



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Dissertação de Mestrado

**Estratégias de captação para dinamização dos serviços
de restauração na hotelaria**

Autor: Beatriz da Costa Nogueira

Orientadora: Professora Doutora Rita Peres

Co-Orientador: Mestre Carlos Ferreira da Costa

Outubro 2019

Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

**Estratégias de captação para dinamização dos serviços
de restauração na hotelaria**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo
do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

O júri:

Autor: Beatriz da Costa Nogueira

Orientadora: Professora Doutora Rita Peres

Co-Orientador: Mestre Carlos Ferreira da Costa

Outubro 2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de expressar o meu enorme agradecimento a todos aqueles que de certa forma, direta ou indiretamente, contribuíram para que a realização desta dissertação fosse possível.

Assim, agradeço às seguintes pessoas e entidades:

À Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril, pela oportunidade que dá aos alunos de mestrado de puderem abertamente escolher qual o tema que pretendem abordar e estudar, possibilitando-os investigar assuntos do seu interesse, motivando-os e, por sua vez, criar um elo de ligação com o que pretendem fazer no futuro enquanto profissionais.

Ao meu co-orientador, Mestre Carlos Ferreira da Costa, que juntamente com a minha orientadora, Professora Doutora Rita Peres, se mostraram bastante disponíveis ao longo de todo o processo de pesquisa e elaboração desta dissertação, contribuindo positivamente para que esta minha última etapa, enquanto aluna de mestrado, fosse concluída com sucesso.

A todos os entrevistados, nomeadamente, ao Diretor Mário Carvalho do hotel Crowne Plaza Porto, à Diretora Débora Lemos do hotel Torel Avantgarde Porto, ao Diretor Dinis Teixeira do hotel Sheraton Porto, à Diretora Maria Vasconcelos do hotel HF Ipanema Park Porto, ao Diretor João Freitas do hotel Infante Sagres Porto e, por fim, ao chef Arnaldo Azevedo do hotel Vila Foz Porto, por toda a disponibilidade e simpatia demonstrada ao longo da entrevista e por toda a vontade de querer transmitir os seus conhecimentos e experiências nesta área.

A todos aqueles que de certa forma ajudaram para que fosse possível a realização destas entrevistas, especificamente, ao Tiago Aparício do departamento dos recursos humanos do hotel Sheraton Porto e à Rita Antunes, Diretora Geral do hotel Vila Foz Porto que fizeram questão de estar presentes neste processo.

Aos meus pais e à minha irmã, que são os principais apoios em todo o meu percurso académico, sendo que, me ajudaram e motivaram, mostrando-se incansáveis, com o

objetivo de nunca me deixar desistir, fazendo-me acreditar nas minhas capacidades, para que esta etapa fosse para mim a primeira de muitas conquistas.

Àqueles a quem chamo de minhas pessoas, por estarem sempre disponíveis para ouvir, ajudar e apoiar, e que sempre acreditaram que eu era capaz.

RESUMO

Autores como Gomezelj (2016), Martin-Rios e Pasamar (2018), Suoto (2015) e Tajeddini, Altinay e Ratten (2017) acreditam que o setor hoteleiro pode ser visto como dos mais competitivos e, conseqüentemente, exige que os profissionais desta indústria tenham mentes criativas e inovadoras (Hon & Lui, 2016).

Talvez seja por isso que esta, estando dentro do setor dos serviços, utilize como estratégia a oferta de mais serviços do que o cliente está habituado ou à espera, que é o de poder pernoitar ou ficar alojado. Um desses serviços é dos alimentos e bebidas, denominado de departamento de *food and beverage* (f&b), que ao longo dos anos tem sofrido variadíssimas alterações, fortalecendo a sua posição, cada vez mais, dentro das unidades hoteleiras.

Ao mesmo tempo, a sociedade também tem evoluído, tanto ao nível do seu conhecimento e poder de escolha, como através dos desenvolvimentos ligados à tecnologia. O cliente apresenta-se mais exigente e com expectativas muito elevadas, deixando de procurar o serviço e desejar vivenciar uma experiência. Segundo Fawaz (2015), o tipo de procura evoluiu, caracterizando -se pelo desejo de vivenciar experiências únicas, repletas de originalidade, design, autenticidade e partilha cultural.

Na possibilidade de gerir um negócio hoteleiro com sucesso, é necessário ter presente os concorrentes e o público-alvo a atingir. Logo, para poder oferecer serviços de f&b, dentro de um hotel, é importante contabilizar esses fatores, sendo que este se pode, facilmente, tornar num meio para os hotéis captarem diferentes tipos de clientes e trazer o reconhecimento, contribuindo, assim, para um melhor posicionamento da unidade hoteleira em que está inserido.

A presente dissertação tem como finalidade estudar sobre o consumo dentro dos restaurantes dos hotéis de cinco estrelas, situados na cidade do Porto, averiguando se ao desenvolverem e implementarem estratégias de captação de clientes, estas vão ser eficazes para a dinamização dos seus serviços de restauração.

Assim, posteriormente a uma revisão de literatura sobre conceitos como a restauração na hotelaria, o marketing hoteleiro, o marketing no setor de f&b e ainda, estratégias de

captação, foi realizado um estudo, através de várias entrevistas a diretores e responsáveis pelo departamento de f&b nos hotéis, de forma a investigar fatores relacionados com o consumo nos restaurantes pertencentes a unidades hoteleiras, estratégias a utilizar no setor e se estas captam clientes, e por fim, o impacto que o departamento de f&b tem para um hotel.

Nesta investigação, foi possível provar que, cada vez mais, o setor de f&b tem um papel importante dentro dos hotéis, e uma emergência em que este funcione como uma fonte de rendimento e uma mais-valia para a unidade hoteleira em que está inserido e não como um setor complementar.

É possível fazer com que o consumo de uma refeição dentro de um restaurante de hotel se torne algo mais usual, através de algumas estratégias que para além de dinamizarem o serviço de restauração dentro dos hotéis, capta vários tipos de clientes, fazendo com que o preconceito ainda existente, desvaneça mais rapidamente.

Palavras-Chave: restauração na hotelaria, *food and beverage* (f&b), estratégias de captação, captação de clientes

ABSTRACT

Authors like Gomezelj (2016), Martin-Rios and Pasamar (2018), Suoto (2015) and Tajeddini, Altinay and Ratten (2017) believe believe that the hotel industry can be seen as one of the most competitive and, consequently, demands that industry professionals have creative and innovative minds (Hon & Lui, 2016).

The hotel industry is extremely competitive, and perhaps that is why, being within the service sector, it uses as a strategy to offer more services than the customer is used to or expecting, which is to stay overnight, or stay in. One of these services is food and beverage, called the f&b department, which over the years has suffered many diferent changes, increasingly strengthening its position within hotel units.

At the same time, society has also evolved, both in terms of its knowledge and choice, and through developments in technology. The client is more demanding and with very high expectations, no longer looking for the service but wanting to live an experience. According Fawaz (2015), the type of search has evolved, characterized by the desire to live unique experiences, full of originality, design, authenticity and cultural sharing.

In order to run a successful hotel business, you need to keep in mind your competitors and the costumers you want to reach. Therefore, in order to be able to offer f&b services within a hotel, it is important to account for these factors, which can easily become a means for hotels to capture different types of customers and bring recognition, thus contributing to a better positioning of the hotel unit in which it is inserted.

The purpose of this dissertation is to study the consumption within the restaurants of five star hotels, located in the city of Porto, to find out if, by developing and implementing customer acquisition strategies, they will be effective in boosting their hotel restaurants services.

Thus, following a literature review on concepts such as hotel restaurants, hotel marketing, f&b marketing, and fundraising strategies, the study was conducted through several interviews with directors and managers of the f&b department in hotels, to investigate factors related to consumption in hotel restaurants, strategies to use in the sector and

whether they attract customers, and finally the impact that the f&b department has on a hotel.

In this research, it was possible to prove that, increasingly, the f&b sector plays an important role within the hotels, there is an emergency that this department works such as a source of income and an added value for the hotel unit in which it operates and not as a complementary sector, it is possible to make eating a meal inside a hotel restaurant something more usual, through some strategies that not only streamline the hotel restaurant service, but also captures different types of customers, causing the preconception that still exists to fade faster.

Keywords: hotel restaurants, food and beverage (f&b), acquisition strategies, customer acquisition

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	IX
GLOSSÁRIO	X
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	- 1 -
1.1 Pertinência e Justificação do Tema	- 3 -
1.2 Problemática da Investigação.....	- 4 -
1.3 Objetivos da Investigação e Pergunta de Partida.....	- 5 -
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	- 6 -
2.1 Introdução.....	- 6 -
2.2 Restauração na Hotelaria	- 9 -
2.2.1 Problemas / Desafios	- 14 -
2.3 Marketing Hoteleiro.....	- 18 -
2.3.1 Marketing do Setor de F&B	- 24 -
2.4 Estratégias de Captação.....	- 26 -
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	- 28 -
3.1 Métodos e Abordagem de Pesquisa	- 28 -
3.2 Modelo Conceptual	- 28 -
3.3 A Formulação das Hipóteses	- 30 -
3.5 Modelo de Estudo	- 37 -
3.5.1 Universo do Estudo	- 37 -
3.5.2 Recolha e Seleção de Dados	- 38 -
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE RESULTADOS - ENTREVISTAS.....	- 42 -
4.1 Análise de Resultados.....	- 42 -
4.2 Análise da entrevista ao diretor de f&B do Hotel Crowne Plaza Porto	- 42 -
4.3 Análise da entrevista à diretora de f&B do Hotel Torel Avantgarde Porto	- 45 -
4.4 Análise da entrevista ao diretor de f&B do Hotel Sheraton Porto	- 50 -
4.5 Análise da entrevista à diretora de f&B do Hotel HF Ipanema Park Porto	- 53 -
4.6 Análise da entrevista ao diretor de f&b do Hotel Infante Sagres Porto.....	- 56 -
4.7 Análise da entrevista ao chef e responsável pelo departamento de f&b do Vila Foz Hotel & Spa Porto	- 58 -

4.8 Teste das Hipóteses.....	- 60 -
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	- 67 -
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E DIREÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	- 71 -
6.1 Introdução.....	- 71 -
6.2 Conclusões.....	- 71 -
6.3 Limitações do Estudo.....	- 73 -
6.4 Perspetivas de Trabalho Futuro	- 74 -
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 75 -
ANEXOS	- 95 -
Anexo I – Guião das Entrevistas.....	- 96 -
Anexo II – Transcrição de Entrevista (Hotel Crowne Plaza Porto)	- 97 -
Anexo III - Transcrição de Entrevista (Hotel Torel Avantgarde Porto).....	- 105 -
Anexo IV - Transcrição de Entrevista (Sheraton Porto Hotel & Spa)	- 118 -
Anexo V - Transcrição de Entrevista (Hotel HF Ipanema Park Porto).....	- 123 -
Anexo VI - Transcrição de Entrevista (Hotel Infante Sagres)	- 128 -
Anexo VII - Transcrição de Entrevista (Vila Foz Hotel & Spa)	- 133 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- O Processo de Desenvolvimento de Clientes	- 27 -
Figura 2 - As Etapas do Procedimento	- 29 -
Figura 3 - Etapas do Procedimento da Investigação	- 30 -

LISTA DE ABREVIATURAS

AHP – Associação da Hotelaria de Portugal

F&B – Food and Beverage

GLOSSÁRIO

Amenity: produto complementar oferecido pelo hotel para melhorar a estadia do hóspede.

Big Picture – panorama geral; quadro geral; visão global.

Brunch - palavra inglesa, de *br[eakfast]*, pequeno-almoço + *[l]unch*, almoço; Refeição que substitui o pequeno-almoço e o almoço, combinando alimentos geralmente servidos em ambas as refeições.

Co-Branding – parceria entre duas ou mais marcas diferentes de produtos e serviços que se unem em uma ação conjunta ou para promover um único produto e serviço.

Cocktails – bebida resultante da mistura de outras bebidas em proporções variáveis, alcoólicas ou não.

Core Business – parte principal ou central de um negócio ou de uma unidade de negócio.

Facebook – rede social gratuita que conecta pessoas de diversas partes do mundo

Fine Dinning – alta gastronomia.

Guide Lines – orientação, princípios, diretrizes.

Instagram – rede social online de partilha de fotografias e vídeos entre os seus utilizadores, que permite aplicar filtros digitais e compartilhá-los numa variedade de serviços de redes sociais.

Know-how – conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

Outlets – pontos de venda.

Outsourcing – processo usado por uma empresa no qual outra organização é contratada para desenvolver uma certa área da empresa.

Pricing – Tarifação; Fixação de preços.

Room-Service – serviço de quarto; tipo de serviço disponível em muitos hotéis.

TheFork – meio de comunicação digital que permite fazer reservas *online* e obter informação sobre restaurantes.

Welcome Drinks – bebida de boas-vindas.

Zomato – meio de comunicação digital que permite procurar informação sobre restaurantes.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Esta dissertação pretende estudar o consumo nos restaurantes pertencentes a unidades hoteleiras, mais propriamente averiguar a competência de medidas aplicadas nessas estruturas para captar clientes com o objetivo de dinamizar esse serviço dentro do setor hoteleiro.

É fundamental ter em consideração os fatores influentes a que a indústria de serviços está sujeita. Estes fatores são consideradas forças internas e externas que induzem o sucesso das atividades dentro desta indústria, sendo que as externas são a economia, a tecnologia, as mudanças sociais, a demografia, a cultura nacional, a política, a mudança legal e a concorrência, e as internas se refletem na cultura organizacional, nos clientes, nos funcionários, nos gerentes, nos produtos, nos serviços, nos mercados, nos recursos tecnológicos e na organização, que inclui a sua missão, visão e valores. Tendo isto em vista, é importante refletir que o cliente é uma das forças mais fortes e que influencia a mudança neste setor (Cichy & Wise, 1999).

Uma vez que o setor hoteleiro faz parte da indústria de serviços, este também se vê afetado por estas forças, e por sua vez, muito dependente do fator cliente, sendo que para os hotéis serem bem sucedidos, têm que conseguir satisfazê-lo melhor que os seus concorrentes (Deng, Kuo & Chen, 2008). Daí a necessidade das unidades hoteleiras, oferecerem aos seus consumidores mais do que o seu *core business*, que é alojar, disponibilizando uma variedade de outros serviços, nomeadamente, o serviço de restauração.

Sabendo que durante a sua estadia, o turista despende quase metade do seu orçamento em alimentos e bebidas (Meler & Cerovic, 2003), cada vez mais o setor de f&b se torna importante, quando se está a gerir um hotel, passando a ser considerado, cada vez menos, como um complemento ao serviço primordial de um hotel.

Tendo em conta, o suporte de revisão da literatura e o modelo conceptual proposto, procurou-se testar cinco hipóteses construídas tendo em conta a temática em estudo. A investigação encontra-se dividida em sete capítulos, abrangendo o capítulo da introdução. O primeiro averigua a pertinência e a justificação da temática escolhida, de seguida apresenta a problemática do estudo e ainda dá a conhecer os objetivos, geral e específicos,

e a pergunta de partida definidos para a investigação. O segundo compila uma série de autores que estudaram temas relacionados com o estudo, nomeadamente, a restauração na hotelaria, o marketing hoteleiro, o marketing no setor de f&b e estratégias de captação. O terceiro explica qual o modelo conceptual proposto e ainda quais as hipóteses formuladas para o estudo. Relativamente à metodologia aplicada, esta pertence ao quarto capítulo, onde são clarificados o tipo de abordagem e os métodos utilizados na pesquisa, e qual o método de estudo usado, mais especificamente, qual o universo de estudo da pesquisa e como foi processada a seleção e recolha de dados. Ao quinto capítulo pertence a análise dos dados recolhidos e o teste das hipóteses definidas anteriormente, sendo que, logo de seguida no capítulo seis, é apresentada a discussão dos resultados, entre os resultados obtidos no capítulo anterior e a informação recolhida através da revisão da literatura. Por último, no sétimo capítulo, foram expostas as principais conclusões do estudo, juntamente com as limitações enfrentadas ao longo da investigação e ainda a apresentação de possíveis investigações futuras.

De maneira a ser possível aprofundar e valorizar o estudo, foram realizadas entrevistas a diretores e responsáveis pelo departamento de f&b de seis hotéis diferentes, detalhadamente, Crowne Plaza Porto, Torel Avantgarde Porto, HF Ipanema Park Porto, Sheraton Hotel & Spa Porto, Hotel Infante Sagres Porto e Vila Foz Hotel & Spa Porto. Estes foram escolhidos por se encontrarem situados na cidade do Porto e pertencerem ao mesmo segmento de mercado, isto é, todos eles de categoria cinco estrelas. Todas estas entrevistas tiveram por base o mesmo guião, com o objetivo de verificar a possível rejeição ou não das hipóteses formuladas e de ir ao encontro de respostas para os objetivos definidos para a pesquisa. Tendo isto em vista, toda a informação recolhida através das entrevistas foi meticolosamente analisada, sendo possível concluir que a maioria destes hotéis tem pelo menos um restaurante e que o pretende gerir de forma a atingir não só o cliente hospedado no hotel como o cliente local, passante ou até que se encontra hospedado em outro hotel. Os entrevistados acreditam que cada vez mais o departamento de f&b é cada vez mais importante para as unidades hoteleiras, nunca desvalorizando, as dificuldades que este envolve na sua gestão.

Considerando o público-alvo que pretendem atingir e a sua concorrência, os diretores e responsáveis deste setor utilizam várias estratégias de forma a captar diferentes tipos de clientes, acabando por dinamizar este setor. Estratégias que vão desde a utilização de

meios de comunicação digital até à implementação de medidas como *co-branding* ou chefs de renome.

Posto isto, os dados exibidos nesta investigação pretendem contribuir para uma maior informação e desenvolvimento no estudo desta temática, ou seja, acrescentar conhecimento e motivar o estudo sobre o impacto do consumo nos restaurantes dos hotéis, na indústria hoteleira, tanto a nível nacional como internacional.

1.1 Pertinência e Justificação do Tema

Como critério de base para a escolha do tema desta dissertação, estiveram várias questões e curiosidades ao nível pessoal da investigadora, tais como: a promoção dos serviços de restauração na hotelaria, as possíveis maneiras do departamento de F&B ganhar destaque “aos olhos” dos hóspedes, a possibilidade do mesmo se tornar um meio para adquirir novos tipos de consumidores, o interesse pelo marketing e perceber como é que este se enquadra na gestão hoteleira.

Considerando a seguinte afirmação:

“A grande maioria dos departamentos de f&b dos hotéis são considerados setores que fazem perder dinheiro quando todos os custos são contabilizados de forma adequada. Os hoteleiros tendem a considerar o departamento de f&b um *amenity* – um mal necessário que deve estar disponibilizado aos hóspedes para que estes não se tornem competitivos. São poucos os gestores hoteleiros que conseguem pensar fora da caixa e gerir este departamento como um verdadeiro restaurador.” (Rushmore, S., 2003, p.30)

Acrescentando ainda, os autores Chen e Chang e Yeh, Chen e Hu (2012), afirmam que nos Estados Unidos da América, até então a principal fonte de receita nas unidades hoteleiras eram provenientes do setor de alojamento, sendo que o departamento de f&b era considerado um serviço complementar, visto que, os consumidores consideravam que esse serviço não era impressionante, tendo em conta o elevado preço exigido e as múltiplas e variadas hipóteses oferecidas pelos restaurantes de rua.

Segundo os vários autores, existe urgência em alterar a maneira de como o departamento de f&b dos hotéis é gerido. Se existe obrigatoriedade da presença desses serviços no hotel, então é fundamental observar e estudar a concorrência, arranjar novas estratégias e inovar para que seja possível alcançar a diferença e a distinção.

Autores como Watkins (2014), defende que este setor pode considerar-se um utensílio fundamental dentro dos hotéis para atrair não só os hóspedes, mas também clientes externos. E ainda, Nascimento (2015), que, segundo o seu estudo, reflete que para muitos hotéis, o setor F&B já é um negócio rentável, tendo um peso de 40% ou mais na receita de uma unidade hoteleira, considerando isso ser possível se o departamento pertencer a uma organização gerida sob fatores como qualidade e controle, e tiver quem faça a sua gestão de forma competente e com experiência. No contexto do caso de estudo desta pesquisa é fundamental tentar perceber se estes fatores têm sido tomados em atenção na gestão deste departamento.

Logo, esta dissertação pretende averiguar isso mesmo, as estratégias utilizadas pelo departamento de f&b dos hotéis para captar clientes e dinamizar os seus serviços.

1.2 Problemática da Investigação

Tendo em vista a temática de investigação, os objetivos a atingir com o estudo e a principal questão que faz o projeto avançar, é necessário definir a problemática de investigação.

“A problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que se decide adotar para tratar o problema colocado pela pergunta de partida. [...]. Construir a sua problemática quer dizer responder à pergunta «como vou abordar este fenómeno?»” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 104).

Neste estudo, a problemática da investigação reflete-se no consumo dos restaurantes pertencentes a unidades hoteleiras.

1.3 Objetivos da Investigação e Pergunta de Partida

Esta investigação tem como objetivo geral averiguar a eficácia do desenvolvimento e aplicação de estratégias de captação de clientes para dinamização dos serviços de restauração nos hotéis de categoria 5 estrelas, situados no Porto. Posto isto, os objetivos específicos deste trabalho são:

1. Descobrir quais os fatores que influenciam o consumidor, no que diz respeito ao seu consumo na restauração dos hotéis;
2. Pesquisar o desenvolvimento e aplicação de estratégias de captação, juntamente com o possível envolvimento do departamento de marketing nas mesmas;
3. Descobrir se a aplicação destas estratégias motiva os hóspedes e outros tipos de consumidores a usufruir dos serviços de restauração nos hotéis;
4. Averiguar o potencial e influência que os serviços disponibilizados pelo departamento de F&B possam ter ao nível do crescimento financeiro e de notoriedade da marca dos hotéis.

Os objetivos apresentados têm por base fatores como a alimentação e as bebidas fazerem parte das despesas de um turista enquanto este viaja, viabilizar os serviços dispensados pelo departamento de f&b de um hotel, a vasta oferta de estabelecimentos de restauração apresentada para além dos oferecidos pelos hotéis, a possibilidade dos hotéis abrirem o seu leque de possíveis clientes através dos seus serviços de restauração, entre outros. Não descartando o fator fundamental, defendido por vários autores como Mun, Woo e Paek (2019), que é a falta de informação sobre o departamento de f&b no contexto da hotelaria, uma vez que até aos dias de hoje pouca importância foi dada a este setor, existindo mais tendência para temas como os benefícios, as motivações da terceirização neste setor ou então no desempenho dos restaurantes que utilizam este tipo de estratégia.

Ao conseguir responder a todos estes objetivos, torna-se possível ir ao encontro à resposta da pergunta de partida desta investigação: Pode considerar-se o desenvolvimento e aplicação de estratégias de captação de clientes, um meio eficaz para a dinamização dos serviços de restauração dentro dos hotéis?

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Introdução

O capítulo que se segue reúne toda a informação recolhida sobre as várias temáticas de interesse para o estudo, de forma a que esta seja compreendida da melhor forma e, conseqüentemente, que seja uma boa base de suporte para toda a investigação realizada.

Considerando a vasta literatura existente sobre o tema turismo, conclui-se que não existe concordância e exatidão relativamente ao início da atividade hoteleira no mundo. No entanto, apesar da incerteza predominante no que diz respeito ao surgimento da primeira unidade hoteleira, vários foram os autores que deixaram o seu testemunho a respeito desse tema. O autor Janeiro (1997, p.15) considera que:

“a hotelaria é uma das mais antigas atividades humanas, tendo evoluído significativamente através dos tempos. Segundo consta, os hotéis apareceram por volta do século IV A.C. Tinham como objetivo prestar serviços correspondentes às mais elementares necessidades humanas – alimentação e abrigo.”

Um outro testemunho pertence ao autor Marques (2003, citado por Semedo, W., 2015, p.24) que considera que:

“esta atividade é quase tão antiga como a própria civilização, estando diretamente ligada à necessidade de deslocação de pessoas, pelas mais variadas razões”.

Relembrando que, tendo em conta o negócio hoteleiro, a regulamentação mais antiga que se conhece tem cerca de 4.100 anos (J. Albano Marques, 2003, citado por Semedo, W., 2015).

Vários autores defendem que existe uma semelhança, quanto à literatura em termos históricos, das áreas turismo, hotelaria e transportes, uma vez que, a início, tecem dois termos paradoxais: o deslocamento e a permanência. De novo o autor Marques (2003, citado por Semedo, W., 2015, p.24) deixa o seu contributo sobre este assunto, afirmando que:

“são estabelecimentos hoteleiros os destinados a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem fornecimento de refeições e outros serviços acessórios”.

Segundo a literatura existente sobre o negócio hoteleiro, este apresenta-se como um dos mais competitivos mundialmente, no entanto, a sua produtividade revela-se significativamente menor do que a dos outros setores da economia. Segundo vários autores este facto pode explicar-se através do qual, na indústria de serviços, a hotelaria ter uma inferior capacidade de inovação relativamente às outras atividades de serviço, enaltecendo a problemática existente nas práticas tradicionais de inovação aplicadas na indústria hoteleira e a importante necessidade de criação de novos paradigmas estratégicos (Gomezelj, 2016; Martin-Rios & Pasamar, 2018; Suoto, 2015; Tajeddini, Altinay & Ratten, 2017). Ainda que, o fator inovação seja essencial para qualquer indústria atingir uma vantagem competitiva sustentável, na indústria do turismo torna-se fundamental, visto que apresenta mercados lotados e onde os clientes optam por produtos ou serviços de fornecedores globais (Peters e Pikkemaat, 2005). Tanto investigadores como profissionais da área concordam na relevância da inovação para o sucesso dos setores do turismo e hotelaria (Gomezelj, 2016; Eide, Fuglsang & Sundbo, 2017).

As organizações hoteleiras, segundo as orientações estratégicas, têm usufruído dos níveis de serviço com o objetivo de obterem diferenciação (Canina, Enz & Harrison, 2005). Segundo Mazzeo (2002), esta é uma indústria que diferiu no mercado baseado no preço, qualidade e número de serviços oferecidos (Mazzeo, 2002). O facto de os hotéis atingirem diferenciação através da utilização de níveis de serviço, gera o suprimento de indicações fundamentais para que os consumidores possam adaptar as suas expectativas de serviços oferecidos (Canina *et al.*, 2005; Ingram, 1996), e faz com que se distanciem e destaquem dos hotéis concorrentes (Freedman & Kosová, 2011; Lee & Jang, 2015). Os hotéis da atualidade apresentam um leque de serviços para os seus clientes, salvo o seu *core business*, isto é, a sua área central de negócio, que é o de alojar os turistas. Presentemente, fatores como a capacidade, a sobrevivência e o desempenho financeiro das unidades hoteleiras estão diretamente penderes à satisfação do consumidor minimizando o papel da concorrência (Deng *et al.*, 2008), uma vez que a diversidade de serviços e concorrentes expandiram de forma significativa no mercado global. Atendendo que a indústria

hoteleira faz parte da indústria de serviços e que esta funciona sob a interferência de forças internas e externas, considerando ainda que dentro das forças internas estão presentes os clientes, é importante ter em conta a importância e influência que estes têm neste sector (Cichy & Wise, 1999). Os autores Huang e Smith (1996), consideram que cada vez mais os clientes se apresentam ser mais instruídos, mais sofisticados e mais exigentes, estando dispostos a pagar por serviços que alcancem ou excedam as suas expectativas, não estando a fim de comprometer a qualidade (Huang & Smith, 1996), usando várias alternativas para comunicar as suas opiniões, podendo afetar significativamente o negócio. Cichy e Wise (1999) afirmam que é necessário oferecer um serviço com qualidade para obter a satisfação dos clientes e é mais económico manter clientes fiéis fazendo com que estes repitam a experiência, do que encontrar novos clientes (Zeithaml & Bitner, 1996).

“Os jovens, os Xs e os Ys, que agora compõem metade dos nossos clientes, querem ainda mais. Eles querem melhor comida e bebida. Eles provavelmente querem mais bebidas. Eles querem um pouco mais de estilo de vida nos *lobbies*.”(Arne Sorenson, presidente e diretor executivo da Marriott International, citado por Farwaz, Z., 2015, p.3)”

Tendo em conta a citação acima, Farwaz (2015) acrescenta que a procura por parte dos turistas de instalações de alimentação e bebidas dentro dos hotéis é cada vez maior. A procura de interação humana, experiências e entretenimento faz com que quem desenvolve os hotéis, tenha mais em consideração a oferta de pontos de venda atraentes de forma a contribuir para o seu sucesso. A oferta de uma maior variedade de espaços sociais e o aperfeiçoamento da aparência do *lounge* ou bar do hotel incentivam os hóspedes a consumir, considerando a sua atmosfera distinta e única. É do conhecimento dos hotéis a importância do design para captar a atenção, como a de comunicar e diferenciar os valores dos seus produtos e serviços. A eficácia da envolvente física dos hotéis pode constituir uma mais-valia para a captação de clientes do mercado alvo desejado (Bitner, 1990 ; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Segundo Bitner (1992), a envolvente física tem também um impacto significativo no que diz respeito à satisfação do cliente relativamente à sua experiência e, conseqüentemente, ter impacto na possibilidade de retorno do cliente.

Segundo Riley (2005, citado por Campos, M., 2016), durante as últimas décadas tem existido uma evolução na gestão dos restaurantes dos hotéis, e o aparecimento de novas maneiras dessa gestão tem provocado o aumento das idas aos restaurantes. Consoante Watkins (2014), esse mesmo departamento pode ser uma ferramenta hoteleira muito importante, até para atrair clientes externos. Este tem sido reconhecido como um importante contributo para a posição do hotel no mercado. (Boone, 2008, citado por Campos, M., 2016).

2.2 Restauração na Hotelaria

Em termos técnicos a área da restauração pertencente a uma unidade hoteleira é denominada por *food and beverage* (f&b), que em português se traduz por alimentação e bebidas. Este termo não costuma ser traduzido, pois foi adotado globalmente por toda a indústria hoteleira. Segundo Moser (2002), assumiu-se este termo com o objetivo de identificar todas as atividades relacionadas com a produção, serviço e a comercialização de comidas e bebidas. Ao nível histórico o setor de f&b foi alvo de uma grande evolução, visto que, desde os primórdios do império romano até aos tempos modernos o negócio hoteleiro já existia e independentemente se fossem abrigos, hospedagens, hotéis ou pousadas, estes tinham que oferecer os seus serviços aos viajantes, tentando satisfazer as suas necessidades, mesmo que não estivessem diretamente ligadas ao seu principal negócio, o alojamento, isto é, muitas dessas necessidades estavam relacionadas com a alimentação (Rutherford & O'Fallon, 2007). A princípio, os estabelecimentos hoteleiros apresentavam ser os únicos lugares onde se podia ter uma refeição fora de casa (Rutherford & O'Fallon, 2007). Foi entre os finais do século XIX e o começo do século XX que se começaram a inaugurar os maiores e mais cativantes hotéis, exibindo-se como verdadeiros espaços de entretenimento público e prestadores de inúmeros serviços, entre eles os serviços de restauração (Rutherford & O'Fallon, 2007). No século XX, a evolução continuou sendo que, hotéis passariam a disponibilizar, não só, espaços para reuniões de lazer, como passariam a disponibilizar espaços para reuniões de negócios. (Rutherford & O'Fallon, 2007). Antes do século XXI, a possibilidade de um cliente se deslocar intencionalmente a uma unidade hoteleira com a finalidade de usufruir de uma refeição do seu restaurante era considerado raro (Rowe, 2011). Mediante o avanço histórico,

serviços como: bar, *room service*, restaurantes e serviço de banquetes dentro dos hotéis tornaram-se cada vez mais fundamentais na estadia de muitos hóspedes (AbuKhalifeh & Som, 2012). Os autores Jones e Jenkins (2002) acrescentam ainda que este setor para além de dar resposta a uma necessidade fisiológica apresentada pelo cliente, apresenta-se ser um elemento essencial relativamente às necessidades psicológicas e sociais dos hóspedes (Jones & Jenkins, 2002). E ainda Rutherford e O'Fallon (2007) consideram que a relevância do setor F&B dentro das unidades hoteleiras obteve ênfase com a progressão da importância dada à gastronomia e como consequência disso à maior atenção dada aos chefs de cozinha (Rutherford & O'Fallon, 2007). Os autores Jones e Jenkins (2002) complementam a sua opinião apontando outra perspetiva sobre o setor, afirmando que também tem uma grande influência relativamente ao dar a conhecer a cultura de uma região, afetando de forma positiva a experiência do hóspede em determinado destino (Jones & Jenkins, 2002). Adler e Chien (2004) concordam que o impacto financeiro que o departamento de F&B tem numa unidade hoteleira pode ser de grande importância. De forma a acrescentar Rutherford e O'Fallon (2007), defendem que o setor da restauração é um dos mais importantes na hotelaria, dado que, reflete-se maioritariamente como sendo a principal fonte de receita, depois do departamento de alojamento. Referem ainda que independentemente de ser a segunda maior fonte de receita, a maior parte das vezes o que provoca uma maior visibilidade aos hotéis (Rutherford & O'Fallon, 2007). Segundo um estudo de vários autores, em alguns hotéis de determinados países asiáticos, as receitas deste setor são especialmente importantes, em consequência de serem superiores às receitas do departamento de alojamento (Paul Whitla, Peter Walters & Howard Davies 2007 e Chia-Yu Yeh, Chiang-Ming Chen & Jin-Li Hu 2012, citados por Chen, Chiu & Hsu, 2015).

Fazem parte da receita do departamento de F&B as seguintes áreas: restaurantes, bares, serviços de *room service*, *catering*, banquetes, entre outros (Mackenzie & Chen, 2009). Os autores Rutherford e O'Fallon (2007) evidenciam a importância dos serviços de banquete e *catering*, sendo que, uma grande fatia do lucro referente ao F&B dos hotéis é consequência da prestação de serviços em conferências, convenções, reuniões e eventos no geral.

Quando o setor da restauração é foco de discussão é importante salientar os seus fatores críticos de sucesso. Segundo vários autores, estes são definidos com o objetivo de

aprimorar as operações e o desempenho dos restaurantes (Camillo, Connolly & Kim, 2008), no entanto estes não são os mesmos para todos os restaurantes. De acordo com o autor Farrish (2010), os fatores críticos de sucesso variam significativamente mediante os diferentes tipos de restaurantes (Farrish, JR, 2010).

Dentro das unidades hoteleira, a comida servida nos seus restaurantes tem sido considerada um fator fundamental para a contribuição do agrado dos clientes (Torres, Fu & Lehto, 2014), o que remete para a importância das qualidades sensoriais nos alimentos para os restaurantes dos hotéis (Namkung & Jang, 2007).

Para os autores Hemmington e King (2000), os restaurantes dos hotéis,

“são vistos pelos clientes como parte integrante do produto de hospitalidade... apoiam e orientam a imagem do hotel e são elementos da experiência geral do hotel esperada pelo cliente” (Hemmington & King, 2000, p. 260)”

Na indústria hoteleira, é necessário ter em atenção a qualidade dos alimentos que são oferecidos, uma vez que são considerados uma atração essencial para clientes locais e internacionais. Ao servir alimentos com qualidade e apresentar uma marca com características distintas, existirá uma distinção entre a concorrência (Kivela, 1999; Raajpoot, 2002; Sulek, 2004, citado por Ismail, Muhammad, Yusoff & Shariff, 2016). Para Boone (2008, citado por Campos, M., 2016), a experiência vivida pelo hóspede dentro do setor de F&B do hotel tem um grande peso sobre a experiência total durante a estadia, visto que também é um motor fundamental para o aumento das receitas.

Outra questão que este setor dos hotéis deve ter em consideração são os restaurantes autónomos independentes, uma vez que estes se apresentam muito criativos de forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes (Hemmington & King, 2000), e se apresentam ser a sua maior concorrência. Além disso, os restaurantes dos hotéis encontram-se em desvantagem financeira relativamente aos restaurantes autónomos independentes. Para comprovar isso mesmo, considerando um estudo da Coopers e Lybrand do ano de 1992, verifica-se a folha de pagamento e os benefícios refletiram quase 39% das vendas de restaurantes dos hotéis, comparativamente com aproximadamente 33% para um restaurante normal (Chaudhry, 1993). Tom Lattin, diretor do grupo ainda acrescenta,

"A maioria dos gerentes de hotéis gere o setor de alimentos e bebidas no estilo tradicional de um hotel, o que significa oferecer 3 refeições por dia. Mas esse não é o seu negócio, são hotéis". (Rowe, 1993, citado por, Chaudhry, 1993, p.42)"

No que diz respeito à lucratividade proveniente do setor de F&B dos hotéis, algumas pesquisas indicam que as suas vendas estão maioritariamente ligadas ao desempenho do setor de alojamentos e às taxas de ocupação dos hotéis (Siguaw & Enz, 1999). Posto isto, verifica-se que os restaurantes pertencentes a unidades hoteleiras, partilham o desafio da sazonalidade, que se mostra ser tão recorrente na indústria hoteleira (Hayes & Miller, 2011). Por sua vez, os autores Karson e Murphy (2013), defendem que a atração demonstrada por clientes que não estão hospedados no hotel, para usufruir de uma refeição no seu restaurante revela-se essencial para o aumento das receitas do setor, nos períodos de baixa ocupação.

Segundo uma entrevista que Cristina Siza Vieira, presidente executiva da Associação da Hotelaria de Portugal (AHP), deu ao Jornal Público, a 18 de setembro de 2016, atualmente o setor de F&B já tem um impacto de 25% a 40% nas receitas dos hotéis, no entanto este é um setor que pretende continuar a crescer e por isso quer abrir as portas ao exterior de forma a cativar os residentes das cidades. Acrescenta ainda que esta oscilação na percentagem, referente ao impacto que este setor tem nas receitas dos hotéis, se deve a ser um segmento muito variável, de acordo com o tipo de hotel e localização, tendo em conta, que compreende os consumos dos clientes dos hotéis em bares, restaurantes ou serviço de quartos. Considerando as diferentes tipologias de hotéis, a presidente executiva da AHP, afirma que, no caso dos *resorts*, onde predominam os pacotes de férias “tudo incluído”, ou então, em alguns hotéis no interior do país, que começaram a ser reconhecidos pelo os seus restaurantes, como é o caso das Pousadas de Portugal, em que a gastronomia regional era tomada em consideração e vista como fundamental, o peso do setor da restauração, no total das receitas do hotel poderia chegar aos 40%. O contrário se passa em zonas predominantemente urbanas, como são o caso as cidades do Porto e Lisboa, visto que enfrentam uma maior e mais forte concorrência, sendo forçados em apostar numa oferta “muito diferenciadora” (Lusa, 2016). Sobre o tema, Cristina Siza Vieira admite:

"Na cidade é mais difícil a restauração de hotelaria" (Cristina Siza Vieira, citado por Lusa, 2016)"

E ainda sublinha a importância de contrariar “um certo tabu” existente contra os restaurantes dos hotéis. Para isso, defende que objetivo está em que o cliente comece a encará-los de maneira diferente (Lusa, 2016), isto é, como:

"um bom restaurante que é localizado num hotel e não como um restaurante de hotel" (Cristina Siza Vieira, citado por, Lusa, 2016)"

O setor da restauração tem também uma grande importância na unidade hoteleira onde está inserido, visto que tem um papel fundamental, relativamente à classificação de um hotel, no que diz respeito, à aquisição de 4 ou 5 estrelas (Davis, Lockwood, Pantelidis, & Alcott, 2013).

Os hotéis de luxo, cada vez mais apostam na inclusão de serviços de restauração luxuosos dentro das suas instalações, e, gradualmente, estes tornam-se fundamentais para a fonte de receita dos hotéis (Kwon, Kang & Han, 2014). Existe necessidade de tomar em atenção a concorrência, pelo que o segmento de luxo da indústria da restauração evoluiu de uma forma muito rápida nas últimas décadas (Hwang & Hyun, 2013, Hyun & Kang, 2014) e o segmento de restaurantes pertencentes a hotéis de luxo estar cada vez mais forte, devido à vasta abertura de novos restaurantes nos hotéis (Kwon *et al.*, 2014). Tendo em conta que a capacidade de os restaurantes de luxo revitalizarem é menor do que a dos outros segmentos da indústria da restauração, em consequência de o preço das refeições ser bastante mais elevado (Hwang & Hyun, 2013), um dos seus maiores desafios é a competência de manter os clientes fiéis aos seus serviços. De acordo com os autores Han e Hyun (2017) a apresentação de alimentos com muita qualidade, acompanhada com um excelente serviço nos restaurantes de unidades hoteleiras de luxo, tem uma influência benéfica relativamente à satisfação dos clientes e, por ventura, impacto na crescente intenção de visitar não só o mesmo restaurante, como também outros restaurantes que o hotel possa também ter.

Considerando as opiniões acima, sobre a importância do setor de F&B nos hotéis de luxo, e de forma a enriquecer a pesquisa sobre o tema, algumas cadeias hoteleiras renunciaram-se, renovando a perceção, o recurso e o valor do F&B de um hotel, como

foi o caso da AccorHotels e a Marriott. Foi há pouco tempo que o CEO da AccorHotels se manifestou, alegando que o setor de F&B era uma das suas prioridades, de maneira a assegurar o sucesso da transformação da cadeia, considerando como um fator de distinção para a AccorHotels (Chesters, 2017). Do mesmo modo, a Marriott, investe continuamente na oferta de alimentos e bebidas, desde o seu sucesso, no ano de 2007, com o lançamento do projeto *Bistro Bar* e mais recentemente, no ano de 2016, ter desenvolvido um programa de fidelização no setor de F&B, com o objetivo de posicionar os hotéis da cadeia, como um local de eleição onde os clientes se podem encontrar, comer e beber (Simon, 2017).

2.2.1 Problemas / Desafios

Mesmo que o setor de F&B possa oferecer um vasto leque de vantagens a uma unidade hoteleira, não deixa de ser visto como uma das estruturas organizacionais e funcionais mais complexas de um hotel. (Pessoa, 2017)

O autor Rodgers (2005) considera que este é um setor que acarreta vários obstáculos relacionados com as próprias características do produto/serviço que oferece.

A frequente variação de preços dos produtos alimentares (Rodgers, 2005), a dependência entre os fatores produção e consumo (Baum, 2007) e a interdependência com o fator humano na sua produção e serviço, são desafios que aparecem de forma contínua na gestão do setor (Dallaryan, 2007). O autor Dallaryan (2007) acrescenta ainda que a incompetência de gestão demonstrada por alguns hoteleiros, a complexidade existente em descobrir mão-de-obra qualificada e a rápida rotatividade dos funcionários, são também das razões pelo qual o setor apresenta falhas e por sua vez não consegue alcançar o sucesso.

Outra adversidade perante este setor, é o facto dos clientes se apresentarem cada vez mais exigentes (Boone, 2008, citado por, Campos, M., 2016), exigindo alimentos com uma qualidade cada vez maior (Rodgers, 2005) e valorizando crescentemente a experiência que envolve a refeição.

De forma a acrescentar, o facto dos hotéis atuarem num mercado competitivo (Maiga & Jacobs, 2004), coloca-se um novo desafio. A indústria da restauração está em contante

evolução, sendo que entre os anos de 1991 e 1994 as cadeias de restaurantes internacionais em funcionamento em mais de 10 países quase que duplicou (Hotels, 1991; Wexler, 1994). Posto isto, existe uma maior dificuldade para os restaurantes de hotéis, em cativar os hóspedes do hotel, e ainda mais de atrair os residentes locais para as suas instalações (Hallam & Baum, 1996).

Por sua vez, os restaurantes que se situam dentro de uma unidade hoteleira estão expostos às ameaças e oportunidades dinâmicas presentes em dois setores distintos da indústria de serviços - o setor hoteleiro e o setor da restauração (Lee, Chua, Lee & Han, 2018). A forte concorrência de restaurantes autônomos e o precário apresentado pelo hotel, que se mostra ser mais elevado (Hallam & Baum, 1996) têm feito com que muitos hóspedes se dirijam a outro lugar para usufruir de uma refeição, em vez de o fazer no próprio hotel (Hemmington & King, 2000).

De forma a reforçar o tema em discussão, um estudo do ano de 1997, mostrou que os restaurantes inseridos numa unidade hoteleira no Reino Unido, estavam a servir menos 91% de refeições do que os restaurantes e pubs locais. Este facto contribui para que os clientes olhem para os restaurantes de hotel como um simples *amenity* de suporte à atividade de negócio central de um hotel, o alojamento (Hemmington & King, 2000).

Outro motivo pelo qual, os restaurantes dos hotéis, são considerados extras, isto é, existem apenas para suportar a oferta principal de um hotel, alojar, é o facto das vendas de quartos contribuírem facilmente para 70-80% da receita total de um hotel (Kimes, 2011). Tanto no passado como na atualidade, em alguns casos, as maiores causas de receita nos hotéis eram quartos, e os serviços de F & B eram considerados acréscimos, para hotéis de serviço completo nos EUA (Chen & Chang, 2012; Yeh, Chen & Hu, 2012). Pelo olhar dos clientes, a qualidade oferecida nos restaurantes de hotel de serviço completo não era esmagadora, e visto que o valor desse serviço se apresentava ser elevado, os clientes poderiam encontrar uma variedade de oferta em restaurantes individuais perto dos hotéis.

Sobre a incompetência de gestão de uma unidade hoteleira sobre os seus restaurantes, o autor Riley (2005) argumenta que:

“a antipatia dessa visão é que, como a maior parte do lucro é obtida com a venda de quartos, a comida e a bebida são, portanto, um conjunto de

habilidades subservientes às da administração de acomodação. No movimento em direção à gestão hoteleira como um negócio puro, os quartos ganharam o dia e isso levou à subcontratação das funções de alimentos e bebidas nos hotéis.” (Riley, 2005, p. 92)”

Vários foram os investigadores que concordaram com esta perspetiva, observando que as organizações hoteleiras em todos os contextos negligenciaram os restaurantes de hotéis como um fluxo de receita valioso (O'Mahony, 2007).

Uma vez que o setor apresenta uma vasta gama de adversidades, muitas organizações hoteleiras eliminaram ou delegaram as suas funções. Tendo em vista estas soluções, foram muitas as organizações hoteleiras que se voltaram para a reputação e a criatividade de chefs de alto perfil para fornecer uma tecnologia de ponta sobre restaurantes independentes (Hume, 2003). No entanto, o surgimento de problemas é contínuo devido à maneira como a gestão do hotel gere os seus restaurantes, sendo foco de crítica. Isso acontece, fundamentalmente porque os conceitos dos restaurantes de hotéis são frequentemente descontinuados e relançados pelas organizações hoteleiras, independentemente dos lucros atingidos (Strate & Rappole, 1997). Por exemplo, de início um hotel pode ter em funcionamento um restaurante durante um ano e de seguida convertê-lo para uma *brasserie*. As críticas surgem também pela facilidade apresentada por parte dos restaurantes de hotéis, em se adaptarem a diferentes momentos do dia, o que resulta na falta de um conceito claro (Hume, 2002). Segundo os autores Canina e Carvell (2005) os restaurantes de uma unidade hoteleira estão sujeitos a inúmeras mudanças ao nível do conceito, com a finalidade de renovação e reativação para melhorar as vendas.

O facto dos cardápios dos restaurantes de um hotel serem demasiado ocidentalizados, ou então, falta de alimentos indígenas no cardápio do hotel, em muitos países em desenvolvimento, sendo que estes são fundamentais nas celebrações, práticas culturais e festas populares locais (Bondzi-Simpson, 2015), obriga, na maioria das vezes, os hóspedes a saírem dos hotéis, à procura de restaurantes locais ou vendedores de rua, de maneira a terem a oportunidade de experimentar pratos indígenas e de estar mais em contato com a cultura do destino (Du Rand, Heath & Alberts, 2003).

Fatores como a departamentalização, a especialização e a divisão do trabalho entre as organizações hoteleiras fizeram com que muitos funcionários evitassem executar tarefas

para além das funções obrigatórias do seu departamento (Feinberg & Levenstein, 1986). A discordância entre departamentos pode tornar-se em uma ameaça significativa ao desempenho dos restaurantes do hotel (Karson & Murphy, 2013).

No caso dos hotéis *resort*, o baixo desempenho dos seus restaurantes deve-se à descoberta de grandes falhas de comunicação entre os departamentos-chave (Karson & Murphy, 2013).

Considerando que as vendas dos restaurantes de hotéis estão diretamente ligadas ao desempenho da divisão de quartos e às taxas de ocupação dos hotéis (Siguaw & Enz, 1999), nota-se que, outro dos obstáculos ao setor de F&B dentro dos hotéis é o da sazonalidade (Hayes & Miller, 2011).

O autor Castelli (2003), defende que, em alguns casos, o setor de F&B acarreta despesas com a mão-de-obra que chegam a superar em dobro as despesas do sector de alojamento, posto que geralmente a receita é 4 vezes menor, comparativamente com o mesmo sector.

Atendendo que o volume de negócios da operação de F&B era considerado um desafio operacional contínuo, uma vez que arrastava não só a rentabilidade do departamento de F&B, mas também o desempenho operacional geral do hotel (Mun, Woo & Paek, 2019), e tendo em conta um estudo da Hotstats (2018): em média, a rentabilidade operacional do setor de F&B, que se mostrou ser de 30,8% no ano de 2016 e de 31,3% no ano de 2017, foi significativamente inferior à do departamento de quartos, que foi de 74,6% no ano de 2016 e de 74,4% no ano de 2017, fundamentalmente devido ao seu maior custo de mão de obra, isto é, em termos comparativos entre setores, 43,0% versus 15,9% no ano de 2016 e 46,8% versus 16,2% no ano de 2017 nos EUA (HOTSTATS, 2018, citado por, Mun *et al.*, 2019). O estudo ainda apresenta a particularidades de o custo médio da mão-de-obra ter sido muito maior nos restaurantes de hotelaria, com valores de 43,0% no ano de 2016 e de 46,8% no ano de 2017.

E ainda, os restaurantes do hotel têm pouca atenção por parte dos departamentos de marketing, visto que são considerados serviços banais de apoio ao principal setor do hotel que se destina à oferta de quartos, sendo despendidos poucos esforços para promover o setor (Davis, Lockwood, Pantelidis & Alcott, 2013).

2.3 Marketing Hoteleiro

A ferramenta Internet possibilitou às empresas adquirir inúmeras vantagens, tais como: a redução de custos, o crescimento de receita, a pesquisa de marketing, o desenvolvimento de banco de dados e a retenção de clientes (Chiou, Lin & Perng, 2010). Na indústria hoteleira, o aproveitamento desta ferramenta acontece há décadas, uma vez que se caracteriza como um setor virado para o cliente e vasto em informações (Wu, Law & Jiang, 2013; Schmidt, Cantallops & Santos, 2008). Em consonância, no ano de 1990, observava-se que os hotéis eram capazes de se tornar pioneiros dentro do setor, apresentando como a sua estratégia de marketing, a aquisição de apenas um site (Li, Wang & Yu, 2015).

Segundo o autor Teixeira (2004), o marketing é um processo de várias etapas, tais como, a análise, a organização, o planeamento e o controlo dos recursos, políticas e atividades da empresa oferecidos ao cliente, que tem como finalidade satisfazer as necessidades dos seus clientes e atingir o lucro desejado. Argumenta também que o marketing das empresas está relacionado com as atividades ligadas ao reconhecimento dos mercados-alvo e a respetiva satisfação das suas necessidades.

O marketing enquanto conceito envolve a temática da transação, uma vez que, implica duas frações, que de forma propositada trocam valores através da comunicação, com a finalidade de satisfazerem as suas necessidades e desejos. (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues 2011).

O marketing turístico e hoteleiro dever ser considerado essencial, segundo o autor Teixeira (2004), de forma a que seja possível dispensar os recursos necessários, tendo como foco a sensibilidade às necessidades dos consumidores. O autor debate também o facto de as empresas turísticas estarem perante uma procura em constante mudança, dado que deve prover de uma atitude inovadora e orientada para o mercado, efetivando a ferramenta marketing como filosofia de gestão para atingir os seus objetivos.

A respeito da importância do marketing hoteleiro, o autor Quintas (2006) argumenta que o principal cargo do marketing hoteleiro se traduz na união entre vendedores e compradores, o que possibilita as unidades hoteleiras dedicarem-se aos canais de distribuição e atrair clientes planeados pela sua oferta e, também, fazer com que estes regressem, isto é, retornem a utilizar os seus produtos e serviços futuramente. Acrescenta

ainda que com o agravamento relativamente à situação concorrencial do mercado, os consumidores tornaram-se cada vez mais dinâmicos, exigentes e informados, fortalecendo a importância da função do marketing, para alcançar o êxito desejável da atividade hoteleira.

De uma forma global, quando se decide inserir na hotelaria, o marketing, espera-se a efetivação de certos estágios, tais como: o reconhecimento das necessidades e desejos dos segmentos de mercado pretendidos e a definição da ordem de prioridade dos problemas dos clientes, o confronto às respostas dadas pelo hotel, até aqui, com as soluções que deverão ser adotadas, no futuro, para a resolução daqueles problemas, a adaptação das soluções descobertas às necessidades dos clientes, procurando satisfazê-las de forma mais eficiente do que a concorrência, o incentivo aos interessados da eficácia das soluções oferecidas para a satisfação dos seus problemas, conquistando a sua preferência, no presente como no futuro (Quintas, 2006).

Os autores Lima & Carvalho (2010) alegam que a criação de uma estratégia de marketing para uma unidade hoteleira garante que as suas competências sejam adaptáveis com o ambiente competitivo, no mercado em que opera, no presente e no futuro.

Os mesmos autores afirmam que para a aplicação de uma estratégia de marketing em um hotel é necessário inicialmente fazer-se uma detalhada avaliação às competências da empresa, em relação à concorrência, da mesma maneira às oportunidades e ameaças encontradas no mercado de referência (Lima & Carvalho, 2010). Esta análise destina-se a identificar a vantagem competitiva da empresa, as metas e o posicionamento competitivo da organização. A gestão dos hotéis ligada com o marketing, deve atingir parâmetros como reter e aumentar os clientes atuais, estimular a procura do hotel por novos clientes, aconselhar as estratégias capazes de influenciar a decisão dos compradores e assegurar a manutenção do serviço. Para que esses objetivos se realizem é de extrema importância que se realize uma análise do mercado, estipulando estratégias e programando ações de marketing, que se identifique as tendências produtivas a longo prazo e determine o negócio mais conveniente, considerando os segmentos de mercado disponíveis (Quintas, 2006).

De acordo com o autor Pimentel (2013), o marketing hoteleiro é sobretudo uma postura adquirida pela organização de forma global, no sentido de procurar atingir de forma

distinta, a satisfação dos clientes com o objetivo de conquistar e fidelizar a sua quota de mercado, de analisar as mudanças no mercado e as novas soluções para satisfazer clientes com diferentes exigências e, conseqüentemente, superar as suas expectativas, e finalmente sondar a melhor rentabilidade possível, visto que, para o autor, a pesquisa, a adaptação, a inovação e a diferenciação são fatores críticos de sucesso para empresas hoteleiras.

Segundo Silva (2013), é através da utilização de uma ferramenta como o marketing que os hotéis estão aptos a manter o contacto com os clientes, de forma a promover a oferta e a fidelização dos clientes. Com uma comunicação ineficaz, os potenciais clientes poderão não ter conhecimento da existência de um hotel, nem dos seus serviços, nem saber como os utilizar eficazmente.

O autor Grönroos (2004), adiciona à literatura sobre a comunicação de marketing, uma inovadora questão, quando defende que fatores como a publicidade, os sites e o e-mail, que fazem da parte desta temática, realçam e criam a imagem de marca de uma empresa. Em conformidade com o autor, os turistas utilizam a Internet para pesquisar informações com o objetivo de comprar e planejar as suas viagens. Na atualidade, o aparecimento das novas tendências do turismo e das motivações e preferências emergentes dos turistas, provocam a necessidade de adaptação, por parte dos hotéis, a um mercado mais exigente e autónomo, no qual a Internet desempenha um papel fundamental ao nível da procura de informação, seleção dos destinos e serviços e compra dos mesmos. Em contrapartida, num contexto que se apresenta imensamente competitivo, torna-se urgente que os hotéis se atualizem e se distingam no mundo da tecnologia através do

“desenvolvimento de estratégias de marketing que consigam criar vantagens competitivas, uma vez que no mercado digital a competição é extremamente forte” (Cruz & Grândara, 2003, citado por, Teixeira, Branco, Ferreira & Azevedo, 2013, p.322)”

Tendo em conta estes fatores, surge tanto na literatura como na realidade do atual mercado turístico e, conseqüentemente no mercado hoteleiro, o conceito de marketing digital que, segundo Souza:

“consiste na utilização de tecnologias da informação baseadas na Internet e todos os dispositivos que permitam o seu acesso para realizar

comunicação com intenção comercial entre uma empresa e os seus clientes ou potenciais clientes. A Internet coloca as empresas à disposição dos seus clientes com apenas um clique.” (Souza, 2010, p.34)”

De acordo com o mesmo autor, as tendências de marketing têm sofrido alterações com o estabelecimento da Internet. A chegada do e-mail, dos sites e, posteriormente das redes sociais, blogs, a instituição das agências de viagens online, o surgimento das centrais de reserva e QR Codes vão possibilitar uma prática inovadora dos hotéis e dos seus clientes interagirem.

Os hotéis podem usufruir dos seus sites para divulgar informações eletrônicas, interagir e criar relacionamentos de longo prazo com clientes por meio de comunicação eletrônica, e para servir os pedidos *online* por meio de transações eletrônicas (Merono & Soto, 2007; Li *et al.*, 2015).

Atualmente vive-se numa era digital, que conseqüentemente, incentiva a uma quarta revolução Industrial (Deloitte Touche Tomahitsu Limited, 2018). Tem características como o uso de dispositivos móveis universais conectados, o poder computacional aprimorado, a capacidade abundante de armazenamento digital e fácil acesso a informações digitalizadas, que combinadas colabora para alterações significativas e quebras para a sociedade (Schwab, 2015, citado por, Lam & Law, 2018). Acontecimentos como este, influenciaram a maneira como as pessoas acedem às informações, comunicam entre si, compram e vendem produtos e interagem com as empresas. Essa mudança no comportamento do consumidor teve implicações relativamente às expectativas dos clientes, afetando significativamente muitos setores, incluindo o setor da hotelaria (Wadhwa, 2016).

De maneira a ir de encontro com as crescentes expectativas dos clientes, a expandir a sua posição no mercado e a conseguir preservar as margens de lucro, os hotéis tiveram que proteger o seu posicionamento competitivo digital contra não apenas outros hotéis, mas também contra outros estabelecimentos da área do turismo e alojamento (Lam & Law, 2018).

O setor hoteleiro, na última década, expandiu tendencialmente o seu uso da tecnologia (Cetron, 2008). São vários os tipos de tecnologia utilizados pelas organizações de hoteleiras (Kaplan & Haenlein, 2009; Perlik, 2009).

A maneira como a informação é criada, partilhada e divulgada entre as pessoas está em constante evolução, estando disponível para qualquer pessoa em forma de mídia social (Della, Erogulu, Bernhardt, Edgerton & Nall, 2008). As mídias sociais têm como vantagem a fácil partilha por parte dos clientes de informações e experiências (Daugherty e Hoffman, 2014). Posto isto, atualmente, os turistas e clientes de hotéis podem divulgar facilmente as suas experiências e opiniões através de diversas plataformas de mídia social como o Tripadvisor, o Facebook, o YouTube, o Travelocity, entre outros (Israeli, Lee & Karpinski 2017).

Ultimamente, a utilização das mídias sociais aumentou extremamente, e teve um impacto marcante no mundo dos negócios, especialmente, na indústria do turismo (Kim *et al.*, 2015). As plataformas que englobam as mídias sociais são os instrumentos mais aptos para as empresas de turismo conseguirem comunicar com os clientes e construir relações fiéis com os mesmos, possibilitando a conquista do conhecimento real do mercado (Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2013).

A indústria hoteleira sofreu bastantes alterações devido ao surgimento das mídias sociais. A utilização das suas ferramentas tornou-se cada vez mais habitual na experiência do turista, uma vez que, alterou o modo como as informações sobre o turismo e as viagens são divulgadas e partilhadas (Munar & Jacobsen, 2014). Mais de um terço dos turistas *online* sofrem alguma influência por parte das mídias sociais, sendo o Facebook e o TripAdvisor as principais plataformas, estando a ser utilizadas por milhões de visitantes diariamente (Cabiddu, De Carlo & Piccoli, 2014).

Na atualidade, a maior parte das organizações hoteleiras usufruem das várias ferramentas disponibilizadas pela mídia social. No entanto, apesar da adoção dessas ferramentas, nem todos os hotéis conseguem obter vantagem competitiva sustentável (Li *et al.*, 2015; Simanjuntak & Musyifah, 2016). Através de um estudo realizado por Lee e Morrisson, é possível sustentar este facto, uma vez que estes compararam o desempenho dos sites entre os hotéis de luxo da Coreia do Sul e dos EUA, e relataram que a maioria dos hotéis de luxo nos dois países não estava a incluir de fato as ferramentas de marketing nos seus

sites. E ainda, vários autores sugerem que nem todos os hotéis têm habilitações de integrar efetivamente a Internet aos seus objetivos estratégicos de marketing (Schmidt et al., 2008).

As organizações hoteleiras foram forçadas a implementar diversas estratégias de marketing, devido ao aparecimento e rápida evolução dos canais de mídia social. Estratégias que devem possibilitar essas mesmas organizações a utilizar esses canais de uma forma mais eficaz. No entanto, por vezes, isso faz com que os hotéis queiram inovar (Li *et al.*, 2015), não tendo uma boa estratégia de marketing e compreensão adequada dos elementos de mídia de grande importância, o que acaba por levar ao insucesso dessas organizações.

Tendo em conta a elevada competitividade existente nas indústrias do turismo e da hotelaria, as atividades de marketing relacionadas com as mídias sociais, mostram ter uma influência positiva para o sucesso das organizações que as aplicam.

Tendo em consideração, a relevância das ferramentas das mídias sociais, dentro do setor da hotelaria, nos últimos anos, reconhece-se a presença de algumas revisões literárias sobre o tema (Leung, Law, Van Hoof & Buhalis, 2013; Zeng & Gerritsen, 2014). É possível retirar-se desses estudos, o destaque dado à temática das mídias sociais nas indústrias da hotelaria e do turismo, no entanto, nota-se a falta de pesquisa de determinados conceitos, por exemplo, a verificação da eficácia dessas ferramentas (Leung *et al.*, 2013), e estudos quantitativos com o objetivo de analisar o impacto do uso das mídias sociais no desempenho da empresa (Zeng & Gerritsen, 2014).

Reconhece-se também uma falha na literatura especializada, relativamente, à análise de quais os elementos de mídia que são usados em atividades marketing dentro da hotelaria (Lim, Choi, Akhmedovb, Chung, 2018), ao entendimento da importância e a utilização de cada elemento de mídia; a entrega de informações úteis, aos profissionais da indústria, que podem ajudar a estabelecer uma estratégia de marketing baseada nas mídias sociais mais eficiente no futuro (Wang, Hwang & Fesenmaier, 2006).

2.3.1 Marketing do Setor de F&B

É necessário que a tecnologia prove ser útil e eficaz. Apenas dessa forma, é que os restaurantes vão pôr a hipótese de a utilizar (Oronsky & Chathoth, 2007).

Em termos comparativos, os restaurantes apresentam-se mais lentos na utilização da tecnologia do que outros setores, contudo, foi possível observar na última década, uma maior aceitação e evolução no que toca ao uso da tecnologia. Isso acontece devido à percepção por parte dos restaurantes da maior eficiência e benefícios da tecnologia para o negócio.

Segundo o autor Kimes (2008), a nova tecnologia pode beneficiar os restaurantes, elevando a satisfação do cliente, aumentando as receitas e ajudando os funcionários a se tornarem mais eficientes, isto é, a tecnologia pode ser usada de forma a satisfazer ainda mais o cliente e, assim, alcançar um aumento da receita, permitindo ao cliente mais controle sobre a experiência do serviço e proporcionando conveniência. Os restaurantes podem oferecer serviços mais eficientes relativamente à velocidade em que são servidos, bem como, na melhor qualidade de produtos e serviços com uma força de trabalho mais eficiente por meio do uso de tecnologia.

Com a evolução das mídias sociais, e com o aumento da utilização das mesmas por parte dos consumidores, a indústria hoteleira, mais especificamente os setores da restauração, começam a usufruir das mídias sociais para vender de maneiras exclusivas (Berta, 2009); (Gretzel *et al.*, 2008); (Hertel, 2009); (Kaplan & Haenlein, 2009); (Lockyer, 2009); (Tussyadiah & Fesenmaier, 2009).

No entanto, ainda é muito frequente os operadores do setor da restauração, não estarem esclarecidos sobre o tema, não tendo a certeza como é que esta tendência pode funcionar a seu favor. São várias as aplicações que podem ser usadas pelos restaurantes, tais como, *Facebook*, *MySpace*, *Twitter*, *LinkedIn* entre outros, tendo diversas funcionalidades para os mesmos, isto é, podem ser utilizados para o recrutamento de funcionários, anúncio e solicitação do feedback dos clientes (DiPietro, Crews, Gustafson & Strick, 2012).

Apesar do setor de restaurantes se mostrar mais lento ao nível do uso da tecnologia, existem algumas áreas específicas nas quais o setor apresentou algum progresso, como é

exemplo a área de software de gestão de inventário, software de agendamento e ponto de venda (Ansel & Dyer, 1999).

As inovações apresentadas neste setor, tendo em conta as implicações tecnológicas nos restaurantes, dizem respeito ao maior aumento no uso de sistemas de identificação por radiofrequência, de forma, a rastrear stocks e criar pedidos automáticos (Cetron, 2008). O mesmo autor também antecipa que sistemas computadorizados de pedidos de refeições vão sofrer um aumento em certos segmentos da indústria de restaurantes.

O uso da tecnologia ajudou os restaurantes a inovarem, incluindo nos seus sistemas de gestão outras tarefas, como o rastreamento de inventário, o cálculo de horas de trabalho de funcionários, a consolidação de comentários de clientes, o rastreamento de visitas repetidas entre outras coisas (Oronsky & Chathoth, 2007).

Já são conhecidos casos, que os restaurantes se apresentam ser bastante inovadores, permitindo que os clientes façam pedidos sem fazer uma ligação telefónica ou visitar o restaurante e ainda que os clientes possam inserir o seu pedido no seu telefone e fazer um pagamento, sem nunca falar com um funcionário do restaurante (Kooser, 2009). O avanço na tecnologia, permitiu também que os clientes do restaurante possam fazer reservas *online*, visualizar menus ou fazer pedidos *online* (Kimes, 2008).

Considerando um passado muito próximo, verificava-se que a tecnologia utilizada pelos restaurantes se baseava na própria operação, isto é, a utilização de auscultadores de ouvido e *paggers* para comunicação interna, sistemas POS para fazer pagamentos, gerir stocks e folha de pagamento e sistemas de vigilância por vídeo para apoio da gestão de colaboradores. Contudo, nos dias de hoje, alguns restaurantes estão a começar a adquirir tecnologia, incluindo a utilização de redes sociais com a finalidade de conseguirem comunicar de forma mais direta com os clientes fidelizados e /ou futuros clientes, fora do ambiente do restaurante (DiPietro *et. al.*, 2012).

O marketing destinado ao F&B tem como objetivo o saber lidar com as mais importantes particularidades do produto oferecido, isto é, os alimentos e as bebidas que se designam a atrair os clientes e satisfazê-los durante a experiência.

O marketing do setor de F&B de uma unidade hoteleira também alcança o sucesso, se houver um total e claro conhecimento sobre o mercado. (Swinyard & Struman, 1986).

E ainda, de forma aos gestores de F&B se posicionarem corretamente de forma a obter um marketing eficaz é necessário terem em conta as percepções e preferências dos clientes.

2.4 Estratégias de Captação

A partir do ano de 1990 já existiam sinais do início da era do cliente. Acontecia a transição do marketing tradicional para o marketing de relacionamento, onde é fundamental, um constante conhecimento sobre o cliente e o seu processo de tomada de decisão, relativamente, ao ato de compra (FGV; EAESP, 2003, citado por, Pontes & Lopes, 2017).

Chér (2014) defendia que na captação de clientes é fundamental distinguir o público-alvo, formar uma lista de possíveis clientes, preparar um arquivo destinado às necessidades do cliente, ao seu produto e planear a abordagem ao cliente tendo em consideração o contato pessoal, essencial para fazer negócios.

Atualmente é desafiante para uma organização, chamar a atenção dos clientes, fazer com eles se interesse pelo produto ou serviço, devido à enorme envolvente competitiva existente no mercado, logo é necessário procurar a criatividade. De maneira a se destacarem perante a sua concorrência, procuram fazer parcerias com os clientes, priorizando esse relacionamento e utilizando-a como fator distinto no mercado. Estes processos envolvem um maior conhecimento das tendências de mercado, tendo como objetivo proporcionar satisfação e entusiasmo aos clientes (Cobra, 2009).

O mesmo autor alega que para desenvolver satisfação do cliente através da qualidade e valor, é um ponto-chave no mercado. Deste modo, disponibilizando produtos ou serviços de maior valor para o cliente, faz com que exista um fator de diferença que estipula a vantagem competitiva em relação a outras organizações.

É importante que se descubram as necessidades e desejos de cada cliente, de maneira a ser possível as satisfazer, ou seja, ir de encontro ao que o cliente valoriza. É preciso olhar para a necessidade do cliente através da sua perspetiva e não do ponto de vista do fornecedor. Os clientes procuram as melhores soluções a partir do valor verificado, relativamente, ao que está a ser oferecido para satisfazer as suas necessidades e desejos. Logo, torna-se fundamental conhecer o seu processo de tomada de decisão quando

compram, e que fatores analisam para chegar ao valor que consideram justo. O processo para satisfazer o cliente tem início desde o momento em que o cliente conhece a empresa, seja por uma propaganda, seja por uma promoção de vendas ou por indicação de uma pessoa. A partir daí, faz-se um somatório entre a qualidade no atendimento, no produto adquirido, no preço, na facilidade e outros compromissos, isto é, a satisfação atinge-se através do valor percebido pelo cliente em relação às suas expectativas (Pinheiro & Gullo, 2011).

Um mercado repleto de oferta juntamente com um cliente cada vez mais exigente com acesso a toda a informação, são fatos que dificultam a atividade de captação de novos clientes. Segundo o autor Gitomar (citado por, Kotler, 2010, p.153) o desafio já não passa só por satisfazer os clientes, afirma que

“o desafio é conquistar clientes fiéis.”

Tendo em consideração a temática sobre o processo de atrair e manter clientes, Kotler (2010) quis deixar o seu testemunho, afirmando que para dar início a este processo, o foco tem que ser os possíveis clientes, ou seja, todos aqueles que se assume que poderão comprar o produto ou serviço. Depois do seu reconhecimento, a empresa deve decidir os que têm mais tendência a se tornarem possíveis clientes, de seguida convertê-los a clientes eventuais, depois em clientes regulares e finalmente em clientes fiéis. Seguidamente o desafio é conseguir transformar estes em associados, e posteriormente conseguir que se transformem em defensores, ou seja, em clientes que recomendam, não só a empresa, como também os seus produtos e serviços, chegando mesmo em última fase a parceiros (Kotler, 2010). É possível perceber-se melhor este processo através da figura.

Figura 1- O Processo de Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Adaptado de Kotler, P. (2010). Administração de Marketing (12.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 154.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1 Métodos e Abordagem de Pesquisa

Nesta dissertação, a pesquisa teve por base um método científico baseado num processo dedutivo. Segundo o autor Freixo (2009),

“Este método, contrariamente ao indutivo, faz-se do geral para o particular, ou seja, raciocinar dedutivamente é partir de premissas gerais em busca de uma verdade particular. (...). As conclusões são obtidas a partir das premissas, usando-se o raciocínio lógico e, uma vez encontradas, as conclusões são incontestáveis.” (Freixo, 2009, p. 98)

Tomando esta afirmação em consideração, pode alegar-se que este estudo consiste na utilização de teoria já existente para prever informações.

Relativamente, ao método de pesquisa utilizado, a dissertação apresenta o método qualitativo-intensivo. De acordo com o mesmo autor,

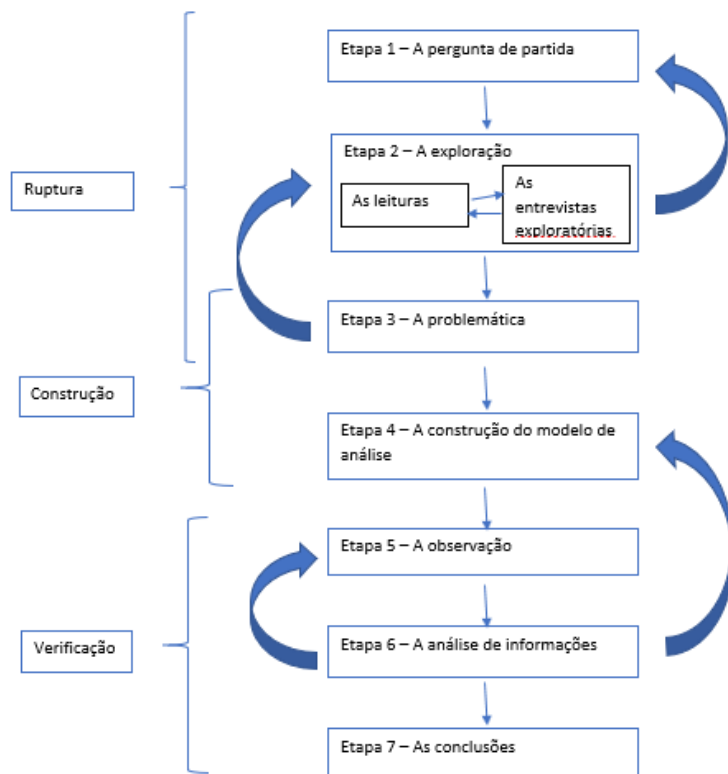
“O objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. [...] é uma extensão da capacidade do investigador em dar sentido ao fenómeno.” (Freixo, 2009, p.146)

Considerando a afirmação e tendo em conta que esta pesquisa pretende analisar uma vasta lista de fenómenos sobre um pequeno número de casos este método apresenta-se ser o mais adequado. Posto isto, a técnica utilizada para analisar o conteúdo das informações recolhidas para este caso de estudo, foi através da realização de entrevistas.

3.2 Modelo Conceptual

O modelo de investigação que esta dissertação tem por base é o de Quivy e Campenhoudt (2005). Este defende que o procedimento científico deve ser composto por três atos: rutura, construção e verificação. Através da figura seguinte conseguimos perceber melhor.

Figura 2 - As Etapas do Procedimento

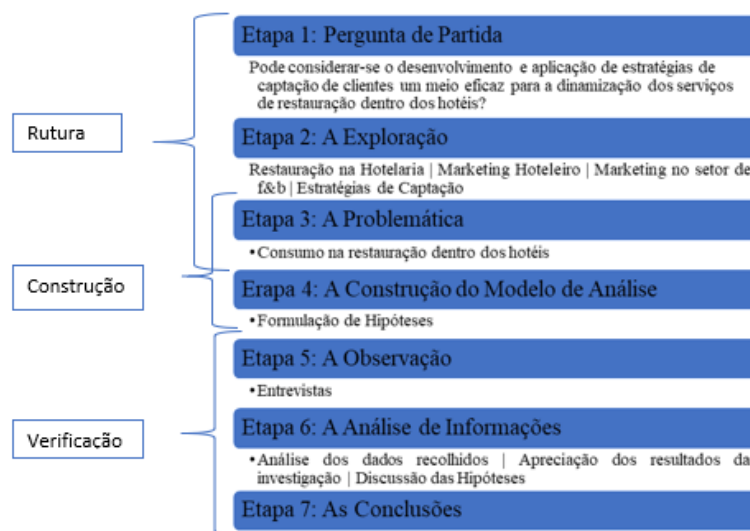


Fonte: Elaboração Própria adaptado de Quivy e Campenhoudt (2005)

Aplicado este método a esta investigação, a primeira etapa é então a construção de uma pergunta de partida, que neste caso é a seguinte: “Pode considerar-se o desenvolvimento e aplicação de estratégias de captação de clientes, um meio eficaz para a dinamização dos serviços de restauração dentro dos hotéis?” A segunda etapa tem por base uma leitura exhaustiva sobre várias temáticas relacionadas com o tema da investigação e com a pergunta de partida, pois esta é que serve de fio condutor a toda a investigação. Em concreto, a pesquisa passa por temas como a restauração na hotelaria, problemas e desafios, marketing hoteleiro, marketing no setor de f&b e estratégias de captação. Na terceira etapa é apresentada a problemática da investigação, o que neste caso, apresenta-se ser o consumo na restauração dentro dos hotéis. Na quarta etapa é a formulação das hipóteses, e seguidamente a quinta etapa serve para recolha de informação através de entrevistas. Na sexta etapa passa-se à observação e análise dos dados recolhidos na etapa

anterior e, finalmente, na sétima etapa surgem as conclusões, onde a investigadora relaciona os dados obtidos da investigação com o suporte teórico, dá resposta à pergunta de partida da investigação, identifica as limitações que surgiram ao longo do processo e procura apresentar recomendações para investigações futuras relacionadas com o tema. Através da imagem seguinte conseguimos perceber de uma forma mais esquemática todo este processo:

Figura 3 - Etapas do Procedimento da Investigação



Fonte: Elaboração Própria

3.3 A Formulação das Hipóteses

“As hipóteses são afirmações provisórias sobre o problema. (...) podem surgir também da intuição do pesquisador, evidentemente de uma intuição sustentada pela leitura, observação prévia ou experiência prática com respeito ao problema.” (Minayo, 1992 e Quivy e Campenhoudt, 1998; Gil, 1987, citado por Marsiglia, R., 2006, p. 8)”

Neste capítulo, tendo em conta, toda a leitura teórica das temáticas de interesse, uma pesquisa, seleção e reflexão desse conteúdo bibliográfico e também, considerando, a própria observação da realidade, por parte da investigadora, relativamente, a este tema, proceder-se-á a uma averiguação e formulação de várias hipóteses, com o objetivo de serem testadas. Serão apresentadas cinco hipóteses com a finalidade de comprovar e validar o caso de estudo.

3.4 Hipóteses

As hipóteses a serem testadas neste estudo serão as seguintes:

H1: Construir o produto “restaurante” dentro do hotel, tendo em conta as percepções e preferências dos clientes e características do mercado concorrente, pode contribuir para a captação de clientes e simultaneamente para o seu destaque no setor hoteleiro e de restauração.

Considerando a informação de que os turistas durante a sua viagem dispensam quase metade do seu orçamento em comida e bebida (Boyne, Williams & Hall, 2002; National Restaurant Association, 2017), nota-se que cada vez mais a comida é vista como um produto turístico (Lee *et al.*, 2015; McKercher *et al.*, 2008; Okumus *et al.*, 2007; Sims, 2009) e dessa mesma forma um foco de atração importante (Long 2004 ;Tsai & Wang, 2017).

Sendo que os hotéis disponibilizam um serviço de f&b, é de extrema importância, que quem os gere, tenha em conta que os restaurantes dos hotéis competem também com restaurantes não pertencentes a unidades hoteleiras, fazendo com que os gerentes se concentrem na criação de estratégias de marketing e posicionamento dos seus próprios pontos de venda de comida e bebida (Hong-bumm Kim, 1996).

Na área de restauração, as empresas não devem apenas despende esforço para a oferta de produtos e serviços de qualidade, mas também para atingir grandes níveis de satisfação por parte dos clientes, que se apresenta ser bastante difícil, uma vez que os clientes

apresentam múltiplas e diferenciadas exigências e o negócio apresenta-se ser muito competitivo (Van Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998, citado por, Lockyer, 2005).

Relativamente aos responsáveis pelos setores de f&b dos hotéis, estes devem gerir os seus serviços, tendo em consideração os desejos, necessidades e expectativas dos seus clientes (Rey e Wieland, 1985), isto é, o negócio dos alimentos e bebidas de um hotel exige que se tenha uma perspetiva sobre o hóspede, sendo que quem o gere tenha, de igual forma, de trabalhar mediante esses fatores característicos para quem este serviço está destinado (Hong-bumm Kim, 1996).

Atendendo à concorrência percecionada neste setor é necessário posicionar o f&b dos hotéis de forma a existirem fatores de distinção e destaque. Para isso, podem ser utilizadas algumas estratégias de forma a evidenciar fatores como atmosfera, serviço pessoal, conveniência, preço, valor, qualidade, entre outros (Lundberg, 1989).

Nos dias de hoje, a capacidade de funcionamento, a sobrevivência e o desempenho financeiro das empresas pertencentes à indústria da hospitalidade, mostram-se dependentes da obtenção de uma satisfação dos seus clientes superior à dos seus concorrentes (Deng *et al.*, 2008).

Posto isto, elabora-se a hipótese de que construir um restaurante dentro de um hotel de cinco estrelas, na cidade do Porto, dando importância a fatores como perceções e preferências dos clientes e características do mercado concorrente, contribui para a captação de clientes e simultaneamente para o seu destaque no setor hoteleiro e de restauração.

H2: Os serviços de restauração no hotel podem ter influência na sua gestão.

As receitas provenientes do setor de f&b de um hotel são resultado de serviços como: restaurantes, bares, *room-service*, banquetes, *catering*, entre outros (Mackenzie & Chen, 2009).

Em relação ao impacto financeiro que o departamento de f&b pode ter num hotel, são vários os autores que se pronunciam, nomeadamente, Adler e Chien (2004), Rutherford e O'Fallon (2007), que verificaram que este setor é dos mais importantes dentro da indústria hoteleira, uma vez que representa, maioritariamente, a segunda principal fonte de receita, logo a seguir ao departamento de alojamento. Segundo os mesmos autores,

apesar da receita deste departamento não ser considerado o mais elevado e a principal fonte de receita para o hotel, muitas das vezes é o que oferece uma visibilidade superior aos seus hotéis.

Existem casos, nomeadamente, em determinados países asiáticos, onde o setor de f&b tem um papel mais fundamental, ou seja, as receitas resultantes deste departamento revelam-se muito importantes, isto porque têm um peso superior para as receitas gerais do hotel do que as receitas apresentadas pelo departamento de alojamento (Paul Whitla, Peter Walters, e Howard Davies 2007 e Chia-Yu Yeh, Chiang-Ming Chen e Jin-Li Hu 2012, citados por Chen, Chiu & Hsu, 2015).

Posto isto, elabora-se a hipótese de que os serviços de restauração de um hotel de cinco estrelas, na cidade do Porto, pode influenciar a gestão do mesmo.

H3: Um maior investimento no marketing, nomeadamente, em meios de comunicação digital, para promover os serviços de restauração do hotel, pode beneficiar na captação de clientes.

Referente ao marketing utilizado na área da restauração este define-se como marketing de serviços, uma vez que, é uma indústria que oferece aos seus clientes serviços e estes são qualificados como produto central para o negócio (Lovelock & Wirtz, 2010).

O autor Grönroos (2004) questiona a comunicação de marketing, uma vez que acredita que a comunicação de marketing que envolve publicidade, sites e o e-mail realça e cria a imagem de marca de uma empresa (Grönroos, 2004). Considera que através da internet os turistas pesquisam sobre informações que os permitem planear e comprar as suas viagens.

Nos dias de hoje, os hotéis sentem-se pressionados através das novas tendências apresentadas pelo mercado do turismo e pelas motivações e preferências apresentadas pelos turistas a adaptarem-se a uma indústria cada vez mais exigente e autónoma, onde a internet apresenta-se fundamental, relativamente, à pesquisa de informação e à escolha e compra de destinos e serviços. Sob outra perspetiva, tratando-se de um contexto de excessiva competitividade, fica fundamental que as unidades hoteleiras passem por uma atualização e construam um distintivo no mundo tecnológico pelo meio do (Teixeira, Branco, Ferreira & Azevedo, 2013)

“desenvolvimento de estratégias de marketing que consigam criar vantagens competitivas, uma vez que no mercado digital a competição é extremamente forte” (Cruz & Grândara, 2003, citado por, Teixeira, Branco, Ferreira & Azevedo, 2013, p.4)”

De acordo com o autor Rublescki (2009) a internet é a ferramenta de publicidade de maior importância para qualquer hotel, disponibilizando a descoberta de novas maneiras de negócio, o desenvolvimento de uma comunicação direcionada e mais íntegra com a presença de vídeo e som e a incrementação de uma maior interatividade com clientes (Rublescki, 2009, citado por, Teixeira, Branco, Ferreira & Azevedo, 2013).

Tomando em consideração um estudo realizado pelas duas empresas responsáveis pelo desenvolvimento de marketing digital dentro das unidades hoteleira, Killer Infographic e Buteeq, verifica-se que é no ano de 2011 que ocorre a implementação do marketing digital na indústria hoteleira. Pode-se afirmar, tendo em conta o estudo, que este tipo de marketing simboliza cerca de 50% das reservas, na totalidade. Que os custos referentes às reservas online mostram-se inferiores a quando da sua realização através de agências de viagens. Podemos concluir também que, de acordo com a pesquisa, as redes sociais ainda não tiveram nenhum impacto impulsionador, relativamente, ao volume de reservas, mesmo com o aumento da presença das unidades hoteleiras nas páginas de redes sociais mais conceituadas. De acordo com a percentagem relativa à presença dos hotéis em páginas como Facebook, Twitter e Google + essa apresenta-se inferior a 40%. Desse conjunto, somente 12% reparou num aumento relativo às visitas nos seus sites. Por fim, as unidades hoteleiras que não fornecem informação através das redes sociais, em média, perderam 2% da totalidade de visitantes do seu site (Teixeira, Branco, Ferreira & Azevedo, 2013).

Posto isto, elabora-se a hipótese de que um maior investimento no marketing, nomeadamente, em meios de comunicação digital, por parte dos hotéis de cinco estrelas, na cidade do Porto, de forma a promover os seus serviços de restauração, pode beneficiar na captação de clientes.

H4: A introdução de pratos típicos da região local no cardápio do restaurante do hotel pode ser uma boa estratégia de captação de clientes.

O turista quando viaja, cada vez mais se interessa pela descoberta de características da gastronomia local do destino escolhido, procurando uma ligação com a identidade do país ou cidade visitada (Nunes, 2015).

No entanto este é um assunto que levanta diversas opiniões e questões. Alguns defendem que existem vários impedimentos para o consumo de alimentos desconhecidos por parte dos turistas num contexto local (Cohen & Avieli, 2004), outros acreditam que é tempo de posicionar a gastronomia local no desenvolvimento e sustentabilidade da indústria da hospitalidade e turismo (Hall, Sharples, Mitchell, Cambourne & Macionis, 2003), e ainda, os que questionam se os alimentos locais contêm características apelativas, suficientemente fortes, para captar turistas e para se transformar numa atração essencial em variados destinos subdesenvolvidos (Du Rand, Heath & Alberts, 2003).

As cozinhas locais promovem aos turistas autênticas experiências culturais do destino em visita e representam uma exibição fundamental do seu património imaterial (Okumus, Okumus, & McKercher, 2007). Tendo isso em conta e uma vez que os destinos são normalmente reconhecidos através de fatores como a natureza envolvente, o seu clima, arquitetura e shoppings, as cozinhas locais são vistas como uma fonte essencial para a criação de um diferencial competitivo para o destino, sendo que promovem uma expressão cultural imprescindível (Hjalanger & Richards, 2002; Du Rand & Heath, 2006). A possibilidade de vivenciar experiências únicas através do consumo de gastronomia local tem sido reconhecido como excelente auxílio para o desenvolvimento da especificidade de um destino (Okumus, Kock, Scantlebury & Okumus., 2013; Okumus *et al.*, 2007).

Segundo os autores Cohen e Avieli (2004), de maneira a tornar a cozinha local uma atração prestigiada para os turistas internacionais, é necessário que esse tipo de comida seja adquirido por estabelecimentos gastronómicos direcionados para o turismo, como é o caso das indústrias de hotelaria e restauração. Desta forma, os alimentos locais serão manuseados tendo em conta as preferências dos turistas e, simultaneamente, a gastronomia internacional será introduzida pelas turistas na cozinha local e transformada de maneira a que satisfaça os gostos locais. Assim, é necessário, que os responsáveis pela tomada de decisão na construção dos cardápios dos restaurantes dos hotéis, maioritariamente, em países com economias em desenvolvimento, tomem em

consideração a importância da presença de mais pratos locais, nos mesmos (Cohen & Avieli, 2004). A possibilidade de provar sabores locais é um acréscimo positivo à experiência do turista, sendo que lhe proporciona novidade e diversão (Tikkanen, 2007)

Posto isto, elabora-se a hipótese de que introduzir pratos típicos da região local nos cardápios dos hotéis de cinco estrelas, na cidade do Porto, pode ser uma boa estratégia de captação de clientes.

H5: A implementação de práticas de *outsourcing*, *co-branding* ou chefs de renome nos serviços de restauração do hotel como estratégia de captação de clientes.

Tendo em conta o facto de que os restaurantes de hotéis estão perante um mercado extremamente competitivo, pois encontram-se não só a competir com os restaurantes dos outros hotéis, mas também com os restaurantes locais, notou-se uma curiosidade nos números apresentados pelos restaurantes dos hotéis, uma vez que estes se mostravam ser baixos (Hemmington e King, 2000). Em solução a este problema foram surgindo algumas estratégias como o *outsourcing*, a substituição de restaurantes de hotéis por conceitos mais completos de bar, parceria com restaurantes vizinhos e *co-branding* com cadeias de restaurantes (Boone, 1997). Ou seja, os hotéis trabalham dentro de uma indústria muito competitiva e a terceirização apresenta-se como uma estratégia altamente recomendada para valorizar o posicionamento competitivo de uma empresa (Maiga & Jacobs, 2004). Esta estratégia define-se como a utilização de empresas externas para apoio e realização de funções que normalmente são feitas pelo o hotel (Leeman & Reynolds, 2012). Nesta indústria, a utilização desta estratégia tem vindo a ser comum, nos últimos anos (Donada & Nogatchewsky, 2009).

Relacionado com a estratégia de *outsourcing*, alguns estudos defendem que implementação desta prática pode ter resultados benéficos para ambas as partes (Bonne 1997; Strate & Rappole 1997, citado por Hemmington & King, 2000). De acordo com os autores Hemmington e King (2000) os benefícios resultantes desta prática vão para além de aspetos financeiros (Hemmington e King, 2000). Para o autor Fawaz (2015), a decisão de um restaurante de um hotel em adquirir uma marca de prestígio, encoraja os seus clientes a realizarem a suas refeições dentro de portas. Através do *outsourcing*, segundo o mesmo autor, os restaurantes pertencentes a unidades hoteleiras conjugam o posicionamento da marca com os conhecimentos culinários das cadeias de restaurantes

conhecidos o que faz com que as receitas desses restaurantes cresçam de forma eficiente (Fawaz, 2015).

Abordagens como o *co-branding* nos restaurantes de hotel, foram primeiramente vistas nos EUA. Hoje em dia, é possível reconhecer essas estratégias em hotéis como: Hilton com Benihana e Trader Vic's, Holiday Inn com TGI Friday's e Denny's, Marriott com Pizza Hut, TGI Friday's e Ruth's Chris Steakhouse, entre outros (Strate & Rappole, 1997; Boone, 1997).

Sabendo que o setor da restauração se tornou mais importante com o aumento da credibilidade dada à gastronomia e conseqüentemente aos chefs de cozinha, a integração de chefes de cozinha de renome e prestígio tanto ao nível nacional como internacional nas suas cozinhas, vieram proporcionar uma vantagem competitiva muito importante no setor de f&b dos hotéis a nível mundial (Rutherford & O'Fallon, 2007). É notório que muitos destes chefes de renome conseguem fazer com que o hotel se torne no destino de muitos turistas justo ao seu talento e reconhecimento mundial (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Posto isto, elabora-se a hipótese de que a implementação de práticas de *outsourcing*, *co-branding* ou chefs de renome nos serviços de restauração de um hotel de cinco estrelas, na cidade do Porto, pode ser uma estratégia de captação de clientes.

3.5 Modelo de Estudo

3.5.1 Universo do Estudo

O foco deste estudo de caso, está na introdução de estratégias de captação para dinamização dos serviços de restauração de hotéis de cinco estrelas, na cidade do Porto. Com isto, o universo de estudo, contém todos os hotéis de cinco estrelas da cidade do Porto, sendo que o pretendido é entrevistar os seus diretores de f&b ou os responsáveis por esse departamento dentro dos hotéis.

A opção de entrevistar só hotéis de cinco estrelas baseou-se no facto de, em termos de orientação de serviço, este tipo de hotéis classifica-se como hotéis de serviço completo,

onde é exigido a oferta de restaurantes de serviço completo (Xu & Li, 2016), isto é, valorizam e investem na oferta de outros serviços para além do obrigatório que é o de alojar, nomeadamente, o serviço de restauração. Situados na cidade do Porto, pelo facto de ser uma cidade muito turística, sendo que, o seu mercado encontra-se num momento de grande evolução e dinamização tendo sido, galardoada, mais que uma vez, como um dos melhores destinos turísticos para visitar, a nível europeu. Contudo apenas seis hotéis de cinco estrelas, da cidade do Porto possibilitaram esta entrevista, sendo que os entrevistados foram cinco diretores de f&B e um chef, responsável pela gestão desse departamento

Mais especificamente, os seis hotéis selecionados foram: o Crowne Plaza Porto, o Torel Avantgarde Porto, o Sheraton Hotel & Spa Porto, o HF Ipanema Park Porto, o Infante Sagres Porto e o Vila Foz Porto, tendo sido entrevistado o diretor de f&b Mário Carvalho, a diretora de f&b Débora Lemos, o diretor de f&b Dinis Texeira, a diretora de f&b Maria Vasconcelos, o diretor de f&b João Freitas e o responsável pelo departamento de f&b e chef Arnaldo Azevedo, respetivamente. Esta seleção esteve relacionado com o facto de todos pertencerem ao segmento de mercado de cinco estrelas.

3.5.2 Recolha e Seleção de Dados

No decorrer da recolha e seleção de dados foram realizadas entrevistas a diretores de f&b ou a responsáveis desse departamento nos hotéis. Foram todas efetuadas pessoalmente dentro dos respetivos hotéis.

Para todas as entrevistas foi utilizado o mesmo guião, suportado por onze questões, definidas de acordo com as temáticas pretendidas estudar. A primeira questão: “Quantos Restaurantes tem o hotel?”, reflete-se no facto de se estar a entrevistar um hotel de categoria de cinco estrelas, caracterizado como hotel de serviço completo, que de acordo com o autor Chathoth (2007, p. 396), apresenta,

“maiores relações entre funcionários / clientes, mais ofertas de serviços, uma gama mais ampla de interações.”

A segunda pergunta “Qual a importância que o setor de F&B tem na gestão do hotel? Seja ao nível de impacto financeiro como ao nível de ferramentas de marketing dispensadas para a sua promoção e desenvolvimento?”, está relacionado com a evolução da importância deste setor dentro das unidades hoteleiras, tal como defendido por autores como: Karson e Murphy (2013), Watkins (2014) e Farwaz (2015), que acreditam que ao oferecer este tipo de serviço se pode chegar a diferentes tipos de clientes e que estes se podem revelar uma mais-valia para o aumento de receitas, sendo que essa procura pelos serviços de f&b dos hotéis é cada vez mais notória e tida em consideração por parte dos hoteleiros. No que toca a ferramentas de marketing, tem em consideração autores como Silva (2013), que acredita que a utilização do marketing ajuda no contato entre o hotel e o cliente, promovendo os serviços que oferece e, conseqüentemente, a fidelização do cliente.

A terceira questão é “Tendo em conta a vasta concorrência a que os restaurantes dos hotéis estão sujeitos, uma vez que estes não competem apenas com os restaurantes dos outros hotéis, mas sim com toda a indústria da restauração, que medidas é que acredita serem importantes implementar de forma a captar mais consumidores?”, toma em consideração a necessidade que esta indústria tem em inovar, tendo em conta, a sua grande envolvente competitiva (Gomezelj, 2016; Eide, Fuglsang & Sundbo, 2017). A quarta pergunta é “Acredita que há necessidade de uma alteração na maneira como os restaurantes dos hotéis são geridos? Ou seja, acha que estes devem ser geridos como se fossem restaurantes independentes?”, uma vez que os restaurantes pertencentes a unidades hoteleiras, encontram-se a competir com restaurantes autónomos independentes estando, por vezes, em desvantagem devido à maneira como são geridos (Chaudhry, 1993).

A quinta questão “Considera que a introdução da gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes dos hotéis pode ser uma boa estratégia para captar os hóspedes do hotel? E se possível, clientes locais?”, tem por base a vontade apresentada pelo turista em conhecer a cultura de um país ou região através da sua gastronomia, de acordo com isto estão vários autores, entre eles, Nunes (2015), que acredita que esse interesse tem vindo a aumentar cada vez mais, uma vez que o turista procura, através dessa experiência, criar uma ligação com o país ou região que está a visitar. A sexta pergunta “Utiliza no seu restaurante estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*? Considera estas estratégias benéficas para a captação de clientes?”, foca-se no

facto de alguns hotéis optarem pela adoção deste tipo de medidas, uma vez, não serem capazes de gerir este departamento (O'Mahony, 2007), ou de forma a combater a concorrência, considerando uma boa solução para a valorização do seu posicionamento no mercado (Maiga & Jacobs, 2004).

A sétima questão é “Sabendo a importância da qualidade dos alimentos e do serviço num restaurante, quais as estratégias utilizadas pelo hotel para garantir a satisfação dos clientes e conseqüentemente a divulgação e o retorno a essa mesma experiência?”, vai de acordo com autores como Torres, Fu e Lehto (2014) e Ismail, Muhammad, Yusoff e Shariff (2016), que defendem que o fator comida é, cada vez mais, para fundamental para captar e obter satisfação por parte do cliente, sendo necessário ter em atenção à sua qualidade, e ainda Han e Hyun (2017) que acreditam que se unirmos à qualidade dos alimentos, um serviço de excelência, o restaurante do hotel vai sair beneficiado. A oitava pergunta é “Acredita que este setor da restauração dentro dos hotéis é afetado pela problemática da sazonalidade? Se sim, não acha que a captação de clientes locais para os seus restaurantes poderá contribuir para solucionar o problema?”, sendo que alguns autores defendem que o departamento de f&b pode estar relacionado com as taxas de ocupação apresentadas pelo hotel, de qual faz parte (Siguaw & Enz, 1999; Hayes & Miller, 2011).

A nona questão “Acha que este restaurante pratica preços muito superiores, comparativamente com os restaurantes locais?”, representa questões como a ideia por parte dos consumidores que este é um serviço que acarreta um preço elevado (Hallam & Baum, 1996). A décima e penúltima pergunta é “O restaurante do hotel usa meios de comunicação digitais? Se sim, considera a sua presença nas redes sociais importante?”, considerando que, nos dias de hoje, vive-se numa era digital (Deloitte Touche Tomatsu Limited, 2018), que possibilita uma interação mais direta e real entre os hotéis e os seus clientes, por conta da facilidade na partilha de informações e experiências (Israeli, Lee & Karpinski 2017; Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2013). Por último, a décima primeira questão “Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos? O que considera que ainda pode ser feito?”, tem como finalidade verificar a opinião pessoal do entrevistado, enquanto profissional da área em estudo e acrescentar informação, relativamente a esta temática, uma vez que ainda apresenta ser escassa (Mun, Woo & Paek, 2019).

A utilização de entrevistas como método de pesquisa contém vantagens e desvantagens. Em relação às vantagens, permite a recolha de muitas e diversas informações, permite a possibilidade de questionar e aprofundar as temáticas em questão, a possibilidade de ajuste perante novas situações ou a diferentes tipos de entrevistados, entre outras. Em oposição, como desvantagens existe a limitação relativamente ao número de casos de estudo, sendo que é fundamental garantir o interesse dos sujeitos em serem entrevistados e participarem no estudo, bem como, a possível falta de confiança sobre o entrevistador, o guião ou até mesmo, em relação aos entrevistados e por fim, é um método que requer disponibilidade de tempo e custos.

Como dito anteriormente, estas entrevistas foram realizadas a diretores de f&b ou a responsáveis por esse departamento dentro dos hotéis, com o objetivo de compreender como é que estes gerem este setor, questionando a utilização de estratégias de captação de forma a conseguir dinamizar os serviços de restauração.

Através deste estudo foi possível recolher muitas e diversas informações, o que se mostrou ser de extrema importância para a observação de perspetivas e opiniões referentes à maneira de gerir este setor, de estratégias utilizadas, fatores fundamentais para o seu sucesso, importância dada ao foco a novos tipos de consumidor e ainda, o que pode vir a ser melhorado. Para esse fim, foram formuladas cinco hipóteses de forma a testar todos estes factos identificados sobre o tema em estudo.

A realização das entrevistas foi feita ao longo do mês de setembro 2019. Todas elas foram feitas de forma presencial, com os seus respetivos diretores de f&b, dentro dos próprios hotéis. Com exceção de uma, que foi feita ao chef, uma vez que este se apresenta como responsável pelo f&b do hotel.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE RESULTADOS - ENTREVISTAS

4.1 Análise de Resultados

De forma a perceber como é que os hotéis, nomeadamente, os seus serviços de restauração são geridos, é fundamental questionar aqueles que estão responsáveis por essa mesma gestão, de maneira a conseguirmos entender as suas estratégias, os seus objetivos e o que anseiam para o futuro, para esse setor.

Assim, e com o objetivo de complementar e valorizar este estudo, foram realizadas seis entrevistas a diretores de f&b e responsáveis por esse departamento nos hotéis, entre os dias 10 e 25 de setembro de 2019. A seleção destas entrevistas, teve em consideração o segmento de mercado escolhido para estudo, já referido anteriormente nesta pesquisa.

Através destas seis entrevistas e após a sua análise será possível compreender os diferentes pontos de vista e também os pontos em comum dos vários entrevistados.

4.2 Análise da entrevista ao diretor de f&B do Hotel Crowne Plaza Porto

A respetiva entrevista foi realizada no dia 10 de setembro de 2019, ao diretor de f&b, Mário Carvalho, dentro do Hotel Crowne Plaza Porto. Este hotel abre portas em outubro de 2014, categorizado como uma unidade hoteleira de cinco estrelas e situa-se no centro da cidade do Porto.

Após a realização de uma análise à entrevista (Anexo III), é possível retirar um vasto leque de conclusões.

O hotel Crowne Plaza Porto tem apenas um restaurante, o SOMOS. Existe também um bar que serve alguns snacks, mas não é considerado de todo um restaurante. Claro está que o foco de atenção, no que diz respeito ao serviço de restauração, está neste estabelecimento denominado SOMOS. Este restaurante não é considerado um restaurante de hotel, uma vez que foi construído de forma estratégica, com as suas portas viradas para

a rua, como estratégia para captar outro tipo de consumidor. Estratégia essa, bem-sucedida, sendo que apresenta uma captação invulgar de clientes de fora. De acordo, com o diretor de f&b, este estabelecimento apresenta uma percentagem de captação de público de fora de 80% e uma percentagem de captação de hóspedes de 20%. Considera também, que este restaurante é um projeto pioneiro, no que toca, à interação, interesse e captação de um público-alvo diferente, para além do óbvio, o cliente hospedado no hotel, e que se mostra estar bem lançado.

Relativamente à importância deste setor na gestão do hotel, neste caso, o departamento de f&b é considerado importante, uma vez tem uma vertente muito grande para os congressos e se o setor for bom é capaz de vender muito de um hotel, ou seja, o f&b definitivamente é um aspeto muito importante no ponto de vista económico, tal como os autores Adler e Chien (2004) que acreditam no poder que o setor de f&b pode ter a nível financeiro na unidade hoteleira a que pertence. No que diz respeito a ferramentas de marketing dispensadas para a promoção deste fator, Mário Carvalho, diz deixar plataformas como TheFork, por exemplo, fazer o trabalho por si, através das pontuações e feedback do restaurante, indo de encontro com as ideias de autores como Souza (2010) e DiPietro *et. al.* (2012) que os restaurantes, cada vez mais, adquirem meios de comunicação digital para conseguir estar mais ligados aos seus consumidores, conseguindo comunicar de forma mais direta. Concorda na importância da utilização de meios de comunicação digital e confirma a sua presença nas redes sociais mais conhecidas e utilizadas, hoje em dia.

Tendo o restaurante do hotel noção da vasta concorrência a que está sujeito, sendo que compete não só com outros restaurantes de hotéis, mas também com toda a indústria da restauração, considera que existem vários fatores que fazem o restaurante do hotel ser bem-sucedido, no entanto, sabem que o sucesso é relativo e que não existe uma estratégia milagrosa que faça o restaurante atingir o sucesso, mas insistem no facto de um bom serviço ser o fator fundamental para isso. Considerando, ainda, o facto de grande parte da sua concorrência serem restaurantes de rua/independentes, o diretor concorda que os restaurantes de hotéis devem ser geridos de forma mais independente. O SOMOS apresenta-se com uma gestão praticamente independente, só não o é, totalmente, porque o dono do hotel é o mesmo que o do restaurante, portanto pertencem à mesma empresa, o que acaba por ser uma mais-valia ao nível da gestão financeira deste serviço.

A estratégia de introduzir gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes de hotel está bastante presente neste hotel, uma vez que é uma estratégia que percorre todas as refeições oferecidas pelo restaurante, por consequência do diretor de f&b, sendo que defende que essa presença é um ponto a favor, visto que a nossa comida é boa e os turistas têm todo o interesse e procuram experimentá-la.

O SOMOS é um restaurante que não utiliza estratégias de *outsourcing*, *co-branding* ou chefs de renome, no entanto, ao entrevistar o diretor do estabelecimento, percebe-se que este não é contra esse tipo de estratégias, pelo contrário, se fizerem com que o restaurante tenha sucesso, tal como, os autores Maiga e Jacobs (2004), que acreditam que estas medidas devem ser implementadas se for para benefício próprio, relativamente aos seus concorrentes. No entanto, não opta por essas estratégias porque não considera, esse ser o seu objetivo enquanto profissional quando dirige um departamento de f&b.

Mário Carvalho concorda, que o foco de um restaurante está no seu serviço e na qualidade dos produtos. Relativamente aos produtos, foca que tanto é importante saber escolher o produto, como a sua qualidade. Saber escolher os produtos que se vão oferecer é benéfico para o negócio, porque se trata de um negócio muito complexo em termos de gestão, e portanto, o objetivo é conseguir oferecer uma boa refeição com um custo controlado, de maneira a conseguir sempre uma boa margem de lucro, é saber escolher os produtos certos para que no fim os pratos não fiquem caros para venda. Afirma ainda que num restaurante como o SOMOS, não é possível pôr em causa a qualidade dos produtos. Relacionando-se com as ideias dos autores Ismail, Muhammad, Yusoff & Shariff (2016), que acreditam que oferecer produtos de qualidade marcados por características distintas, refletem-se como fatores de distinção perante o mercado concorrente, o restaurante Somos gosta de marcar a diferença nesse aspeto e por isso mesmo foi dos primeiros hotéis a ter uma horta urbana podendo, assim, oferecer alguns produtos biológicos e alcançar algum destaque perante os seus consumidores por isso mesmo. Defende, por fim, que é tão importante a escolha ou que tipo de produto é que vai oferecer como a qualidade do mesmo, tanto por uma questão de rentabilidade como a questão da qualidade não poder ser posta em causa, tendo em conta o segmento de mercado que o restaurante se encontra. Em relação ao serviço, volta a realçar a sua extrema importância, realçando a dificuldade da sua gestão, isto é, na problemática envolvente na gestão de pessoas e quão destruidor pode ser um mau serviço para um restaurante.

O restaurante SOMOS não se sente afetado pela problemática da sazonalidade, sendo que o seu diretor de f&b, afirma ter uma ocupação de 90% durante todo o ano.

No momento da decisão dos preços, Mário Carvalho, diz-se pouco influenciado pela concorrência. Constrói o preço da carta em função do cliente, com o objetivo de este conseguir usufruir de uma experiência do início ao fim. E por isso mesmo, afirma ser dos restaurantes do seu segmento com as sobremesas mais baratas.

Por fim, reflete sobre a importância de deixar de olhar para o departamento de f&b como um peso pesado dos hotéis e, tal como Cristina Siza Vieira que acredita ser necessário mudar o olhar dos consumidores perante os restaurantes de hotel (Cristina Siza Vieira, citado por, Lusa, 2016), é fazer com que os clientes olhem para o restaurante e não tenham medo de entrar.

4.3 Análise da entrevista à diretora de f&B do Hotel Torel Avantgarde Porto

A respetiva entrevista foi realizada no dia 12 de setembro de 2019, à diretora de f&b, Débora Lemos, dentro do Hotel Torel Avantgarde Porto. Este hotel abre portas em setembro de 2017, categorizado como um boutique hotel de arte premiado de cinco estrelas e situa-se no centro da cidade do Porto.

Após a realização de uma análise à entrevista (Anexo IV), é possível retirar um vasto leque de conclusões.

O Hotel Torel Avantgarde Porto tem apenas um restaurante, tal como todos os hotéis do grupo. No entanto este é constituído por diferentes zonas: o bar, a esplanada do bar, o restaurante que também tem uma esplanada própria e depois uma sala descendente destinada, maior parte das vezes, para eventos, mas que também serve restaurante à carta e que tem um átrio privado. Posto isto, são várias salas, com vários serviços diferentes, dentro do mesmo espaço, com um único nome, Digby.

Relativamente à importância deste setor na gestão do hotel, neste caso, como o hotel se encontra num segmento de mercado luxury, não faz sentido não ter um serviço de f&b. Débora Lemos considera este departamento ser, a nível financeiro, o mais complicado de gerir, uma vez que as suas margens são completamente diferentes das margens que se

trabalham no alojamento e é muito mais sazonal e perecível, o faz com que seja uma área de negócio muito mais complicada de gerir, estando de acordo com os autores Mun, Woo e Paek (2019), que acreditam que departamento de f&b pode ser considerado como um desafio operacional contínuo. É também gerido diariamente e em relação à previsão, não se consegue aprovisionar da mesma forma de que no setor de alojamento, em que há reservas antecipadas, ou seja, é pouco possível ter esse tipo de planeamento, está-se sujeito a uma série de fatores que exigem uma resposta do imediato. Ao nível financeiro, o restaurante Digby, trata-se de uma realidade, no que diz respeito à sua gestão, que não é a realidade hoteleira da maioria dos espaços, isto porque o restaurante tem a sua própria aferição de custos, completamente separada dos custos do hotel, ou seja, o Digby não tem um orçamento conjunto. Esta unidade hoteleira apresenta ter vários orçamentos dentro do próprio hotel, sendo mesmo empresas separadas, existindo uma empresa que gere o alojamento e outra que gere o f&b, tendo como objetivo que sejam o mais separado possível no sentido de aferição de custos e de resultados, exatamente para umas empresas não financiarem as outras e serem ambas saudáveis e ambas subsistentes. Tendo isto em conta, a diretora afirma que se torna bastante mais difícil de gerir este departamento, uma vez que se trabalha margens muito mais pequenas, é necessária uma quantidade e diversidade de recursos humanos muito mais forte do que no alojamento, isto porque são necessárias muitas mais pessoas para prestar um serviço em f&b do que para prestar um serviço de alojamento, o que faz com que os custos sejam efetivamente muito altos. Embora estejamos inseridos numa hotelaria de luxo e num segmento muito específico, ou seja, um preço médio muito alto, as margens precisas para prestar um serviço que o hotel quer oferecer, requer sacrificar um pouco das margens de lucro e nesse sentido, torna-se um negócio bastante mais difícil de gerir. Ainda assim o restaurante presta uma série de serviços ao próprio hotel, como é o caso do pequeno-almoço, dos *welcome drinks* à chegada, dos tratamentos vip nos quartos, entre outras, que não representam uma fonte de receita, onde haja uma margem de lucro muito elevada, porque é um serviço que é prestado à empresa que gere o alojamento, de qualquer forma é fonte de receita e é faturação de f&b e não de alojamento.

Relativamente a ferramentas de marketing disponibilizadas para promoção deste setor, o restaurante tem feito um investimento muito grande nesta área, segundo a diretora de f&b, uma vez que pretendem ter clientes não só do hotel, pretendem chegar ao cliente do Porto,

e fidelizá-lo, mesmo não sendo uma tarefa fácil. Para a sua promoção têm utilizado muito a área dos eventos que acreditam que ajuda bastante, o fazer alguns eventos com empresas estratégicas ajuda, isto porque os convidados desses eventos ficam a conhecer e seguidamente surge o *passa palavra*, que na opinião da diretora de f&b, continua a ser a melhor publicidade. Considera ser uma estratégia boa, mas leva o seu tempo, sendo que só agora, é que o hotel realizou o seu segundo aniversário no dia 09 de setembro deste ano, é que sente esse retorno de clientes, com alguns clientes fidelizados. O restaurante investe também muito em redes sociais e plataformas de reserva. Considera ser uma mais-valia, dada a existência de público jovem muito atento ao mundo virtual e que faz sentido cativar. Essas plataformas de reserva possibilitam a partilha de informações sobre o restaurante e o reconhecimento do feedback dos consumidores e por fim a vantagem de fazer marketing por fotografia. Esta afirmação vai de acordo com Israeli, Lee & Karpinski (2017), que argumenta que estes meios digitais possibilitam tanto os hotéis como os clientes a partilhar informação dos seus serviços e opiniões sobre a sua experiência, respetivamente.

Tendo o restaurante do hotel noção da vasta concorrência a que está sujeito, sendo que compete não só com outros restaurantes de hotéis, mas também com toda a indústria da restauração, Débora Lemos, considera ser muito mais complicado captar o interesse das pessoas da cidade e locais do que os hóspedes, uma vez que são um tipo de mercado que requer e gosta de ter serviço e, por isso mesmo, gostam de experimentar pelo menos uma vez durante a sua estadia. Por outro lado, o mercado das pessoas da cidade e os locais, apresenta-se bastante mais difícil de atingir, principalmente porque ainda existe muito o estigma do restaurante de hotel e que as pessoas no seu quotidiano normal tentam ou evitam procurar. Reflete sobre o Porto estar uma cidade *pop up*, onde abrem coisas com conceitos muitos giros, com outra dinâmica, com outra capacidade e com um *know-how* diferente todos os dias, tornando-se muito difícil saber o que funciona e o que não funciona. Como estratégia para atingir distinção o restaurante focou-se em fatores com a sua localização, dar um nome ao restaurante que nada tenham a ver com o hotel e consequentemente uma imagem completamente diferenciada dos hotéis e também com diferenças a nível de logótipos e de grafismo, ou seja, tentar ser reconhecida como uma unidade individual. Por fim, nos seus parceiros de negócio, o hotel tenta ter uma ligação próxima com os próprios produtores e não comprar na grande distribuição, tentar chegar

a essas pessoas, porque normalmente essas pessoas são locais, que acabam por ter o seu próprio mercado de clientes, acabando por ajudar o restaurante passando a palavra. Este tipo de estratégias, são também defendidas por Fawaz (2015), que defende haver uma necessidade, cada vez maior, de captar clientes através de espaços ou pontos de venda mais sofisticados e pensados, de forma a incentivar o consumo do público-alvo desejado. Considerando, ainda, o facto de grande parte da sua concorrência serem restaurantes de rua/independentes, Débora Lemos, defende que os restaurantes deviam ser geridos como unidades de negócio independentes. No ponto de vista financeiro e de gestão, acredita que não só os restaurantes de hotel, como todos os restaurantes associados a um outro organismo deveriam ser geridos como uma empresa individual. Já no ponto de vista operacional, o tipo de gestão de um restaurante de hotel nunca pode ser como um restaurante independente, uma vez que tem outro serviço aglomerado. Finalizando, tanto o restaurante de hotel como o restaurante independente podem utilizar as mesmas estratégias, ou ter o mesmo objetivo final, mas as formas de o conseguir serão sempre muito distintas.

A estratégia de introduzir gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes de hotel, é algo tomado em conta pela diretora de f&b do Digby, no entanto, defende que o importante é ter um conceito bem definido. Posto isto, acredita que o importante é trabalhar bem o conceito e dentro desse contexto quando for possível utilizar as nossas origens e aquilo que nos identifica como portugueses e aquilo que nos orgulha. No entanto, na sua opinião, não deve ser levado ao extremo, mas que deve ser levado em conta, sempre consciente do contexto em que nos encontramos. Tendo presente a facilidade que um restaurante de hotel apresenta em alterar o seu conceito consoante o que oferece (Hume, 2002).

O grupo Toren boutiques é conhecedor de estratégias como *outsourcing*, uma vez que, o Toren Palace em Lisboa, tem essa estratégia e continuará a ter até maio do próximo ano, tendo também já utilizado estratégias através de chefs de renome. Este restaurante em concreto, também começou por ser gerido por uma empresa de *outsourcing*. A mudança foi feita, não por não ser eficaz, mas porque deixou de fazer sentido para o grupo. Em relação à estratégia como a utilização de chefs de renome, a diretora considera ter a ver com o conceito de cada restaurante, não mostrando nada contra estas estratégias de associação, referindo que se entendermos os chefs de renome como alguém bastante

competente e com experiências dadas e com provas dadas do seu trabalho, representa ser um profissional que merece todo o respeito. Hume (2003) defende que várias unidades hoteleiras optaram pela contratação de chefs, portadores de distinção e criatividade para se destacarem, sendo que, em concordância, a diretora revela que o novo hotel do grupo que irá abrir em novembro terá como chef consultor, o chef Vítor Matos, que irá assinar a carta do restaurante.

Débora Lemos, considera o serviço importante, e tendo em conta o segmento de mercado que o restaurante se encontra, é necessário, profissionais muito competentes. Ainda assim, acredita que existe mão-de-obra capaz de fornecer esse tipo de serviço, no entanto, a parte que considera ser mais difícil, em relação ao serviço, é o facto de este estar dependente de pessoas e não robôs. De facto, esse não é o objetivo do restaurante, mas sim dar margem às pessoas para elas serem elas próprias e prestarem um serviço de qualidade, mas sendo elas próprias, o que acaba por ser ainda mais difícil. Tendo isso em conta, o serviço para o restaurante é crucial. O serviço e a simpatia que o hotel pretende oferecer e o serviço prestado aos clientes é um foco de investimento e que não aceita que seja menos que excelente. No que toca à qualidade dos produtos, acredita que é uma tarefa mais fácil, que o mercado oferece essas opções, sendo que se tem que procurar mais, obrigando a algum trabalho e algum detalhe. Considera mais fácil a gestão de obter produtos de qualidade em Portugal, do que o serviço, que implica a gestão de recursos humanos.

Comentando que considera o Porto uma cidade cada vez menos sazonal, Débora Lemos, não deixa de achar o setor de f&b uma área afetada pela sazonalidade, tal como Hayes e Miller (2011), que acreditam que a sazonalidade pode ser um obstáculo para este setor, justificando que a própria semana neste setor pode ser considerada muito sazonal. E também porque as ocupações também sofrem desta problemática, e consequentemente, o f&b também. E por isso mesmo, o interesse nos locais, que pode ajudar no combate a este problema. Em concordância com esta afirmação estão os autores Karson e Murphy (2013), que assumem também que o interesse por consumidores não hospedados no hotel podem ser solução para períodos de baixa ocupação.

No momento da decisão dos preços, a diretora de f&b, acredita que estes têm de ir de encontro com aquilo que o restaurante oferece, isto é, se o que o restaurante oferece está

acima da média, então os preços praticados têm que acompanhar essa tipologia de serviço. No entanto, não devem existir exageros e sim esse equilíbrio entre o que se oferece e o que cobra, e não estabelecer os preços tendo apenas em conta, o estar inserido num hotel de cinco estrelas.

Por fim, Débora Lemos, reflete sobre as mudanças observadas na área da restauração dentro dos hotéis, relativamente aos seus conceitos, que antes se mostravam muito clássicos e fechados e atualmente vão mais de encontro às necessidades do público local, e consequentemente, aos produtos oferecidos, que antes eram maioritariamente internacionais e agora já existe um foco maior na oferta de produtos locais.

4.4 Análise da entrevista ao diretor de f&B do Hotel Sheraton Porto

A respetiva entrevista foi realizada no dia 12 de setembro de 2019, ao diretor de f&b, Dinis Teixeira, dentro do Hotel Sheraton Porto. Este hotel abre portas em novembro de 2003, categorizado como um hotel de cinco estrelas e situa-se no centro da cidade do Porto.

Após a realização de uma análise à entrevista (Anexo V), é possível retirar um vasto leque de conclusões.

O hotel Sheraton Porto tem um único restaurante, o Porto Novo.

Segundo, Dinis Teixeira, o departamento de f&b tem cada vez mais importância, no que diz respeito à gestão de um hotel, isto porque, legalmente é um complemento que tem que fazer parte de qualquer hotel, acabando por envolver novos conceitos ao nível de comidas e bebidas, representando, nos dias de hoje, um peso bastante grande, ao nível financeiro, dentro da gestão de um hotel. Relativamente, a ferramentas de marketing, dispensadas para promoção deste setor, o restaurante acredita ser importante investir em estratégias de marketing, de comunicação, na utilização das redes sociais, marketing digital, com o objetivo do seu conceito se tornar mais abrangente, deixando de estar apenas focado no cliente que é hóspede do hotel e tentar captar o interesse de clientes locais. O diretor, realça a importância e a utilização de ferramentas de marketing digital. E ainda, o restaurante utiliza meios de comunicação digital, sendo que usufruem de redes sociais e

de canais próprios de distribuição, com o objetivo de anunciar novos conceitos, lançamentos, eventos e divulgar quer o restaurante quer a inovação ao nível de comida.

Tendo o restaurante do hotel noção da vasta concorrência a que está sujeito, sendo que compete não só com outros restaurantes de hotéis, mas também com toda a indústria da restauração, utiliza várias medidas para captar clientes. Para além de estratégias de marketing e marketing digital para a sua promoção, o restaurante recorre também à criação de novos conceitos, com o objetivo de alargar o seu público-alvo, através de eventos temáticos, como são caso os *brunchs* que existem eventualmente ao domingo, os buffets de família, alguns eventos sociais como os dias dos namorados, o natal, a passagem de ano, sendo que, com estas estratégias se pretende atingir tanto o cliente interno (hóspede) como cliente externo (local). Consequentemente, o próprio conceito interno quer a nível de cozinha quer a nível de serviço, também é considerado de extrema importância, de forma a acompanhar as tendências atuais que existem no mercado não só dos hotéis, mas também dos mercados dos restaurantes independentes. Ou seja, este hotel tem por base inovar, indo ao encontro de reflexões como a inovação está no centro para o sucesso de uma unidade hoteleira (Gomezelj, 2016; Eide et al., 2017), e é a partir dos serviços que oferecem que pretendem obter diferenciação (Canina, Enz & Harrison, 2005). Considerando, ainda, o fato de grande parte da sua concorrência serem restaurantes de rua/independentes, Dinis Teixeira, acredita que gerir um restaurante de hotel mais como se fosse um restaurante independente, apresenta-se ser um bocado difícil, uma vez que a função primária de um restaurante de hotel é servir os hóspedes. Isto é, tendo consciência que cada vez mais existe concorrência externa, e que cada vez mais o mercado dos restaurantes independentes tem melhorado, sendo que, hoje em dia, muitos deles são de grande qualidade, torna-se desafiante tentar captar o público-alvo desse mercado, no entanto, de todo o interesse, sendo que a prioridade de um restaurante de hotel será sempre o hóspede do hotel.

A estratégia de introduzir gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes de hotel, é considerada muito importante. Segundo, Dinis Teixeira, no restaurante Porto Novo tem como base, a aliança entre novas tendências e os sabores tradicionais, a capacidade de unir novos produtos com produtos locais, justificando essa escolha através da procura, por parte do cliente, das tradicionais e dos sabores do país. Ou seja, oferecer conceitos inovadores com boas apresentações, mas com sabores tradicionais, que permitam mostrar

aos clientes a gastronomia local e nacional. Cohen e Avieli (2004) defendem isso mesmo, salientando a importância dos restaurantes de hotel adquirirem alimentos locais, para posteriormente, manuseá-los indo de encontro com os gostos dos turistas.

Este restaurante não utiliza estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*, porque não vai de acordo com a sua política de contratação e de desenvolvimento. Aposta nas potencialidades das pessoas e de fazê-las evoluir e crescer dentro da organização, de maneira a serem capazes de assumir funções diferentes, e crescer se surgir oportunidade. O chef do restaurante Porto Novo é bastante conceituado, no entanto, é alguém que está no restaurante há muito tempo e que teve de passar por várias etapas dentro da cozinha, até conseguir assumir as funções que, hoje em dia, desempenha.

Em relação à qualidade do produto, o Porto Novo, tenta trabalhar com os melhores fornecedores e com os produtos mais frescos e com a melhor qualidade possível, para que se consiga atingir um produto final com um grau de satisfação bastante elevado. Em relação ao serviço, aposta bastante na formação, de forma a conseguir equipas o mais possível homogêneas, com o objetivo de atingir a qualidade de serviço pretendida.

Tal como os autores Siguaw e Enz (1999) e Hayes e Miller (2011) que acreditam na implicação que o fator sazonalidade pode ter no departamento de f&b de um hotel, Dinis Teixeira concorda que este setor é atingido pela problemática da sazonalidade, mesmo assumindo que hoje em dia esse fator seja pouco relativo e que ao longo do ano mantêm-se uma tendência mais equilibrada ao nível de ocupações, refletindo-se nas ocupações dos hotéis, e consequentemente, nos seus *outlets*. Uma vez que se mostra ser um fator cada vez menos relevante, o Porto Novo não tem nenhuma estratégia definida para o seu combate ou prevenção.

Tendo em conta a prática de preços utilizada pelo restaurante, estes vão de acordo com os seus padrões de qualidade e serviço, sendo que consideram estar em consonância com o mercado.

Por fim, Dinis Teixeira, reflete sobre as mudanças, tanto ao nível da gastronomia, refletindo-se na apresentação dos produtos e dos próprios produtos, que apresentaram uma evolução muito positiva, como ao nível do serviço, notando-se uma evolução na

maneira como é desempenhado. Sendo que os hotéis estão perante a às ameaças e oportunidade de duas indústrias, hoteleira e de restauração (Lee, Chua, Lee & Han, 2018), o diretor, salienta ainda, a evolução e o aparecimento de muitas unidades de restauração e bares que faz com que surja a dificuldade de manter as equipas coesas e fortes ao nível de serviço.

4.5 Análise da entrevista à diretora de f&B do Hotel HF Ipanema Park Porto

A respetiva entrevista foi realizada no dia 18 de setembro de 2019, à diretora de f&b, Maria Vasconcelos, dentro do Hotel HF Ipanema Park Porto. Este hotel abre portas no ano de 2004, categorizado como um hotel de cinco estrelas e situa-se no centro da cidade do Porto.

Após a realização de uma análise à entrevista (Anexo VI), é possível retirar um vasto leque de conclusões.

O hotel HF Ipanema Park tem 2 restaurantes. O Jardim d'Inverno, destinado apenas para o pequeno-almoço, podendo abrir apenas para ocasiões como eventos, banquetes ou grupos. O Twin Trees, um restaurante-bar, que se caracteriza com um espaço mais dinâmico, onde se servem os almoços, jantares e também o *brunch* realizado aos domingos.

Maria Vasconcelos considera que os departamentos de alojamento e f&b são os dois pilares de funcionamento de um hotel. Em termos financeiros, o departamento de f&b revela-se com um peso inferior ao departamento do alojamento, uma vez que é mais instável e apresenta um conjunto de recursos humanos bastante mais pesado, tal como Castelli (2003) afirma, em alguns casos o setor de f&b arrasta despesas de recursos humanos que chegam a ser duas vezes superiores às despesas de alojamento. A diretora considera então que a sua gestão e obtenção de lucro torna-se, assim, mais complicada. No entanto, acredita cumprir as suas funções, classificando este departamento como bem-sucedido. Ao nível do marketing, trabalha-se a promoção tanto ao nível interno como externo, contudo a estratégia deste restaurante foca-se principalmente no hóspede, utilizando como estratégias de promoção, anúncios informativos e de promoção através

dos Lcds, panfletos e a comunicação interna. Mesmo assim, existe alguma promoção para o público externo como é o caso da utilização de alguns meios de comunicação digital. Grönroos (2004), acredita que os meios de comunicação digital podem realçar e criar a imagem de marca de uma organização. Em concordância, a diretora considera o uso desses meios uma mais-valia como complemento para o produto que se oferece, estando presente em aplicações como Facebook e Instagram. Refere que aplicações digitais como o Zomato ou Thefork são meios que não têm tanto interesse para o restaurante, uma vez que considera exigir, em termos da sua gestão, alguma complexidade. Portanto, apenas utilizam como meio para acesso a informação, sendo que consoante a sua estratégia, não tem sentido ser de outra forma, visto que enquanto restaurante não são orientados para o exterior.

Tendo o restaurante do hotel noção da vasta concorrência a que está sujeito, sendo que compete não só com outros restaurantes de hotéis, mas também com toda a indústria da restauração, atualmente, o restaurante não vê isso como sendo um problema, visto que o seu foco principal são os hóspedes. E conseqüentemente, não considera importante, no seu caso, o restaurante de hotel começar a ser gerido mais como um restaurante de hotel, sendo que, não vai de acordo com a estratégia do grupo. No entanto, reflete que se estivesse a falar de um caso diferente, em que a sua estratégia assim o exigisse faria todo o sentido.

A estratégia de introduzir gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes de hotel, é algo que, Maria Vasconcelos considera essencial, pois acredita que o turista chega ao país de visita com interesse em experimentar a comida local e por isso procura se dirigir a locais que o oferecem. Portanto, se hotel apresenta esse tipo de gastronomia na carta do seu restaurante, existe uma enorme possibilidade do hóspede querer aproveitar essa experiência.

Apesar do restaurante do hotel não utilizar nenhum tipo de estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*, Maria Vasconcelos, considera serem estratégias muito interessantes e que as utilizaria, sem qualquer problema, caso a estratégia do restaurante assim o permitisse.

Segundo a diretora de f&b, a qualidade dos alimentos e do serviço são dois pilares fundamentais para a determinação do sucesso, o que vai de encontro com a opinião dos

autores Han e Hyun (2017), que concordam que o restaurante sai beneficiado se combinar fatores como a qualidade do produto e a excelência do serviço. No que diz respeito ao serviço, este cada vez é mais valorizado pelo cliente, uma vez que o consumidor, atualmente, procura a experiência e não uma refeição. Relativamente, à qualidade dos alimentos, esta tem de ir de acordo com o segmento do próprio restaurante, isto é, se este apresenta valores elevados estes têm que ser justificados pela boa qualidade da matéria-prima utilizada para a realização dos seus pratos. E ainda, o gosto e preferência por alimentos frescos e locais, é um ponto a favor para conseguir uma certa distinção.

Em relação á problemática da sazonalidade, este hotel, não se apresenta muito afetada, no entanto, é algo que acaba sempre por se sentir. Maria Vasconcelos, dá exemplos em que esse impacto, por vezes, se faz sentir como épocas festivas, épocas de férias do público local ou até mesmo a altura em que as pessoas recebem os seus salários.

Os preços praticados pelo restaurante estão relacionados com o preço médio por quarto, de maneira a haver um certo de equilíbrio, tendo em conta o poder de compra dos hóspedes, os seus principais clientes. No entanto, a diretora revela existir um certo descontentamento por parte dos hóspedes em relação aos seus preços, considerando-os elevados, o que se revela, de acordo, com as considerações, por parte dos consumidores, de um preço elevado, levando-os por vezes a optar por restaurantes concorrentes (Hallam & Baum, 1996; Hemmington & King, 2000).

Finalmente, Maria Vasconcelos, reflete sobre algumas mudanças percecionadas ao longo dos anos no setor. Em relação ao serviço, considera ter sofrido grandes alterações, tendo passado de um serviço extremamente formal, em que vingava o luxo e a etiqueta, para um serviço mais informal, em que primam fatores como a simpatia, o perceber e antecipar as necessidades dos clientes, o estar disponível. Relativamente à estrutura dos recursos humanos, acredita que também mudou, passando a ter um peso menor. E ainda, o *branding*, em que, atualmente, existe um maior investimento na promoção deste serviço, e conseqüentemente a evolução tecnológica nos serviços, sendo que, cada vez mais, os meios de comunicação digital, têm impacto em todas as indústrias de negócio, nomeadamente, na indústria do turismo (Kim *et al.*, 2015).

4.6 Análise da entrevista ao diretor de f&b do Hotel Infante Sagres Porto

A respetiva entrevista foi realizada no dia 19 de setembro de 2019, ao diretor de f&b, João Freitas, dentro do Hotel Infante Sagres Porto. Este hotel abre portas no ano de 1951, categorizado como o primeiro hotel de cinco estrelas a abrir, na cidade do Porto. No final do ano de 2017, sofre grandes obras de reestruturação, voltando a reabrir, em abril de 2018. O hotel situa-se na baixa da cidade do Porto.

Após a realização de uma análise à entrevista (Anexo VII), é possível retirar um vasto leque de conclusões.

O hotel Infante Sagres, atualmente, tem apenas o Vogue Café, funciona como dois espaços, Restaurante e bar do Hotel.

João Freitas é da opinião de que o setor de f&b é de extrema importância para qualquer hotel, nomeadamente, de categorias superiores. No caso do departamento de f&b, deste hotel, este afirma não ter grande expressão a nível de eventos, contrariamente, ao nível de restauração e bar, que tem grande expressão. Concorda que o serviço de f&b tem muito peso para gestão de um hotel, mesmo não sendo o principal negócio do hotel, tal como autores como Rutherford e O'Fallon (2007), que referem que apesar este não ser a principal fonte de receita para o hotel, por vezes, provoca maior visibilidade para a unidade hoteleira. Em relação a ferramentas de marketing dispensadas para a promoção deste setor, defende a utilização de meios de comunicação digital. Kimes, defende com a evolução da tecnologia, foi possível para os clientes dos restaurantes fazerem reservas *online*, ver menus ou fazer pedido via internet, prova disso, é que este restaurante utiliza várias redes sociais, sendo que a aplicação TheFork é o seu programa de gestão de reservas.

Tendo o restaurante do hotel noção da vasta concorrência a que está sujeito, sendo que compete não só com outros restaurantes de hotéis, mas também com toda a indústria da restauração, João Freitas, considera como algo saudável, isto é, concorda que existe mercado para todos. No entanto, é da opinião, que fatores como ruas limpas, cidades organizadas e policiamento é o que faz aumentar o turismo, e consequentemente, aumentar a afluência dos seus serviços de restauração. Mercado não só dos hotéis, mas também dos mercados dos restaurantes independentes. Considerando, ainda, o fato de

grande parte da sua concorrência serem restaurantes de rua/independentes, o diretor, não considera necessário, os hotéis optarem por uma gestão mais parecida com a dos restaurantes independentes. Acredita serem coisas diferentes, visto que restaurante de hotel tem outros serviços para além do que existe um restaurante independente, tal como: eventos, *room-service*, comida de staff, pequenos-almoços, logo não pode ser gerido de uma forma completamente independente. Sendo que, se o objetivo for minimizar custos e maximizar receita, é fundamental pensar em tudo dentro da mesma estrutura.

A estratégia de introduzir gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes de hotel, não é algo que esteja presente no Vogue Café, por uma questão de conceito, uma vez que, a Vogue Café, exige que o hotel vá de acordo com uma série de *guide lines*.

Donada e Nogatchewsky (2009), acreditam que cada vez mais, na indústria da hotelaria são utilizadas medidas de terceirização. Neste hotel, é utilizada uma estratégia de *co-branding* no seu setor de f&b. João Freitas, é da opinião que esta associação tem trazido muitas vantagens, quer ao nível de captação de clientes, quer ao nível de visibilidade.

Boone (2008, citado por, Campos, M., 2016), considera que os restaurantes encontram-se perante um consumidor mais informado e exigente. Tendo isso em conta, e sabendo que os seus clientes têm acesso a muita mais informação do que tinha há uns anos atrás, sendo que essa informação, vai ao seu encontro todos os dias e existem cada vez mais restaurantes, dando-lhes um termo de comparação, João Freitas, acredita ser essencial, os restaurantes distinguirem-se pela qualidade do produto e pela qualidade do seu serviço. Considera que cada vez mais, a comida é bem manuseada e confeccionada, implicando também que os chefs de cozinha e de sala sejam cada vez mais exigentes, isto porque o público assim o exige.

João Freitas, acredita que o setor de f&b é afetado pela problemática da sazonalidade, no entanto, no caso do Vogue Café, considera ser um restaurante e bar que serve muito a cidade, ou seja, a percentagem de pessoas locais são o seu principal cliente, e nesse sentido, não é afetado. O que vai de acordo com os autores Karson e Murphy (2013) que defendem isso mesmo, isto é, se o público-alvo pretendido, abranger não só os hóspedes do hotel então o fator sazonalidade torna-se cada vez menos importante. Logo, o diretor afirma também, que quando relacionado com o hóspede, a resposta é sim, para o impacto deste fator no setor.

Em termos de *pricing*, o Vogue Café, posiciona-se quase como um restaurante de rua, obviamente dentro da mesma gama.

João Freitas reflete que no caso do Vogue Café ainda não encontra nada que possa ser feito, uma vez que é uma estrutura com apenas um ano e meio. No entanto, dentro do setor, acredita que os restaurantes não devem ficar estagnados, devem sempre criar algo diferente para estimular o consumo e o regresso dos clientes e a sua fidelização.

4.7 Análise da entrevista ao chef e responsável pelo departamento de f&b do Vila Foz Hotel & Spa Porto

A respetiva entrevista foi realizada no dia 25 de setembro de 2019, ao chef e responsável pelo departamento de f&b, Arnaldo Azevedo, dentro do Vila Foz Hotel & Spa Porto. Este hotel abre portas a março de 2019, categorizado como um hotel de cinco estrelas e situa-se na zona da foz do Douro, na cidade do Porto.

Após a realização de uma análise à entrevista (Anexo VIII), é possível retirar um vasto leque de conclusões.

O hotel Vila Foz Hotel & Spa tem dois restaurantes. O Flôr de Liz, que é considerado o principal restaurante do hotel e o Vila Foz. O restaurante Flôr de Liz é um restaurante com um registo muito *casual*, com um registo muito informal, com uma gastronomia muito destinada aos pratos mediterrâneos, onde os clientes podem usufruir de todas as refeições: pequeno-almoço, almoço e jantar. Segundo, Arnaldo Azevedo, o restaurante tem estado sempre cheio, todos os dias e todas as refeições, sendo que temos atingido muitos passantes, o que para o restaurante é muito interessante. O restaurante Vila Foz é um conceito totalmente diferente, é um *fine dining*, com um registo muito requintado e um requinte adicional. Caracteriza-se por ter um serviço muito mais demorado, um serviço feito com luva branca, o que requer muito pormenor e muita atenção, tomando em atenção, de que os trabalhadores que trabalham e que estão em contato com o cliente são colaboradores que têm muita experiência, que já têm muitos anos na indústria.

No que toca a importância que o setor de f&b possa ter na gestão de um hotel, Arnaldo Azevedo, defende que este tem cada vez mais importância, uma vez que a componente

gastronómica atrai muitas pessoas. Os autores Rutherford e O'Fallon (2007), refletem sobre isso mesmo, considerando que aumento do relevo dos departamentos de f&b, está relacionado com a ascensão da importância dada à gastronomia. Relativamente a ferramentas de marketing, utilizam meios de comunicação digital e tentam que estes estejam mantidos atualizados diariamente. Focam-se nas redes sociais porque acreditam serem essenciais para chegar a todos os tipos de clientes. Acreditam que esse investimento, tem um impacto financeiro no hotel, visto que são estratégias que captam clientes, conseguindo assim atingir não só, hóspedes como clientes locais ou até clientes que estejam alojados em outros hotéis, tendo em vista

Tendo o restaurante do hotel noção da vasta concorrência a que está sujeito, sendo que compete não só com outros restaurantes de hotéis, mas também com toda a indústria da restauração, toma medidas como, através do restaurante Flôr de Liz, transmitir aos seus clientes que estes se encontram num restaurante de rua, tanto através do preço como de ambiente e acesso, porque apesar de não ter as portas viradas para a rua o seu acesso é muito fácil. Considerando, ainda, o fato de grande parte da sua concorrência serem restaurantes de rua/independentes, Arnaldo Azevedo, acredita que a necessidade de mudança na maneira como os restaurantes de hotéis são geridos, depende muito dos hotéis em questão. Neste caso, existe a oferta de dois restaurantes distintos, em que um deles (Flôr de Liz) foca-se no público local e nos passantes e é gerido muito como um restaurante independente.

A estratégia de introduzir gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes de hotel, é bastante aceite pelo restaurante, visto que concordam na procura dos estrangeiros pela nossa cultura e raízes, através da gastronomia.

Tendo em conta, a utilização de estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*, Arnaldo Azevedo, defende essa prática considerando-as como estratégias de marketing. No caso deste hotel, é utilizado um chef de renome, o próprio, que ajuda na captação de clientes, nomeadamente locais, e também na maior rapidez na obtenção de determinados objetivos. Já autores como Rutherford e O'Fallon (2007) defendiam que a aquisição de chefs de prestígio poderiam proporcionar uma vantagem competitiva de extrema importância para o setor de f&b dos hotéis.

O fator da qualidade de alimentos em união com o fator do serviço, são importantes, e segundo, Arnaldo Azevedo, é um trabalho feito em conjunto. Considera que a equipa da cozinha deve trabalhar, com o objetivo de ter bons fornecedores e aliados, e a equipa do serviço, deve saber vender enquanto serve, sendo que essa junção apresentasse como uma mais-valia para o restaurante (Han & Hyun, 2017).

Relativamente à problemática da sazonalidade, o chef, não considera que esta atinja este setor. Sendo que, o seu público-alvo são os locais e passantes, e esse é um consumidor que investe bastante na cidade e nos restaurantes.

No momento de decisão de preços, Arnaldo Azevedo, acredita que se deve ser justo, indo de encontro ao mercado em que o restaurante está inserido, e dessa forma, não permitir que os preços se baseiem no motivo do restaurante estar inserido num hotel de cinco estrelas.

Por fim, Arnaldo Azevedo, reflete sobre o estigma que existia, antigamente, relativamente, ao consumo de refeições em restaurante de hotel, afirmando, que hoje em dia, esse estigma deve ser desfeito pelos restaurantes pertencentes a unidades hoteleiras. Afirma ainda que, os hotéis não são destinados apenas para os hóspedes, mas também, para qualquer tipo de público que queira usufruir dos seus *outlets*.

4.8 Teste das Hipóteses

O modelo conceptual proposto foi testado por meio de toda a informação recolhida através das entrevistas realizadas.

H1: Construir o produto “restaurante” dentro do hotel, tendo em conta as perceções e preferências dos clientes e características do mercado concorrente, pode contribuir para a captação de clientes e simultaneamente para o seu destaque no setor hoteleiro e de restauração.

Quando um dos objetivos do restaurante do hotel é a captação não só dos hóspedes do seu próprio hotel, mas também de locais e passantes é importante perceber o seu mercado concorrente. Segundo autores como Gomezelj (2016); Martin-Rios e Pasamar (2018); Suoto (2015) e Tajeddini, Altinay e Ratten (2017) a indústria hoteleira caracteriza-se por

ser das mais competitivas do mundo e, segundo os autores Lee, Chua, Lee e Han, (2018) o sector de f&b pertencente a unidades hoteleiras, compete não só contra o setor hoteleiro como o setor da restauração, ou seja, compete numa envolvente extremamente competitiva, sendo que, é de grande importância, de acordo com o autor Hong-bumm Kim (1996), que estes estejam atentos aos seus concorrentes e que implementem medidas para o seu combate. No entanto, este conhecimento não tem como propósito que os restaurantes copiem o estilo de serviço ou tipo de produtos oferecidos entre si, mas sim, perceberem que estão num mercado extremamente competitivo e com muita oferta e que para conseguirem captar o público-alvo que pretendem, é necessário oferecer um conceito bem definido, em união com qualidade e diferença.

Tendo em conta os seis hotéis entrevistados, apenas um, o Hotel HF Ipanema Park Porto, não tem como estratégia captar clientes que não estejam hospedados no hotel e, por isso mesmo, não tomam muito em consideração o mercado concorrente. Contrariamente, os outros cinco hotéis (Crowne Plaza Porto, Torel Avantgarde Porto, Sheraton Porto, Infante Sagres Porto e Vila Foz Porto) interessam-se pelos locais e passantes como possíveis clientes, tendo todos concordado que é um mercado mais difícil de atingir. Fatores como a existência de uma inibição por parte desse público-alvo em entrar e/ou consumir uma refeição dentro de um restaurante de hotel e o estigma criado em relação aos preços praticados por estes estabelecimentos, obriga-os a resolver estas ideologias presentes nos pensamentos deste tipo de consumidor. É nesse momento, em que estes têm em consideração os seus concorrentes, principalmente os do mercado dos restaurantes independentes. Os hotéis Crowne Plaza Porto, o Torel Avantgarde Porto e o Vila Foz concordam que há necessidade de os restaurantes de hotel começarem a ser geridos mais como um restaurante independente, pois são eles que angariam, desde sempre, o público local e passante. No entanto, os outros dois hotéis não são da mesma opinião. O Hotel Infante Sagres Porto, diz ter em atenção o mercado concorrente, sendo da opinião que a existência de concorrência é benéfica, mas discorda com o fato de se ter de gerir os restaurantes de hotel mais como restaurante independente. O Hotel Sheraton Porto, apesar de ter um bom conhecimento sobre o mercado concorrente, tal como, o Hotel Infante Sagres, discorda com o fato de se ter de gerir os restaurantes de hotel mais como restaurante independente, uma vez que, afirma, que apesar de ter interesse na captação do público-alvo desse mercado, continua a ser a sua prioridade, o hóspede do seu hotel.

Segundo Grönroos (2004), cada vez mais, os hotéis se sentem pressionados em adaptar-se a um mercado mais exigente e autónomo, tendo em conta o aparecimento de novas tendências na indústria do turismo, e nas motivações preferências dos turistas. Com a finalidade de captar consumidores, independentemente, se estes são hóspedes do próprio hotel, locais, passantes ou até mesmo hóspedes de outros hotéis, é fundamental perceber e antecipar as suas perspetivas e preferências. A sociedade está em constante evolução, e consequentemente, os seus gostos e necessidades. E por isso mesmo, os restaurantes de hotéis, tal como, todas as indústrias prestadoras de serviços, enfrentam uma sociedade mais exigente, que mais do que querer a oferta do serviço, neste caso, de uma refeição, almeja uma experiência. De acordo com o autor Fawaz (2015), cada vez mais há procura de interação humana, experiências e entretenimento, por parte dos consumidores, o que faz com que hotéis demonstrem vontade de acompanhar essa evolução.

Todos os hotéis entrevistados estão em concordância, no que diz respeito, à reflexão apresentada anteriormente, ou seja, na importância de reconhecer as perspetivas e preferências dos seus clientes para conseguir oferecer um serviço de sucesso. O chef Arnaldo Azevedo, responsável pelo departamento de f&b do hotel Vila Foz, valoriza o processo de avaliação e conhecimento do perfil do cliente que pretende atingir e o diretor de f&b do hotel Infante Sagres, João Freitas, identifica a exigência cada vez maior por parte do cliente e acredita em soluções como a não estagnação do negócio, isto é, constante inovação para estimular o consumo e a fidelização. No seguimento disto, o diretor de f&b do hotel Sheraton, Dinis Teixeira, defende que é importante ir de encontro ao que o cliente procura, mas nunca deixando de tentar inovar e a Diretora de f&b do hotel Hf Ipanema Park, Maria Vasconcelos, é da opinião que saber o que o cliente procura e tê-lo para oferecer entre portas representa uma mais-valia. Por fim, havendo conhecimento dessas necessidades, a diretora de f&b do hotel Torel Avantgarde, Débora Lemos e o diretor de f&b do hotel Crowne Plaza, Mário Carvalho, acreditam que isso tem consequências como o desfrutar de uma boa experiência que acaba por ser lembrada e partilhada com outros e um olhar nostálgico perante o restaurante, respetivamente.

Posto isto, e tendo em conta todas as considerações anteriores, é permitido não rejeitar a Hipótese 1.

H2: Os serviços de restauração no hotel podem influenciar a sua gestão.

Através do setor de f&b, os hotéis estão possibilitados a oferecer aos seus clientes produtos e serviços relacionados com alimentos e bebidas, tais como, pequeno-almoço, almoço e jantar, *room-service*, serviço de boas-vindas (*welcome drinks*), entre outros. Quando se trata de clientes não hospedados no hotel, os hotéis, através desse mesmo setor, podem também, oferecer alguns desses mesmos serviços, como pode ser o caso do almoço e jantar, ou outros, tais como, eventos, banquetes, catering, entre outros. Com isto em vista, torna-se evidente o peso deste fator dentro das unidades hoteleiras. De acordo com os autores Rutherford e O'Fallon (2007), dentro de todos os serviços disponibilizados pelo setor, são os serviços de banquete e *catering*, os de maior peso, e ainda, segundo a presidente da AHP, este setor tem se apresentado cada vez mais importante e com um grande impacto nas receitas das unidades hoteleiras (Lusa, 2016).

Em concordância com o que foi referenciado anteriormente, estão os seis hotéis entrevistados. Na entrevista feita no hotel Sheraton, foi destacado o aumento da importância da estrutura de f&b, uma vez considerada, a sua presença, ao nível legal, complementar e obrigatória num hotel. Segundo a entrevista realizada no hotel Infante Sagres, compreende-se que apesar de notarem que o principal foco de negócio de um hotel é a venda de quartos, defendem a importância do departamento de f&b num hotel de categoria superior, como é o caso da unidade hoteleira em questão, e consideram ser um serviço complementar ao alojamento, serviço esse, tido como primário. Também o hotel Torel Avantgarde, confirma a inerência do setor de f&b às unidades de alojamento inseridas num mercado de categoria superior, salientado a obrigatoriedade da sua existência, acrescentado ainda, que se trata de um departamento, ao nível financeiro, bastante mais complicado de gerir, sendo que apresenta margens completamente diferentes e uma quantidade e diversidade de recursos humanos muito mais forte que o departamento de alojamento. Este último fato, é também referenciado na entrevista no hotel HF Ipanema Park, acompanhada pela afirmação de que, tal como o departamento de alojamento, o setor de f&b é também um pilar para o funcionamento de um hotel. Com a entrevista realizada no Crowne Plaza, retiramos o fato de que se o setor de f&b for bom, ao nível departamental, este vai ser capaz de vender muito de um hotel, e por isso mesmo, torna-se um aspeto de muita importância, do ponto de vista económico, para o hotel em que está inserido. Conforme a entrevista no hotel Vila Foz, o f&b e a restauração pertencentes a uma unidade hoteleira ganharam muito peso, uma vez que a componente

gastronômica atrai muitas pessoas e, conseqüentemente, essas estruturas passaram a captar muitos clientes, sendo que deixaram de atingir apenas hóspedes e passaram a conseguir atingir locais, passantes e até mesmo hóspedes de outros hotéis.

Posto isto, de acordo com o exposto anteriormente, a Hipótese 2 não é rejeitada.

H3: Um maior investimento no marketing, nomeadamente, em meios de comunicação digital, para promover os serviços de restauração do hotel, pode beneficiar na captação de clientes.

Segundo Quintas (2006), as estratégias de marketing utilizadas pelos hotéis servem para unir os hoteleiros aos seus clientes, e Silva (2013), acredita que esse contacto promove os seus serviços e possibilita a fidelização dos consumidores, sendo que, são vários os tipos de tecnologia utilizada por esta indústria (Kaplan & Haenlein, 2009; Perlik, 2009), nomeadamente, plataformas de mídia social (Israeli, Lee & Karpinski 2017). Um hotel, através do seu departamento de marketing, pode estabelecer certas estratégias de maneira a captar clientes, entre elas a utilização de meios de comunicação digital. A existência de uma massa extremamente elevada de público atento ao mundo virtual requer essa atenção, até porque esse público é de interesse para a maior parte dos hotéis selecionados para entrevista.

Segundo os seis entrevistados, o investimento nesse tipo de ferramenta, como é o marketing digital, é fundamental, uma vez que a sociedade de hoje em dia, assim o exige. Todos eles referem estar presentes nas redes sociais mais conhecidas como o é o caso de aplicações como o Facebook, Instagram, TheFork e Zomato. De acordo com o entrevistado do hotel Vila Foz, usam as redes sociais porque acreditam serem essenciais para chegar a todo o tipo cliente, sendo que, a entrevistada do hotel HF Ipanema Park, reconhece serem uma mais-valia como complemento para o produto que o hotel oferece, visto que o seu único público-alvo de interesse é o seu hóspede. O entrevistado do hotel Sheraton, realça a importância dessa presença para abranger o alcance de consumidores, utilizando-as com o objetivo de anunciar novos conceitos, lançamentos e eventos e divulgar quer o restaurante quer a inovação ao nível de comida. A entrevistada do hotel Torel Avantgarde, considera as redes sociais benéficas uma vez que possibilitam a partilha de informações sobre o restaurante, o reconhecimento do *feedback* dos consumidores e a realização de marketing por fotografia. Tanto os restaurantes do hotel

Crowne Plaza e como do hotel Infante Sagres, reconhecem essa importância e salientam o fato de utilizarem a aplicação TheFork para gestão de reservas.

Posto isto, considerando os fatos anteriores, a Hipótese 3 não é rejeitada.

H4: A introdução de pratos típicos da região local no cardápio do restaurante do hotel pode ser uma boa estratégia de captação de clientes.

Tendo não só em conta o aumento da importância dada, pelo turista, ao fator da alimentação (Meler & Cerovic, 2003), a gastronomia local considerada como suporte para o desenvolvimento de um país ou região como destino turístico (Hall, Sharples, Mitchell, Cambourne & Macionis, 2003), a experiência, por parte do turista, de pratos típicos do país ou região local é cada vez mais apetecida (Nunes, 2015), Isto é, através da gastronomia é possível conhecer as culturas e raízes de um determinado país ou região, e por isso mesmo, a procura dessa experiência apresenta-se, cada vez mais procurada pelo turista.

A estratégia de colocar, no cardápio do restaurante de hotel, pratos típicos da região local, pareceu ser bem aceite e reconhecida como uma boa medida, por parte da maioria dos hotéis entrevistados. Tendo em conta os entrevistados dos hotéis Crowne Plaza, HF Ipanema Park e Vila Foz, esta é uma prática utilizada por todos, justificando-a através do motivo da procura por parte do turista ou cliente estrangeiro, em conhecer a cultura e as raízes do país ou região, por meio da gastronomia. Isto é, se existe essa curiosidade e vontade de experimentar esse tipo de gastronomia, então considera-se uma mais-valia ter esse tipo de oferta dentro do restaurante do hotel. Em concordância, está o entrevistado do hotel Sheraton, que ainda acrescenta que como objetivo do seu restaurante tem a junção entre sabores tradicionais com conceitos inovadores. No entanto, a entrevistada do hotel Torel Avantgarde, diz ter em consideração essa estratégia e que sempre que for possível, se deve colocar neste serviço as origens do país ou região em que está inserido, mas considera que antes de a colocar em prática, é necessário ter um conceito bem definido e se este não for ao encontro desta estratégia, é da opinião que esta não deve ser aplicada. Tendo em vista a questão do conceito e sendo da mesma opinião, o entrevistado do hotel Infante Sagres, não tem presente esta estratégia no seu restaurante.

Posto isto, pelo justificado anteriormente, é permitido não rejeitar a hipótese 4.

H5: A implementação de práticas de *outsourcing*, *co-branding* ou chefs de renome nos serviços de restauração do hotel como estratégia de captação de clientes.

Por vezes os restaurantes de hotel utilizam serviços de outras empresas, fazem parcerias com outras marcas ou utilizam o nome de alguém para representar o seu serviço e oferta gastronómica. Boone (1997) classifica estes serviços como estratégias de *outsourcing*, alteração dos seus restaurantes para outros projetos e *co-branding* com cadeias de restaurantes. Os autores Rutherford & O'Fallon (2007), defendem ainda, que a contratação de chefs prestígio podem criar distinção aos restaurantes perante os seus concorrentes. Isto pode acontecer por variadíssimas razões e com diferentes propósitos. Segundo Hume (2003), esse tipo de medidas é implementado devido à diversa gama de adversidades que o setor de f&b apresenta. A decisão de implementar práticas de *outsourcing*, *co-branding* ou chefs de renome, na maior parte das vezes, é decidida pela gestão hotel e vai de encontro com o seu conceito, estratégias ou necessidades.

O hotel Sheraton não utiliza este tipo de estratégias, pois de acordo com o lema do grupo, este acredita na aposta das potencialidades das pessoas, investindo na formação e dando espaço aos seus colaboradores para evoluir e serem capazes de assumir funções diferentes. Tanto o hotel Crowne Plaza como o hotel HF Ipanema Park, também praticam este tipo de medidas, mas demonstram não ser contra este tipo de estratégias se estas fizerem com que o restaurante tenha sucesso ou se a estratégia do hotel assim o permitir, respetivamente. No caso do hotel Infante Sagres uma das medidas é tida em prática, o *co-branding*, demonstrando-se ser muito vantajosa, quer ao nível de captação de clientes, quer ao nível de visibilidade. Tendo em prática uma dessas estratégias, o hotel Vila Foz, apresenta-se adepto desse tipo de estratégias considerando-as estratégias de marketing. No caso deste hotel, é utilizado um chef de renome, e acreditam que isso capta clientes e ajuda na obtenção de determinados objetivos de forma mais rápida. Por fim, o hotel Torel Avantgarde, faz parte de um grupo hoteleiro conhecedor destas práticas visto que alguns dos seus hotéis já as praticam. Acreditam na sua eficácia e apenas, não está nenhuma delas implementada no hotel em questão, porque acreditam ter deixado de fazer sentido.

Posto isto, dando importância à informação anterior, é permitido não rejeitar a hipótese 5.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No capítulo anterior foi apresentada e analisada a informação recolhida através da realização de entrevistas a diretores e responsáveis do departamento de f&b de seis hotéis de cinco estrelas, situados na cidade do Porto. Após o processo de teste das cinco hipóteses apresentadas, verificou-se a não-rejeição de todas elas.

Relativamente à Hipótese 1, autores como Van Looy e Dierdonck defendem, que a dificuldade na obtenção de sucesso por parte dos restaurantes, independentemente, se estes são independentes ou estão ligados a unidades hoteleiras, está na perceção das várias e diversas exigências apresentadas pelos consumidores e da extrema concorrência existente (Van Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998, citado por, Lockyer, 2005). Por isso mesmo, autores como Rey, Wieland (1985) e Hong-bumm Kim (1996) consideram de grande importância que quem gere um setor de f&b, tenha que estar atento às perceções e preferências dos seus clientes e trabalhar tendo por base sempre estas características. Se existe muita concorrência, é necessário competir através da diferença, atingindo a distinção e destaque aos olhos de quem escolhe e consome (Lundberg, 1989; Deng *et al.*, 2008). De acordo com o estudo realizado, no que diz respeito à importância dada à concorrência, que de fato se tem mostrado cada vez maior, sendo esta uma opinião unanime entre todos os entrevistados, verificou-se que maior parte dos hotéis, a que foi feita uma entrevista, têm em consideração os seus concorrentes no momento da gestão e tomada de decisão, relativamente, aos seus estabelecimentos de restauração. Sendo que este interesse tem aumentado devido à crescente importância dada aos possíveis clientes locais e passantes que os restaurantes de hotel pretendem captar. Em relação à relevância de perceber o que é que os consumidores procuram e desejam, todos os hotéis foram de opinião que esse conhecimento é essencial para ser possível oferecer um serviço de sucesso. Acreditam que os seus clientes, cada vez mais, chegam aos seus restaurantes mais informados e com mais exigências e que para poder surpreendê-los é fundamental essa pesquisa.

Posto isto, verifica-se que tanto as opiniões de alguns dos autores abordados nos capítulos anteriores como algumas das considerações retiradas através das entrevistas realizadas estão em concordância, sendo que, ambas as partes defendem a relevância de fatores

como a concorrência e o cliente, e que um bom conhecimento sobre eles apresenta-se ser uma mais-valia para a obtenção de sucesso por parte dos restaurantes.

No que diz respeito à Hipótese 2, apesar da forte convicção que o setor principal e mais fundamental para a gestão e funcionamento de uma unidade hoteleira é o setor de alojamento, já são vários os autores que acreditam existir um departamento que lhe começa a fazer frente. Investigadores como Adler, Chien, Rutherford e O'Fallon salientam o crescimento do departamento de f&b dentro dos hotéis, caracterizando-o como uma das principais fontes de receita e apesar da sua posição secundária, acreditam que este, na maior parte das vezes, é o responsável por trazer uma grande visibilidade para os hotéis a que pertencem (Adler & Chien, 2004; Rutherford & O'Fallon, 2007), justificando assim, a sua importância e peso superior ao departamento de alojamento, já existente em hotéis de determinados países (Paul Whitla, Peter Walters, e Howard Davies 2007 e Chia-Yu Yeh, Chiang-Ming Chen e Jin-Li Hu 2012, citados por Chen, Chiu & Hsu, 2015). Em concordância com esta temática estão todos os hotéis entrevistados. Tendo em conta todas as opiniões e experiência dos variadíssimos diretores e responsáveis do departamento de f&b, esta estrutura apresenta-se cada vez mais importante para uma unidade hoteleira, isto devido a fatores como a sua presença inerente ao funcionamento de um hotel de cinco estrelas, juntamente com a sua função complementar ao serviço primário de um hotel, alojar. Ainda, fatores como o aumento da procura por serviços de restauração, nomeadamente, em unidades hoteleiras, proporciona a captação de diversos tipos de clientes, provocando um maior peso a este setor.

Verifica-se assim que, com o estudo feito através da realização de entrevistas, a informação recolhida vai de acordo com os vários estudos feitos anteriormente por outros autores mencionados nos capítulos acima.

No que respeita à Hipótese 3, a opinião é unanime quando se reflete sobre o marketing utilizado na área da hotelaria e restauração, nos dias de hoje. Obrigatoriamente, as estratégias de marketing utilizadas passam pela utilização da internet, sendo que, é através da mesma que, cada vez mais, os turistas decidem para onde, quando e como querem viajar (Grönroos, 2004). E o mesmo acontece quando o cliente quer usufruir de uma refeição, maioritariamente, é através da internet, que esta pesquisa e decide o estabelecimento a que vai recorrer para satisfazer essa necessidade. Tendo em

consideração isso mesmo, vários autores reconhecem a relevância do mundo tecnológico e a emergência desta indústria criar estratégias de marketing que se transformem em vantagem competitiva no mercado digital que se apresenta ser muito competitivo (Teixeira, Branco, Ferreira & Azevedo, 2013). Estudos foram feitos, sendo que as suas conclusões salientam que apesar dos números não serem muito relevantes, existe um impacto quando se utilizam estratégias de marketing digital, nomeadamente, nas reservas do hotel. Atualmente, e de acordo com o estudo realizado, o uso da internet e a presença nas diversas redes sociais é fundamental para os restaurantes de hotel. Independentemente do tipo de cliente que o restaurante de hotel pretende atingir, esta presença caracteriza-se por ser uma mais-valia e um complemento para o produto oferecido. Para além de servir como meio para captar diferentes tipos de clientes, serve também para promover o serviço de forma interativa com os clientes, possibilitando o uso de imagens e vídeos.

Com isto, observa-se a unanimidade de opiniões quando se reflete sobre a importância de investir em meios de comunicação digital, uma vez que tanto os autores que estudaram este tema e os hotéis entrevistados, para este estudo, focam esta presença como fundamental para a captação de clientes.

Sobre a Hipótese 4, quando se fala sobre gastronomia local as opiniões dividem-se, autores defendem a existência de barreiras ao seu consumo por parte dos turistas, outros consideram uma mais-valia para o crescimento da hospitalidade e turismo, e ainda aqueles que duvidam da sua potencialidade como atração turística (Cohen & Avieli, 2004; Hall, Sharples, Mitchell, Cambourne & Macionis, 2003; Du Rand, Heath & Alberts, 2003). Mesmo assim, sabe-se que a prova desse tipo de gastronomia promove parte da cultura de um determinado país (Okumus, Okumus, & McKercher, 2007), e que para esta seja transformada numa atração turística, deve ser oferecida por aqueles que mais facilmente o podem oferecer, nomeadamente, os restaurantes dos hotéis (Cohen & Avieli, 2004). Tendo em vista os casos práticos em estudo, a presença da gastronomia local nos restaurantes dos hotéis mostra ser, maioritariamente, um foco de importância. As opiniões baseiam-se em fatores como a procura por parte dos turistas desta experiência e a sua vontade em conhecer mais um país através da sua comida, sendo que ao ir de encontro com os mesmos, o hotel apresenta-se beneficiado e valorizar, de certa forma, o património de determinado país.

Logo, apesar de não existir total concordância, a maioria, tanto dos autores estudados, como dos entrevistados para este estudo, aposta nos benefícios trazidos pela introdução da gastronomia local nas estruturas de restauração das unidades hoteleiras.

Quanto à Hipótese 5, são vários os autores que consideram a implementação de estratégias de *outsourcing*, *co-branding* e chefs de renome, nos serviços de restauração de uma unidade hoteleira, como benéficas. Justificam a emergência deste tipo de estratégias, nesta indústria, devido à alta competitividade existente e, por vezes, à má gestão do setor de f&b dentro dos hotéis (Hemmington e King, 2000; Boone, 1997).

Autores como Maiga e Jacobs (2004), tendo isto em vista, acreditam que estes tipos de medidas devem ser impostas para valorização da posição do hotel no seu segmento de mercado. E ainda que, essa decisão encoraja os clientes a usufruírem da sua refeição dentro do hotel, possibilita o seu crescimento e por vezes consegue transformar-se no motivo pelo qual alguns turistas viajam (Fawaz, 2015; Rutherford & O'Fallon, 2007). A maior parte dos hotéis entrevistados não utiliza nenhuma destas estratégias, no entanto, é possível reconhecer o conhecimento e aceitação deste tipo de medidas por parte de todos. A não implementação das mesmas está ligada ao fator conceito e tipo de gestão aplicado nas estruturas de restauração dos hotéis entrevistados. Segundo a informação obtida através da opinião dos entrevistados, tendo eles implementado nos seus restaurantes ou não qualquer uma destas estratégias, verifica-se que acreditam na sua implementação se esta for para benefício do restaurante e que uma vez implementado, como é o caso de alguns restaurantes de hotel em estudo, estas apresentam-se vantajosas e eficazes, capazes de captar clientes e atingir objetivos de forma mais rápida.

Sendo assim, observa-se que apesar da maior parte dos restaurantes de hotel em estudo não implementarem este tipo de estratégias, todos eles acreditam na sua eficácia quando efetuadas, indo ao encontro assim, com a opinião defendida por parte dos autores citados nos capítulos anteriores.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E DIREÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1 Introdução

O principal objetivo desta investigação foi averiguar a eficácia do desenvolvimento e aplicação de estratégias de captação de clientes para dinamização dos serviços de restauração nos hotéis de categoria cinco estrelas, situados na cidade do Porto.

Para isso foi realizada uma detalhada pesquisa de autores que já tivessem pesquisado sobre temas como a restauração na hotelaria, o marketing hoteleiro, o marketing do setor de f&b e estratégias de captação, em que mais tarde, essa informação fosse utilizada na conceptualização do modelo proposto. Do modelo conceptual fizeram parte cinco hipóteses, sendo que, de seguida, foram testadas através da análise dos dados retirados das entrevistas realizadas a diretores e responsáveis dos departamentos de f&b de seis hotéis de cinco estrelas distintos, na cidade do Porto. Essa análise concluiu que todas as hipóteses em estudo se mostraram não rejeitadas, tendo em conta a informação recolhida através do estudo elaborado sobre os restaurantes das seis unidades hoteleiras entrevistadas.

Posto isto, a finalidade deste capítulo apresenta-se ser a apresentação das principais conclusões do estudo, tendo em conta os resultados obtidos nos capítulos anteriores. E ainda, uma reflexão sobre o que futuramente pode vir a ser estudado e quais as dificuldades e limitações que surgiram ao longo da realização deste estudo.

6.2 Conclusões

Ao refletir sobre os vários objetivos específicos desta investigação é possível concluir que, relacionado com os fatores que influenciam o cliente a consumir num restaurante de hotel, estes distribuem-se entre: preço, conceito, qualidade de produto e serviço.

No que diz respeito ao preço, foi possível verificar, que este é um fator de inibição para o consumidor, uma vez, que existe um estigma em relação aos restaurantes de hotel de cinco estrelas, que dita que esse serviço exige um elevado preço, no entanto, através do estudo realizado foi permitido verificar que esse estigma está incorreto e que tem que partir dos hotéis ou de quem gere os seus departamentos de f&b, a capacidade de mudar o pensamento do consumidor, motivando-o através de outros fatores. Consequentemente, esses fatores são o conceito, pois através de um conceito bem definido é possível, captar o cliente e a qualidade tanto do produto como do serviço oferecido porque, uma vez que o restaurante se encontra num hotel de cinco estrelas e, mesmo que isso não signifique o tipo de preço a praticar ou que tipo de público a atingir, é necessário manter a qualidade que esse segmento de mercado exige e que o público-alvo, inevitavelmente tem, como expectativa.

Relacionado com possíveis estratégias de captação a aplicar nos restaurantes de hotel, tendo como suporte o departamento de marketing, foi possível concluir que cada vez mais, estas estruturas apoiam-se em meios de comunicação digital, nomeadamente as redes sociais. Consideram-nas fundamentais, uma vez que as vêm como complemento ao seu produto e uma maneira de atingir todo o tipo de consumidores, uma vez que dizem ser importante acompanhar as perceções e preferências dos seus clientes, sendo que através do mundo tecnológico, atualmente, isso se torna mais fácil. Estratégias como a realização de eventos, a promoção de refeições mais específicas, como é o caso do *brunch* ao domingo, solução apresentada por mais que um dos hotéis em estudo, a promoção de refeições mais económicas, como é o caso dos menus de almoço, todas elas apoiadas e promovidas através de ferramentas de marketing. E ainda, a aquisição de medidas como *co-branding* e chefs de renome, foram encontradas em duas das estruturas de restauração pertencentes às unidades hoteleiras entrevistadas, consideradas verdadeiras estratégias de marketing.

Tendo em vista isso mesmo, foi possível perceber que este tipo de estratégias para além de captar os hóspedes do hotel, tem efeito na captação de clientes locais, passantes ou mesmo de clientes que estão hospedados em outros hotéis. Sendo que se verificou que, a maior parte dos entrevistados se mostram muito interessados no cliente que não está hospedado no hotel, uma vez que acreditam que o seu hóspede é alguém que espera e requer que o hotel tenha o serviço de f&b, acabando sempre por beneficiar desse serviço.

Acreditam que o cliente local, passante ou que está hospedado em outro hotel é um público-alvo a atingir, pois, é benéfico para o crescimento e peso deste departamento dentro dos hotéis e, por vezes, solução para problemas que possam atingir o hotel, como é o caso da sazonalidade. Isto é, ao ter estratégias que captam outro tipo de clientes para além dos hóspedes do hotel, possibilita que o departamento de f&b cresça e que tenha um impacto financeiro dentro do hotel e, por sua vez, seja uma mais-valia para a sua imagem enquanto unidade hoteleira.

Por fim, e tal como referido anteriormente, o objetivo principal deste estudo era averiguar a eficácia do desenvolvimento e aplicação de estratégias de captação de clientes para dinamização dos serviços de restauração nos hotéis de categoria de cinco estrelas, situados na cidade do Porto, que se concluiu possível tendo em conta a resposta encontrada para todos os objetivos específicos delineados para esta investigação.

6.3 Limitações do Estudo

Primeiramente, umas das limitações sentidas na realização deste estudo, foi na pesquisa de autores que tivessem estudado as temáticas abordadas nesta investigação, nomeadamente, a restauração na hotelaria e o departamento de f&b dos hotéis, considerando que há necessidade de mais estudos nesta área de investigação.

Seguidamente, uma outra limitação sentida foi na obtenção de resposta por parte dos hotéis, para uma possível entrevista. Uma vez que o pretendido era entrevistar todos os hotéis de categoria de cinco estrelas, situados na cidade do Porto, uma totalidade de doze hotéis, sendo apenas possível entrevistar seis.

Por último, a limitação sentida, foi na tentativa de aquisição de informação ao nível financeiro e impacto económico que o setor de f&b possa ter, que se mostrou muito complicada de obter, uma vez que pela parte dos hotéis a consideram informação confidencial e pela parte de empresas que se dedicam a esse estudo, não houve qualquer tipo de resposta.

6.4 Perspetivas de Trabalho Futuro

Tal como referido anteriormente existe necessidade de uma maior pesquisa sobre temas como a restauração na hotelaria e o setor de f&b nos hotéis.

Considerando o estudo feito, observa-se um interesse por parte dos restaurantes dos hotéis em atingir outro tipo de clientes, para além do seu hóspede, ou seja, pode ser interessante a pesquisa sobre quem são esses clientes e que impacto podem ter na gestão dos hotéis.

Tendo em conta, a falta de possibilidade de entrevistar todos os hotéis de categoria de cinco estrelas, situados na cidade do Porto, seria de interesse conseguir entrevistar todas as unidades hoteleiras em falta e, por sua vez, abranger a pesquisa e tentar entrevistar também os hotéis desta mesma categoria, situados na cidade de Lisboa, uma vez que é a capital do país, caracterizada por ser uma cidade maior e muito apetecida pelo turismo.

Por último, futuramente, seria vantajoso observar uma diferente perspetiva deste estudo, tendo em vista, o impacto económico e financeiro deste setor na indústria hoteleira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AbuKhalifeh, A. & Som, A. (2012). Service Quality Management in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. *International Journal of Business and Management*, 135 - 141.

Adler, H. & Chien, T. (2004). The Wedding Business: A Method to Boost Food and Beverage Revenues in Hotels. *Journal of Foodservice Business Research*, 117 - 125.

Alonso-Almeida, M., Bremser, K. & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crises: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 1641-1661.

Ansel, D. e Dyer, C. (1999). A Framework for Restaurant Information Technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Trimestral*, 40 (3), 74-84.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383–1399.

Baum e Whiteman (2015). Hottest Food & Beverage Trends in Restaurants and Hotel Dining for 2015. Buzzword: The Whiteman Report. Disponível em: <http://www.baumwhiteman.com/2015trends.pdf> [obtido em 03/03/2019]

Berta, D. (2009). As marcas dizem que os funcionários atwitter para sites sociais. *Notícia do restaurante da nação*, 43 (15), 1-14.

Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: the effect of physical surroundings and employee responses. *J. Mark*, 54 (2), 69-82.

Bitner, M. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *J. Mark*, 56 (2), 57-71.

Bondzi-Simpson (2015). *Augmenting the Variety of Ghanaian Dishes on the Hotel Menu: An Inquiry into Attitudes and Intention (Thesis)*. University of Cape Coast, Ghana.

Boone, J. (1997). Hotel—restaurant co-branding—a preliminary study. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(5), 34-43.

Boyne, S., Williams, F. & Hall, D. (2002). On the trail of regional success: tourism, food production and the Isle of Arran Taste Trail Tour. *Gastronomy*, 91-114.

Cabiddu, F., De Carlo, M. & Piccoli, G. (2014). Social media affordances: enabling customer engagement. *Ann. Tour. Res.*, 48, 175-192.

Camillo, A., Connolly, D. & Kim, W. (2008). Success and failure in Northern California: Critical success factors for independent restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (4), 364-380.

Campos, M. (2016) *A experiência nos restaurantes dos hotéis-Fidelizar clientes e maximizar a receita (Tese de Mestrado)*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Canina, L., & Carvell, S. (2005). Hospedagem de procura por hotéis urbanos nos principais mercados metropolitanos. *Revista de Hospitalidade e Pesquisa de Turismo*, 29 (3), 291 – 311.

Canina, L., Enz, C. & Harrison, J. (2005). Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the US lodging industry. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 565-581.

Castelli, G. (2003). *Adminitração Hoteleira*. São Paulo: Educ.

Cetron, M. (2008). 10 tendências agora moldando o futuro da hospitalidade. *HSMIAI Marketing Review*, 25 (1), 20 - 31.

Chaudhry, R. (1993). Casual dining checks in. *Restaurants and Institutions* 1 November, 18-32.

Chen, C. & Chang, K. (2012). Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 1030-1032.

Chen, C., Chiu, H. & Hsu, C. (2015). How does demand uncertainty affect food and beverage capacity in the hotel industry? *Current Issues in Tourism*, 1-7.

Chér, R. (2014). *Empreendedorismo na veia: Um aprendizado constante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 159.

Chesters (2017). The business: Redefining accor's F&B strategy. *Catering News*, 21/05/2017. Disponível em: <http://www.hotelnewsme.com/catering-news-me/business-redefining-accors-fb-strategy/> [obtido a 28/03/2019]

Chiou, W., Lin, C. & Perng, C. (2010). A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995–2006. *Inf. Manage.*, 47 (5–6), 282-290.

Cichy, R. & Wise, P. (1999). *Managing Service in Food and Beverage Operations*. Michigan: American Hotel and Motel Association.

Cobra, M. (2009). *Administração de Marketing no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 22-23.

Cohen, E. & Avieli, N. (2004). Food in tourism: attraction and impediment. *Ann. Tour. Res.*, 31 (4), 755-778.

Dallaryan, S. (2007). Application of Total Quality Management in Food and Beverage Management a Case Study - Istanbul Divan Hotel. *Journal Of Social Sciences*, 1, 45-51.

Daugherty, T. & Hoffman, E. (2014). eWOM and the importance of capturing consumer attention within social media. *J. Market. Commun.*, 20 (1–2), 82-102.

Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I. e Alcott, P. (2013). *Gestão de alimentos e bebidas*. Abingdon, Reino Unido: Routledge.

Della, L., Eroglu, D., Bernhardt, J., Edgerton, E. & Nall, N. (2008). Looking to the future of new media in health marketing: deriving propositions based on traditional theories. *Health Market. Q.*, 25 (1–2), 147-174.

Deloitte Touche Tomahatsu Limited (2018). The Fourth Industrial Revolution Is Here – Are You Ready? Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4364_Industry4-0_Are-you-ready/4364_Industry4-0_Are-you-ready_Report.pdf, 24/03/2018 [obtido a 28/03/2019]

Deng, W., Kuo, Y. & Chen, W. (2008). Revised importance-performance analysis: three factor theory and benchmarking. *Serv. Ind. J.*, 28 (1), 37-51.

DiPietro, R., Crews, T., Gustafson, C. & Strick, S. (2012). The Use of Social Networking Sites in the Restaurant Industry: Best Practices. *Journal of Foodservice Business Research*, 15 (3), 265-284.

Donada, C. & Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 367-373.

Du Rand, G. & Heath, E. (2006). Towards a framework for food tourism as an element of destination marketing. *Current Issues in Tourism*, 9 (3), 206-234.

Du Rand, G., Heath, E. & Alberts, N. (2003). The role of local and regional food in destination marketing. *J. Travel Tour. Marketing*, 14 (3–4), 97-112.

Eide, D., Fuglsang, L. & Sundbo, S. (2017). Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda. *Tourism Management*, 63, 452-463.

Escobar-Rodríguez, T. & Carvajal-Trujillo, E. (2013). An evaluation of Spanish hotel websites: informational vs. relational strategies. *Int. J. Hosp. Manag.*, 33, 228-239.

Farrish, J. (2010). Fatores críticos de sucesso em churrascarias: os operadores e os clientes concordam? (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Nevada - Las Vegas, Las Vegas, NV.

Fawaz, Z. (2015). Lifestyle Hotels: The Emergence of a new creative class. Disponível em: www.hospitalitynet.org/file/152005607.pdf. [obtido a 01/03/19]

Feinberg, M. & Levenstein, A. (1986). Não é meu trabalho, cara. *Cornell Hospitality Quarterly*, 26 (4),10.

Freedman, M. & Kosová, R. (2011). Agglomeration, product heterogeneity and firm entry. *Journal of Economic Geography*, 12 (3), 601-626.

Freixo, M. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gomezelj, D. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (3), 516-558.

Gretzel, U., Kang, M. & Lee, W. (2008). Diferenças na adoção e uso da mídia gerada pelo consumidor: uma perspectiva transnacional. *Revista de Hotelaria e Lazer Marketing*, 17 (1/2), 99 – 120.

Grönroos, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Hall, C., Sharples, E., Mitchell, R., Cambourne, B. & Macionis, N. (2003). *Food Tourism Around the World*. Butterworth-Heinemann, MA.

Hallam, G., & Baum, T. (1996). Contracting out food and beverage operations in hotels: A comparative study of practice in North America and the United Kingdom. *International Journal of Hospitality Management*, 15, 41-50.

Han, H. & Hyun, S. (2017). Impact of hotel-restaurant image and quality of physical-environment, service, and food on satisfaction and intention. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 82-92.

Hayes, D. & Miller, A. (2011). *Gerenciamento de receita para o setor de hospitalidade*. Hoboken, NJ: Wiley.

Hemmington, N. e King, C. (2000) Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12, 256-261.

Hertel, J. (2009). A Nancy's Pizza, de Chicago, prepara planos de crescimento agressivos. *Nation's Restaurant News*, 43 (34), 18.

Hjalanger, A. & Richards, G. (2002). *Tourism and gastronomy*. Abingdon, Routledge.

Hong-bumm Kim (1996). Perceptual mapping of attributes and preferences: an empirical examination of hotel F&B products in Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 15 (4), 373-391.

Hotels May (1991). *Partners in Dining*, 98.

Hwang, J. & Hyun, S. (2014). First-class airline travellers' perception of luxury goods and its effect on loyalty formation. *Curr. Issues Tourism*, 20 (5), 497-520.

Hyun, S. & Kang, J. (2014). A better investment in luxury restaurants: environmental or non-environmental cues? *Int. J. Hosp. Manage.*, 39, 57-70.

Huang, C. & Smith, K. (1996). Complaint management: Customers' attributions regarding service disconfirmation in restaurants. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1(3/4), 121–133.

Hume, S. (2002). Sofisticada informalidade: os hotéis estão reagindo à mudança de clientela com restaurantes e bares mais casuais (exclusivo). *Restaurantes e Instituições*, 112(23), 54 - 62.

Hume, S. (2003). Époça aberta: Uma atitude mais agressiva e competitiva em relação ao papel do F & B remodela o jantar do hotel (Exclusivo). *Restaurantes e Instituições*, 113 (23), 36.

Ingram, P. (1996). Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: The evolution of naming strategies among US hotel chains, 1896–1980. *Strategic Management Journal*, 17 (1), 85-98.

Ismail, T., Muhammad, R., Yusoff, N. & Shariff, M. (2016). The Myth and Reality of Hotel Brand and Food Quality: The Case of Hotel Restaurants in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Science* 222, 382-389.

Israeli, A., Lee, S. & Karpinski, A. (2017). Investigating the dynamics and the content of customers' social media reporting after a restaurant service failure. *J. Hosp. Market. Manage.*, 26 (6), 606-626.

Janeiro, A. (1997). *Guia Técnico de Hotelaria – A arte e a ciência dos modernos serviços de restaurante*. Edições CETOP.

Jones, A. & Jenkins, I. (2002). *A Taste of Wales - Blas Ar Gymru: Institutional Malaise in Promoting Welsh Food Tourism Products*. London: Hjalager, A. M. e Richards, G. Editors.

Kaplan, A. & Haenlein, M. (2009). O mundo das fadas do Second Life: mundos sociais virtuais e como usá-los. *Business Horizons*. 52 (6), 563 – 572.

Karson, K. & Murphy, K. (2013). Atrair os hóspedes locais para o recurso de operações de alimentos e bebidas: o caso do Orlando Resort and Spa. *Journal of Foodservice Business Research*, 16 (4), 391 - 406.

Kimes, S. (2008). O papel da tecnologia na gestão de receitas de restaurantes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (3), 297 - 309.

Kimes, S. (2011). O futuro da gestão de receita do hotel. *Jornal da Receita e Gerenciamento de Preços*, 10 (1), 62 – 72.

Kooser, A. (2009). The latest in POS: The next generation is here. *Restaurant Business*, 108 (5), 28–29.

Kotler, P. (2010). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kwon, H., Kang, M. & Han, H. (2014). Investigating the differences on customers' experiences with luxury-hotel restaurants for physical environment, image, satisfaction, revisit intention, and visit intention to other restaurants. *Int. J. Tourism Hosp. Res.*, 28 (12), 45-60.

Lam, C. & Law, R. (2018). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60-69.

Lee, S., Chua, B., Lee, K. & Han, H. (2018). Hotel restaurants' challenges and critical success factors in Klang Valley, Malaysia: the inseparable roles of support centers and revenue streams. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20, 16-43.

Lee, S. & Jang, S. (2015). Conditional agglomeration externalities in lodging markets. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39 (4), 540-559.

Leeman, D. & Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing. Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry? *International Journal of Hospitality Management*, 31, 601-608.

Leung, D., Law, R., Van Hoof, H. & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: a literature review. *J. Travel Tour. Mark.*, 30 (1–2), 3-22.

Li, X., Wang, Y. & Yu, Y. (2015). Present and future hotel website marketing activities: change propensity analysis. *Int. J. Hosp. Manage.*, 47, 131-139.

Lim, H., Choi, J., Akhmedovb, A. & Chung, J. (2018). Predicting future trends of media elements in hotel marketing by using Change Propensity Analysis. *International Journal of Hospitality Management*.

Lima, G. & Carvalho, D. (2010). Estratégias de Marketing e Posicionamento de marca no setor hoteleiro: um estudo exploratório. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 9 (3), 98-126.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Lockyer, T. (2005). The dining experience: critical areas of guest satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12 (1).

Lockyer, S. (2009). Os participantes da conferência da NRA se conectam ao potencial da mídia social. *Notícia do restaurante da nação*, 43 (21), 1-42.

Long (2004). *Culinary Tourism*. L.M. Long (Ed.), University Press of Kentucky, Lexington.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2010). *New Perspectives on Marketing in the Service Economy* [Slides]. *Services Marketing*. Disponível em http://www00.unibg.it/dati/corsi/37030/60602-MKTG_2013_03%20SM%20Introduction_slim.pdf [obtido a 09/04/2019]

Lundberg, D. (1989). *The Hotel and Restaurant Business*. New York: Van Nostrand Reinhold,

Lusa (2016). Restaurantes já valem 25% a 40% das receitas dos hotéis. *Público*, 18/09/2016. Disponível em: <https://www.publico.pt/2016/09/18/economia/noticia/restaurantes-ja-valem-25-a-40-das-receitas-dos-hoteis-1744427> [obtido a 26/01/2019]

Mackenzie, M. e Chen, W. (2009). *Introduction to Hospitality - Module II*. Hong Kong: Education Bureau.

Maiga, A. & Jacobs, F. (2004). The association between benchmarking and organizational performance: An empirical investigation. *Managerial Finance*, 30 (8), 13-33.

Martin-Rios, C. & Pasamar, S. (2018). Service innovation in times of economic crisis: The strategic adaptation activities of the top EU service firms. *R & D Management*, 48 (2), 195-209.

Marsiglia, R. (2006). Orientações Básicas para a Pesquisa. Disponível em: http://www.fnepas.org.br/pdf/servico_social_saude/texto3-1.pdf [obtido a 18/12/2018]

Mazzeo, M. (2002). Product choice and oligopoly market structure. *The RAND Journal of Economics*, 221-242.

McKercher, B., Okumus, F. & Okumus, B. (2008). Food tourism as a viable market segment: it's all how you cook the numbers! *J. Travel Tour. Market.*, 25 (2), 137-148.

Meler, M. & Cerovic, Z. (2003). Food marketing in the function of tourist product development. *British Food Journal*, 105 (3), 175-192.

Merono-Cerdan, A. & Soto-Acosta, P. (2007). External web content and its influence on organizational performance. *Eur. J. Inf. Syst.*, 16 (1), 66-80.

Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas*. Mem Martins: Edições CETOP.

Mun, S., Woo, L. & Paek, S. (2019). How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market. *Tourism Management*, 75, 156-168.

Munar, A. & Jacobsen, J. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through Social Media. *Tour. Manag.*, 43, 46-54.

Namkung, Y. & Jang, S. (2007). A qualidade dos alimentos é realmente importante nos restaurantes? Seu impacto na satisfação do cliente e nas intenções comportamentais. *Revista de Hospitalidade e Pesquisa de Turismo*, 31 (3), 387 - 409.

National Restaurant Association (2017). *Restaurant Industry Pocket Fact Book*. Disponível em: http://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/Pocket_Factbook_FEB_2017-FINAL.pdf [obtido a 27/03/2019]

Nunes, N. (2015). *Hospitalidade na oferta de bens e serviços em alimentação ao turista com restrição alimentar (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Brasília.

Okumus, F., Kock, G., Scantlebury, M. & Okumus, B. (2013). Using local cuisines when promoting small Caribbean island destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30 (4), 410-429.

Okumus, F., Okumus, B. & McKercher, B. (2007). Incorporating local and international cuisines in the marketing of tourism destinations: the cases of Hong Kong and Turkey. *Tour. Manage.*, 28 (1), 253-261.

O'Mahony, B. (2007). Culinary imagination: The essential ingredient in food and beverage management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(1), 1-6.

Oronsky, C. & Chathoth, P. (2007). An exploratory study examining information technology adoption and implementation in full-service restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 941-956.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service Quality. *J. Retail.*, 64 (1), 12-40.

Perlik, A. (2009). Estudos sociais. *Restaurantes e Instituições*, 119 (6), 30-37.

Pessoa, A. (2017). Importância do Food & Beverage na escolha e fidelização de hóspedes a hotéis de 4 e 5 estrelas em Lisboa (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Peters, M. & Pikkemaat, B. (2005). *Innovation in hospitality and tourism*. Routledge.

Pimentel, D. (2013). *Marketing e Branding em Hotelaria: Casos práticos nas Pousadas de Portugal* (Tese de especialização). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Pinheiro, D. & Gullo, J. (2011). *Fundamentos de Marketing: Suporte às estratégias de negócios das empresas*. São Paulo: Atlas, 56.

Pontes, A. & Lopes, P. (2017). Estratégias de captação e fidelização de cliente de crédito consignado. *Revista Valore, Volta Redonda*, 2 (1), 34-50.

Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira Volume I, II e III*. OTELTUR.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005) Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais> [obtido 27/10/ 2018]

Rey, A. & Wieland, F. (1985). Hospitality Management Library: Food & Beverage Service. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan.

Riley, M. (2005). Food and beverage management: A review of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 88–93.

Rodgers, S. (2005). Applied research and educational needs in food service management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17, 302 - 314.

Rowe, M. (2011). Edgy hotel restaurants. *Restaurant Hospitality*, 95(3), 28–32.

Rushmore, S. (2003). How Can Hotels Make Money? *Hotels*, abril. Disponível em: [file:///C:/Users/Beatriz/Downloads/HVS%20-%20How-Can-Hotels-Make-Money-On-FB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Beatriz/Downloads/HVS%20-%20How-Can-Hotels-Make-Money-On-FB%20(1).pdf) [obtido a 28/01/2019]

Rutherford, D. & O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations*. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons, INC.

Schmidt, S., Cantalops, A. & Santos, C. (2008). The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness. *Int. J. Hosp. Manage.*, 27 (4), 504-516.

Semedo, W. (2015). Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B) (relatório de estágio profissional). Universidade do Mindelo.

Siguaw, J. & Enz, C. (1999). Melhores práticas em gestão de alimentos e bebidas. Os relatos da morte do serviço de alimentação do hotel são altamente exagerados. De fato, o serviço de alimentação continua sendo uma parte essencial das operações de muitos hotéis. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40 (5), 50 - 54.

Silva, S. (2013). Plano de Marketing para um produto ou serviço turístico: Hotel Figueiredo's (Trabalho final de mestrado). Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Instituto Politécnico de Leiria.

Simanjuntak, M. & Musyifah, I. (2016). Online Shopping Behavior on Generation Y in Indonesia. *Global Bus. Finance Rev.*, 21 (1), 33-45.

Simon (2017). Marriott launches food-and-beverage loyalty program. *Hotel Management*, 13/10/2017. Disponível em: <https://www.hotelmanagement.net/food-beverage/marriott-launches-food-and-beverage-loyalty-program> [obtido a 28/03/2019]

Sims, R. (2009). Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience. *J. Sustain. Tour.*, 17 (3), 321-336.

Souza, F. (2010). Marketing trends: As mais importantes tendências do Marketing para os próximos anos. Academia Brasileira de Marketing. M. Books Editora.

Strate, R. & Rappole, C. (1997). Alianças estratégicas entre hotéis e restaurantes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 38 (3), 50 - 61.

Strate, R. & Rappole, C. (2011) Strategic Alliances between Hotels and Restaurants. ScienceDirect, 38, 50-61.

Sujithamrak, S & Lam, T. (2005) Relationship between customer complaint behavior and demographic characteristics: A study of hotel restaurants' patrons. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 10(3), 289-307.

Suoto, J. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. Tourism Management, 51, 142-155.

Swinyard, W. & Struman, K. (1986). Market segmentation: finding the heart of your restaurant's market. The Cornell H.R.A. Quarterly, 27 (1), 88-96.

Tajeddini, K., Altinay, L. & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating role of learning orientation and inter functional coordination. International Journal of Hospitality Management, 65, 100-114.

Teixeira, A., Branco, M., Ferreira, I. & Azevedo, J. (2013). Marketing digital no setor hoteleiro: o que as páginas web dizem dos hotéis portugueses. IPVC e Five by Five - Consulting and Research, Lda. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andreia_Teixeira/publication/277617707_Marketing_digital_no_setor_hoteleiro_o_que_as_paginas_web_dizem_dos_hoteis_portuenses/links/55813b2608aea3d7096e6517.pdf

Teixeira, R. (2004). Gestão de Marketing em Pequenos Empreendimentos Hoteleiros. *Revista Turismo e Análise*, 15 (1), 22-41.

Tikkanen, I. (2007). Maslow's hierarchy and food tourism in Finland: Five cases. *British Food Journal*, 109 (9), 721-734.

Torres, E., Fu, X. & Lehto, X. (2014). Examinando os principais impulsionadores da satisfação do cliente em uma experiência de hotel: uma perspectiva transcultural. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 255 - 262.

Tsai, C. & Wang, Y. (2017). Experiential value in branding food tourism. *J. Destination Market. Manage.*, 6 (1), 56-65.

Tussyadiah, I. & Fesenmaier, D. (2009). Intermediação de experiências turísticas: acesso a lugares através de vídeos compartilhados. *Anais de Pesquisa em Turismo*, 36 (1), 24 – 40.

Wadhera, M. (2016). The Information Age is Over; Welcome to the Experience Age. Disponível em: <http://techcrunch.com/2016/05/09/the-information-age-is-over-welcome-to-the-experience-age/>, 13/05/2016 [obtido a 28/03/2019]

Wang, Y., Hwang, Y. & Fesenmaier, D. (20016). Futuring internet marketing activities using change propensity analysis. *J. Travel Res.*, 45 (2), 158-166.

Watkins, E. (2014) Defining F&B sucess in hotels. *Hotel News Now*. Dsponível em: <http://www.hotelnewsnow.com/articles/23009/Defining-FB-sucess-in-hotels> [obtido a 27/10/2018]

Wexler, M. (1994). Name chefs and Food Chains team up with hotels. *Hotels* May, 67-70.

Wu, E., Law, R. & Jiang, B. (2013). Predicting browsers and purchasers of hotel websites: a weight-of-evidence grouping approach. *Cornell Hosp. Q.*, 54 (1), 38-48.

Yeh, C., Chen, C. & Hu, J. (2012). Business diversification in the hotel industry: A comparative advantage analysis. *Tourism Economics*, 18 (5), 941-952.

Zeng, B. & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tour. Manag. Perspect.*, 10, 27-36.

ANEXOS

Anexo I – Guião das Entrevistas

1. Quantos Restaurantes tem o hotel?
2. Qual a importância que o setor de F&B tem na gestão do hotel? Seja ao nível de impacto financeiro como ao nível de ferramentas de marketing dispensadas para a sua promoção e desenvolvimento?
3. Tendo em conta a vasta concorrência a que os restaurantes dos hotéis estão sujeitos, uma vez que estes não competem apenas com os restaurantes dos outros hotéis, mas sim com toda a indústria da restauração, que medidas é que acredita serem importantes implementar de forma a captar mais consumidores?
4. Acredita que há necessidade de uma alteração na maneira como os restaurantes dos hotéis são geridos? Ou seja, acha que estes devem ser geridos como se fossem restaurantes independentes?
5. Considera que a introdução da gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes dos hotéis pode ser uma boa estratégia para captar os hóspedes do hotel? E se possível, clientes locais?
6. Utiliza no seu restaurante estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*? Considera estas estratégias benéficas para a captação de clientes?
7. Sabendo a importância da qualidade dos alimentos e do serviço num restaurante, quais as estratégias utilizadas pelo hotel para garantir a satisfação dos clientes e consequentemente a divulgação e o retorno a essa mesma experiência?
8. Acredita que este setor da restauração dentro dos hotéis é afetado pela problemática da sazonalidade? Se sim, não acha que a captação de clientes locais para os seus restaurantes poderá contribuir para solucionar o problema?
9. Acha que este restaurante pratica preços muito superiores, comparativamente com os restaurantes locais?
10. O restaurante do hotel usa meios de comunicação digitais? Se sim, considera a sua presença nas redes sociais importante?
11. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos? O que considera que ainda pode ser feito?

Anexo II – Transcrição de Entrevista (Hotel Crowne Plaza Porto)

Entrevistadora: Beatriz da Costa Nogueira

Tese: Estratégias de captação para dinamização dos serviços de restauração na hotelaria

Entrevistado: Mário Carvalho - Diretor de F&B

Entidade: Hotel Crowne Plaza Porto

1. Quantos Restaurantes tem o hotel?

Só existe o Restaurante SOMOS, existe também um bar que serve sandes ou coisas do género, mas não é de todo um restaurante. O nosso restaurante não é um restaurante de hotel, porque estrategicamente ele está colocado no ponto que está, portanto é um restaurante de rua com porta aberta para fora, para o público e isso faz com que finalmente o nosso restaurante tenha uma captação invulgar de clientes de fora e portanto nós temos 80% de público de fora e 20% de hóspedes sabendo que há uns anos atrás essa realidade era completamente inversa ou até menor, 10% de público de fora e 90% de hóspedes do hotel. Não é o caso atualmente, portanto nós neste momento, o SOMOS, é o projeto pioneiro aqui no Porto, é um conceito desenvolvido essencialmente por mim e no fundo está bem lançado, no fundo o SOMOS Porto é um dos primeiros ou será um dos primeiros SOMOS que irá existir porque este conceito de tentar trabalhar o restaurante fora do hotel, com a experiência que eu tenho, tentei várias vezes faze-lo, tanto em Lisboa como no Porto e não é fácil, mas é possível e nós conseguimos fazer com que isso fosse possível. As pessoas entram ou começaram a entrar no restaurante com uma facilidade enorme e depois no fundo o boca-a-boca faz o resto. Porque o cliente do hotel normalmente gosta de dar um tiro certo e maior parte das vezes quando acontece connosco se formos a um sítio qualquer temos ali três ou quatro dias para ficar num sítio e tentamos não desperdiçar boas oportunidades para fazer refeições fora, se o cliente tiver dinheiro para o fazer obviamente, se durante o dia é mais difícil por que as pessoas aproveitam para visitar, ao jantar

querem aproveitar para estar tranquilos e ter uma boa experiência e basta ir a um TheFork e ver a nossa pontuação ou *feedback* do restaurante. Quando chegam e observam o restaurante cheio isso faz toda a diferença, e depois o ambiente em si do próprio restaurante faz o resto.

2. Qual a importância que o setor de F&B tem na gestão do hotel? Seja ao nível de impacto financeiro como ao nível de ferramentas de marketing dispensadas para a sua promoção e desenvolvimento?

Para esta pergunta, a respetiva resposta depende muito do hotel em questão e da sua estrutura. Se é um hotel grande ou depende da cidade mas numa cidade como o Porto este hotel pode considerar-se enorme, se é um hotel como o nosso, que tem uma vertente muito grande para os congressos, o f&b é muito importante, sou suspeito a falar porque sempre trabalhei nesta área, mas para mim é das peças mais importantes, e porquê? Porque um bom f&b e quando me refiro a um bom f&b, estou-me a referir ao nível departamental, se ele for bom consegue vender muito de um hotel. Uma pessoa é capaz de trocar de hotel porque está chateada com o serviço mas não troca de hotel porque abriu um hotel novo com uma camas enormes e por aí fora, os hotéis são algo bastante particular, uma pessoa é capaz de estar em casa e lembrar-se do seu serviço e do seu ambiente, e claro tem que gostar da comida, mas há muita coisa que faz a diferença e o f&b está relacionado primeiramente com a consistência, qualidade do serviço e depois um congresso é vendido porque o nosso restaurante é top. Por exemplo há uma visita de inspeção de um grupo e vai almoçar a uma concorrência ou está a hesitar entre três hotéis e pode escolher o nosso porque o produto é melhor. E agora diz-me o hotel teve sorte porque aquele dia foi excelente, mas não porque quando estão a escolher um grupo vão 1 ou 2 vezes antes, para se certificar da consistência do produto. Portanto respondendo-lhe à pergunta o f&b definitivamente é um aspeto muito importante no ponto de vista económico. Se está hospedado num hotel num centro de uma cidade ou num resort o f&b é muito importante, e é importante porque se não o for, o hotel não capta clientes e depois é muito irregular, porque pode-se inventar muito e ter novos conceitos, mas a comida vai toda bater ao mesmo, em

termos do que é que o cliente espera, e isso é muito básico, porque o que o cliente espera é comer bem.

3. Tendo em conta a vasta concorrência a que os restaurantes dos hotéis estão sujeitos, uma vez que estes não competem apenas com os restaurantes dos outros hotéis, mas sim com toda a indústria da restauração, que medidas é que acredita serem importantes implementar de forma a captar mais consumidores?

Existe um conjunto de fatores que fazem o restaurante do hotel ter sucesso. Falo com algum conhecimento porque estou nisto há muitos anos, não é taxativo, por exemplo eu abri este restaurante e funcionou e porque é que funcionou neste e não funcionou nos outros? Não é não funcionou nos outros, eles continuam a ter um bom funcionamento, mas não têm o sucesso deste e neste no ano de 2000 trabalhei outro conceito e não funcionou, se fosse fácil, todos tinham restaurantes abertos e com sucesso, o que não é o caso. Portanto às vezes, apresenta-se ser esta uma pergunta de 1 milhão de dólares que é porque é que aquele restaurante está cheio? Dou-lhe um exemplo de um restaurante independente que é a Cufra que está sempre cheio, e porquê? O mercado do Porto é tradicional, tradicional o mercado local, não estamos a falar do turista, e tradicional é o quê? Algo que passa de geração em geração, vai a um restaurante porque o seu pai ia, o seu pai vai porque o seu avô ia, e assim sucessivamente. Isto porquê? 70% das pessoas joga pelo seguro e opta por um restaurante que conhece o mesmo acontece quando uma pessoa tem que optar pelo que quer comer a maior parte das pessoas escolhe de acordo com aquilo que gosta, ou seja, poucas pessoas arriscam e gostam de experimentar coisas novas e que gostam de ir pela sugestão do empregado. Ou seja, torna-se muito complicado, podemos abrir um restaurante que sabemos que tem tudo para ser um sucesso, mas depois isso não acontece, ou porque os empregados não correspondem, o serviço é extremamente importante, por vezes uma boa comida pode ser estragada pelo cheiro a suor do empregado ou então uma indelicadeza tremenda e isso estraga por completo a refeição.

4. Acredita que há necessidade de uma alteração na maneira como os restaurantes dos hotéis são geridos? Ou seja, acha que estes devem ser geridos como se fossem restaurantes independentes?

Este hotel é quase gerido de uma forma independente, só não o é porque só consegue ser gerido de forma independente se este não pertencer ao mesmo dono do hotel, portanto à mesma empresa. Se o restaurante não pertencer à mesma empresa já entramos em campos mais complexos, que é a dificuldade da imputação de custos e por aí fora, porque torna mais caro ou menos viável para o restaurante. Enquanto se um restaurante for metido dentro de um hotel os custos são completamente alocados a uma estrutura, onde ele obrigatoriamente tem que existir, para fornecer os pequenos-almoços, dar comida ao pessoal, se o restaurante for alocado a uma empresa diferente ou a centro de custo diferente, aí efetivamente a margem de exploração é completamente distinta não é a mesma coisa.

5. Considera que a introdução da gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes dos hotéis pode ser uma boa estratégia para captar os hóspedes do hotel? E se possível, clientes locais?

Se vai para um sítio como Portugal, nós porque é que temos de fazer comida internacional? Temos a nossa comida, e a nossa comida é boa e culturalmente nós comemos bem. No fundo as pessoas quando cá vêm acham a nossa comida diferente do resto da Europa. Há poucos países na Europa que consigam, Espanha é muito parecido, mas se for a ver ela é muito diferente. Relativamente á sua pergunta, deixe me dizer que à mais de 20 anos que eu faço isso e sou fiel, não sou daqueles tradicional em excesso mas sou fiel aos meus princípios e o que é certo é que me tem dado razão o sucesso que nós temos tendo, porque definitivamente era aquilo que eu estava a dizer, o que é que me interessa estar a servir coisas que, dando o exemplo do restaurante, porque é que no caso do pequeno-almoço, que também faz parte do restaurante, porque é que eu hei de estar a colocar croissants e brioches e coisas do género tudo igual aos outros se

depois com a abertura de Europa e com a falta de mão de obra toda a pastelaria de pequeno almoço é tudo igual, seja um hotel de 3 estrelas, 4 ou 5 é tudo igual, sabe tudo ao mesmo, o formato pode ser diferente mas o sabor está todo lá e eu acho que isso é um bocado irritante e aborrecido, os clientes vão a um hotel têm uma expectativa de algo como se espera de um hotel mas porque é que eu não hei de dar um pequeno-almoço também parecido com casa? E isso é que é o trabalho difícil, que é que o nosso pequeno-almoço seja um serviço diferenciado dos outros, mas isso andamos todos a dizer a mesma coisa, mas depois faze-lo é que se torna mais difícil e isso acontece depois na comida, porque é que eu em 1998 em Lisboa optei por levar uma cozinheira de tacho para um hotel de 5 estrelas? E ao principio foi um choque, porque a cozinha de um hotel é muito industrializada, é muito aquela, como é conhecida, comida de plástico, mas o que é certo é que quando se começa a introduzir comida de tacho, do género de um restaurante normal, de tacho na mesa, mais tradicional, é um choque grande, mas é um choque que as pessoas gostam e o que é certo é que o restaurante encheu e começou a ter sucesso.

6. Utiliza no seu restaurante estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*? Considera estas estratégias benéficas para a captação de clientes?

Se for um restaurante que não fatura no fundo é só custos e quando é só custos aí eu definitivamente advogo que, e contra mim falo, porque se isso existir é sinal que eu não estou a fazer o meu trabalho ou que no fundo não sou capaz de o desenvolver, mas não sou estúpido ao ponto de admitir que entre ter sucesso e ter que pagar a alguém ou não ter sucesso e ter prejuízo e morrer orgulhosamente só e a acreditar que o meu projeto vai para a frente, isso aí eu optava por entregá-lo a alguém, quando eu digo entregá-lo alguém nem que seja para pagar o nome e por isso admito que há restaurantes que fazem isso. Chamar chefs de renome para os restaurantes dos hotéis considero que isso acontece mais em cidades cosmopolitas e com maior volume, o Porto ainda não está assim. O f&b, quando olhamos para a parte final em termos de resultado, é volume. Ninguém consegue

ser rentável, se chegar ao final do ano e não tiver lucro, principalmente num restaurante, o restaurante pode ser muito bom e ter muito boa fama mas fecham todos, seja com o chef que for. Portanto, é por isso que eu digo independentemente do seu aspeto ou decoração, se forem rentáveis isso é que interessa. É uma conjugação de fatores que dita o sucesso de um restaurante, os resultados financeiros são sempre mais importantes. Eu começo sempre ao contrário, pode ser muito desmotivador para alguns, mas é assim que trabalho, eu olho para um restaurante e não me questiono sobre o que vou servir, mas sim como é que eu vou tornar isto rentável. Porque se eu não for rentável não vale a pena.

7. Sabendo a importância da qualidade dos alimentos e do serviço num restaurante, quais as estratégias utilizadas pelo hotel para garantir a satisfação dos clientes e consequentemente a divulgação e o retorno a essa mesma experiência?

O foco está no serviço e na qualidade dos produtos. Uma coisa é a qualidade do produto outra coisa é a escolha do produto, quando eu digo escolha, do tipo de produto, e uma boa refeição não quer dizer que seja uma refeição cara, por outro lado, eu posso utilizar um peixe nobre, isto é, um peixe caro, e fazer uma má refeição, e utilizar um peixe menos nobre e fazer uma boa refeição com um custo controlado que me permita sempre ter uma margem de lucro boa, porque nós estamos a falar de um tipo de negócio que é muito complexo em termos de gestão que é eu compro 10 itens e esses 10 itens não quer dizer que eu os venda, porquê? Eu posso os estragar, podem estar duros, podem estar queimados, e você de 10 pode vender apenas 6, e isso é que é o busílis da questão, no fundo você perde é aí, e depois o preço médio transforma completamente, portanto, voltando à questão dos produtos, é importante a escolha dos produtos de modo a que os pratos não fiquem caros para a venda. Num restaurante destes eu não posso por em causa a qualidade dos produtos, isso já é obrigatório. É obrigatório que sejam bons produtos, e por vezes dizem, mas têm que ser biológicos, não têm apenas que ser bons produtos, o resto é moda. Pode dizer que vai oferecer produtos biológicos mas esse produtos são caros, a única forma que eu tenho de utilizar e oferecer algumas coisa diferentes é ter uma mini horta, fomos dos primeiros hotéis a ter

uma horta urbana e portanto isso permite-nos ter algumas coisas biológicas feitas por nós que nos dá alguma pica e faz a diferença. Mais até a mensagem do que propriamente na realidade porque obviamente temos que comprar, porque não é uma produção total, mas é um bocado disso, a escolha dos produtos é no fundo importante, mas é tão importante a escolha ou que tipo de produto é que vai oferecer por uma questão de rentabilidade do que propriamente a qualidade, porque a qualidade tem que ser, não posso por isso em questão sequer. No ponto de vista do serviço, como eu lhe disse, é o mais importante, porque há duas vertentes o sonho e a realidade, no sonho, o que se pretende são pessoas bonitas altas, independente do seu sexo, espera-se pessoas bem parecidas e afáveis, depois na realidade isso é completamente diferente porque as pessoas ou engordam ou são antipáticas, e o facto do cliente vir comer e ter uma comida espetacular, mas leva com uma pessoa que foi arrogante ou com quem não houve um empatia imediata pode logo estragar a refeição e isso na minha opinião é o mais difícil, porque a comida ainda se pode trabalhar, as pessoas não, e isso pode ser destruidor para o restaurante. O serviço é extremamente importante.

8. Acredita que este setor da restauração dentro dos hotéis é afetado pela problemática da sazonalidade? Se sim, não acha que a captação de clientes locais para os seus restaurantes poderá contribuir para solucionar o problema?

Não temos sazonalidade. Fazemos perto de 90% de ocupação durante o ano todo.

9. Acha que este restaurante pratica preços muito superiores, comparativamente com os restaurantes locais?

Eu não vou dizer que não me identifico com a concorrência, mas há muitos anos que nessa parte me considero teimoso, eu tenho um preço, que já foi mais caro, que já foi mais barato, mas eu tenho um preço, obviamente não lhe vou dizer que não me insiro no mercado mas você pode ter, imagine que é minha concorrente, pode ter 2 ou 3 restaurantes mas muito sinceramente, eu conheço e vou lá mas se há coisa que não me interessa é o preço que você pratica e o tipo de comida que

faz, mas faço isso há muito tempo, contra tudo e contra todos, eu não me interessa o que é que a concorrência oferece, isto é, não me interessa para mim, isso não vai influenciar o meu trabalho, ele ajuda-me, porque na maior parte das vezes nós aprendemos com os outros, por exemplo, aquele hotel abriu um novo *rooftop* bar, mas está sempre vazio, é um indicador que me dá, é um indicador que me mostra que pode não funcionar, não é isso que vai funcionar, isso mostra que quando alguém me vem dizer porque é não fazemos um *rooftop*? E eu digo porque não funciona, como é o caso deste ou deste e isso faz parte da nossa aprendizagem. Agora, fazer com que eu trabalhe os preços em função disso, não. É obvio que se o mercado, e o que faz os preços é margens de exploração e não vou dizer que já não fiz muitas experiências, que é ok então nós vendemos a este preço, a mim interessa me mais que você leve uma boa experiência do restaurante e que para levar uma boa experiência do restaurante é que coma os pratos todos, por isso é que se eu tiver de pôr uma sobremesa mais barata, devido a muitas vezes estas se apresentarem com um preço quase igual à do prato principal, ponho, deve ser dos restaurantes deste segmento com as sobremesas mais baratas, para que o cliente possa ter a experiência do início ao fim. Porque é que o cliente há de fazer a sua refeição de acordo com o dinheiro que ele tem, então eu faço ao contrário eu construo a carta de modo a que ele consiga ter a refeição completa e é nisso que eu me baseio.

10. O restaurante do hotel usa meios de comunicação digitais? Se sim, considera a sua presença nas redes sociais importante?

Sim. E considero bastante importante essa presença. (Thefork, Tripadvisor, etc)

11. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos? O que considera que ainda pode ser feito?

Acho que é possível, dou-lhe o exemplo deste hotel que é considerado um sucesso, porque voltando à questão do f&b, no global, o f&b é um peso pesado dos hotéis, é caro, toda gente olha para o f&b como os ladrões da margem do hotel, mas que

eu tento contrariar, e quando eu digo que tento contrariar é que não se olhe para o que ele custa, mas que se olhe, eu dá-me algum gozo ver as pessoas a olhar para este hotel com nostalgia e dizer mas aqui sempre se comeu bem, mas isso é bom sinal, mas isso é sinal que é selo de confiança por parte dos clientes em que todos os negócios que nós fazemos de salas e outras coisas é porque os clientes gostam, acho que é mais seguir o nosso caminho e fazer com que os clientes olhem para o restaurante e não tenham medo de entrar.

Anexo III - Transcrição de Entrevista (Hotel Torel Avantgarde Porto)

Entrevistadora: Beatriz da Costa Nogueira

Tese: Estratégias de captação para dinamização dos serviços de restauração na hotelaria

Entrevistada: Débora Lemos - Diretora de F&B

Entidade: Hotel Torel Avantgarde Porto

1. Quantos Restaurantes tem o hotel?

Nós somos um grupo hoteleiro de boutiques hotéis portanto nós só temos hotéis muito pequeninos a nível de dimensão em número de quartos, este é o maior hotel do grupo, tem 47 quartos todos os outros têm um número bastante inferior, temos neste caso uma unidade de restauração por cada um desses espaços, não temos nenhum espaço que tenha mais do que um restaurante, obviamente neste caso por exemplo, toda a área da restauração se chama Digby, no entanto tem várias zonas, esta esplanada onde nos encontramos, o bar, o restaurante que também tem uma esplanada própria e depois temos uma sala descendente que neste caso é uma sala que nós usamos mais para eventos, mas que também servimos como restaurante à carta e que tem um átrio privado, portanto acabam por ser várias salas dentro do mesmo espaço, mas o espaço tem um nome único e é considerado um único restaurante do hotel. Tem vários serviços diferentes, presta serviços diferentes,

mas é só um restaurante, acontece o mesmo em todos os hotéis do grupo em que temos um restaurante e um nome e a partir daí presta todos os serviços ao hotel.

2. Qual a importância que o setor de F&B tem na gestão do hotel? Seja ao nível de impacto financeiro como ao nível de ferramentas de marketing dispensadas para a sua promoção e desenvolvimento?

Primeiramente o f&b tem que existir, é obrigatório, o ser humano dorme, mas também come e bebe, portanto são três necessidades que nós tentamos combater. Tentamos mais mas essas são as básicas portanto o f&b está sempre inerente às unidades de alojamento pelo menos da categoria de segmento de mercado que estamos a falar, nós trabalhamos no mercado *luxury*, para nós não faz sentido ter um alojamento sem ter pequeno-almoço, não faz sentido ter pequeno-almoço sem ter outro tipo de serviços, não faz sentido não ter *room-service*, portanto a nossa tipologia de mercado e aquilo que se pretende, ou seja, o nosso tipo de cliente é alguém que procura esse tipo de ofertas portanto não podemos ter simplesmente os quartos e não oferecer esses serviços, de qualquer forma, internamente, a parte do f&b é sempre o departamento mais, não vou dizer mais problemático, mas financeiramente é sempre mais complicado de gerir, porquê? As margens em f&b são completamente diferentes das margens que se trabalham no alojamento e é muito mais sazonal e é muito mais perecível, isso faz com que seja uma área de negócio muito mais complicada de gerir, é gerido diariamente e é uma gestão diária, em relação à previsão, nós não conseguimos aprovisionar da mesma forma que o alojamento, em que há reservas antecipadas e não conseguimos ter esse tipo de planeamento, no f&b as coisas não funcionam propriamente assim, temos sempre uma série de fatores que fazem com que seja necessária a resposta do imediato e que não conseguimos ter uma previsão com muita antecedência, é tudo muito no momento. Pronto, todos os negócios que são negócios de momento, são negócios mais complicados de gerir, de qualquer forma o objetivo deste grupo, e é muito peculiar, não acontece, não é uma realidade hoteleira na maioria dos espaços, mas é a nossa realidade hoteleira, nós pretendemos e temos a nossa aferição de custos completamente separada, portanto nós não temos um

orçamento conjunto, nós temos vários orçamentos dentro da própria unidade, são até empresas separadas, há uma empresa que gere o alojamento e outra que gere o f&b, portanto nós tentamos que seja o mais separado possível no sentido de aferição de custos e de resultados, exatamente para umas empresas não financiarem as outras e serem ambas saudáveis e ambas subsistentes, a ideia é essa. É isso que pretende no grupo Torel e aqui não deixa de ser exceção, o Digby é uma empresa independente, é um restaurante independente que aceita clientes da rua que não estão hospedados no hotel, o único serviço privatizado que nós fazemos é o pequeno-almoço, portanto nós pretendemos ter uma faturação completamente independente do hotel e aceitamos muitos grupos exteriores e reservas exteriores e aceitamos qualquer pessoa que se dirija ao nosso bar que está aberto das 11h da manhã à meia noite, portanto nós pretendemos que as pessoas o utilizem como utilizam qualquer outra esplanada na cidade, que nem sempre é muito fácil. Mas existe sim uma separação, isso não acontece em todos os grupos hoteleiros, há efetivamente grupos hoteleiros em que o f&b faz parte do orçamento geral da unidade e neste sentido tudo está mais diluído, por assim dizer, aqui é muito evidente e é muito fácil de ver isso, que é mais difícil de gerir? Sim, sem dúvida, trabalhamos margens muito mais pequenas, temos uma quantidade e diversidade de recursos humanos muito mais forte do que no alojamento, são precisas muitas mais pessoas para prestar um serviço em f&b do que para prestar um serviço de alojamento, portanto isso faz que os nossos custos sejam efetivamente muito altos, embora trabalhemos numa hotelaria de luxo e num segmento muito específico, ou seja, um preço médio muito alto, mas mesmo assim as nossas margens para prestar um serviço que nós queremos prestar, requer sacrificar um bocadinho as margens de lucro e nesse sentido, é um negócio bastante mais difícil de gerir. Depois prestamos uma série de serviços ao próprio hotel, que são o caso do pequeno-almoço, dos *welcome drinks* à chegada, dos tratamentos vip nos quartos e uma série de coisas deste género, que não são para nós uma fonte de receita, onde haja uma margem de lucro muito elevada, porque é um serviço que prestamos à empresa que gere o alojamento, mas de qualquer forma é fonte de receita e é faturação de f&b e não de alojamento, portanto faz sentido.

3. Tendo em conta a vasta concorrência a que os restaurantes dos hotéis estão sujeitos, uma vez que estes não competem apenas com os restaurantes dos outros hotéis, mas sim com toda a indústria da restauração, que medidas é que acredita serem importantes implementar de forma a captar mais consumidores?

Relativamente aos hóspedes nós não sentimos muita dificuldade em captá-los, isto tem a ver com o tipo de mercado, o cliente que procura os nossos hotéis, por norma, procura serviço e mais do que uma noite e uma cama para dormir, portanto é relativamente fácil para nós e conseguimos fazer isso com a nossa própria faturação que oscila em função ocupação do hotel portanto isso é um bom indício, obviamente que os nossos clientes, podíamos converter muito mais, isso pode-se sempre fazer melhor, mas isso para nós não é um problema assim tão grande, os nossos clientes requerem e gostam de ter serviço e gostam de experimentar pelo menos uma vez enquanto cá estão, portanto para já isso não é tão preponderante. As pessoas da cidade e os locais, isso sim é um mercado muito difícil de conseguir, principalmente porque ainda existe muito o estigma do restaurante de hotel que as pessoas no seu quotidiano normal tentam ou evitam procurar. Há uma tipologia de locais e de mercado que procura esses sítios, é uma referência de serviço, porque sabe que nesses sítios, espera-se automaticamente um determinado tipo de serviço e quando as pessoas valorizam muito esse tipo de serviço, automaticamente procuram restaurantes de hotel, mas quando não é o caso e quando não são os sítios da moda, como se costuma dizer, acaba por perder um bocadinho esse segmento. Para nós esse é um trabalho que também é difícil, não temos respostas muito imediatas, principalmente, porque o Porto está uma cidade *pop up*, abrem coisas todos os dias, é muito difícil saber o que está a funcionar e o que é que não está, abrem conceitos muitos giros, abrem coisas muito giras na cidade, com outra dinâmica, com outra capacidade e com um *know-how* diferente porque estão a ser feitos e vocacionados apenas para aquilo, então conseguem dedicar-se às coisas de forma diferente. A localização também é sempre importante, há uma série de fatores que ajudam ou que condenam, no nosso caso, achamos importante desde o primeiro minuto e isso foi uma estratégia inicial e continua a ser em todos os nossos hotéis é dar um nome ao restaurante que nada

tenham haver com o hotel daí os nossos restaurantes não terem, este é o Torel Avantgarde, este restaurante chama-se Digby, tem o Torel 1884 na rua Mouzinho da Silveira, o restaurante chama-se Bartolomeu, obviamente tem alguma coisa haver com o conceito do hotel em si, nós temos hotel de conceito, todos eles têm um tema bastante fechado e tentamos que a área de f&b esteja de acordo com isto para haver uma lógica de conceito, de qualquer maneira tentamos ter uma imagem completamente diferenciada dos hotéis e mesmo a nível de logótipos e de grafismo, tentamos que seja dissociado por aí, tentar ser unidades individuais, quem nos segue nas redes sociais e quem vê a nossa publicidade aos espaços não chega à informação de que faz parte de um hotel, facilmente os clientes conseguem vir e fazer uma reserva e só se apercebem que faz parte de um hotel quando chegam aqui, porque têm que entrar pela porta do hotel, não existe nenhuma diretamente para o exterior, mas com uma lógica, a vista, se o tivéssemos posicionado para a rua não surtia qualquer efeito, desta forma oferecemos uma vista maravilhosa e obviamente o restaurante foi feito e foi pensado por causa disso mesmo, quem tem espaços nesta rua que tem uma vista privilegiada que maior parte desconhece porque não é uma rua muito dinâmica, mas efetivamente é uma vista muito boa, e as pessoas quando vêm aqui ficam realmente surpreendidas e para nós isso é uma óbvia mas valia. Mas mesmo assim continua a ser muito difícil chegar ao mercado do Porto, isto leva o seu tempo, nós temos clientes que vêm aqui e dizem que não sabiam que aquilo existia e quando dizemos que já estamos ali há dois anos as pessoas ficam boquiabertas porque não faziam ideia, é normal, é difícil chegar ao mercado, é difícil identificarem-nos como restaurante individual ou então como uma opção e não é muito fácil, todas as estratégias de marketing que temos experimentado e temos feito um investimento muito grande nesta área porque nos faz todo o sentido, nós não queremos ter clientes só do nosso hotel, mesmo porque temos uma área que nos permite fazê-lo queremos ter muito cliente externo, queremos chegar ao cliente do Porto, fidelizar o cliente do Porto, mas não é uma tarefa muito fácil, não existe uma ciência mágica para isso, existe a área dos eventos que nos ajuda imenso, o estarmos a fazer alguns eventos com empresas estratégicas ajuda-nos porque os convidados desses eventos ficam a conhecer e o passa palavra, na minha

opinião, continua a ser a melhor publicidade, as pessoas falarem e passarem a sua experiência, para nós continua a ser o maior investimento, é o nosso maior investimento, quando temos o cliente dentro de portas, que a experiência dele seja efetivamente muito boa e que ele vá daqui com essa imagem e seja um sítio que a pessoa vai jantar hoje e amanhã já esqueceu, mas sim um espaço que refira a algum que esteve já a jantar e isto acabar por funcionar e isto é muito bom mas leva o seu tempo, isto é um processo muito lento e o passa palavra é um processo que demora aqui algum tempo, agora sentimos mais isso, fizemos 2 anos esta segunda-feira, e já sentimos esse retorno de clientes que vêm várias vezes e temos alguns clientes fidelizados que acabam por nos dar um bocadinho essa garantia mas de qualquer forma acaba por ser complicado. Outra estratégia é através dos nossos parceiros de negócio, obviamente, nós vendemos produtos alimentares e vendemos bebidas e tentamos ter uma ligação próxima com os próprios produtores e não comprar na grande distribuição, tentar chegar a essas pessoas, normalmente essas pessoas são locais, que têm o seu próprio mercado de clientes que acabam por passar um bocadinho essa palavra, é uma estratégia, é uma forma de chegar a muita gente, é uma boa estratégia que nos faz sentido porque depois retiramos aqui a parte de formação para as equipas e proximidade aos produtores é sempre engraçado e cria-se uma sinergia muito positiva, do meu ponto de vista, e faz-me todo o sentido, de qualquer forma é uma boa estratégia, para além disso obviamente temos o Tripadvisor, o Zomato, todas as plataformas de reservas que estão na moda e que estão em voga.

4. Acredita que há necessidade de uma alteração na maneira como os restaurantes dos hotéis são geridos? Ou seja, acha que estes devem ser geridos como se fossem restaurantes independentes?

Os restaurantes devem ser geridos como unidades de negócio independentes, na minha opinião. No meu ponto de vista, e estou a falar de um ponto de vista financeiro e de gestão, concordo sem dúvida. Os restaurantes de hotel ou restaurantes de qualquer organismo, não precisa de ser de um hotel, basta ser de um palácio ou espaços culturais ou outras áreas de negócio, tudo o que engloba

uma área de f&b deve ser gerido como uma empresa individual e deve, neste caso, ter todos os objetivos que qualquer outra empresa tem e ter tudo muito controlado mas individualmente. Há uma diferença e isso separa-nos principalmente, temos que entender que quem está a gerir um restaurante dentro de um hotel, ou dentro de uma casa de artes ou dentro de um museu, etc, não podemos nunca comparar esta gestão, no sentido operacional com um restaurante que abriu numa determinada rua, com o propósito de atender um cliente uma vez em passagem, que não tem qualquer tipo de outro serviço aglomerado e que não faz parte disto. Há toda uma dinâmica do espaço e do que exige essa empresa que nunca se consegue dissociar, ou seja, quem está a gerir uma empresa destas tem sempre que ter uma sensibilidade diferente nessa gestão. Não podemos comparar o que não é comparável. Conseguimos ter as mesmas estratégias, o que nós queremos relativamente ao objetivo final é exatamente o mesmo, mas as formas de o conseguir são sempre muito diferentes e isso tem partes boas e partes más, temos os clientes do alojamento que acabam por vir porque já estão cá dentro, ou seja, para nós é uma mais valia, por outro lado temos o estigma do cliente que vem da rua e que nem sempre se sente à vontade de vir a um hotel porque tem medo de uma série de coisas, porque cria alguma relutância em relação a isso, portanto há sempre uma sensibilidade diferente na gestão destes espaços.

5. Considera que a introdução da gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes dos hotéis pode ser uma boa estratégia para captar os hóspedes do hotel? E se possível, clientes locais?

Considero que devemos sempre defender a localidade dos nossos produtos, devemos sempre ter uma identidade, estamos em Portugal, somos portugueses portanto temos que ter sempre algum detalhe da nossa identidade e devemos sempre tentar levar essa mensagem, temos isso como missão, acho eu, qualquer português, qualquer pessoa que esteja cá e que trabalhe nesta área tem essa missão e isto em Portugal ou qualquer outro país do mundo, acho que devemos sempre defender a nossa bandeira, seja por que motivo for e se for pelo o que de melhor

temos, ótimo, isso é o que eu defendo à partida. Dentro de um espaço gastronómico isso é muito subjetivo e eu acho que é muito importante um conceito em primeiro lugar, acho que é a chave para qualquer negócio, é ter um conceito bem definido, não quer dizer que ele seja bem fechado e não quer dizer que ele seja intransigente mas bem definido e que a pessoa à partida quando entra nesse espaço sinta a harmonia desse conceito ou perceba imediatamente o que é que se passa ali o que é que fazem, o que é que vendem, o que é que eu posso esperar, isto é o maior segredo que eu acho que devemos tentar ir ao encontro, porque todos os espaços que têm conceitos muito fechados acabam por ter uma abordagem completamente diferente e a pessoa acaba por se sentir muito mais incluída nesse mesmo conceito, num espaço em que nós entramos à partida e não percebemos de imediato o que se passa e isso acaba por criar demasiadas confusões aos clientes. Eu acho que a estratégia e aquilo que se deve fazer é trabalhar bem o conceito e dentro desse contexto quando for possível utilizara as nossas origens e aquilo que nos identifica como portugueses e aquilo que nos orgulha, sem dúvida. Acho que não deve ser levado ao extremo, mas acho que sim que deve ser levado, mas dentro de cada contexto, não sou a favor de ter um restaurante como determinado conceito que nada tem haver com tripas á moda do Porto e vamos pôr lá as tripas só porque faz parte da nossa identidade, acho que não é por aí, mas acho que há ideias que se conseguem ter e há toques que se conseguem dar, se calhar às vezes mais subtis mas que se conseguem dar e que conseguimos marcar a diferença e acho que é um bocadinho por aí.

6. Utiliza no seu restaurante estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*? Considera estas estratégias benéficas para a captação de clientes?

O grupo Torel boutiques iniciou-se com outsourcing de f&b, o Torel Palace em Lisboa, o nosso primeiro hotel, continua com essa estratégia e continuará até maio do próximo ano, portanto nós temos um dos nossos hotéis em sistema de *outsourcing*, em que sim, já tivemos chefs de renome e tudo isso. Este projeto começou á dois anos atrás com uma empresa de *outsourcing*, seguiu exatamente

o mesmo modelo que as outras unidades, em novembro do ano passado deixou de ser, o grupo decidiu por uma questão de estratégia de negócio e de mercado ter o seu próprio departamento de f&b, criar estrutura para isso e, é o que estamos a fazer neste momento e todas as aberturas que surgiram depois dessa data já estão neste conceito, eu sou diretora de f&b de todas essas unidades, portanto é transversal a todos os nossos hotéis e já estamos com uma estratégia inclusive e faz parte do grupo. Não é para nós uma ciência exata, não quer dizer que daqui a uns anos não se volte a isso, mas neste momento não nos faz sentido enquanto grupo. Fazia-nos sentido quando éramos 1 ou 2 hotéis, atualmente, enquanto grupo deixou de nos fazer sentido porque temos margem e temos neste caso massa suficiente para criar estrutura e para conseguirmos ter isto internamente. Em relação aos chefs de cozinha, depende muito do conceito que vamos fazer em cada espaço, não temos nada contra essas associações, pelo contrário, nós vamos abrir um novo hotel em novembro que o nosso chef consultor é o chef Vítor Matos, que vai assinar a nossa carta, portanto não temos definitivamente nada contra isso. Os chefs de renome, se entendermos isso como alguém bastante competente e com experiências dadas e com provas dadas do seu trabalho que é um profissional que merece muito respeito e neste caso não temos nada, quer dizer, temos tudo a favor. Há sempre coisas positivas e negativas associadas a isso, mas de qualquer forma o positivo é sempre superior, como é obvio, isso faz-nos sentido. Em outras unidades em que o conceito seja um bocadinho diferente, depende muito daquilo que nós queremos fazer no espaço, depende das dimensões, depende do que se pretende, depende de quantas refeições pretende servir, depende do tipo de refeições que pretende servir, que tipo de gastronomia vai praticar e tudo aí depois move o mercado nesse sentido, mas não temos nenhum tipo de relutância em relação a isso, muito pelo contrário, apostamos nisso também.

7. Sabendo a importância da qualidade dos alimentos e do serviço num restaurante, quais as estratégias utilizadas pelo o hotel para garantir a satisfação dos clientes e consequentemente a divulgação e o retorno a essa mesma experiência?

Nós somos e identificamo-nos com um grupo de boutiques hotéis, boutiques hotéis é um conceito que está inculcido, pelo menos, na generalidade das pessoas como um serviço de qualidade, um serviço bem prestado e um serviço detalhista e personalizado. Isso transporta-nos imediatamente para um tipo de serviço difícil que requer muita atenção e que requer profissionais muito competentes a fazê-lo. Essa parte, o mercado, felizmente, ainda tem esses profissionais e ainda é possível formatá-los nesse sentido e ainda é possível ter essas equipas e que as nossas equipas a média de idade é muito jovem por isso ainda conseguimos fazê-lo com alguma tranquilidade, efetivamente, talvez a parte mais difícil de tudo isso é mesmo o ter pessoas e não robôs, o serviço robotizado é demasiado standardizado não vai ao encontro das nossas necessidades enquanto marca e enquanto aquilo que queremos espelhar, é muito mais fácil standardizar as pessoas e esperar os resultados, é muito mais difícil não standardizar, dar margem às pessoas para elas serem elas próprias e prestarem um serviço de qualidade mas sendo elas próprias, isso é um trabalho muito difícil, não é uma tarefa de todo que seja fácil aqui, estamos neste projeto, há dois anos a lutar para isso, obviamente os resultados são diferentes porque temos um historial de dois anos, há pessoas que estão connosco desde a abertura e que têm isso como historial mas não é muito fácil as pessoas entrarem e as nossas políticas de serviço são muito diferentes da maioria dos hotéis, nós não temos isso tão formatizado, é um bocadinho por aí, não temos um serviço muito formal, a própria indumentária dos nossos colaboradores é muito mais descontraída, isso não quer dizer que o serviço não tenha que ser de qualidade, depois claro há aqui algumas zonas cinzentas que é um bocadinho difícil de estabelecer, mas de qualquer forma o serviço para nós é crucial, o serviço e a simpatia que nós temos cá a trabalhar e o serviço prestado aos nossos clientes é sem dúvida a parte que nós investimos mais e a parte que queremos mesmo e não aceitamos menos que o excelente. Em relação à qualidade dos produtos, aí penso que a tarefa é um bocadinho mais fácil, o mercado tem essas opções, tem que se procurar um bocadinho e é algo que se tem que fazer com algum trabalho e algum detalhe, mas obviamente isso existe, a oferta é uma questão mais fácil de gerir, conseguir ter produtos de qualidade em Portugal é mais fácil de gerir do que o serviço, sem dúvidas, os recursos humanos é sempre mais difícil.

8. Acredita que este setor da restauração dentro dos hotéis é afetado pela problemática da sazonalidade? Se sim, não acha que a captação de clientes locais para os seus restaurantes poderá contribuir para solucionar o problema?

Eu acho que o Porto está a tornar-se uma cidade cada vez menos sazonal, nesse sentido. Acho que nos anos anteriores existia uma demarcação muito grande entre as épocas altas e os meses de verão e a época baixa. Neste momento, essa linha está cada vez mais ténue e está muito mais equilibrada, principalmente nos meses intermédios. É uma área muito sazonal? Sem dúvida. A própria semana é muito sazonal, se é que se pode dizer isto, a própria semana tem dias muito diferentes, o *mood* das pessoas é completamente diferente de segunda a domingo e isto é uma área que é muito sugestível a *moods*, portanto sim, é muito sazonal, continua a ser, as épocas festivas continuam a ser muito potenciadas neste caso em tudo o que tenha a ver com comidas e bebidas, obviamente depois temos os meses mais tranquilos em que as pessoas não exageram tanto ou não há tanta procura, tentamos cada vez mais combater isso com eventos que acontecem sempre de janeiro a dezembro e com, obviamente, fidelização de clientes porque as pessoas vão aos restaurantes todos os meses e as pessoas procuram serviço todos os meses, as pessoas gostam de beber um bom cocktail em todos os meses do ano, as pessoas gostam de um bom copo de vinho em todos os meses do ano e portanto tentamos potenciar isso ao máximo, óbvio. Mas sim, sentimos, continuamos a sentir e sente-se bastante, principalmente porque as ocupações do hotel também determinam muito isso, portanto ainda se nota essa diferença, nos níveis de ocupação diferentes nos meses mais altos e nos meses mais baixos. Há essa ligação entre o setor do alojamento e do setor de f&b, uma vez que o setor de alojamento reflete muito o número de turistas que circulam na cidade, portanto, isso para nós sendo um público alvo e um público para o qual nós somos em primeira instância pensados, obviamente, quando as ocupações da cidade baixam significa que há menos turistas a virem ao Porto, obviamente que depois sofremos todos um bocadinho por tabela, é aí que a parte dos locais entra e nos ajuda aqui a equilibrar um bocado esse mercado.

9. Acha que este restaurante pratica preços muito superiores, comparativamente com os restaurantes locais?

Acho que a nossa política de preços se adequa e deve-se adequar, em primeiro lugar ao nosso espaço e àquilo que oferecemos, se nós oferecemos um espaço como conforto acima da média, com uma vista acima da média, obviamente que os nossos preços têm que ser mais altos, depois se nós prestamos um serviço de qualidade e se prestamos um serviço que é identificado como um serviço de um hotel de 5 estrelas, obviamente, os nossos preços também terão de ser mais altos. Portanto não é por ser um hotel de 5 estrelas mas porque aquilo que oferecemos está acima da média portanto automaticamente os preços têm que ser acima da média, sem loucuras e sem exageros é preciso ter noção do tipo de negócio que estamos a falar e é preciso ter esta ideia bem enraizada mas quando servimos o topo e quando oferecemos o topo temos que cobrar o topo. Não exatamente essa ideologia, de só porque somos um hotel de 5 estrelas podemos cobrar aquilo que queremos, não, não nos faz sentido, até porque se o fizéssemos não teríamos clientes, isso não é uma boa política. Agora tentamos que seja justo àquilo que oferecemos e obviamente se nós oferecemos uma vista destas e uma esplanada destas, temos de cobrar por aquilo que estamos a oferecer, a política de preços é ajustada à oferta e não ao facto de sermos ou não um hotel de 5 estrelas, tem a ver com o conceito, com o que oferecemos, com o número de lugares que temos e tudo o que se pretende à volta daquele espaço, e o facto de sermos um hotel não influenciou em nada, aliás temos um restaurante em frente que têm preços médios bastante mais altos.

10. O restaurante do hotel usa meios de comunicação digitais? Se sim, considera a sua presença nas redes sociais importante?

Investimos muito em redes sociais e plataformas de reserva. São uma mais valia, digamos que o público mais jovem, há uma camada de público jovem que está muito atento esse mundo virtual e que nos faz sentido cativar e depois através dessas plataformas de reserva nós passamos já uma série de informações sobre

nós, ou seja quando o cliente vem não vem ao desconhecido já vem com uma série de informações, horários, preços e regras, já sabe minimamente o que vai esperar, isso é bom, prepara-nos um bocadinho o cliente ou afasta depende, tem a parte má também, pelas opiniões, mas é bom porque conseguimos obter o *feedback* dos clientes, embora haja um questionário interno que nós costumamos fazer ao cliente que efetivamente consomem, há sempre o feedback nas redes sociais e em todas essas plataformas que para nós isso é benéfico porque aprendemos muito com elas e ajudam-nos a crescer, mas de qualquer forma, tentamos estar pelo menos nas que achamos que têm um peso maior e chegar a essa massa da população que também nos faz sentido, depois tem sempre as vantagens das imagens e das fotografias que hoje em dia e sempre, o marketing funciona muito pela imagem e por aquilo que os nossos olhos veem e por aquilo que nos faz vontade de fazer e uma imagem vale mais que mil palavras, portanto todas essas plataformas se focam muito no grafismo e na imagem e faz-nos sentido porque nós temos efetivamente o produto gráfico, nós investimos muito em decoração e conforto dos espaços, temos uma vista fantástica, temos uma sala das flores que é o sítio mais instagramável que nós temos cá, portanto nós temos aqui uma série de objeto de imagem que nos faz sentido promover e investimos muito nos nossos espaços para que eles sejam espaços requintados com uma decoração própria, espaços muito bem pensados, muito confortáveis e que obviamente depois a nível de fotografia acaba por ficar muito bem e que consegue retratar muito bem aquilo que nós somos, portanto essas plataformas têm essa vantagem.

11. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos? O que considera que ainda pode ser feito?

Acho que estão mais dinâmicos, antes eram conceitos muito clássicos, muito fechados, acho que hoje estão a tentar ir ao encontro das necessidades do público local e já estão a tornar-se muito mais *friendlys* nesse aspeto, já se consegue encontrar num hotel coisas bastante atuais e muito mais modernas e sem esses estigmas todos e com um serviço completamente diferente e com uma oferta de

produtos muito mais local e não só os produtos internacionais e com cartas muito mais locais sem serem tão internacionais, acho que estão a sofrer uma mudança muito grande para positivo, no meu ponto de vista, acho que a mudança dos restaurantes de hotel nos últimos 10 anos foi drástica e continua a ser cada vez melhor, na minha opinião.

Anexo IV - Transcrição de Entrevista (Sheraton Porto Hotel & Spa)

Entrevistadora: Beatriz da Costa Nogueira

Tese: Estratégias de captação para dinamização dos serviços de restauração na hotelaria

Entrevistado: Dinis Teixeira - Diretor de F&B

Entidade: Sheraton Porto Hotel & Spa

1. Quantos Restaurantes tem o hotel?

O único restaurante que temos é o Porto Novo.

2. Qual a importância que o setor de F&B tem na gestão do hotel? Seja ao nível de impacto financeiro como ao nível de ferramentas de marketing dispensadas para a sua promoção e desenvolvimento?

A nível geral, cada vez tem mais importância a parte de f&b porque legalmente é um complemento que tem que fazer parte de qualquer hotel, principalmente com novos conceitos ao nível de comidas e bebidas, ou seja, hoje em dia já tem um peso bastante grande dentro da gestão de um hotel.

3. Tendo em conta a vasta concorrência a que os restaurantes dos hotéis estão sujeitos, uma vez que estes não competem apenas com os restaurantes dos outros

hotéis, mas sim com toda a indústria da restauração, que medidas é que acredita serem importantes implementar de forma a captar mais consumidores?

Isso tem tudo a ver com estratégias de marketing, de comunicação, da utilização das redes sociais, marketing digital que é muito importante, ou seja, a inovação, a criação de novos conceitos, ou seja, sair um bocadinho do tradicional do restaurante do hotel que é só para cliente, onde o foco é o pequeno-almoço que é o momento que todos os usam efetivamente o restaurante e ir um bocadinho mais à frente ter realmente conceitos que consigam ir buscar um bocadinho, além de captar o hóspede ir também buscar o cliente local através de eventos temáticos que possam fazer isso durante todo o ano, eventualmente ao domingo, os brunchs que existem, os buffets de família e outros eventos sociais como os dias dos namorados, o natal, a passagem de ano é através de aí que é possível captar tanto o cliente interno (hóspede) como cliente externo (local) mas realmente a participação do marketing digital é muito importante, toda esta divulgação e por outro lado o próprio conceito interno quer a nível de cozinha quer a nível de serviço que também é muito importante para realmente acompanhar as tendências atuais que existem no mercado não só dos hotéis mas também nos mercados dos restaurantes independentes.

4. Acredita que há necessidade de uma alteração na maneira como os restaurantes dos hotéis são geridos? Ou seja, acha que estes devem ser geridos como se fossem restaurantes independentes?

Isso é um bocadinho complicado porque realmente a função primária de um restaurante de hotel é servir os hóspedes, ou seja, não é uma função que se possa desviar e por exemplo, o pequeno-almoço é a refeição mais importante que o hotel tem, é realmente onde todas as pessoas passam e a principal função de um hotel passará sempre por aí, eventualmente o cliente passante é um complemento que pode ser uma mais valia pode representar um acréscimo de receita e de divulgação, mas nunca se pode muito desviar da função primária que é proporcionar ao hóspede aquele complemento que ele necessita. Para um hotel de

5 estrelas nós sabemos perfeitamente que cada vez mais temos concorrência externa, que cada vez mais o mercado dos restaurantes tem melhorado, hoje em dia, claro, temos restaurantes muito bons fora do âmbito dos hotéis e por isso claro também é um desafio conseguir captar uma faixa desse mercado mas eu pessoalmente acho que a função base e primária de um restaurante de hotel é o hóspede do hotel.

5. Considera que a introdução da gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes dos hotéis pode ser uma boa estratégia para captar os hóspedes do hotel? E se possível, clientes locais?

Para nós é realmente muito importante, ou seja, ter uma gastronomia interessante, conceitos inovadores mas mantendo a tradição, ir buscar aquela parte de aliar as novas tendências com os sabores tradicionais, nunca fugindo disso, é a nossa base porque também o cliente que vem também procura isso, procura saber um bocadinho das tradições e sentir um bocadinho os sabores do país em que está e da cidade e realmente é um foco que nós mantemos e que não nos tentamos desviar, tentamos sempre conciliar as duas coisas, tentar os conceitos, usar novos produtos, mas tentar também usar os mercados locais e os produtos locais para realmente conseguir ter o melhor dos dois mundos, isto é, conceitos inovadores com boas apresentações, mas também sabores tradicionais, que mostrem aos clientes a nossa gastronomia, a gastronomia nacional.

6. Utiliza no seu restaurante estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*? Considera estas estratégias benéficas para a captação de clientes?

Nós particularmente temos uma política de contratação e de desenvolvimento pessoal um bocadinho focada no aproveitamentos das potencialidades internas, ou seja, tentamos sempre, é evidente que temos um chef conceituado, um chef bem posicionado no mercado com renome, mas realmente foi um chef que já está connosco há muito tempo e que passou por outras etapas dentro da cozinha e neste

momento assume estas funções e tentamos sempre aproveitar as potencialidades das pessoas e fazê-las evoluir e fazê-las crescer dentro da organização para serem capazes de assumirem funções diferentes, crescerem se realmente surgirem essas oportunidades, não nos focamos não só no nome do chef mas focamo-nos bastante na equipa, ou seja, ter uma equipa homogénea, em que realmente todos as pessoas tenham bastantes qualidades, sejam técnicas, humanas ou capacidades de liderança, onde possam estar à altura de assumir desafios se realmente eles surgirem e essa política tem resultado, é uma política de formação muito forte em que investimos muito na formação desde muito cedo, em que temos as pessoas que ficam durante muito tempo e têm possibilidade de crescer, de ter essa formação para poderem estar a altura de outros desafios se assim for o caso.

7. Sabendo a importância da qualidade dos alimentos e do serviço num restaurante, quais as estratégias utilizadas pelo hotel para garantir a satisfação dos clientes e consequentemente a divulgação e o retorno a essa mesma experiência?

Em relação à qualidade do produto o que tentamos trabalhar sempre é trabalhar com os melhores fornecedores, tentar encurtar tempos de entrega, tempos de armazenamento, tentar trabalhar com os produtos mais frescos possível e coma melhor qualidade para conseguirmos ter um produto final com um grau de satisfação bastante elevado. Em relação ao serviço, apostamos bastante na formação, tentamo-nos focar na equipa, ter equipas homogéneas, que todos juntos formem um todo e que as lacunas de uns sejam preenchidas pelas mais valias de outros e no final sejam equipas fortes, como é obvio há sempre o individual, há pessoas muito qualificadas muito fortes a nível de serviço mas o nosso foco é a formação, principalmente a formação durante o trabalho, diária, é onde nos focamos bastante para ter essa qualidade de serviço que pretendemos.

8. Acredita que este setor da restauração dentro dos hotéis é afetado pela problemática da sazonalidade? Se sim, não acha que a captação de clientes locais para os seus restaurantes poderá contribuir para solucionar o problema?

É evidente que sim, não posso-lhe dizer que não porque apesar de hoje em dia o fator sazonalidade é um pouco relativo, uma vez que as tendências mudaram, os gostos mudaram e o que era antigamente épocas altas agora já não o são e vice-versa, ou seja, mantemos ao longo do ano uma tendência mais equilibrada ao nível de ocupações, não temos picos tão fortes como tínhamos há uns anos atrás. O Porto é uma cidade que vive bastante o turismo, em que o turismo teve um incremento muito forte nesses últimos anos, quer a nível de divulgação para o exterior quer ao nível das rotas, abriram bastantes novas rotas para destinos diferentes, surgindo novos mercados que acabam por combater algumas lacunas de sazonalidade que tínhamos até então. É evidente claro que se reflete um bocadinho na ocupação e consoante isso é normal que *outlets* do hotel vão tendo mais trabalho ou não, mas em relação à sazonalidade já não me parece seja como era. Como neste momento o problema da sazonalidade não é tão evidente, não há uma estratégia definida para aqueles períodos de baixa ocupação, se calhar nos meses de agosto fazemos algumas ações de promoção, ações de captação de cliente externo com alguns produtos sazonais mas não temos uma ação concreta para estes períodos, uma vez que hoje em dia, já não se nota tanto esse fator.

9. Acha que este restaurante pratica preços muito superiores, comparativamente com os restaurantes locais?

Existe uma associação de que se vai a um restaurante de um hotel de 5 estrelas e os preços são exorbitantes, muito dispares do mercado local, o que realmente não é a realidade de hoje em dia. Temos preços adequados à unidade que temos, é evidente, somos um hotel de 5 estrelas temos padrões de qualidade e serviço a cumprir e realmente adequamos preços a isso, mas se repararmos nos preços atuais do mercado da restauração e os preços que praticamos, não são preços que se possa dizer que estão fora do contexto e que o mercado dita.

10. O restaurante do hotel usa meios de comunicação digitais? Se sim, considera a sua presença nas redes sociais importante?

Sim utilizamos muito as redes sociais, temos também os nossos próprios canais de distribuição, quer através dos canais oficiais que temos quer através das redes sociais, temos o Facebook, Instagram onde, portanto vamos anunciando novos conceitos, lançamentos, eventos e usamos esses canais para divulgar quer o restaurante quer a inovação ao nível de comida.

11. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos? O que considera que ainda pode ser feito?

Ao nível de mudanças, eu acho que ao nível da gastronomia mostrou-se uma mudança muito forte, quer ao nível da apresentação dos produtos, dos próprios produtos que fez uma evolução muito positiva. Hoje em dia trabalham-se alguns produtos tradicionais que não se trabalhavam muito bem, conseguiu-se aliar sabores tradicionais a novos conceitos e tem-se notado aí uma grande evolução. Também na apresentação dos produtos, no empratamento, notou-se uma grande evolução. Ao nível de serviço também se notou uma grande evolução, hoje em dia, é uma parte muito importante, principalmente num restaurante de hotel porque qualquer funcionário do restaurante é um relações públicas, porque são eles que falam com o cliente que conseguem transmitir os objetivos que pretendemos naquele prato e isso também se notou, ultimamente também temos notado que temos tido algumas dificuldades ao nível do *turn over* de staff, porque com o aparecimento de muitas unidades de restauração, bares, ao nível de pessoal é a capacidade de manter as equipas coesas e fortes ao nível de serviço.

Anexo V - Transcrição de Entrevista (Hotel HF Ipanema Park Porto)

Entrevistadora: Beatriz da Costa Nogueira

Tese: Estratégias de captação para dinamização dos serviços de restauração na hotelaria

Entrevistada: Maria Vasconcelos - Diretora de F&B

Entidade: Hotel HF Ipanema Park Porto

1. Quantos Restaurantes tem o hotel?

O hotel tem 2 restaurantes. O Jardim d'Inverno que abre apenas para o pequeno-almoço, é um restaurante direcionado para eventos, banquetes, ou grupos, abre portas apenas para esse tipo de ocasiões. E depois temos o Twin Trees, um restaurante-bar, um espaço mais dinâmico, onde são servidos os almoços e jantares e também o *brunch* ao domingo.

2. Qual a importância que o setor de F&B tem na gestão do hotel? Seja ao nível de impacto financeiro como ao nível de ferramentas de marketing dispensadas para a sua promoção e desenvolvimento?

Considero que os departamentos de alojamento e f&b são os dois pilares de funcionamento de um hotel. Em termos financeiros, o departamento de f&b apresenta ter um menor peso que o departamento dos alojamento, uma vez que o setor de f&b para além de ser mais instável que o setor do alojamento, por exemplo, se não existirem eventos os rácios não são tão bons, também apresenta um conjunto de recursos humanos bastante mais pesado, o que torna mais complicado a sua gestão e obtenção de lucro. No entanto, no caso específico deste hotel acho que estamos a cumprir as nossas funções, considerando-nos u m caso de sucesso. Ao nível do marketing fazemos tanto uma promoção tanto ao nível interno como externo, não esquecendo que a nossa estratégia foca-se principalmente no hóspede, utilizando para promoção dos nossos serviços de restauração lcds, panfletos e a comunicação interna obviamente. No entanto, existe alguma promoção para o público externo como é o caso do serviço de *brunch* ao domingo em que temos um link na nossa página que permita fazer a reserva diretamente ou a utilização de alguns meios de comunicação digital.

3. Tendo em conta a vasta concorrência a que os restaurantes dos hotéis estão sujeitos, uma vez que estes não competem apenas com os restaurantes dos outros hotéis, mas sim com toda a indústria da restauração, que medidas é que acredita serem importantes implementar de forma a captar mais consumidores?

A nossa estratégia mudou desde há uns anos para trás. Anteriormente havia esse interesse e tínhamos algumas estratégias para combater a concorrência, como por exemplo a colocação de outdoors a promover os serviços de restauração do hotel. Hoje em dia, isso não faz parte da nossa estratégia, o nosso principal foco são os nossos hóspedes.

4. Acredita que há necessidade de uma alteração na maneira como os restaurantes dos hotéis são geridos? Ou seja, acha que estes devem ser geridos como se fossem restaurantes independentes?

Se estivéssemos a falar de um caso diferente do nosso em que a sua estratégia assim o exigisse faria todo o sentido. No nosso caso, em particular, não, porque não vai de acordo com a estratégia do grupo.

5. Considera que a introdução da gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes dos hotéis pode ser uma boa estratégia para captar os hóspedes do hotel? E se possível, clientes locais?

Considero ser essencial essa presença, uma vez que o turista chega ao país de visita com interesse em experimentar a comida local e por isso quer se dirigir a locais que o oferecem, por isso se o próprio hotel apresenta esse tipo de gastronomia na carta do seu restaurante, existe uma enorme possibilidade do hóspede querer aproveitar essa experiência.

6. Utiliza no seu restaurante estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*? Considera estas estratégias benéficas para a captação de clientes?

No nosso hotel não utilizamos nenhuma destas estratégias. No entanto, considero ser estratégias muito interessantes, utilizar um chef de renome no restaurante de um hotel vai inevitavelmente trazer destaque ao mesmo. O cliente procura uma

experiência memorável e para isso faria todo o sentido. Se a nossa estratégia mudasse faria todo o sentido.

7. Sabendo a importância da qualidade dos alimentos e do serviço num restaurante, quais as estratégias utilizadas pelo hotel para garantir a satisfação dos clientes e consequentemente a divulgação e o retorno a essa mesma experiência?

Sou da opinião que a qualidade dos alimentos e do serviço são dois pilares fundamentais para a determinação do sucesso. Cada vez mais o serviço é valorizado pelo cliente, o serviço faz uma refeição, tendo em conta que, o consumidor, atualmente, procura a experiências e não uma refeição. Relativamente à qualidade dos alimentos, esta tem de ir de acordo com o segmento do próprio restaurante, isto é, se este apresenta valores elevados estes têm que ser justificados pela boa qualidade da matéria prima utilizada para a realização dos seus pratos. Juntando a isso, ainda gostamos de utilizar alimentos frescos e locais, o que nos permite alcançar destaque.

8. Acredita que este setor da restauração dentro dos hotéis é afetado pela problemática da sazonalidade? Se sim, não acha que a captação de clientes locais para os seus restaurantes poderá contribuir para solucionar o problema?

Não considero que sejamos um hotel muito afetado pela sazonalidade, no entanto, nunca vai deixar de existir, pode deixar de ser considerado algo tão abrangente, isto é, épocas altas e baixas, mas continua a sentir-se nas pequenas coisas como épocas festivas, ou épocas de férias do público local ou até mesmo a altura em que as pessoas recebem os seus salários, são fatores que vão ter sempre impacto.

9. Acha que este restaurante pratica preços muito superiores, comparativamente com os restaurantes locais?

Comparativamente com os outros hotéis do mesmo segmento de mercado, os nossos preços estão ligeiramente dentro da média. No entanto, os preços praticados nos nossos restaurantes vão muito de acordo com o preço médio por

quarto, tem que haver um certo de equilíbrio, isso vai nos mostrar o poder de compra que o nosso cliente tem. No entanto, tendo em consideração os comentários dos hóspedes, estes mostram um certo descontentamento em relação ao preço, consideram-no elevado comparativamente com os restaurantes independentes locais.

10. O restaurante do hotel usa meios de comunicação digitais? Se sim, considera a sua presença nas redes sociais importante?

Sim, utilizamos o Facebook e o Instagram, o que considero ser uma mais-valia como complemento para o produto que estamos a oferecer. Aplicações digitais como o Zomato ou Thefork são meios que não nos interessam tanto, estamos presentes neles mas apenas como meio para acesso a informação, sem possibilidade de reserva uma vez que que consideramos que exigem, em termos da sua gestão, alguma complexidade, e na verdade torna-se de pouco interesse uma vez que consoante a nossa estratégia, nós enquanto restaurante não somos orientados para o exterior.

11. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos? O que considera que ainda pode ser feito?

Relativamente às mudanças percecionadas ao longo destes anos no setor, considero que o seu serviço sofreu grandes alterações, este passou de um serviço extremamente formal, em que vingava o luxo e a etiqueta, para um serviço mais informal, em que prima a simpatia, o perceber e antecipar as necessidades dos clientes, o estar disponível. A estrutura dos recursos humanos consequentemente também se alterou, passando a ter um peso menor, o que de outra maneira, atualmente, não faria sentido. O próprio *branding*, existe um maior investimento na promoção deste serviço, utilização de novas ferramentas, a evolução da tecnologia que veio melhorar a gestão do serviço, como por exemplo, uma evolução tecnológica nos pedidos. Isto tudo, porque nos dias de hoje a maneira de trabalhar tem que ser diferente, porque a própria sociedade assim o exige, uma

vez que o foco dos clientes é a experiência, que envolve fatores como o ambiente e o serviço, tendo cada vez menos em conta a refeição, propriamente dita.

Anexo VI - Transcrição de Entrevista (Hotel Infante Sagres)

Entrevistadora: Beatriz da Costa Nogueira

Tese: Estratégias de captação para dinamização dos serviços de restauração na hotelaria

Entrevistada: João Freitas - Diretor de F&B

Entidade: Hotel Infante Sagres

1. Quantos Restaurantes tem o hotel?

O Vogue Café é atualmente o restaurante e o bar do hotel, funciona como dois espaços.

2. Qual a importância que o setor de F&B tem na gestão do hotel? Seja ao nível de impacto financeiro como ao nível de ferramentas de marketing dispensadas para a sua promoção e desenvolvimento?

Sim, o setor de f&b é de extrema importância para qualquer hotel, nomeadamente, de categorias superiores, quanto maior for a categoria mais importância o setor de f&b normalmente tem, dependente de cada hotel, obviamente. No nosso caso nós temos pouca expressão a nível de eventos, mas temos muito expressão ao nível de restauração e bar. Sim, é muito importante. O f&b é um serviço que um hotel apresenta quer seja pequeno-almoço, quer seja restaurante, quer seja bar, isto tem muito peso. Obviamente que o principal negócio do hotel é vender quartos, de qualquer hotel, isso não há sombra de dúvida, mas o f&b complementa esse serviço, por isso, o pequeno-almoço estará sempre presente na vida dos hóspedes, no nosso caso é 100%, depois temos serviços complementares como o serviço de restaurante, o serviço de bar e que têm muita expressão dentro do hotel.

3. Tendo em conta a vasta concorrência a que os restaurantes dos hotéis estão sujeitos, uma vez que estes não competem apenas com os restaurantes dos outros hotéis, mas sim com toda a indústria da restauração, que medidas é que acredita serem importantes implementar de forma a captar mais consumidores?

Eu acho que neste caso a concorrência é saudável, eu acho que nós, quer os outros hotéis quer os outros restaurantes primam pela qualidade de serviço e de produtos que servem, todos temos a ganhar com isso, quando digo todos, são todos os restaurantes do mesmo destino, neste caso da cidade do Porto, têm tudo a ganhar com isso. Eu acho que existe mercado hoje em dia para todos, muito honestamente acho que existe, é obvio que quanto mais alto for o nível do restaurante mais filtra o número de clientes que vai ter, no entanto, eu acho que todos temos a ganhar com uma cidade limpa, com uma cidade organizada, policiada. Eu não vejo muito honestamente nada em termos de restauração e associação de restaurantes que se possa fazer mais do que se faz hoje em dia, o que eu acho é que a cidade do Porto com o aumento do turismo que tem tido está a precisar de mais organização, mais de limpeza, principalmente na zona que nos encontramos que é na baixa e de algum policiamento extra.

4. Acredita que há necessidade de uma alteração na maneira como os restaurantes dos hotéis são geridos? Ou seja, acha que estes devem ser geridos como se fossem restaurantes independentes?

Não, são coisas diferentes. O restaurante de hotel tem que ser visto como existe uma cozinha no hotel e normalmente a cozinha do hotel não serve apenas o restaurante do hotel, tem eventos, tem *room-service*, tem comida de staff, tem pequenos-almoços, portanto nunca pode ser gerido de uma forma completamente independente porque tem que haver sinergias dentro do hotel, tem que haver sinergias dentro da cozinha, quando o chef compra carne, compra mas tem em mente a *big picture*, pensa nos eventos, no pequeno-almoço, ou seja, nunca poderá a meu ver, ser completamente independente. Se quisermos minimizar custos e maximizar receita temos que pensar tudo dentro da mesma estrutura senão não faz muito sentido.

5. Considera que a introdução da gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes dos hotéis pode ser uma boa estratégia para captar os hóspedes do hotel? E se possível, clientes locais?

Não necessariamente, portanto isso tem tudo a ver com o que se quer para o espaço e com o que se quer para o hotel. No nosso caso e no caso do hotel Infante Sagres e no Vogue Café, pronto a Vogue é uma marca muito reconhecida internacionalmente, Vogue Café é um ramo dentro da empresa onde tem um critério muito específico de comida e até muito específico de produtos que oferece em termos de cocktails e bebidas. No nosso caso, no Vogue Café temos alguns *guide lines* com os quais nós temos que seguir minimamente, isto é, nós não podemos ir aqui para um restaurante, no nosso caso, 100% português porque não faz parte do conceito. É uma questão de conceito.

6. Utiliza no seu restaurante estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*? Considera estas estratégias benéficas para a captação de clientes?

Vou-lhe falar obviamente o que é que eu acho, a decisão obviamente não foi minha, em optar pela estratégia de *co-branding*, no nosso caso o facto de estarmos associados à moda, a marca Vogue, o facto de estarmos no centro da cidade do Porto e o facto de sermos o único na Europa Ocidental traz-nos muitas vantagens e isto juntando com o crescendo que a cidade do Porto tem tido, Vogue é uma marca reconhecida por todos independente da sua nacionalidade e isso para nós é interessante, as pessoas tem curiosidade, não conhecem, porque lá está na Europa Ocidental não existe, as pessoas ficam curiosas e vêm e entram e acabam por consumir e gostar imenso do nosso espaço, por isso o nosso caso concreto sim traz-nos bastantes clientes e traz-nos visibilidade.

7. Sabendo a importância da qualidade dos alimentos e do serviço num restaurante, quais as estratégias utilizadas pelo hotel para garantir a satisfação dos clientes e consequentemente a divulgação e o retorno a essa mesma experiência?

Qualquer pessoa hoje em dia sabe minimamente de cozinha, os programas de cozinha entram-nos pela casa a dentro todos os dias, por vários canais, as pessoas hoje em dia sabem, coisa que não acontecia há 15 anos atrás, as pessoas hoje em dia sabem distinguir um produto fresco e um bom produto de um produto menos fresco ou produto congelado, começa por aí, ou seja, primeiro é porque o consumidor tem acesso a muita mais informação do que tinha há uns anos atrás, segundo porque essa informação é transportada para eles todos os dias e terceiro como há cada vez mais restaurantes as pessoas cada vez mais têm um espectro que conhecem e que conseguem distinguir, existe aqui um termo de comparação que não existia antigamente por isso é absolutamente essencial, nós os restaurantes distinguiremos-nos pela qualidade do produto e pela qualidade do seu serviço senão seremos mais uns e isso ao fim de um tempo acaba por não dar certo, na minha opinião. Por isso, esta senda que é relativamente recente de chefs, de protagonismo que existe à volta dos chefs, isso tudo fez com que o destino Portugal, hoje em dia, nós tratamos bem a comida, nós, os portugueses tratamos bem a comida, nós temos uma gastronomia espetacular e hoje em dia cada vez mais tratamos melhor os nossos produtos, fruto também das pessoas que nos procuram que exigem mais, tudo isto que acabei de dizer para trás faz com que os chefs e os chefs sala e os trabalhadores de cozinha sejam cada vez mais exigentes porque o público que recebemos é também cada vez mais exigente.

8. Acredita que este setor da restauração dentro dos hotéis é afetado pela problemática da sazonalidade? Se sim, não acha que a captação de clientes locais para os seus restaurantes poderá contribuir para solucionar o problema?

Embora no nosso restaurante tenha três portas viradas para a rua e apenas uma porta virada para dentro do hotel, ou seja, tem uma entrada dos hóspedes e temos três portas viradas para a rua de Aviz dirigidas para todos os passantes, turistas, locais. Cada vez mais a cidade do porto a época baixa é cada vez mais curta, hoje em dia a cidade está com ocupações altas até finais de outubro, novembro baixa um bocadinho, depois sobre novamente devido a trata-se de uma época festiva. Logicamente que o restaurante sente, mas o Vogue Café, no nosso caso, é um

restaurante e bar que serve muito a cidade, ou seja, a percentagem de pessoas locais são o nosso principal cliente, são as pessoas que mais nos visitam. Portanto, sim e não, em termos de hóspedes obviamente que sim, o hotel estando com uma ocupação mais baixa, obviamente, está relacionado. E depois é uma questão climática que é fundamental, se estiver a chover, o hóspede prefere ficar dentro do hotel, isto é, se o tempo não estiver favorável, a nossa capacidade de captar o cliente vai ser bastante superior.

9. Acha que este restaurante pratica preços muito superiores, comparativamente com os restaurantes locais?

Estamos perfeitamente em linha, nós não somos um restaurante de rua, mas é um restaurante muito voltado para a rua. Estamos no centro da cidade, que obviamente temos outros hotéis, mas temos muitos restaurantes de rua, logicamente nós somos um restaurante e bar de um hotel de 5 estrelas, mas estamos posicionados em termos de *pricing* quase com um restaurante de rua, obviamente dentro da mesma gama.

10. O restaurante do hotel usa meios de comunicação digitais? Se sim, considera a sua presença nas redes sociais importante?

Sim, usamos Facebook, Instagram, TheFork, Zomato. Mas o TheFork é o nosso programa de gestão de reservas a nível de grupo.

11. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos? O que considera que ainda pode ser feito?

No caso do Infante Sagres, o Vogue Café tem um ano e meio por isso não há assim uma grande alteração a fazer. O hotel é de 1951, mas no final de 2017 sofreu obras de reestruturação enormes e reabrimos em abril de 2018 e reabrimos completamente diferentes. O Vogue Café não existia como restaurante e bar por isso no nosso caso não há assim um histórico que lhe possa muito dar. Na minha

opinião, obviamente, acho que os restaurantes não devem ficar estagnados, devem sempre criar algo diferente para estimular o consumo e o regresso dos clientes e a sua fidelização.

Anexo VII - Transcrição de Entrevista (Vila Foz Hotel & Spa)

Entrevistadora: Beatriz da Costa Nogueira

Tese: Estratégias de captação para dinamização dos serviços de restauração na hotelaria

Entrevistada: - Diretora de F&B

Entidade: Vila Foz Hotel & Spa

1. Quantos Restaurantes tem o hotel?

Nós temos dois restaurantes. Temos um restaurante que é, digamos, o principal restaurante do hotel, que é onde os clientes poderão então tomar o seu pequeno-almoço, almoço e jantar, é um restaurante com um registo muito *casual*, com um registo muito informal, com uma gastronomia muito destinada aos pratos mediterrâneos, temos peixe e carne, temos também um menu executivo de segunda a sexta, damos essa oportunidade aos clientes, para conseguirmos também captar pessoas passantes e moradores. Portanto esse menu executivo tem duas opções, um a 16€ e outra a 19€, um composto por dois pratos e outro por três, respetivamente e tem sido um êxito, o Restaurante Flôr de Liz tem estado sempre cheio, todos os dias, almoço e jantar e mesmo pequeno-almoço, temos tido imensos passantes e para nós é muito interessante. Nós abrimos há quatro meses e ainda estamos numa avaliação e a tentar conhecer ainda o perfil o cliente, quem passa porquê, quais são os interesses, quem é que o procura e para nós é extremamente fantástico saber que conseguimos chegar a outro público que não é só o hóspede, clientes de outros hotéis que tenham curiosidade de vir cá visitar, ou mesmo moradores, temos também muitos clientes *corporate*, e isso para nós é muito bom, vemos esse formato logo numa fase tão inicial. Depois temos outro

restaurante que é o Restaurante Vila Foz que é um conceito totalmente diferente, é um *fine dining*, é um registo muito requintado, com um requinte adicional, a própria sala em si é uma sala muito imponente e quando se entra na sala sente-se mesmo que pede uma experiência que alcance outro nível e é uma cozinha e os seus pratos que vão de encontro com o marisco que nós temos aqui da costa, portanto peixe e o marisco são a assinatura do chef no restaurante. É um serviço muito mais demorado, é um serviço feito com luva branca o que requer muito pormenor e muita atenção, os nossos trabalhadores que trabalham e que estão em contato com o cliente são colaboradores que têm muita experiência, que já têm muitos anos na indústria.

2. Qual a importância que o setor de F&B tem na gestão do hotel? Seja ao nível de impacto financeiro como ao nível de ferramentas de marketing dispensadas para a sua promoção e desenvolvimento?

Relativamente a ferramentas de marketing, nós tentamos fazer muita promoção através de meios de comunicação digital e tentamos que estes estejam mantidos atualizados diariamente, colocamos fotografias dos novos pratos, novas sugestões do chef, novas experiências que podemos vir a ter para oferecer aos nossos clientes, trabalhamos um bocadinho por aí. Como estamos numa fase inicial, ainda estamos a tentar perceber como chegar ao cliente e como o cliente chega até nós. E obviamente que isso depois tem um impacto financeiro, porque é o que capta clientes aqui para o hotel e não só os nossos hóspedes, é importante também captar clientes que estejam alojados em outros hotéis ou locais. E acima de tudo, cada vez mais, a parte de f&b e a parte de restaurantes tem um peso muito grande porque cada vez mais a componente gastronómica atrai muitas pessoas, não só porque está na moda, os *fine dining* e esse tipo de restaurantes, e restaurantes de assinatura de chefs e isso também acaba por ter um peso bastante grande porque as pessoas já se deslocam quase propositadamente a alguns sítios para experimentar determinados restaurantes daí nós termos querido apostar aqui em dois restaurantes distintos para conseguirmos captar públicos distintos e não

termos só um tipo de público, para conseguirmos abranger num espaço só vários tipos de pessoas.

3. Tendo em conta a vasta concorrência a que os restaurantes dos hotéis estão sujeitos, uma vez que estes não competem apenas com os restaurantes dos outros hotéis, mas sim com toda a indústria da restauração, que medidas é que acredita serem importantes implementar de forma a captar mais consumidores?

No nosso caso, em que temos dois restaurantes distintos, a medida que nós tomamos é, por exemplo, nós temos o Restaurante Flôr de Liz e fazemos com que o restaurante transmita aos seus visitantes que é um restaurante de rua, isto é, não só através do preço, porque há muito aquele estigma que os restaurantes dos hotéis são muito caros e não são de acesso fácil e cabe-nos a nós contrariar precisamente isso, colocar um restaurante perfeitamente viável a qualquer comum e dar um serviço perfeitamente normal, aqui não há nada que nos distinga. A única coisa que nos pode realmente distinguir, é o fato de nós estarmos dentro de um edifício, porque de resto, nós não estamos com o restaurante colocado à porta, mas quase.

4. Acredita que há necessidade de uma alteração na maneira como os restaurantes dos hotéis são geridos? Ou seja, acha que estes devem ser geridos como se fossem restaurantes independentes?

Isso varia muito consoante o tipo de hotéis que estamos a falar. Quando estamos a falar de cadeias, a maneira de estar e de pensar é completamente diferente, ou seja, o público que eles querem atingir, se calhar não tanto um público de rua, isto é, público local ou passantes, e mais se calhar o público que está alojado. Nós pensamos de uma maneira completamente diferente, também temos duas propostas e isso facilita-nos um bocado essa situação, mas sim, tudo vai ao encontro que cada cadeia ou cada proprietário entende que quer que o restaurante seja. Nós aqui, a ideia foi mesmo termos um restaurante focado no público local e nos passantes e termos outro, não só que pensando no local e no passante, mas se calhar um restaurante em que os hóspedes possam frequentar mais devido ao

curso espaço de tempo que estão no hotel, que querem ter uma experiência que realmente fique marcada, e não quer dizer que no outro não a tenham, mas é um restaurante mais normal e o Vila Foz é um restaurante em que o turista se vai lembrar daqui a uns anos, que realmente ficou na memória.

5. Considera que a introdução da gastronomia regional nos cardápios dos restaurantes dos hotéis pode ser uma boa estratégia para captar os hóspedes do hotel? E se possível, clientes locais?

Sim, completamente. Até porque os estrangeiros e as pessoas que vêm de fora para nos visitar querem conhecer a nossa cultura, querem conhecer as nossas raízes, porque nós ao praticarmos uma cozinha internacional, eles tanto a podem comer aqui, como no seu próprio país como em qualquer outro lugar, e o que nos caracteriza mesmo são as nossas raízes e as nossas culturas e elas procuram muito isso.

6. Utiliza no seu restaurante estratégias como a contratação de chefs de cozinha de renome, *outsourcing* ou *co-branding*? Considera estas estratégias benéficas para a captação de clientes?

Sim, como é lógico, quando se tenta colocar alguém que já tem algum nome na praça, como na gíria se costuma dizer, é mais fácil para a captação de clientes e neste caso funciona bastante coma a captação do público local, porque um estrangeiro, dificilmente, vai reconhecer esse valor, a não ser que depois experimente. Eu acho que é um bocado por aí, isso também é um bocado o marketing a funcionar porque automaticamente se estamos a pôr uma pessoa que seja conhecida, seja pelo trabalho que está a fazer, seja pelas comunicações sociais, é muito mais fácil de se atingir determinados objetivos num curto espaço de tempo.

7. Sabendo a importância da qualidade dos alimentos e do serviço num restaurante, quais as estratégias utilizadas pelo hotel para garantir a satisfação dos clientes e consequentemente a divulgação e o retorno a essa mesma experiência?

Isso é um trabalho que é feito em equipa, que é feito em conjunto. Nós, a parte de cozinha, tem que fazer um trabalho grande sobre pesquisa e sobre acompanhamento de fornecedores que estejam aliados a nós e que nos ajudem também a fazer esse trabalho e ao mesmo tempo da parte de quem vende, ou seja, da parte de quem recebe o cliente e está ali cara a cara, de também da forma como o apresenta, como divulga e toda a *mise en scène* que faz à volta daquilo, isso é muito importante e é meio caminho andado para que o cliente fique convencido.

8. Acredita que este setor da restauração dentro dos hotéis é afetado pela problemática da sazonalidade? Se sim, não acha que a captação de clientes locais para os seus restaurantes poderá contribuir para solucionar o problema?

Não, acho que não. É claro que a cidade do Porto atualmente está a atravessar um momento que tem bastante afluência e isso não se consegue notar, mas o público local é um público que investe bastante na cidade e nos restaurantes e em tudo que são estabelecimentos desse género.

9. Acha que este restaurante pratica preços muito superiores, comparativamente com os restaurantes locais?

Não, precisamente o contrário. Nós temos obrigação de cada vez mais, mostrar de lá por estarmos dentro de um hotel não quer dizer que sejamos mais caros. Claro que há um serviço, muitas das vezes, mais personalizado e isso como é lógico paga-se, mas não de todo carregar, como muitas das vezes, se ouve falar e se vê, ou seja, entrar em exageros só porque estão dentro de um hotel. Uma coisa tem que compensar a outra, ou seja, nós não somos só um restaurante, somos um restaurante com alojamento ou um alojamento com restaurante e isso é um complemento e os preços têm que estar dentro de conta daquilo que está no

mercado, obviamente não pudemos andar uns atrás dos outros, mas ser justos, apenas.

10. O restaurante do hotel usa meios de comunicação digitais? Se sim, considera a sua presença nas redes sociais importante?

Sim, temos página no Instagram, temos Facebook e o nosso próprio website. Hoje em dia as redes sociais são essenciais.

11. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos? O que considera que ainda pode ser feito?

Há uns anos atrás havia muito o mito da que era um exagero ir-se a restaurantes de hotéis, apenas as famílias mais nobres é que se deslocavam para fazer as suas refeições em hotéis, porque era fino, hoje em dia, cabe-nos a nós fazer esse trabalho e desfazer esse estigma que existia e que os hotéis não são só para hóspedes, mas sim, para qualquer tipo de público que queira usufruir dos *outlets*, ou seja, não somos apenas para as pessoas que estão cá alojadas, somos sim, apesar de estarmos dentro de um hotel, uma unidade que está aberta para receber todo o tipo de público seja interno ou externo.