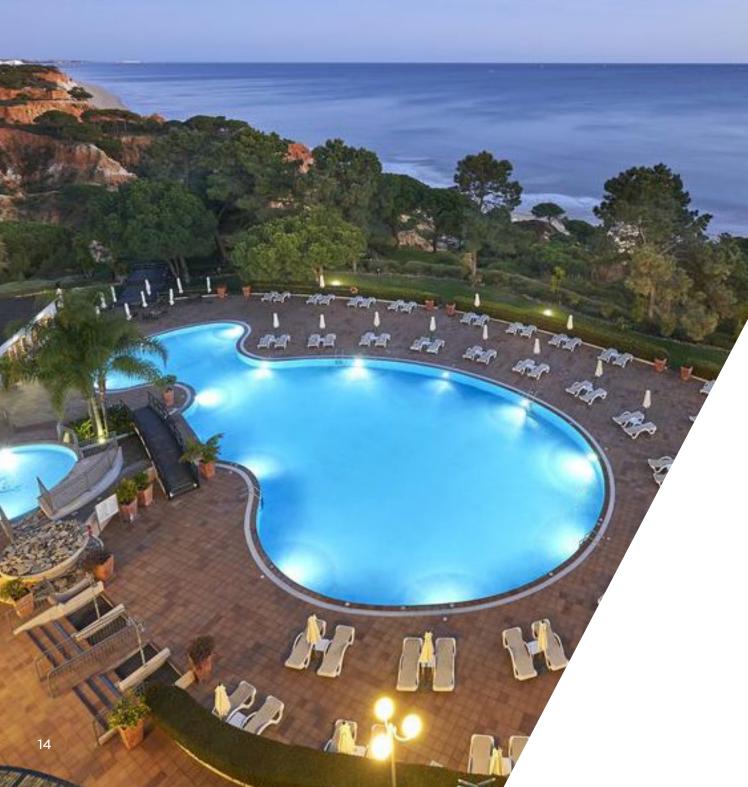
O setor hoteleiro continua ansioso por voltar à normalidade e aproveitar o momento em que o novo coronavírus estará sob controle para se reabrirem as fronteiras e voltar à realidade que outrora persistiu.

Portanto, não surpreendem iniciativas como a desenvolvida em Espanha, pela Meliá Hotels International, onde procuram recompensar os profissionais de saúde pelo excelente trabalho realizado nos dias de hoje, disponibilizando 10.000 estadias de duas noites para duas pessoas nos hotéis da cadeia em todo o mundo.

Em resumo, muitos hotéis, diante o fecho forçado por falta de mercado, demonstraram um enorme compromisso com a sociedade e mais uma vez colocaram-se à disposição das autoridades para ajudar em tudo o que estava ao seu alcance. Vamos confiar que, num futuro próximo, quando a normalidade desejada for reestabelecida, poderemos desfrutar dos excelentes serviços que o setor oferece no nosso país, enquanto agradecemos pelo contributo dado durante os últimos três meses.



HOSPITALITY LAB CHAVES PARA A REATIVAÇÃO TURÍSTICA



PortoBay Falesi, Albufeira

Numa sessão especial, realizada em formato online, alguns dos representantes mais reconhecidos do setor hoteleiro analisaram qual deverá ser o caminho a traçar para a recuperação do setor de turismo após a inesperada mudança de tendências que a atual pandemia provocou. A Cushman & Wakefield Hospitality LAB é uma iniciativa de conhecimento sobre o setor hoteleiro, organizada pela consultora e composta por 16 executivos do setor.

a preparação global da iniciativa há 6 meses atrás, nada poderia antever que a terceira edição não se realizaria a 15 de Março de forma presencial em Madrid, mas sim de forma virtual a 22 de abril com uma alteração total da temática prevista.

O primeiro assunto de relevo foi a identificação das diferenças entre esta crise e a grande crise financeira anterior, iniciada em 2008. A grande maioria destacou que as condições do atual abrandamento das operações hoteleiras tinham pouca relação com a crise anterior. Inclusive, a mencionar uma situação semelhante, embora com menos gravidade no que concerne às consequências para o setor, alguns participantes destacaram os ataques do 11 de setembro em Nova lorque, devido à onda de pânico gerada. No entanto, esse pânico diluiu-se rapidamente.

Neste sentido, destacou-se ainda que o setor hoteleiro chega a esta crise mais capitalizado quando comparado com 2008, no qual o nível de endividamento das empresas era maior. No entanto, alguns participantes afirmaram que esta crise exige respostas rápidas da administração pública e lamentam que algumas das iniciativas, como o recurso ao crédito, estejam a ser realizados com significativas dificuldades burocráticas e de planeamento. O turismo precisará de um plano de recuperação específico. Pois juntamente com o setor do retalho, é o setor mais afetado e, revelou-se nos últimos anos, um setor essencial para a economia ibérica.

Entre os investidores e operadores hoteleiros presentes no LAB, foi reconhecido que as operações devem ser estudadas novamente, analisando minuciosamente qual será o novo cenário, com o objetivo de apresentar projetos com o máximo de garantias para os acionistas, proprietários e gerentes. Paralelamente, reconheceram também que o apetite e a liquidez dos investidores continua, estando apenas a aguardar menor incerteza operacional, que assegure maior certeza na reabertura dos negócios.

Contudo, no momento da reabertura, alguns dos participantes mencionaram que o efeito poderá ser diverso consoante o tipo de destino, antecipando maior incidência nos destinos de férias em 2020, e que a recuperação em pleno levará pelo menos até à Páscoa de 2021. Alternativamente, os hotéis urbanos poderão beneficiar de um melhor timing de recuperação, aproveitando a procura nacional, a partir do momento em que os estabelecimentos comerciais reabrirem. Finalmente, existe esperança que o setor hoteleiro rural, bem como destinos menos massificados, recuperem mais rapidamente, uma vez que envolvem menor concentração de pessoas.

O SETOR HOTELEIRO CHEGA A ESTA CRISE MELHOR CAPITALIZADO DO QUE EM 2008, E UM BALANÇO DE DÍVIDA MAIS EQUILIBRADO

AS TENDÊNCIAS FUTURAS

O efeito no comportamento dos turistas é um elemento que foi também explorado durante as sessões do LAB. A maioria dos especialistas concordou que ainda era cedo para saber as consequências que o vírus poderia ter nos hábitos de consumo. Por um lado, se a crise for resolvida com a existência de uma vacina, o retorno à normalidade poderá ser muito mais rápido do que pensamos. De qualquer forma, houve um consenso de que alguns aspetos serão levados em consideração a partir de agora, porque possivelmente vieram para ficar.

Na reabertura, um aspeto fundamental será a política de preços, a qual deverá ser calibrada de acordo com a procura real no curto e médio prazo. A partir da gestão de receitas, devem ser oferecidas soluções criativas e eficientes para que essa política de preços seja atrativa para potenciais clientes e lucrativa também para a unidade hoteleira. Outro aspeto fundamental será o serviço de F&B, possivelmente o mais afetado pela nova situação, que acabará por reduzir menus e horas de atividade. Algumas empresas hoteleiras poderão considerar uma reativação apenas oferecendo serviços de alojamento. Noutros casos, poder-se-á promover o serviço de quarto, garantindo assim a distância física necessária.

É importante pensar estrategicamente as novas mudanças, pois as medidas agora introduzidas servirão para enfrentar também possíveis crises no futuro. A existência de novos protocolos e o conhecimento adquirido, embora envolvam um custo elevado no curto prazo, prepararão melhor o setor para eventualidades semelhantes no futuro. No turismo de MICE, por exemplo, estas medidas serão fundamentais para atrair esse tipo de clientes.

LINHAS AÉREAS E FLEXIBILIDADE

Uma das maiores preocupações dos participantes foi a recuperação das operações aéreas, que se revela vital para o destino como um todo, com exposição a mercados emissores como o Britânico, Alemão e Francês, principalmente em destinos mais sazonais, como é o caso em Portugal do Algarve. As companhias aéreas de baixo custo, baseadas em modelos de alta rotação e que necessitam de vender no seu limiar máximo, poderão ser severamente afetadas. A reabertura de hotéis nessas áreas pode ser adiada até que o ritmo do tráfego aéreo acelere e atinja pelo menos 50% do que era em 2019, para garantir que a atividade turística não entre numa situação de défice.

Contudo, a temporada de verão de 2020 ainda não foi totalmente descartada e continuam à espera de ver como será o retorno à atividade "normal". Abrir

ou não, em boas condições durante o verão, pode mudar a perspetiva de negócios e o plano de negócios das empresas hoteleiras, especialmente entre as PME's que, em Portugal, são a grande maioria do tecido turístico.

MARCA PORTUGAL

A grande questão que todos colocamos é como sairá Portugal afetado desta crise provocada pelo COVID-19. Muitos pensaram que o efeito a curto prazo poderia ser negativo, mas alguns já intuíram, também, a partir de pesquisas antecipadas de reservas, que Portugal continua a ser considerado como um destino prioritário para férias. A sua capacidade de oferecer segurança e confiança é superior à dos países tradicionalmente concorrentes no norte de África. Apesar desse bom posicionamento, os participantes lembraram a necessidade de ativar uma ambiciosa campanha de marketing para reforçar a imagem externa do país, a qual já começou a ser criada com o selo Clean & Safe do Turismo de Portugal.

A PARTIR DO REVENUE MANAGEMENT DEVERÁ SER DESENHADO SOLUÇÕES CRIATIVAS E EFICIENTES PARA QUE A POLITICA DE PREÇOS SEJA ATRATIVA

MEMBROS DO HOSPITALITY



Ignacio Catalán Adjunto Presidencia AC HOTELS BY MARRIOTT Fundador TOC Hostels



Inés Miró-Sanz Co-Founder **CASA BONAY**



Javier Delgado Chief Commercial & Digital Officer @Iberostar Miembro del consejo ejecutivo GRUPO IBEROSTAR



Lucía Méndez-Bonito CEO de B&B Hotels España y Portugal



Carlos Ortega Vice President Of Global Development at NH Hotel Group



Paloma Martínez General Manager INTERCONTINENTAL MADRID



Víctor Fernández CEO **ROOM MATE**



Mariona Bragulat Senior Director of Sales Spain & Portugal TRAVELCLICK



Ramón Garayar Consejero Delegado **GAT GESTIÓN**



Paula Menis COO SITUR -Excem Real Estate



Helena Burstedt Head of Hotels ALISEDA (GRUPO BLACKSTONE)



Andrés Sánchez Lozano



CEO & FOUNDER en Excem Real Estate



José Rodríguez CFO Grupo Corporativo LANDON Miembro del Consejo SERCOTEL Hotel Group



Andrés Soldevila Responsable Family Office NABOGA CAPITAL



Bruno Hallé Partner y Co-director de C&W Hospitality España



Albert Grau Partner y Co-director de C&W Hospitality España



Gonçalo Garcia Head of Hospitality Portugal

Cushman & Wakefield (NYSE: CWK) é uma empresa global lider de serviços imobiliários, oferecendo um valor excepcional pondo em prática grandes ideias para inquilinos e proprietários do setor imobiliário. Cushman & Wakefield é uma das maiores empresas de imobiliário com 53.000 funcionários distribuidos por cerca de 400 escritórios em 60 países. Em 2019 a empresa obteve receitas de 8,8 mil milhões de doláres em serviços para propriedades, gestão de projetos, operações de arrendamento, capital markets, avaliações e outros serviços.

Em Portugal, a Cushman & Wakefield tem mais de 25 anos de experiência, com uma equipa de cerca de 100 profissionais cobrindo toda a geografia nacional e setores de imobiliário comercial.

WELCOME TO WHAT'S NEXT

Desenho Gráfico e Maquetização: www.creandovisual.com Foto de capa: Penha Longa Resort, Sintra



