



REDE do  
EMPRESÁRIO

Tudo o que precisa para o  
seu alojamento, empresa ou região

AS

# MULHERES

QUE ESTÃO A

# REDEFINIR

O FUTURO DO TURISMO







REDE do  
EMPRESÁRIO

*Tudo o que precisa para o  
seu alojamento, empresa ou região*

**rededoempresario.pt**  
**919 694 461**



# ÍNDICE

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Teresa Esteban</b><br>Boas-vindas a uma nova visão para o turismo   | <b>01</b> |
| <b>Ana Miranda</b><br>Turismo, Cultura e a Arte de Ficar Mais Um Dia   | <b>03</b> |
| <b>Isabel Tavares:</b><br>A era da decisão amplificada                 | <b>05</b> |
| <b>Sofia Rodrigues:</b><br>Hóspede no comando                          | <b>11</b> |
| <b>Diogo Marques:</b><br>Transformar festivais em destinos turísticos  | <b>17</b> |
| <b>Solange Moreira da Silva:</b><br>Hotelaria independente             | <b>22</b> |
| <b>Muito além da escala:</b><br>A nova geração dos hotéis de aeroporto | <b>26</b> |
| <b>Entrevista   Am Rent</b>                                            | <b>30</b> |
| <b>Fita Preta:</b><br>Muito mais do que vinho                          | <b>37</b> |
| <b>Entrevista Nuno Mateus</b>                                          | <b>41</b> |



# Dar as boas-vindas a uma nova visão para o turismo

## Teresa Esteban - CEO da Rede do empresário

É com enorme satisfação que dou as boas-vindas aos leitores desta edição, dedicada a todo o sector de turismo e às mulheres que estão a redefinir o futuro do turismo.

Falar de turismo em Portugal é falar de uma das grandes forças do nosso país. É falar da nossa identidade, da hospitalidade das nossas pessoas, do património, da cultura, da gastronomia, do vinho, das paisagens e da autenticidade de cada região. O turismo cria emprego, atrai investimento, estimula o comércio, promove os produtos nacionais e contribui para a revitalização de cidades, vilas e territórios de menor densidade populacional. É também uma atividade capaz de gerar oportunidades para diferentes setores, desde a agricultura às indústrias criativas, passando pela tecnologia, pelos transportes, pela restauração e pelos serviços.

Mas o verdadeiro valor do turismo não pode ser medido apenas pelo número de visitantes ou pelas receitas geradas. Mede-se também pela sua capacidade de criar desenvolvimento sustentável, melhorar os territórios, valorizar as comunidades e proporcionar melhores condições de vida às populações. Portugal conquistou uma posição de destaque no panorama turístico internacional. Contudo, esse reconhecimento traz consigo uma responsabilidade: continuar a crescer com qualidade, equilíbrio e visão de futuro. Precisamos de um turismo mais sustentável, inovador, inclusivo e capaz de respeitar a identidade de cada destino.

Precisamos igualmente de empresas preparadas para acompanhar as novas exigências dos viajantes. Hoje, quem nos visita procura mais do que um alojamento ou um serviço. Procura experiências significativas, relações humanas, autenticidade, personalização e uma verdadeira ligação ao território. É neste processo de transformação que as mulheres assumem um papel absolutamente essencial.

As mulheres estão presentes em todas as dimensões do turismo. Recebem, organizam, lideram, comunicam, inovam, cuidam, gerem equipas, criam experiências e constroem relações de confiança. São empreendedoras, empresárias, gestoras, administradoras, investigadoras, profissionais da hotelaria, da restauração, da cultura, dos eventos, da tecnologia e de tantas outras atividades ligadas ao setor.





Muitas mulheres têm transformado ideias em novos negócios, identificando oportunidades onde antes existiam dificuldades. Criam alojamentos, experiências turísticas, projetos gastronómicos, marcas, serviços de consultoria, soluções tecnológicas e iniciativas de valorização do património e dos produtos locais. Ao fazê-lo, não estão apenas a construir o seu próprio percurso profissional. Estão a criar emprego, a dinamizar economias locais, a promover regiões e a abrir caminho para outras mulheres. O empreendedorismo feminino representa, por isso, uma importante força de renovação do turismo. Frequentemente, estes projetos nascem de uma ligação profunda ao território, de uma vontade de preservar tradições ou da capacidade de compreender necessidades ainda pouco exploradas pelo mercado.

Essa proximidade permite criar propostas diferenciadoras, humanas e autênticas. Contudo, a presença das mulheres não se limita à criação de pequenos ou novos negócios. É igualmente fundamental nas grandes organizações. Cada vez mais mulheres ocupam posições de responsabilidade em grupos hoteleiros, empresas de transportes, operadores turísticos, companhias de aviação, entidades públicas, associações empresariais e empresas tecnológicas. A sua presença nos processos de decisão contribui para organizações mais diversas, mais completas e mais preparadas para compreender um mercado igualmente diverso.

Promover mulheres em cargos de liderança não é apenas uma questão de justiça ou de representação. É uma decisão estratégica. Uma organização que integra diferentes experiências e perspetivas tem maior capacidade de inovação, de adaptação e de resposta aos desafios. A diversidade melhora a qualidade das decisões, fortalece as equipas e aproxima as empresas das pessoas que servem.

Ainda assim, sabemos que persistem obstáculos. Empresários e empresárias continuam a enfrentar dificuldades no acesso ao financiamento, a redes de contacto, a posições de liderança e a oportunidades de crescimento. A conciliação entre a vida profissional e familiar permanece também como um desafio particularmente exigente. Por isso, é fundamental criar condições para desenvolver os projetos e assumir responsabilidades sem terem de escolher entre a carreira, a família ou a realização pessoal. Precisamos de mais redes de apoio, programas de mentoria, formação, acesso ao financiamento e políticas organizacionais que reconheçam o mérito e promovam uma verdadeira igualdade de oportunidades. Precisamos também de dar visibilidade aos exemplos de sucesso que lideram, inspiram e transformam o setor. É precisamente essa visibilidade que publicações como esta ajudam a construir.

Ao partilhar histórias, conhecimento e experiências, esta revista aproxima pessoas, promove novas parcerias e incentiva outras mulheres a acreditarem nas suas capacidades. Cada testemunho pode ser o impulso de que alguém necessita para criar um negócio, aceitar uma posição de liderança, apresentar uma ideia ou iniciar um novo percurso. O futuro do turismo português será construído através da colaboração entre empresas, instituições, comunidades e profissionais. Será construído com inovação, mas também com humanidade. Com tecnologia, mas sem perder a proximidade. Com crescimento, mas respeitando os territórios e as gerações futuras.

Sejam bem-vindos a esta revista. Que as suas páginas nos inspirem a criar um turismo mais forte, um turismo capaz de fazer crescer as empresas, valorizar Portugal e abrir novas oportunidades para todos.



# Turismo, Cultura e a Arte de Ficar Mais Um Dia

Por Ana Ventura Miranda

Founder e CEO da ART Institute

Hoje em dia o turismo contemporâneo vai muito além do número de visitantes que uma cidade recebe, centra-se principalmente na profundidade da experiência que esses visitantes levam consigo. Num país como Portugal, onde a história se entrelaça com o mar, a tradição com a inovação, o rural com o urbano, o turismo deixou de ser uma atividade meramente económica para se afirmar como um verdadeiro projeto cultural. E é precisamente aqui que reside a sua sustentabilidade: na capacidade de transformar uma visita passageira numa vivência memorável.

A cultura é, sem dúvida, o pilar mais sólido dessa sustentabilidade. Monumentos, museus, gastronomia, festas populares, artesanato, línguas e dialectos, paisagens culturais - tudo isto constitui um património que, quando bem gerido, se renova em vez de se esgotar. Um turista que vem a Portugal apenas para ver três monumentos em Lisboa e seguir para o Porto está a consumir um recurso sem o reinvestir. Já um visitante que participa numa oficina de azulejaria, que aprende a confeccionar pastel de nata, que assiste a um fado numa tasca do Alfama ou que percorre as vinhas do Douro com um enólogo está a criar uma ligação afetiva com o território. Essa ligação é o que o faz voltar, recomendar e, mais importante, respeitar e sentir.

É neste ponto que surge um dos maiores desafios do turismo português: a maioria das cidades históricas são, na prática, cidades de daytrip. Chega-se de manhã, fotografa-se o centro histórico, almoça-se, e parte-se antes do pôr-do-sol. O visitante dorme em Lisboa ou no Porto, e a cidade visitada fica com os benefícios económicos diluídos, perdendo a oportunidade de impulsionar hotéis, restaurantes e comércio local e regional.





A solução passa por cada cidade criar as suas próprias experiências imersivas. Não basta ter um património bonito, é preciso ativá-lo. Programação cultural noturna, roteiros temáticos, residências artísticas, festivais fora de época, enoturismo, turismo criativo, mercados de produtores, espetáculos ao ar livre, percursos literários: tudo isto transforma uma cidade parada num destino vivo. Quando Leiria propõe uma noite de poesia trovadoresca no seu castelo ao sabor de uma ginjinha local, quando Alcobaça convida a reviver a história de Pedro e Inês num serão literário entre os Claustros do Mosteiro, quando Torres Vedras transforma o seu Carnaval (o mais antigo de Portugal) numa experiência de imersão com oficinas de máscaras, arruadas noturnas e gastronomia de terroir, está-se a dar ao visitante uma razão forte para pernoitar.

Mais noites significam mais receita distribuída, mais emprego local, mais valorização do que é autêntico. E essa é, no fundo, a grande lição da sustentabilidade turística: mais do que trazer mais gente, o fundamental é fazer com que quem vem fique, aprenda e leve consigo mais do que uma foto, mas uma história para contar, uma memória que fica tatuada na pele.





# A ERA DA DECISÃO AMPLIFICADA:

## QUEM DECIDE NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

---

### ISABEL TAVARES

A inteligência artificial está a provocar uma transformação silenciosa na forma como as organizações pensam, analisam informação e tomam decisões. Mais do que uma revolução tecnológica, estamos perante uma mudança estrutural no próprio modelo de liderança empresarial. Durante décadas, a decisão nas organizações apoiou-se numa combinação relativamente estável entre experiência acumulada, análise histórica e intuição estratégica. A liderança diferenciava-se pela capacidade de interpretar sinais incompletos e agir com visão num contexto de incerteza.

Hoje, esse cenário mudou de forma profunda. A inteligência artificial introduz uma capacidade analítica sem precedentes, permitindo processar grandes volumes de dados, identificar padrões invisíveis à análise humana e simular cenários futuros com uma rapidez que até há poucos anos seria difícil imaginar. A decisão empresarial deixa de ser apenas retrospectiva e passa a integrar probabilidades, tendências e projeções.

Neste novo contexto, a pergunta essencial deixa de ser apenas tecnológica. Passa a ser estratégica.

Se a capacidade analítica deixa de ser um diferencial exclusivamente humano, onde passa então a residir a liderança?

A resposta não está na tecnologia em si, mas a responsabilidade de quem decide. A inteligência artificial pode sugerir, prever e analisar, mas não assume consequências.

Num contexto em que os algoritmos ampliam a capacidade de análise, a liderança torna-se ainda mais exigente, porque passa a implicar maior discernimento, maior capacidade de interpretação e uma consciência mais profunda do impacto das decisões tomadas.

#### Da automação à decisão estratégica

Nem todas as organizações utilizam inteligência artificial da mesma forma. Na prática, é possível identificar diferentes níveis de maturidade na sua adoção.

Num primeiro nível, a inteligência artificial é utilizada essencialmente para automação operacional.





A tecnologia executa tarefas repetitivas, acelera processos e reduz custos. Este é o estágio mais comum e, apesar de importante, raramente altera de forma significativa o modo como as organizações pensam estrategicamente.

Num segundo nível surge a análise preditiva. As empresas começam a utilizar modelos para antecipar padrões de comportamento, prever procura ou analisar grandes volumes de dados comerciais. A tomada de decisão torna-se mais informada e menos reativa, mas continua fortemente dependente da interpretação humana.

O verdadeiro salto acontece no terceiro nível, quando a inteligência artificial passa a influenciar decisões estruturais. Neste contexto, os modelos começam a apoiar escolhas relacionadas com posicionamento estratégico, segmentação de mercado, pricing, gestão de risco ou alocação de recursos. A tecnologia deixa de ser apenas uma ferramenta operacional e passa a integrar o próprio processo de governação do negócio.

Segundo o Global Survey on AI da McKinsey, apesar do investimento crescente em inteligência artificial, muitas organizações continuam presas numa fase intermédia de experimentação, onde coexistem múltiplos projetos piloto, mas poucos conseguem escalar verdadeiramente a integração da tecnologia no processo de decisão estratégica. A tecnologia está disponível, mas a maturidade organizacional necessária para a utilizar de forma consistente ainda está em construção.

O que dizem os estudos e o que realmente significam

O impacto potencial da inteligência artificial tem sido amplamente discutido em estudos internacionais. A McKinsey estima que a AI generativa possa acrescentar entre 2,6 e 4,4 triliões de dólares anuais à economia global.

A McKinsey estima que a AI generativa possa acrescentar entre 2,6 e 4,4 triliões de dólares anuais à economia global, enquanto a PwC projeta um impacto potencial de 15,7 triliões de dólares até 2030.

Estes números são impressionantes, mas escondem uma nuance importante. O verdadeiro valor da inteligência artificial não surge automaticamente da sua adoção, surge da forma como é integrada no processo de decisão.

Um estudo conduzido pelo Boston Consulting Group em parceria com investigadores de Harvard e do MIT demonstrou que profissionais apoiados por inteligência artificial generativa conseguiram aumentar significativamente a sua performance em tarefas alinhadas com as capacidades do modelo. No entanto, quando a tecnologia foi utilizada fora da sua área de competência ou sem validação crítica, a qualidade dos resultados diminuiu.

A conclusão é clara: a inteligência artificial não substitui o julgamento humano, amplifica-o. Amplifica capacidade analítica, amplifica eficiência, mas também pode amplificar erro quando utilizada sem critério estratégico.





# O Modelo da Decisão Amplificada

À medida que a inteligência artificial ganha espaço no debate empresarial, dou por mim a refletir sobre a forma como as organizações estão realmente a integrá-la nas suas decisões. Nem sempre a diferença está na tecnologia disponível, mas sim na forma como ela é enquadrada dentro da estratégia e da cultura da empresa.

Na minha leitura do tema, essa integração parece apoiar-se em três dimensões estruturais.

Gosto de pensar neste enquadramento como um Modelo da Decisão Amplificada, assente em três pilares fundamentais: clareza estratégica, literacia organizacional e governação responsável.

Este modelo não pretende substituir outros enquadramentos existentes sobre transformação digital ou adoção tecnológica. É antes uma síntese prática de observação que ajuda a compreender porque algumas organizações conseguem transformar inteligência artificial em vantagem competitiva enquanto outras permanecem presas numa sucessão de experiências isoladas sem impacto estrutural.

## Pilar 1 - Clareza estratégica

A inteligência artificial não deve começar na tecnologia, mas na decisão. Muitas iniciativas falham porque começam pela pergunta errada: "Onde podemos usar AI?" A pergunta correta é outra, muito mais exigente: "Que decisão crítica do nosso negócio queremos qualificar?"

Nos últimos anos assistimos a uma enorme aceleração no desenvolvimento de ferramentas de inteligência artificial, o que naturalmente gera entusiasmo e uma vontade legítima de experimentar. Essa curiosidade é saudável e faz parte do processo de inovação. No entanto, quando a adoção tecnológica não é acompanhada por uma reflexão estratégica clara, existe o risco de a organização entrar numa dinâmica de experimentação dispersa.

Sem uma intenção estratégica definida, as empresas tendem a multiplicar projetos piloto, testar múltiplas soluções em simultâneo e investir em iniciativas que geram ganhos de eficiência pontuais, mas que não alteram verdadeiramente a forma como o negócio toma decisões. A tecnologia passa então a ocupar o espaço que deveria ser ocupado pela estratégia, criando uma sensação de progresso que nem sempre se traduz em vantagem competitiva.



### CLAREZA ESTRATÉGICA

**Que decisão estamos a qualificar?**

A tecnologia não pode definir a agenda

Foco em valor e propósito



### LITERACIA ORGANIZACIONAL

**As equipas sabem questionar o algoritmo?**

Sem compreensão, não há critério.

Pensamento Crítico



### GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE

**Quem valida? Quem supervisiona?**

Inovação exige responsabilidade

Controlo + Ética



A inteligência artificial cria mais valor quando é aplicada a decisões estruturais do negócio. Pode ajudar a compreender melhor os clientes, antecipar tendências de mercado, melhorar a qualidade das decisões comerciais ou reduzir zonas de incerteza em contextos complexos. Mas para que isso aconteça, é necessário começar pelo problema estratégico e não pela ferramenta tecnológica.

Em vez de perguntar apenas “o que podemos fazer com inteligência artificial?”, talvez a questão mais relevante para a liderança seja outra: “que decisões gostaríamos de tomar melhor?”

É a partir dessa clareza que a tecnologia encontra o seu verdadeiro lugar dentro da organização, não como um fim em si mesma, mas como um instrumento ao serviço da estratégia.

## **Pilar 2 - Literacia organizacional**

Se tivesse de identificar hoje um fator verdadeiramente crítico para o sucesso da integração da inteligência artificial nas organizações, diria que não está necessariamente na dimensão dos investimentos nem na ambição dos projetos tecnológicos. Está, sobretudo, na capacidade das pessoas dentro da organização para compreender, questionar e utilizar estas ferramentas no seu trabalho quotidiano.

Existe muitas vezes a tentação de encarar a inteligência artificial como um grande projeto de transformação, algo que exige investimentos avultados, equipas altamente especializadas ou programas tecnológicos complexos. No entanto, aquilo que começa a tornar-se evidente é que o verdadeiro impacto surge frequentemente de forma muito mais progressiva e distribuída.

É por isso que a literacia organizacional se torna um pilar tão determinante. A vantagem competitiva não estará apenas em quem tem acesso às ferramentas mais avançadas, mas sobretudo em quem desenvolve capacidade interna para as compreender e questionar. Literacia, neste contexto, não significa apenas saber utilizar tecnologia. Significa compreender as suas limitações, interpretar resultados com espírito crítico e reconhecer quando uma recomendação algorítmica deve ser analisada com maior profundidade.

Num ambiente onde os modelos produzem respostas com grande rapidez e aparente autoridade, o risco não é apenas erro tecnológico, mas também excesso de confiança na tecnologia. Sem pensamento crítico, a organização pode começar a substituir reflexão por automatismo.

Quando a literacia existe, acontece exatamente o contrário. A inteligência artificial passa a funcionar como um instrumento que amplia a inteligência coletiva da organização, libertando tempo para análise, criatividade e decisão estratégica. Nesse contexto, a tecnologia não substitui as pessoas, potencia o seu contributo.

## **Pilar 3 - Governação responsável**

A inteligência artificial não elimina responsabilidade, amplifica-a. À medida que os algoritmos passam a apoiar decisões cada vez mais relevantes para o negócio, torna-se ainda mais importante garantir que existe um enquadramento claro sobre como essas ferramentas são utilizadas, monitorizadas e avaliadas.

Os modelos de inteligência artificial não são neutros.



É aqui que a governação assume um papel central. Tal como acontece com qualquer outra dimensão estratégica da empresa, a adoção de inteligência artificial deve estar alinhada com a visão, os objetivos e as prioridades do negócio. Não se trata de incorporar tecnologia apenas porque ela existe ou porque o mercado fala dela, mas de garantir que cada iniciativa tem um propósito claro e contribui para a criação de valor.

A governação implica também estabelecer mecanismos de validação e responsabilidade. Sempre que uma decisão é influenciada por modelos ou algoritmos, deve existir clareza sobre quem supervisiona o processo, quem interpreta os resultados e quem assume responsabilidade final pelas escolhas realizadas. A inteligência artificial pode apoiar a decisão, mas não substitui a responsabilidade da liderança.

Por fim, a governação exige capacidade de medir impacto. Não basta implementar soluções tecnológicas; é fundamental avaliar como essas iniciativas influenciam efetivamente o desempenho do negócio. Que decisões passaram a ser tomadas com maior qualidade? Que processos se tornaram mais eficientes? Que resultados foram alcançados?

Sem esta disciplina de avaliação, a inteligência artificial corre o risco de se transformar numa sucessão de iniciativas interessantes, mas difíceis de traduzir em valor concreto para a organização. Quando a governação está presente, acontece o contrário: a tecnologia passa a ser utilizada de forma consciente, alinhada com a estratégia e orientada para resultados mensuráveis.

## **GUIA EXECUTIVO**

Na minha opinião, as organizações que capturam verdadeiro valor da inteligência artificial não são necessariamente as que investem primeiro, mas as que começam pelas perguntas certas.

7 perguntas que todo o líder deve fazer antes de integrar AI

Que decisão concreta queremos qualificar?

Que problema estamos realmente a resolver?

Temos dados suficientemente robustos? As nossas equipas sabem interpretar resultados?

Quem supervisiona o modelo?

Como medimos impacto real?

Estamos a fortalecer pensamento estratégico ou a terceirizá-lo?

## **Voltar ao essencial**

A inteligência artificial tem um potencial extraordinário para ampliar a capacidade analítica das organizações. Mas, por si só, não garante melhores decisões nem melhores estratégias.

A verdadeira transformação não está apenas na tecnologia que utilizamos, mas na forma como a integramos no processo de decisão. À medida que os algoritmos passam a apoiar cada vez mais escolhas estratégicas, a liderança torna-se menos sobre ter todas as respostas e mais sobre saber formular as perguntas certas, interpretar resultados com discernimento e assumir responsabilidade pelas decisões tomadas.

Neste novo contexto, a inteligência artificial não diminui o papel da liderança — torna-o mais exigente.

E talvez seja precisamente esse o verdadeiro desafio desta nova era: garantir que, num mundo cada vez mais orientado por dados e algoritmos, continuamos a colocar a tecnologia ao serviço da estratégia, da reflexão e da responsabilidade.



# SOMOS O LOCAL ONDE ESTAMOS

Hotéis que respiram a alma local



**NOVA ABERTURA**  
THE EDITORY  
OCEAN WAY  
FUNCHAL

**THE**  
**EDITORIAL**  
**COLLECTION**  
**HOTELS**

Pelos mil anos de história  
Pela mais pura natureza  
Pela paisagem consciente  
Pelo luxo da simplicidade  
Pela atmosfera mágica dos centros urbanos



VIANA – PORTO – LISBOA – LAGOS – FUNCHAL

[EDITORYHOTELS.COM](https://EDITORYHOTELS.COM)





## Hóspede no comando.

Por Sofia Rodrigues

Founder e CEO da The-Guest Club

Durante décadas, o turismo de luxo viveu de uma lógica simples relativamente estável: as marcas definiam o conceito, desenhavam a promessa e entregavam um serviço tecnicamente impecável. O hóspede escolhia com base na reputação, na localização, no número de estrelas e, claro, na excelência do serviço. O luxo era, acima de tudo, algo que se oferecia.

Hoje, essa equação mudou — não de forma ruidosa, mas estrutural. O viajante de luxo contemporâneo continua a exigir excelência, mas já não se satisfaz apenas com um serviço perfeito. Quer algo mais sutil e mais profundo: quer ser reconhecido como indivíduo. Quer sentir que a experiência se adapta ao seu momento de vida, ao seu ritmo, às suas preferências — e até às suas aversões. Não como um favor, mas como um princípio.

É neste ponto que começa a emergir um novo modelo no turismo de luxo: o B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer). Não como um conceito técnico ou uma tendência passageira, mas como uma nova arquitetura de valor, onde o hóspede deixa de ser apenas o destinatário final e passa a ser co-criador da experiência.

### Quando o luxo deixa de ser espetáculo e passa a ser relevância

A personalização sempre fez parte do luxo. Durante décadas, foi quase uma arte invisível: o concierge que se lembrava, o maître que antecipava, o gestor que conhecia o cliente pelo nome. Esse modelo continua a ser valioso — e, em muitos casos, insubstituível. Mas também tem limites claros... As equipas mudam, a informação perde-se entre turnos, entre departamentos e até entre propriedades. Aquilo que deveria ser continuidade transforma-se, para o hóspede, numa repetição constante: voltar a explicar, voltar a pedir, voltar a corrigir. O esforço acaba por não ser apenas operacional mas também emocional.

O que está a mudar não é o desejo de personalização, mas o ponto de partida. Em vez de a operação tentar adivinhar, o hóspede começa a declarar — e a atualizar — aquilo que realmente importa para si. Não apenas preferências óbvias, mas escolhas mais profundas: o nível de interação desejado, o ritmo da estadia, o tipo de experiências que energizam (ou cansam), o que significa “luxo” naquele momento específico da sua vida.





Quando isso acontece, algo poderoso muda. A experiência deixa de ser um conjunto de ajustes reativos e passa a ser intencional. Tudo parece pensado ao detalhe, não porque alguém “se esforçou mais”, mas porque alguém soube melhor o que fazer com a informação.

### **O B2B2C como modelo de continuidade — e não apenas de distribuição**

O viajante de luxo raramente vive a experiência num único ponto. Circula entre hotel, restaurante, spa, motorista, experiências privadas, parceiros locais, lounges e intermediários premium. A jornada é fragmentada por natureza — e é precisamente por isso que a fluidez se tornou o novo padrão de excelência.

É aqui que o modelo B2B2C ganha verdadeira relevância. Não como um canal, mas como uma estratégia de continuidade. O valor deixa de estar apenas na estadia diária e passa a estar na consistência da experiência ao longo de todo o ecossistema.

Na prática, isto significa marcas, parceiros e intermediários a colaborarem em torno de um princípio simples: o hóspede no centro, e a experiência a acontecer sem fricção. O hotel prepara melhor, os parceiros alinham-se, os intermediários deixam de “resolver problemas” e passam a orquestrar jornadas.

No luxo, esta coerência não é um detalhe. É o que separa uma boa experiência de uma experiência memorável.

### **A experiência portátil como novo ativo do luxo**

Durante décadas, a fidelização no turismo de luxo foi construída quase exclusivamente em torno da marca. A relação estabelecia-se com um hotel, uma cadeia ou um nome icónico.

É neste cenário que surge a noção de experiência portátil. Não como uma tentativa de padronizar o luxo, mas precisamente o contrário: como uma forma de preservar a individualidade do hóspede ao longo de diferentes ambientes. Portabilidade, aqui, significa transportar contexto, sensibilidade e intenção. Significa permitir que a experiência se adapte sem se repetir, e que evolua sem se fragmentar.

Este conceito altera profundamente a forma como se entende fidelização. O vínculo deixa de estar preso a um único ponto de contacto e passa a construir-se ao longo de uma jornada mais ampla, composta por múltiplos momentos e intervenientes. O hóspede sente continuidade não porque tudo é igual, mas porque tudo faz sentido dentro do seu próprio enquadramento pessoal.

Para as marcas de luxo, este é um desafio e uma oportunidade. O desafio está em abdicar de algum controlo sobre a narrativa única da experiência. A oportunidade está em integrar-se num ecossistema onde a relevância é partilhada e reforçada a cada interação bem-sucedida. Quanto mais cedo a marca “acerta”, maior é a percepção de cuidado, exclusividade e sofisticação.

No fundo, a experiência portátil redefine o próprio significado de excelência. O luxo deixa de ser a capacidade de surpreender repetidamente e passa a ser a capacidade de lembrar, respeitar e adaptar. Hoje, o verdadeiro luxo é não ter de repetir. É sentir que alguém já sabe — e age em conformidade.

### **The-Guest Club: quando a tecnologia desaparece para que o luxo aconteça**

É neste ponto que plataformas como o The-Guest Club fazem sentido — não como mais uma camada tecnológica, mas como infraestrutura silenciosa para o modelo B2B2C.



Quando isso acontece, algo poderoso muda. A experiência deixa de ser um conjunto de ajustes reativos e passa a ser intencional. Tudo parece pensado ao detalhe, não porque alguém “se esforçou mais”, mas porque alguém soube melhor o que fazer com a informação.

### **O B2B2C como modelo de continuidade — e não apenas de distribuição**

O viajante de luxo raramente vive a experiência num único ponto. Circula entre hotel, restaurante, spa, motorista, experiências privadas, parceiros locais, lounges e intermediários premium. A jornada é fragmentada por natureza — e é precisamente por isso que a fluidez se tornou o novo padrão de excelência.

É aqui que o modelo B2B2C ganha verdadeira relevância. Não como um canal, mas como uma estratégia de continuidade. O valor deixa de estar apenas na estadia diária e passa a estar na consistência da experiência ao longo de todo o ecossistema.

Na prática, isto significa marcas, parceiros e intermediários a colaborarem em torno de um princípio simples: o hóspede no centro, e a experiência a acontecer sem fricção. O hotel prepara melhor, os parceiros alinham-se, os intermediários deixam de “resolver problemas” e passam a orquestrar jornadas.

No luxo, esta coerência não é um detalhe. É o que separa uma boa experiência de uma experiência memorável.

### **A experiência portátil como novo ativo do luxo**

Durante décadas, a fidelização no turismo de luxo foi construída quase exclusivamente em torno da marca. A relação estabelecia-se com um hotel, uma cadeia ou um nome icónico.

A visão parte de uma observação simples, mas frequentemente ignorada: no luxo, a complexidade raramente é grande. É subtil. Está no formulário repetido, na preferência esquecida, na pequena fricção que quebra a magia. Está na necessidade constante de voltar a explicar aquilo que deveria ser evidente. Está, sobretudo, na falta de continuidade entre pessoas, equipas, propriedades e momentos.

O The-Guest Club foi desenhado para resolver exatamente esse ponto. Permite que o hóspede crie um perfil único, portátil e sob o seu controlo, onde não apenas declara preferências, mas contextualiza expectativas, ritmos e níveis de interação desejados. Esse perfil pode ser utilizado ao longo de um ecossistema de marcas de luxo, respeitando sempre princípios claros de consentimento e partilha seletiva.





Em vez de cada parceiro tentar reconstruir o mesmo retrato — muitas vezes de forma incompleta ou fragmentada — o hóspede mantém uma base única, atualizável e consciente. Esta lógica altera profundamente o ponto de partida da experiência. A personalização deixa de ser reativa e passa a ser intencional. As marcas deixam de trabalhar com suposições e passam a operar com clareza. O serviço deixa de depender exclusivamente da memória individual e passa a ser sustentado por contexto estruturado, sem eliminar o toque humano que define o luxo.

Para as marcas, isto significa chegar mais cedo àquilo que realmente importa: saber como receber, como preparar e como servir — com precisão e confiança. Significa menos desperdício invisível, menos tentativas falhadas e maior coerência entre promessa e entrega. Para o hóspede, significa consistência sem esforço onde a experiência flui, não porque tudo é igual ou standard, mas porque tudo faz sentido.

Num setor onde tempo, atenção e confiança se tornaram os recursos mais escassos, esta fluidez não é um detalhe operacional. É uma nova forma de luxo. Um luxo que não se impõe, não se anuncia e não se explica — simplesmente acontece.

### **O impacto do B2B2C dentro das organizações de luxo**

A mudança para um modelo B2B2C não transforma apenas a experiência do hóspede. Tem um impacto profundo — e muitas vezes subestimado — dentro das próprias organizações de luxo. Ao reposicionar o hóspede como co-criador e fonte ativa de contexto, altera-se a forma como as equipas trabalham, como as decisões são tomadas e como a excelência é sustentada ao longo do tempo.

O B2B2C introduz uma mudança silenciosa, mas decisiva: o conhecimento deixa de estar apenas nas pessoas e passa a estar também no sistema. Não para substituir o fator humano, mas para o libertar. Quando o contexto do hóspede é claro, acessível e consentido, as equipas deixam de gastar energia a reconstruir informação e passam a concentrar-se naquilo que realmente cria valor — a entrega, a atenção e a relação.

Este modelo tem efeitos diretos na eficiência operacional. Reduz tentativas falhadas, minimiza serviços irrelevantes e diminui a necessidade constante de correção em tempo real. O trabalho torna-se mais fluido, mais previsível e, paradoxalmente, mais humano. Em vez de reagir, as equipas podem preparar-se. Em vez de apagar fogos, podem criar experiências.

Há também um impacto cultural importante. Organizações que operam com clareza de contexto tendem a ser mais resilientes. O onboarding de novos colaboradores torna-se mais rápido e eficaz, a dependência de “figuras-chave” diminui e a qualidade deixa de oscilar tanto entre turnos, departamentos ou propriedades. A excelência deixa de ser episódica e passa a ser sistémica.

Para a liderança, isto implica uma evolução de mentalidade. O foco desloca-se do controlo para a orquestração. Em vez de gerir silos, gere-se continuidade. Em vez de impor padrões rígidos, cria-se espaço para adaptação inteligente. O B2B2C não elimina a identidade da marca — pelo contrário, permite que ela seja expressa de forma mais consistente, mesmo em contextos diversos.

No longo prazo, esta abordagem torna-se um verdadeiro ativo estratégico. Num setor onde o capital humano continua a ser o maior diferenciador, criar sistemas que apoiam as pessoas — em vez de depender exclusivamente delas — é uma das formas mais sustentáveis de proteger a qualidade do luxo.



## O luxo do futuro é relevância

O turismo de luxo está a entrar numa nova fase. O diferencial já não está apenas em surpreender, mas em acertar. Menos espetáculo, mais fluidez. Menos promessa genérica, mais experiência pessoal. Num contexto em que o viajante de luxo é cada vez mais experiente, informado e exigente, o excesso deixa de impressionar. O que realmente cria valor é a capacidade de compreender, antecipar e responder com precisão.

O modelo B2B2C surge como a infraestrutura natural para esta mudança de paradigma. Ao reposicionar o hóspede no centro de um ecossistema colaborativo, inteligente e eticamente governado, permite que marcas, parceiros e intermediários deixem de trabalhar de forma fragmentada e passem a operar com uma lógica de continuidade.

Neste novo cenário, o luxo afasta-se da ideia de padronização disfarçada de exclusividade e aproxima-se de algo mais sofisticado: relevância contextual. Relevância no momento certo, no tom certo, com o nível certo de intervenção. Para alguns hóspedes, isso significará máxima presença e interação; para outros, silêncio, autonomia e espaço. O verdadeiro luxo passa a ser a capacidade de respeitar essas diferenças — e de as operacionalizar sem fricção.

Há também uma mudança clara na relação entre eficiência e humanização. Durante muito tempo, estes conceitos foram vistos como opostos. Hoje, tornam-se complementares. Quanto mais clara for a compreensão do hóspede, menos esforço é desperdiçado, menos correções são necessárias e mais espaço existe para interações humanas genuínas. A tecnologia deixa de ser protagonista e passa a ser suporte. O sistema organiza; as pessoas entregam.

Num setor onde tempo, atenção e confiança se tornaram os recursos mais escassos, o luxo deixa de ser excesso e passa a ser precisão. Deixa de ser sobre oferecer tudo e passa a ser sobre oferecer o que faz sentido. Deixa de ser sobre impressionar e passa a ser sobre respeitar.

No futuro, o verdadeiro luxo não será apenas aquilo que a marca oferece. Será aquilo que o hóspede ajuda a desenhar — e que o ecossistema consegue entregar com consistência, sensibilidade, privacidade e responsabilidade. Não como um gesto isolado, mas como uma experiência contínua, coerente e profundamente pessoal.





# EXPERIÊNCIAS REDEFINIDAS

THE-GUEST CLUB  
DESENVOLVIDA NA SUIÇA PARA A  
HOTELARIA DE LUXO.



## THE-GUEST CLUB

ACEDA AOS PERFIS  
DOS HÓSPEDES  
PARA OFERECER UM  
SERVIÇO  
VERDADEIRAMENTE  
PERSONALIZADO.

PROMOVA A  
SUSTENTABILIDADE  
ALINHANDO OS  
SERVIÇOS COM AS  
REAIS NECESSIDADES  
DOS HÓSPEDES.

OPERE EM TOTAL  
CONFORMIDADE  
COM O RGPD,  
GARANTINDO A  
PLENA PROTEÇÃO E  
PRIVACIDADE DOS  
DADOS.

COMPLEMENTA —  
NÃO SUBSTITUI — OS  
SISTEMAS PMS E CRM  
EXISTENTES.

AUMENTE A EFICIÊNCIA  
OPERACIONAL  
ATRAVÉS DE INSIGHTS  
ACIONÁVEIS E  
ORIENTADOS POR  
DADOS.





## Diogo Marques

### O homem que transforma festivais em destinos turísticos

#### O luxo do futuro é relevância

À frente da Last Tour Portugal e diretor do MEO Kalorama, Diogo Marques tem vindo a redefinir o papel dos grandes eventos no panorama turístico nacional. Mais do que concertos ou festivais, os projetos que lidera assumem-se como motores de desenvolvimento cultural, económico e social, capazes de atrair visitantes, dinamizar territórios e criar experiências memoráveis que perduram muito além dos dias de espetáculo. Nesta entrevista, revela como a cultura se cruza com o turismo, os desafios de criar eventos de escala global em Portugal e a visão estratégica que posiciona o país no mapa internacional através da música, da arte e da sustentabilidade.

A Last Tour, pela sua dimensão e o impacto que os seus eventos têm no ecossistema onde ocorrem, rapidamente se transforma num parceiro institucional das entidades públicas destes locais. Estas parcerias fazem-se com os parceiros locais, regionais e muitas vezes nacionais. Somos efetivamente vistos como um ativador cultural que traz consigo muitas responsabilidades, das quais destaco:

Responsabilidade de educar as audiências, produzindo conceitos inovadores, distintos e marcantes, que acrescentam valor a quem com eles contacta;

Responsabilidade social de melhorar as condições dos locais e das regiões onde operamos, da vida de todos os que contactam com os projetos que desenvolvemos, dando oportunidade e igualdade de direitos a todo o tipo de indivíduos, seja qual for o estado motor, a sua orientação sexual, a sua cor de pele ou o seu estrato social;

Responsabilidade económico-financeira de conseguir atrair diferentes públicos, correntes de pessoas que chegam a esses locais desconhecidos e que vivem neles durante o período de execução do projeto e até mais, que consomem no comércio local, que pernoitam nos alojamentos locais e principalmente, que voltam posteriormente para investir, para reviver, para mostrar a outros o tão boa que foi a experiência.





É por isso que deixámos há muito de ser meros produtores de eventos e passámos a ser atores estratégicos no desenvolvimento, de cidades, regiões e até países.

O Festival Kalorama chegou a Lisboa após a pandemia, e foi anunciado em novembro de 2021 como a grande novidade do ano de 2022, com grandes nomes no cartaz e num local onde só se realizavam grandes eventos: o Parque da Bela Vista. A notícia caiu que nem uma bomba. As pessoas e os meios não queriam acreditar que seria possível um evento desta dimensão, e logo 2 meses depois de um outro grande festival que tomava o Parque da Bela Vista nesse ano. Meses depois, com a alteração do nome do festival para MEO KALÓRAMA, todos se aperceberam que seria uma realidade e que nascera um novo conceito de festival na cidade. Tinha chegado o maior festival de música anual realizado na capital do país, e com pilares muito bem definidos — Música, Arte e Sustentabilidade —, que pretendia celebrar o verão e reunir no idílico anfiteatro verde da cidade todos aqueles que a ela regressavam após as férias prolongadas de verão. A liderança de qualquer projeto desta magnitude acarreta muito risco e leitura do mercado, das tendências e do que os seus stakeholders procuram. A região de Lisboa desde 2004 que começou a receber grandes espetáculos, a criar conceitos relacionados com a música e a atrair públicos que outrora não tinham Lisboa no seu horizonte, mas nós tínhamos encontrado um espaço nunca antes explorado e que juntava os nossos 3 pilares:

- A Música, com a apresentação de grandes nomes internacionais que muitos deles nunca tinham pisado palcos portugueses, outros artistas emergentes no mercado global.

- O pilar da Arte, sobre o qual apostamos desde a primeira edição e cuja curadoria está nas mãos do Vhils e da sua Cultural Affairs – Underdogs, que nos desenvolve toda a decoração dos palcos, criam peças de arte, ativações interativas e experiências visuais únicas, trabalhando aí também com artistas conhecidos e emergentes, alguns deles da freguesia de Marvila.

- A Sustentabilidade, que no nosso caso é muito abrangente, e que aí abarcamos todos os temas de inclusão social, acessibilidade, gestão de resíduos, otimização ambiental e educação ambiental. Trabalhamos ao longo do ano com a comunidade em diversos projetos, apoiamos os espaços verdes da cidade com a execução de diversos projetos e envolvemos durante o período do festival (planeamento, montagem, evento e desmontagem) todos os parceiros. Neste pilar também desenvolvemos soluções para redução da pegada ambiental e melhoria da experiência do nosso público e operadores económicos que operam no evento.





Tudo isto são desafios e decisões constantes que nos levam a ser heterogéneos/distintos e a deixar um legado positivo com este projeto num mercado cada vez mais global e concorrencial.

Sem dúvida que um grande evento é um produto turístico. Desenvolvemos na Last Tour projetos turisticamente complexos e outros mais simples. O caso de um grande concerto exclusivo na Europa que produzimos em Portugal ou de uma grande tour internacional que recebemos são produtos de elevado interesse turístico. Como exemplo posso indicar o concerto da Taylor Swift em 2024 no Estádio da Luz, que foi um projeto que atraiu mais de 60.000 estrangeiros a Portugal de mais de 70 nacionalidades, onde o impacto económico na cidade de Lisboa destes dois dias de espetáculo superou as jornadas da juventude, mas temos outros casos, como o da Kylie Minogue no MEO Arena, que tinha mais de metade da audiência estrangeira. Todos estes produtos bem comunicados e produzidos trazem mais valias incríveis para os ecossistemas que as rodeiam. Em ambos as pessoas deslocaram-se até ao nosso país e à cidade que os acolheu, ficaram alojados nas unidades hoteleiras locais, consumiram nos restaurantes da cidade e muitos deles prolongaram as suas estadias para além dos dias necessários para virem assistir aos espetáculos. Em suma, tudo o que fazemos tem essa finalidade integrada de comunicação do território através da oferta cultural, que leva ao consumo dos visitantes nas diversas áreas de negócio que necessitam para se movimentar, alojar e alimentar.

-Para a Last Tour ambos são dissociáveis, os números medem os resultados e o legado a pegada que nos move. Quando falamos em avaliação, temos que quantificar os indicadores económicos, comunicacionais, ambientais e sociais.

Quanto aos indicadores ambientais, calculamos a pegada ambiental que o evento e todos os envolvidos causaram e compensamos na mesma medida e por último os sociais, contabilizamos o impacto na população afetadas com o evento, os projetos que foram desenvolvidos paralelamente com entidades, as doações efetuadas e oportunidades criadas e empregos efetivados.

Todos eles são extremamente importantes para uma avaliação correta do projeto.

Portugal, nos últimos anos, criou diversos incentivos e programas concertados para apoiar e comunicar a cultura portuguesa. Existe um caminho grande pela frente. Os primeiros passos foram dados pelo privado, mas hoje em dia já parte da comunicação cultural no exterior é apoiada pelo Governo Português, nomeadamente pelo Turismo de Portugal. Cada vez mais a internacionalização da música portuguesa é montra do país no exterior e vê-se em projetos musicais que cruzam artistas portugueses com grande nomes da música internacional, em tours que deixaram de ser feitas em exclusivo em locais de forte presença de emigrantes Portugueses e já se fazem noutros com abrangência mais generalizada. O sector tem que continuar a incentivar e a entreajudar-se para levar Portugal e a sua cultura mais além. A abrangência cultura Portuguesa e a sua exposição no estrangeiro é sem dúvida um instrumento de soft power, que dá a Portugal mais argumentos no campo internacional e amplifica a sua presença e relevância.

Na Last Tour temos muito claro para onde queremos ir e que o planeamento estratégico é a chave crucial no processo de crescimento. Sendo das poucas empresas internacionais independentes do sector, a responsabilidade em darmos os passos certos de forma economicamente sustentável aumenta e nada é feito sem que todas as vertentes sejam devidamente estudadas e validadas.



Abrir um novo território ou crescer nos territórios onde atuamos só é estratégico várias medidas que permitam devolver valor às comunidades que nos recebem. A sustentabilidade dos territórios é também a sustentabilidade dos projetos da Last Tour.

Que o desalinhamento existe, é certo. Em Portugal é muito valorizado o produto estrangeiro e pouco apoiado o produto cultural Português. Existem diferentes visões consoantes interesses, muitos deles incompreendidos ou pouco claros. Existem cidades que pagam milhões e outras centenas de milhares de euros para apoiar projetos estrangeiros a instalarem-se nos seus territórios, sem grande controlo e fiscalização onde as verbas são aplicadas e sem medições de ROI para avaliar o que esse investimento lhes trouxe, por outro lado existem taxas cobradas de centenas de milhares de euros a projetos nacionais que comprovadamente contribuem muito positivamente para a economia dos territórios onde se instalam. O desalinhamento está no critério de atribuição de apoios, na falta de visão de muitos políticos e no jogo de bastidor que seleciona quais os projetos que interessam ou não. Muitos dos projetos que os produtores de eventos nacionais desenham não saem do papel por falta de apoio, por lhes faltar o “fator C” e porque a cultura é quem ajuda quando é preciso, mas é esquecida quando tudo está melhor.

O Grupo Last Tour, tendo a certificação B Corp, tem em conta em todos os seus projetos esses valores, seja ao nível da nossa estrutura interna e de recursos humanos, seja dos inúmeros eventos que desenvolvemos. Neles, os parceiros e patrocinadores que convidamos a fazer parte também têm que partilhar dos mesmos princípios e assim temos a garantia que o território onde atuamos fica melhor depois de nós atuarmos, seja ao nível ambiental, social ou mesmo económico. A nossa história e missão leva-nos a isso.

eventos musicais que não realizados fora dos grandes centros urbanos, descentralizando a oferta e que concretizam esse objetivos: Festival Vilar de Mouros, numa aldeia minhota do concelho de caminha, Festival Sudoeste, que durante anos se realizou na costa alentejana, o Boom Festival que se realiza nas beiras, o Festival do Crato no Alto Alentejo, os Bons Sons, o Festival Paredes de Coura, o Festival Músicas do Mundo e tantos outros que são ou foram grandes motores de atratividade dessas regiões descentralizadas e que não só atraíram pessoas nessas datas, mas muitas durante todo o restante período do ano.

Nós somos apologistas da música ao vivo, da música real, do face to face. Somos impulsionadores da experiência que coloca o fã à frente do seu ídolo, daquela banda que gosta, que lhe marcou a vida de alguma forma e que naquele momento então em sintonia perfeita – Artista e o seu público. A tecnologia é bem vinda e utilizamo-la para a venda e controlo de entrada, como meio de pagamento nos grande eventos, para destacar algum elemento importante de decoração ou comunicação, contudo nunca de forma a interferir com a experiência musical que o público procura. Essa nunca nenhuma tecnologia poderá substituir, é única e sentida por cada um de forma diferente. Na Last Tour a vertente de backoffice é musculada a esse nível, e somos das poucas empresas do setor que conta com um departamento de intelligence, que analisa padrões, tendências, trabalha audiências e ajuda-nos a segmentar e a comunicar de forma personalizada com quem pretendemos.

Principalmente desde a pandemia que o público procura saber mais pormenores, de estar mais informado, de se programar muito melhor para ir a um espetáculo, de querer partilhar com os outros no digital tudo o que vê e tentar exprimir o que sente.



O que nos leva a um trabalho de vigilância digital elevado, a processos de denúncia e a tentar com a segmentação das mensagens para cada tipo de público informá-los e esclarecê-los através dos canais oficiais com toda a informação possível.

Os três. Somos elementos vivos e em constante mutação e crescimento.



Queremos novos territórios, como o caso do México onde iremos abrir brevemente novo escritório, estamos a crescer em Espanha com novos projetos e na gestão de novos espaços culturais, em Portugal a reforçar com cada vez mais concertos, a afirmar o Meo Kalorama no TOP5 dos maiores e melhores festivais de música, a lançar um grande festival de comédia e a preparar novo projeto para 2027, na Colômbia com o Lançamento de um novo festival, o cimentar do BIME na América Latina, e o lançamento de novos produtos e concertos. Em Suma, é cíclico, crescemos, cimentamos, reinventamos.

O turismo tradicional peca por ser um sector inconformado, insatisfeito e inquieto. Dos grandes eventos deveriam levar tudo o que tem a ver com o reinventar, com o surpreender, com a experiência memorável. O colocar o cliente no centro e deixá-lo encantado e surpreendido, o fazê-lo querer voltar para aprender mais ,para experienciar mais, para regressar onde foi feliz. Existem inúmeros estudos que comprovam que o “voltar onde foi feliz” tem um valor incalculável, mas que quando volta tem que ter algo diferente, surpreendente e melhor do que a última vez. O turismo tradicional tem que, tal como nos eventos, ser mutante e reinventar-se constantemente para não morrer, para não deixar de ser atraente.



## Solange Moreira da Silva

e a visão que está a redefinir a hotelaria independente.

Num setor em constante transformação, onde a inovação, a sustentabilidade e a experiência do viajante assumem um papel cada vez mais determinante, a liderança capaz de antecipar tendências tornou-se um dos principais fatores de diferenciação. É neste contexto que surge a Ukino Hotels, um projeto que, em pouco tempo, conquistou relevância no panorama turístico nacional através de uma abordagem assente na proximidade, na agilidade e numa visão estratégica de longo prazo.

À frente deste crescimento está Solange Moreira da Silva, profissional com um percurso consolidado em alguns dos mais reconhecidos grupos hoteleiros e que decidiu criar um modelo de gestão independente focado na valorização dos ativos, na excelência operacional e na construção de experiências autênticas.

Nesta entrevista, a CEO da Ukino Hotels partilha a sua visão para o futuro do turismo, fala sobre os desafios da expansão internacional, a importância da sustentabilidade, o papel da tecnologia na hotelaria e a necessidade de uma liderança cada vez mais preparada para responder às novas exigências do mercado global.

**1- A Ukino Hotels nasce em 2023 com uma abordagem de gestão hoteleira e consultoria, assente em três pilares: inovação, experiência e conhecimento. Como é que esses pilares se traduzem, na prática, na operação diária do grupo?**

SM: Os três pilares não são apenas orientadores, são critérios de decisão diária.

**2- Depois de experiência em grupos como Be Live, Pestana e SANA, o que a levou a avançar para a criação de um modelo próprio de gestão hoteleira independente?**

SM: A experiência em grandes grupos deu-me uma base sólida, mas também a perceção de que havia espaço para um modelo mais flexível, mais próximo do ativo e com maior capacidade de adaptação. A Ukino nasce dessa visão: criar uma estrutura independente, capaz de alinhar estratégia, operação e rentabilidade de forma mais direta.

**3- A Ukino iniciou operação com unidades no Algarve e rapidamente demonstrou crescimento acima do esperado. O que explica essa capacidade de tração num mercado tão competitivo?**

SM: A capacidade de tração vem sobretudo da execução. Entrámos no mercado com uma estrutura leve, equipas experientes e uma forte disciplina operacional.





Mas há um fator adicional que foi determinante: a experiência acumulada em diferentes mercados emissores, em vários destinos internacionais e em múltiplos segmentos, desde o boutique até grandes resorts, do lazer ao MICE. Essa visão global, aliada a uma rede de relações sólidas construída ao longo dos anos, permitiu-nos entrar no mercado com conhecimento real e capacidade imediata de ação.

Num setor altamente competitivo, a diferença está muitas vezes na rapidez de decisão e na consistência da entrega, e foi aí que conseguimos destacar-nos.

#### **4- O Algarve foi historicamente dominado por grandes cadeias internacionais. Onde é que uma marca independente consegue hoje ganhar vantagem competitiva real?**

SM: Hoje, uma marca independente ganha vantagem precisamente naquilo que as grandes estruturas têm mais dificuldade em garantir: agilidade, capacidade de adaptação e proximidade real ao mercado.

No nosso caso, essa agilidade é reforçada por uma experiência acumulada em diferentes geografias, segmentos e perfis de cliente, o que nos permite ajustar rapidamente o produto e a operação a cada contexto específico.

#### **5- A Ukino trabalha com um modelo de gestão e consultoria hoteleira. Como é que esse modelo altera a relação tradicional entre operador, proprietário e marca?**

SM: O nosso modelo cria uma relação mais equilibrada e transparente. Trabalhamos lado a lado com o proprietário, com objetivos alinhados e foco na valorização do ativo. A marca deixa de ser apenas uma camada comercial e passa a ser um parceiro estratégico na gestão.



#### **6- Um dos primeiros sinais de diferenciação da Ukino foi a aposta forte na remoção de plástico e em práticas de sustentabilidade operacional. Até que ponto isto é hoje estratégia de marca versus exigência estrutural do setor?**

SM: A sustentabilidade deixou de ser opcional. É simultaneamente uma decisão estratégica e uma exigência estrutural do setor.

Na Ukino, procuramos que esteja integrada na operação de forma consistente e mensurável, desde a eliminação de plástico até práticas mais eficientes na gestão de recursos.

#### **7- A expansão internacional já faz parte da estratégia, com mercados como Marrocos, Cabo Verde e Espanha no horizonte. O que define a prioridade na escolha de novos destinos?**

SM: A escolha de destinos é definida por três fatores: potencial de crescimento, estabilidade do mercado e alinhamento com o nosso modelo de operação. Procuramos geografias onde possamos acrescentar valor real e não apenas presença.



**8- A Ukino reportou desde cedo aumento de ocupação e de estadia média. Que fatores operacionais e estratégicos explicam esse comportamento do mercado?**

SM: O aumento da ocupação e da estadia média resulta de uma proposta mais ajustada ao perfil atual do cliente, aliada a uma gestão eficiente de canais e pricing.

**9- Num modelo de gestão multi-unidade, como se garante consistência de experiência sem perder a identidade individual de cada hotel?**

SM: A consistência vem de processos, cultura e padrões claros. A identidade individual é preservada através do posicionamento de cada unidade e da sua ligação ao território.

**10- A cultura organizacional é frequentemente apontada como um dos pilares da Ukino. Como é que essa cultura se constrói na prática num grupo em crescimento rápido?**

SM: A cultura constrói-se com exemplo, comunicação clara e consistência nas decisões. Num grupo em crescimento, é fundamental garantir que os valores não ficam apenas no discurso, mas são visíveis na forma como se lidera e se opera no dia a dia.

Na Ukino, essa cultura está também ligada à própria essência da marca, inspirada numa filosofia de equilíbrio, consciência e evolução contínua. Procuramos refletir esses princípios na forma como trabalhamos com as equipas, promovendo responsabilidade, proximidade e um forte sentido de compromisso coletivo.

É essa base que nos permite crescer de forma estruturada, sem perder identidade.

**11- A liderança feminina no setor hoteleiro continua a ser minoritária em posições de topo. Na sua experiência, isso ainda influencia a forma como a liderança é percebida e avaliada?**

SM: A liderança feminina no setor hoteleiro continua a ter desafios estruturais. Apesar de as mulheres representarem mais de metade da força de trabalho no turismo, cerca de 54%, a sua presença em posições de topo continua a ser claramente inferior.

Existe hoje maior visibilidade, mas ainda com uma distribuição desigual. Em muitos casos, a liderança feminina surge associada à criação do próprio negócio ou a contextos de sucessão, e menos frequentemente como resultado de um percurso interno de progressão em grandes estruturas, o que, por si só, diz bastante sobre o setor.

Isso reflete-se também ao nível institucional. Basta colocar uma questão simples: quantas associações relevantes no turismo têm hoje mulheres na presidência? Ainda são claramente uma minoria.





**12- A Ukino trabalha com equipas dispersas por diferentes unidades e contextos operacionais. Como é que se garante alinhamento estratégico entre todas?**

SM: O alinhamento é garantido através de comunicação estruturada, objetivos claros e acompanhamento contínuo. Trabalhamos com indicadores definidos e reuniões regulares, assegurando que todas as unidades seguem a mesma direção estratégica.

**13- A tecnologia e os sistemas de gestão são hoje críticos na hotelaria. Onde é que a Ukino considera que a digitalização cria verdadeiro valor e onde não deve substituir a componente humana?**

SM: A digitalização cria valor sobretudo na eficiência operacional e na tomada de decisão baseada em dados. No entanto, na experiência do cliente, o fator humano continua a ser determinante. A tecnologia deve suportar, não substituir.

**14- O crescimento da estadia média e a alteração do perfil do hóspede têm sido tendências recentes. Como é que isso influencia a estratégia de produto e serviço da Ukino?**

SM: Estas tendências refletem uma mudança mais profunda no comportamento do consumidor, mas também no próprio contexto global. Fatores como a instabilidade internacional, a incerteza económica e uma maior volatilidade na decisão de compra têm vindo a reforçar padrões como a reserva de última hora.

Ao mesmo tempo, o próprio setor acabou por contribuir, em certa medida, para essa dinâmica, ao longo dos anos, com políticas comerciais muito agressivas e uma forte dependência de ofertas de última hora. Hoje, o mercado está mais consciente, mais informado e também mais reativo.

**15- A Ukino afirma querer construir uma hotelaria mais autêntica, eficiente e conectada ao território. O que significa concretamente "hotelaria com propósito" no vosso caso?**

SM: Para nós, hotelaria com propósito significa criar valor de forma equilibrada para o cliente, para o ativo, para as equipas e para o território.





## Muito além da escala:

### A nova geração dos hotéis de aeroporto

#### Introdução

Durante décadas, os hotéis de aeroporto foram associados a estadias breves, funcionalidade e conveniência. Hoje, essa realidade está a mudar. No Porto, uma nova visão está a transformar este segmento, combinando a eficiência que continua a ser essencial com uma experiência de hospitalidade mais completa, confortável e diferenciadora.

À frente desta transformação está Bernardo Patrício, administrador do Oporto Hotel Group, responsável pelo Oporto Airport & Business Hotel, inaugurado em 2018, e pelo mais recente Oporto Fly Hotel, inaugurado em 2025. Sob a sua liderança, o conceito de hotel de aeroporto evolui para um espaço onde a rapidez de serviço convive com o bem-estar, a tecnologia, o design e uma oferta de lazer que inclui piscina exterior, ginásio, rooftop e shuttle gratuito para o aeroporto.

#### Sob a sua liderança, o Oporto Hotel Group tem vindo a redefinir o conceito de hotel de aeroporto. Como descreve esta nova visão?

O conceito de hotel de aeroporto é historicamente associado a pragmatismo e conveniência, contudo, percebendo que com o dinamismo e a velocidade com que vivemos nos dias de hoje, sobretudo em dias laborais, que condiciona progressivamente a nossa qualidade de vida, cresce a necessidade de existir um tipo de oferta com mais detalhe, mais conforto, e com um ambiente mais personalizado, um modelo em

**Durante muitos anos, os hotéis de aeroporto foram vistos como espaços puramente funcionais. Em que momento perceberam que havia espaço para reinventar este segmento?**

Posso dizer que não existiu um momento, mas um acumular de momentos que culminou na oportunidade de poder investir nos projectos que criamos. Um restaurante/bar com decoração apelativa que convide um hospede ou um grupo de hóspedes a ficar ao invés de procurar outro lugar para terminar uma reunião, um ginásio que permita a um hospede não comprometer a rotina do dia a dia que traz de casa, ou um quarto equipado com dispositivos de media que transmitam conteúdos na sua língua de origem, num hotel de aeroporto, são alguns exemplos que pusemos em prática para dinamizar essa funcionalidade, que podemos partilhar.





**O Oporto Airport & Business Hotel e o Oporto Fly Hotel representam duas fases dessa evolução. O que distingue este novo conceito?**

O Oporto Airport & Business Hotel nasce de uma análise de mercado, em que percebemos que havia naturalmente uma procura significativa na zona do aeroporto do Porto, onde tentamos imprimir já uma cultura com factores diferenciadores em relação à oferta já existente, que acabou também por ser a "esponja" de angariação de informação para o projecto do Oporto Fly Hotel que vem elevar mais ainda a qualidade da oferta.

**Como se equilibra a necessidade de rapidez e eficiência- típica de um hotel de aeroporto- com uma experiência mais confortável e até aspiracional?**

Esta pergunta é a chave para essa nova visão que abordamos anteriormente. Para que a experiência do hospede seja mais completa e agradável, temos de encontrar mecanismos que nos permitam disponibilizar uma oferta com mais qualidade, mas que não comprometa essa rapidez e eficiência típica do segmento, e que financeiramente os custos associados a esse objectivo não comprometam de forma significativa a actividade.

**Hoje o vosso cliente já não é apenas alguém em transito. Quem é afinal, o hospede de um hotel de aeroporto contemporâneo?**

De uma forma global um hospede de qualquer tipo de oferta é hoje bastante mais informado por via dos múltiplos canais digitais a que têm acesso, e por esse motivo, conseguem também planear uma viagem com muito mais assertividade do que poderia ser feito no passado, desta forma, um hotel de aeroporto que não esteja muito longe do centro da cidade, que tenha acesso facilitado a transportes públicos com rotas rápidas para os destinos que procuram os hóspedes e que tenha uma oferta que vá de encontro aos standards destes, pode beneficiar desta junção de factores, e hoje podemos incluir-nos neste conceito, podendo por isso contar com hóspedes em transito tanto como hóspedes em viagens de lazer.

**A proximidade ao aeroporto continua a ser o principal fator de escolha ou a experiência começa a pesar tanto como a localização?**

A proximidade ao aeroporto ainda é o factor mais decisivo no momento da escolha, a experiência e a adequação dos requisitos da unidade hoteleira às necessidades do hospede vão depois rivalizar com o preço em função da oferta disponível.





## **Podemos falar de um novo tipo de hotel híbrido- entre o urbano, o Business e o leisure- no contexto aeroportuário?**

Sim, o objectivo é precisamente introduzir-nos em todos os segmentos em que possamos proporcionar a nossa oferta, o que justifica a nossa aposta nos factores diferenciadores que falei anteriormente.

## **Como é que a mobilidade- voos, escalas, viagens de curtas- esta a influenciar o desenho dos vossos projectos?**

A estrutura de um hotel de aeroporto não pode em nenhum momento deixar-se desvirtuar pela razão que lhe dá o ser na primeira instancia, que é precisamente responder às necessidades de pessoas em transito, e por esse motivo, esse fluxo de pessoas e a quantidade de rotas e numero de voos disponíveis a partir do aeroporto do Porto tem logicamente uma preponderância significativa na gestão dos activos de que dispomos e nas intenções que podemos ter no presente e futuro.

## **O tempo tornou-se um luxo. De que forma os vossos hotéis respondem a um hospede que procura otimizar cada momento da viagem?**

Procedimentos bem estruturados e pragmáticos são fundamentais para enriquecer a experiência do hospede, para isso tem de haver um domínio sólido sobre a matéria que envolve a estrutura (hotel, serviços e aconselhamento) por parte do nosso staff, de maneira a otimizar a estadia. Shuttle gratuito de e para o aeroporto, refeições rápidas e kiosk de check in automático são algumas valências de que dispomos por forma a responder com eficácia a diferentes requisitos.

## **A experiencia começa muitas vezes no aeroporto. Sentem que os hotéis próximos destes hubs têm hoje um papel mais estratégico no ecossistema turístico?**

O aeroporto novo e com as directrizes certas não têm que passar pelo stress dos primeiros momentos de adaptação a um local desconhecido. Por outro lado, se quisermos adoptar outra perspectiva, também ficam connosco bastantes hospedes que têm outros destinos como objectivo na primeira instancia, como o Douro por exemplo, e optam pelo nossa oferta no dia que antecede a viagem de volta precisamente também pelo conforto e segurança que oferece este serviço. Estes hotéis são parte integrante do ecossistema turístico e do aeroporto.

## **O Porto continua a crescer como destino internacional. Até que ponto este crescimento influencia o posicionamento dos vossos hotéis?**

Esse crescimento influencia, como referi anteriormente, numa proporção directa muitos factores na nossa organização, a estratégia para o posicionamento irá com certeza tentar acompanhar o tipo de hospede que poderá viajar para o Porto e norte de Portugal e ter em consideração a oferta envolvente que rodeia as nossas unidades.

## **A hospitalidade esta cada vez mais ligada ao bem-estar. Como integram esse conceito num contexto de estadia curtas e ritmo acelerado?**

Apesar de fazermos todos os esforços para termos uma abordagem mais completa no tipo de oferta de que dispomos, não podemos alterar a natureza dessa oferta, por esse motivo acreditamos que para darmos resposta à procura pelo bem estar, concentramos os nossos esforços em " fazer bem feito", proporcionarmos os nossos serviços da melhor maneira possível.

## **O conceito de hotel de aeroporto ainda esta subexplorado em Portugal? Ha margem para crescimento e inovação?**

O dia a dia vai-nos mostrando que há sempre espaço para crescimento e inovação.



**Se tivesse de resumir: o que distingue verdadeiramente um hotel de aeroporto tradicional de um hotel de aeroporto pensado para o hospede moderno?**

Diria que o modelo tradicional visa sobretudo o pragmatismo e o foco na receita, respondendo a uma necessidade básica, já um hotel pensado para o hospede moderno procura personalizar mais a oferta e privilegiar a experiência como um todo e não apenas o sono.







O Oporto Hotel Group integra duas unidades hoteleiras: o Oporto Airport & Business Hotel e o Oporto Fly Hotel. O grupo distingue-se por oferecer um serviço de excelência, pensado para responder às expectativas de clientes exigentes.

Localizado a apenas 3 minutos de carro do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro, o Oporto Airport & Business Hotel posiciona-se como uma unidade completa, ideal tanto para estadias em lazer como em negócios. Com todas as comodidades essenciais, oferece uma experiência confortável, eficiente e diferenciada, longe da imagem tradicional de um hotel de aeroporto. Inaugurado em 2018, foi concebido para hóspedes que valorizam uma localização estratégica, aliada ao conforto e à qualidade. Na sequência do sucesso da primeira unidade, o Oporto Fly Hotel foi inaugurado em 2025, com o objetivo de complementar e elevar ainda mais a experiência dos nossos hóspedes.

+351 224 963 455 / +351 934 725 318

[www.oportoairportbusinesshotel.com](http://www.oportoairportbusinesshotel.com)  
[www.oportoflyhotel.com](http://www.oportoflyhotel.com)

Rua de Casimiro Albano Monteiro 35, 46, 4470-428 Moreira da Maia, Porto, Portugal







Apresenta infraestruturas modernas, quartos mais amplos, varandas e novos serviços ajustados às necessidades dos viajantes contemporâneos. Os quartos de ambas as unidades foram cuidadosamente projetados para garantir luz natural, espaço generoso e vistas privilegiadas seja sobre a cidade da Maia, seja sobre a pista do aeroporto. Os quartos do Oporto Fly Hotel distinguem-se ainda pelas suas varandas privadas, que acrescentam conforto e sofisticação. Recebemos com igual dedicação viajantes em escala, profissionais em negócios, empresas e famílias.

As nossas unidades são ideais para quem pretende visitar o Porto e prefere a tranquilidade de uma zona mais calma. Com acesso direto ao metro, é possível chegar ao centro histórico da cidade em apenas 20 minutos, sem abdicar da serenidade envolvente. As unidades contam ainda com um ginásio totalmente equipado, uma piscina rooftop e uma gama de serviços cuidadosamente pensados para proporcionar uma estadia memorável a todos os nossos hóspedes.

+351 224 963 455 / +351 934 725 318

[www.oportoairportbusinesshotel.com](http://www.oportoairportbusinesshotel.com)  
[www.oportoflyhotel.com](http://www.oportoflyhotel.com)

Rua de Casimiro Albano Monteiro 35, 46, 4470-428 Moreira da Maia, Porto, Portugal





## Entrevista | Am Rent

### Muito mais do que um carro: quando a mobilidade se transforma em experiência

Viajar já não significa apenas chegar ao destino. A forma como nos deslocamos, a liberdade para descobrir novos lugares e a tranquilidade com que cada etapa da viagem decorre passaram a ser elementos determinantes da experiência turística. Num setor onde o visitante procura cada vez mais autonomia, flexibilidade e conforto, a mobilidade afirma-se como uma extensão da hospitalidade e um fator decisivo na perceção de um destino.

É nesta visão que a AM RENT, empresa do Grupo Confraria, tem vindo a construir o seu posicionamento ao longo de três décadas de atividade. Fundada em Leiria e a celebrar 30 anos em 2026, a empresa distingue-se por uma abordagem centrada na proximidade, na confiança e num serviço personalizado, especialmente valorizado pelos turistas e pelas comunidades portuguesas emigrantes que regressam regularmente ao país.

Nesta entrevista, Alexandra Santos, Diretora de Marketing do Grupo Confraria, explica como o rent-a-car deixou de ser apenas um serviço funcional para assumir um papel estratégico no ecossistema turístico. Da descentralização da oferta à digitalização, da sustentabilidade à criação de experiências mais humanas e personalizadas, partilha a visão de uma empresa que acredita que a mobilidade é hoje muito mais do que um meio de transporte: é o primeiro passo para descobrir um destino e uma das memórias que perduram muito depois do regresso a casa.

### Para começar, como descrevem a AM RENT hoje: que tipo de empresa são e que lugar ocupam no ecossistema turístico nacional?

A AM RENT é uma empresa familiar sediada em Leiria, com 30 anos de atividade no setor do aluguer automóvel, um marco que assinalamos este ano.

No ecossistema do turismo nacional, a AM RENT integra a área da mobilidade, mas com uma visão que vai além do serviço de rent-a-car tradicional. Entendemos a mobilidade como parte integrante da experiência turística: é muitas vezes o primeiro e o último ponto de contacto do visitante com o destino.

O nosso papel é garantir autonomia, conforto e flexibilidade, contribuindo para uma experiência positiva, fluida e sem contratempos que influencia diretamente na forma como o destino é vivido e recordado.

### Durante muito tempo, a mobilidade foi vista apenas como um serviço funcional. Em que momento perceberam que o transporte passou a ser parte integrante da experiência turística?

Na verdade, a mobilidade sempre fez parte da experiência turística. A diferença é que, durante muito tempo, foi vista apenas como um serviço funcional, algo de que pouco se falava. Para nós, essa consciência existiu desde cedo. Sempre percebemos que, depois de longas horas de viagem, o que o cliente mais valoriza é chegar ao destino e sentir que tudo corre bem: ser bem recebido, evitar filas, ter o carro pronto e seguir rapidamente viagem para descansar ou reencontrar a família.



**De que forma o rent-a-car influencia hoje a percepção que o visitante constrói sobre um destino, muito antes de chegar ao hotel ou à atração turística?**

**A percepção do destino começa logo à chegada. Quantos de nós, quando viajamos, a experiência começa logo mal no aeroporto com a entrega do carro alugado?**

Muitas vezes, o primeiro contacto real com o país não é o hotel nem uma atração turística, mas sim o momento em que o cliente sai do aeroporto, pega no carro e inicia a viagem.

Uma das primeiras decisões que toma é como se vai movimentar no país, se através de transportes públicos ou de viatura própria, avaliando conforto, autonomia, tempo e orçamento disponível.

Quando a opção recai sobre a rent-a-car, essa passa a ser, muitas vezes, a primeira experiência concreta da viagem, aliás de início e fim da experiência. A forma como o cliente é recebido, a simplicidade do processo, o estado da viatura e a fluidez na entrega da viatura, influenciam diretamente a forma como o destino começa a ser vivido.

Para nós, o papel do rent-a-car é garantir que essa primeira experiência seja positiva e sem contratemplos. Que o cliente consiga chegar ao seu destino e explorar os locais que pretende com tranquilidade. E, quando surgem imprevistos, claro que podem acontecer em qualquer viagem, nós temos a capacidade de responder e solucionar o mais rápido possível. Isso sim, faz toda a diferença na percepção global da experiência.





**A AM RENT tem vindo a posicionar-se como um agente ativo do turismo. O que significa, na prática, ir além do papel tradicional de fornecedor de rent-a-car?**

Para nós, significa não ficar apenas pela entrega do carro.

Ir além do papel tradicional do serviço de rent-a-car significa assumir responsabilidade pela experiência do cliente enquanto está em Portugal, e não apenas pela entrega de uma viatura.

Na prática, isso traduz-se em ajudar o visitante a viver melhor o destino. Temos vindo a desenvolver, e queremos apostar mais nesta vertente, em parcerias com alojamentos locais, com códigos exclusivos, partilha de conteúdos nas nossas redes sociais e no blog com sugestões de locais de interesse, atividades e experiências em diferentes regiões do país.

O nosso objetivo é simples: proporcionar momentos, experiências e memórias positivas, contribuindo para que a mobilidade seja um facilitador da experiência turística e não apenas um serviço de apoio

Quando falamos de autonomia e liberdade, falamos sobretudo de não depender de horários rígidos, de processos complexos ou de terceiros ao longo da viagem. O turista atual quer flexibilidade, mas também quer segurança e tranquilidade.

Na AM RENT respondemos a esse comportamento através de um serviço altamente personalizado. Continuamos a valorizar a entrega presencial da viatura, adaptando-nos ao horário e ao local do cliente, seja nos principais aeroportos, como Lisboa e Porto, seja noutros pontos das cidades. A nossa equipa desloca-se até ao cliente para garantir um início ou fim da viagem tranquila.

Acompanhamos naturalmente os novos modelos das grandes multinacionais, como o uso de kiosques self-service e apps, que estão a crescer rapidamente, mas acreditamos que, para o nosso perfil de cliente, o contacto humano continua a ser um fator diferenciador, sobretudo na prevenção de problemas e na gestão de situações como danos ou imprevistos.





## **Que tipo de cliente procura hoje a AM RENT e como esse perfil evoluiu nos últimos anos?**

O perfil de cliente da AM RENT é hoje bastante transversal, mas há um fator comum a todos: a evolução digital e a forma como as decisões e reservas são feitas.

Trabalhamos historicamente com comunidades portuguesas no estrangeiro, o que faz com que o contacto telefónico e por email continue a ter um peso importante. Muitos dos nossos clientes valorizam o contacto direto, a confiança e a proximidade, e reservam connosco há vários anos consecutivos, quase como um hábito sempre que regressam a Portugal.

Ao mesmo tempo, temos hoje os filhos, os netos e os amigos desses clientes. Um público mais jovem, mais digital, que reserva online, compara preços e procura rapidez. Convivem connosco várias

Para responder a esta evolução, temos vindo a reforçar a nossa presença digital ao longo dos anos. Estamos online com websites e redes sociais há mais de 15 anos e, no ano passado, lançámos um novo website, disponível em português, inglês e francês, com possibilidade de reserva online muito mais rápido e prático. Este é um projeto em melhoria contínua, com o objetivo de reforçar a autonomia digital do cliente, permitindo, por exemplo, gerir, alterar ou cancelar reservas sem necessidade de contacto telefónico.

O nosso desafio tem sido exatamente esse: adaptar-nos a novos comportamentos e expectativas sem perder aquilo que sempre nos diferenciou, a proximidade, a confiança e a relação de longo prazo com o cliente.

**A descentralização turística é um dos grandes desafios do setor. Como pode o rent-a-car contribuir para levar visitantes a territórios menos explorados e mais autênticos?**





A descentralização turística passa, em grande parte, pela informação e pela forma como comunicamos. Portugal tem muito mais para oferecer do que apenas Lisboa e Porto, mas muitas vezes esses outros destinos não são suficientemente visíveis para quem nos visita, ou não tem as mesmas condições e facilidades como no litoral do país.

A rent-a-car tem aqui um papel determinante, porque é o meio de mobilidade que permite ao turista sair dos circuitos tradicionais, explorar o interior e chegar a territórios mais autênticos, com total autonomia.

Mas a descentralização não passa apenas por levar turistas ao interior do nosso país, passa também por criar condições para que isso aconteça. Nesse sentido, este ano vamos abrir um novo ponto de rent-a-car da AM RENT na Guarda, no interior do país. É uma forma concreta de reforçar a mobilidade em territórios menos centrais e de apoiar quem quer explorar essas regiões com mais facilidade.

### **Quais são hoje os principais fatores de diferenciação da AM RENT num mercado altamente competitivo?**

Num mercado altamente competitivo, e no meio das grandes rent-a-cars, a principal diferenciação da AM RENT está na forma como nos relacionamos com o nosso cliente. Como já referi em outras questões, trabalhamos principalmente com o visitante/turista que valoriza proximidade, confiança e presença real, refletindo-se em todo o nosso serviço.

Conhecemos muitos dos nossos clientes pelo nome e acompanhamos a viagem do início ao fim. Essa relação cria confiança e faz com que muitas pessoas regressem ano após ano.

### **A sustentabilidade deixou de ser opcional. Que responsabilidade assumem enquanto empresa de mobilidade no desenvolvimento de um turismo mais equilibrado e consciente?**





A sustentabilidade é hoje um tema incontornável e uma responsabilidade que assumimos enquanto empresa de mobilidade. Na AM RENT acompanhamos essa evolução e já disponibilizamos opções híbridas e elétricas na nossa frota.

No entanto, é importante sermos realistas e alinharmos a oferta com o comportamento efetivo do cliente. O nosso perfil de visitante, maioritariamente turista e emigrante em estadias temporárias, continua a privilegiar as soluções a combustão, sobretudo porque o cliente não quer acrescentar preocupações à sua viagem, como carregamentos e autonomia.

A mobilidade elétrica ainda exige preparação e conhecimento do destino, algo que alguns clientes fazem, mas que não é ainda transversal no nosso mercado. Estamos a falar de um transporte temporário, integrado numa viagem, e não de uma decisão de mobilidade permanente.

A nossa responsabilidade passa, por isso, por evoluir de forma equilibrada: disponibilizar alternativas mais sustentáveis, informar e acompanhar o cliente, mas sem impor soluções que possam comprometer a experiência. Acreditamos que a transição deve ser progressiva, consciente e alinhada com a realidade de cada tipo de cliente, garantindo sempre conforto, simplicidade e confiança.

### **Olhando para o visitante do futuro, que mudanças acredita que vão marcar a forma como as pessoas se deslocam e exploram os destinos?**

O visitante do futuro será cada vez mais informado, exigente e orientado para a experiência. Hoje já é normal, o crescimento de soluções de mobilidade baseadas em aplicações, sobretudo nos grandes centros urbanos como Lisboa e Porto, onde fazem sentido em contextos muito específicos. No restante território, essa realidade é ainda limitada ou não existe de todo.

No entanto, numa viagem temporária, onde a autonomia, a rapidez e a liberdade de se movimentar são determinantes, o aluguer automóvel continuará a ter um papel central na forma como as pessoas exploram os destinos, principalmente em Portugal.

O que irá mudar de forma mais significativa é o processo: será cada vez mais simples, digital e ágil, desde a reserva à entrega e a devolução da viatura.

O desafio das empresas de mobilidade será equilibrar essa eficiência tecnológica com acompanhamento, confiança e qualidade da experiência, garantindo que a tecnologia simplifica, mas não desumaniza a relação com o cliente.

### **Quais são os principais objetivos estratégicos da AM RENT para os próximos anos, tanto ao nível do negócio como do posicionamento no setor do turismo?**

Os principais objetivos estratégicos da AM RENT passam por crescer de forma sustentada em Portugal, reforçando duas vertentes complementares do negócio: o aluguer de curta duração e, sobretudo, o renting e a gestão de frotas, que assumem um papel cada vez mais relevante na nossa estratégia.

Nesse contexto, acreditamos que o crescimento do renting e da gestão de frotas é essencial para garantir maior estabilidade, previsibilidade e sustentabilidade ao negócio ao longo do ano.

Paralelamente, continuamos a investir na digitalização do nosso serviço de aluguer de curta duração, com foco num website mais autónomo, em tempo real, que permita ao cliente reservar de forma simples e transparente.



O nosso objetivo é claro: crescer com equilíbrio, reforçar o renting como pilar estratégico, modernizar os canais digitais e consolidar a AM RENT como um parceiro de mobilidade próximo, confiável e adaptado à realidade do turismo e das empresas em Portugal.

**Se tivesse de resumir numa ideia-chave: porque é que a mobilidade é hoje um elemento decisivo na forma como se vive, se sente e se escolhe um destino?**

É decisivo, porque a mobilidade dá liberdade.

É o que permite ao visitante explorar ao seu ritmo, fazer as suas próprias escolhas e sentir o destino como algo a viver.

Sem mobilidade, a experiência fica limitada.





## Fita Preta

**Muito além do vinho: na Fita Preta, cada visita é uma viagem pela história, pelo território e pela emoção**

Num setor onde o enoturismo se tornou um dos grandes motores da valorização dos territórios, a Fita Preta destaca-se por uma abordagem que foge aos modelos convencionais. Instalada no histórico Paço do Morgado de Oliveira, um edifício medieval do século XIV, nos arredores de Évora, a marca alia a recuperação do património, a inovação na produção vínica e uma hospitalidade profundamente personalizada, transformando cada visita numa experiência única.

À frente deste projeto está Alexandra Leroy Maçanita, Events & Wine Tourism Manager da Fita Preta, que trouxe a sua experiência na área do turismo e dos eventos para construir um enoturismo onde o vinho é apenas o ponto de partida. Das provas desenhadas à medida de cada visitante à recuperação de castas raras e técnicas ancestrais, passando pela aposta na gastronomia, nos eventos e, agora, no azeite, a Fita Preta afirma-se como um dos projetos mais diferenciadores do panorama vínico nacional.

**A Fita Preta nasce no Alentejo, um território profundamente ligado ao vinho. Em que momento perceberam que produzir bons vinhos já não bastava e que era preciso criar uma verdadeira experiência para quem vos visita?**

O desejo de receber pessoas esteve presente praticamente desde o nascimento da Fita Preta. Quando o António Maçanita e o David Baverstock fundaram o projeto, em 2004, trabalhávamos numa adega arrendada e toda a energia estava concentrada na produção dos vinhos. Existia essa vontade de abrir portas, mas simplesmente não existiam as condições para o fazer.

Foi quando surgiu a oportunidade de adquirir o Paço do Morgado de Oliveira, em 2016, que percebemos que era o momento certo para dar esse passo. Eu vinha do setor do turismo e dos eventos, tinha uma agência em Lisboa, e senti que podia trazer essa experiência para a Fita Preta. Foi assim que nasceu o nosso projeto de enoturismo, inaugurado em 2019, depois de um profundo processo de reabilitação do espaço.





**A Fita Preta consegue equilibrar tradição e inovação de uma forma muito própria. Como é que essa identidade se reflete na experiência de enoturismo?**

A nossa identidade nasce precisamente dessa liberdade. Não somos uma casa que herdou gerações de tradição familiar, por isso nunca sentimos que tínhamos de fazer as coisas de determinada maneira.

O António construiu a sua visão depois de trabalhar em grandes regiões vitivinícolas, como a Califórnia, Austrália e França. Trouxe consigo diferentes técnicas, diferentes culturas e acabou por criar uma linguagem muito própria.

No enoturismo acontece exatamente o mesmo. Recuperamos património, recuperamos castas antigas, recuperamos métodos tradicionais de vinificação, mas apresentamo-los de uma forma muito contemporânea, muito aberta e muito próxima das pessoas.

As nossas provas nunca são iguais porque também nunca há dois visitantes iguais.

**O visitante encontra provas muito diferentes do habitual. O que distingue a experiência da Fita Preta?**

A grande diferença está na personalização.

Temos cerca de 30 referências só no Alentejo e quase uma centena de vinhos quando juntamos os restantes projetos do António Maçanita. Isso permite-nos adaptar completamente cada prova aos interesses de quem nos visita.

Há pessoas que querem descobrir o básico sobre os vinhos alentejanos. Outras procuram apenas referências premium. Há quem goste apenas de tintos, quem queira explorar castas raras ou quem tenha curiosidade sobre vinhos de intervenção mínima.

Antes de começarmos qualquer prova procuramos perceber quem temos à nossa frente. Não seguimos um guião fechado. Construimos uma experiência à medida de cada visitante.

**O vinho de talha tem conquistado uma enorme projeção internacional. O enoturismo também tem a responsabilidade de educar o visitante sobre este património?**

Sem dúvida.

O vinho de talha faz parte da identidade do Alentejo e faz parte da nossa história. Aliás, fomos pioneiros ao lançar, em 2010, um vinho branco de talha engarrafado, muito antes desta tendência ganhar a projeção que hoje tem.

**O conceito de tempo parece estar muito presente na vossa filosofia. Como influencia a experiência que proporcionam?**

O tempo está presente em tudo.

Na vinha, na adega e também na forma como recebemos as pessoas.





Na produção seguimos uma filosofia de intervenção mínima. Trabalhamos sem inoculações, com o mínimo de adições possível, e isso exige muito mais acompanhamento e muito mais precisão.

É um processo onde não existem atalhos.

**Recebem tanto especialistas como pessoas que estão a fazer a primeira prova de vinhos da vida. Como se constrói uma experiência capaz de satisfazer públicos tão diferentes?**

Tudo começa pela equipa.

Investimos muito na formação das pessoas que recebem os visitantes. Fazemos formação contínua em viticultura, enologia e hospitalidade porque acreditamos que uma boa experiência depende sobretudo das pessoas. Depois, há uma capacidade essencial: saber ouvir.

Antes da visita já procuramos perceber quem nos vai visitar. Quando chegam, voltamos a conversar para compreender melhor aquilo que procuram.

**A hospitalidade parece ter um papel tão importante quanto o próprio vinho.**

Sem dúvida.

Para mim, hospitalidade significa fazer com que qualquer pessoa se sinta verdadeiramente bem-vinda.

Mesmo quando surgem visitas inesperadas ou quando estamos num dia muito intenso, procuramos sempre encontrar uma solução. Queremos que todos se sintam incluídos. Se alguém não bebe vinho, temos provas de azeite, provas cegas de sumos, experiências pensadas para grávidas ou para famílias com crianças.

O objetivo é que ninguém fique de fora.

**Como resumiria a experiência enoturística da Fita Preta?**

É uma experiência simultaneamente informal e muito profissional.

Temos um património extraordinário, uma equipa extremamente dedicada e uma enorme diversidade de vinhos para apresentar.





## O que podemos esperar da Fita Preta nos próximos anos?

Estamos constantemente a inovar.

Depois da abertura do restaurante Cozinha do Paço, continuamos a desenvolver novas experiências gastronómicas e este ano damos um passo importante com a introdução das provas de azeite.

Estamos também a recuperar olivais centenários e vamos lançar vários azeites próprios, reforçando uma nova dimensão do projeto.

Ao mesmo tempo, continuamos a criar provas privadas mais exclusivas para visitantes conhecedores, a desenvolver workshops, sunsets, eventos culturais, experiências de pintura, ações ligadas à sustentabilidade e muitas outras iniciativas.

O objetivo é simples: fazer com que haja sempre uma razão para voltar.

Em poucas palavras...

"Na Fita Preta, o vinho é apenas o início da viagem. O que realmente queremos oferecer é uma experiência onde património, conhecimento, hospitalidade e emoção se encontram para contar a história do Alentejo de uma forma única."





## Entrevista | Nuno Mateus, Administrador da Solférias

### "No turismo, a confiança constrói-se sobretudo nos momentos difíceis"

#### Introdução

Num setor em constante transformação, onde as tendências mudam rapidamente e a capacidade de adaptação faz a diferença, poucas empresas conseguiram consolidar um percurso tão consistente como a Solférias. Ao longo dos últimos anos, o operador turístico português afirmou-se pela aposta em novos destinos, pela inovação tecnológica e, sobretudo, pela proximidade às agências de viagens, mantendo um crescimento sustentado mesmo perante alguns dos maiores desafios que a indústria alguma vez enfrentou.

Nesta entrevista, Nuno Mateus, administrador da Solférias, reflete sobre as grandes aprendizagens retiradas da pandemia, a importância da liderança e das equipas, a evolução do comportamento do consumidor e os fatores que distinguem uma empresa num mercado cada vez mais competitivo. Mais do que falar de turismo, partilha uma visão sobre gestão, confiança e futuro que ultrapassa as fronteiras do setor.

#### **1. O turismo viveu, nos últimos anos, um dos períodos mais desafiantes da sua história. Que lições retira desse momento enquanto líder?**

A pandemia foi, sem dúvida, o maior desafio que enfrentámos. Depois de um 2019 que tinha sido o melhor ano de sempre para a Solférias, vimos a atividade parar praticamente de um dia para o outro.

A maior aprendizagem foi perceber que, em momentos de enorme incerteza, aquilo que verdadeiramente sustenta uma empresa são as pessoas. A resiliência da equipa foi determinante para conseguirmos atravessar esse período e preparar a recuperação.

Ao mesmo tempo, aproveitámos aquele momento para acelerar a transformação tecnológica da empresa, reforçar a formação interna e manter a estrutura o mais sólida possível. Quando o mercado voltou a crescer, estávamos preparados para responder rapidamente, e isso fez toda a diferença.

#### **2. Como se consegue manter um crescimento consistente sem perder a proximidade com parceiros e clientes?**

A proximidade faz parte do ADN da Solférias.

Trabalhamos diariamente com as agências de viagens e investimos muito na formação, no acompanhamento e na disponibilidade permanente da nossa equipa.

Grande parte dos nossos colaboradores está connosco há muitos anos, o que cria uma cultura muito sólida e permite transmitir conhecimento de forma contínua.

Mais do que vender destinos, procuramos construir relações de confiança duradouras.



### **3. A Solférias é frequentemente reconhecida pela capacidade de lançar novos destinos. A inovação continua a ser uma prioridade?**

Sempre foi.

Não acreditamos que um operador turístico possa limitar-se a fazer exatamente o mesmo que os outros. Temos de antecipar tendências, assumir algum risco e descobrir novos destinos antes de se tornarem evidentes para o mercado.

Foi assim com vários destinos que hoje são referências para os portugueses. Mas inovar não significa apenas lançar novidades. Significa também compreender profundamente o perfil do viajante português e selecionar produtos que façam sentido para esse mercado.

### **4. O consumidor está hoje muito mais informado. Isso tornou o trabalho dos profissionais do turismo mais fácil ou mais complexo?**

Muito mais complexo.

Hoje os clientes chegam às agências depois de terem pesquisado tudo. O problema é que, muitas vezes, têm excesso de informação e dificuldade em distinguir aquilo que realmente faz sentido para eles.

É precisamente aí que continua a existir valor acrescentado.

O papel do profissional é interpretar essa informação, conhecer o cliente e ajudá-lo a encontrar a solução mais adequada. Essa necessidade de orientação não desapareceu; pelo contrário, tornou-se ainda mais importante.

### **5. A pandemia veio reforçar a importância da mediação das agências de viagens?**

Sem dúvida.

Muitas pessoas perceberam, durante esse período, a diferença entre ter alguém que acompanha toda a viagem e estar sozinho perante um cancelamento ou uma situação inesperada.

Nos momentos difíceis é que se constrói verdadeiramente a confiança.

Foi isso que aconteceu durante a pandemia e acredito que essa percepção ficou junto dos consumidores.

### **6. Falou várias vezes na importância das equipas. O que distingue, na sua opinião, um bom líder?**

Um líder tem de saber comunicar, ouvir e desenvolver pessoas.

Pode existir muito conhecimento técnico, mas sem capacidade para motivar, formar e envolver uma equipa dificilmente se constrói uma organização sólida.

Também acredito muito na delegação. Um líder não deve querer fazer tudo sozinho. Deve criar condições para que a empresa funcione mesmo quando ele não está presente.

É isso que torna uma organização verdadeiramente sustentável.

### **7. A tecnologia assumiu um papel central na evolução do setor. Até onde pode substituir a componente humana?**

A tecnologia é absolutamente indispensável.

Permite ganhar eficiência, rapidez e capacidade de resposta

Mas nunca substituirá aquilo que continua a fazer a diferença numa empresa de serviços: o conhecimento, a experiência e a relação humana.

O equilíbrio entre inovação tecnológica e proximidade será sempre fundamental.



## 8. Que tendências acredita que irão marcar o futuro do turismo?

O viajante continuará cada vez mais informado e exigente.

Vai procurar experiências personalizadas, maior segurança e empresas que consigam responder rapidamente às suas necessidades.

Ao mesmo tempo, continuará a existir espaço para quem consiga simplificar escolhas num contexto onde existe cada vez mais informação disponível.

O futuro pertence às empresas que consigam combinar tecnologia, conhecimento e confiança.

## 9. Olhando para o percurso da Solférias, de que conquista sente maior orgulho?

Tenho orgulho por ver uma empresa portuguesa afirmar-se num mercado extremamente competitivo.

Mas, acima de tudo, orgulho-me das pessoas.

Muitos colaboradores começaram connosco como estagiários e hoje ocupam posições de liderança.

Esse crescimento interno demonstra que investir nas pessoas continua a ser a melhor estratégia para construir uma empresa sólida e preparada para o futuro.

**Em poucas palavras...**

***"Num setor onde tudo pode mudar rapidamente, a tecnologia é essencial, mas continua a ser a confiança nas pessoas e nas equipas que faz verdadeiramente a diferença."***







REDE do  
EMPRESÁRIO

*Tudo o que precisa para o  
seu alojamento, empresa ou região*

**rededoempresario.pt**  
**919 694 461**



