

Universidade de Lisboa
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
Faculdade de Letras
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território

Relatório de Estágio

**Estratégias de valorização da gastronomia na
perspetiva do departamento de *Food & Beverage*
– Estudo de caso *The Hotel Brussels***

Marta Alexandra Marques Pereira da Silva

Mestrado em Turismo e Comunicação

Bruxelas, 2020



Universidade de Lisboa

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Faculdade de Letras

Instituto de Geografia e Ordenamento do Território

**Estratégias de valorização da gastronomia na perspetiva do
departamento de *Food & Beverage* – Estudo de caso *The Hotel Brussels***

Relatório de estágio a apresentar à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em
Turismo e Comunicação

Mestranda Marta Alexandra Marques Pereira da Silva

Orientadora de relatório: Professora Doutora Maria José Pires

Orientador de estágio: Marc Meremans

Bruxelas, 2020

*A todos os profissionais dos setores da hotelaria, restauração e cultura,
autores responsáveis pelos nossos pequenos prazeres da vida,
muita força e alento para o futuro.*

“La bonne cuisine est la base du véritable bonheur.”

Auguste Escoffier

AGRADECIMENTOS

A concretização deste relatório de estágio é o culminar de um processo longo e trabalhoso. É verdade o que dizem quando ouvimos “acaba a tua tese antes de começares a trabalhar”. O meu trabalho final de mestrado foi concluído durante um período algo estranho e novo para todos nós. Olhando para trás, acredito sinceramente que tudo acontece por uma razão. Apesar dos momentos difíceis vividos durante o período de confinamento, foi uma altura que permitiu valorizar e dedicar o tempo necessário à família, aos amigos e a projetos inacabados.

Assim sendo, gostaria de exprimir a minha gratidão a todas as pessoas que me rodeiam e que enriquecem a minha vida de diversas formas.

Em primeiro lugar, tenho de agradecer à minha querida família. Ao meu Pai, pelo apoio constante, pela sua paciência e pelas críticas construtivas que ajudaram a melhorar o meu trabalho. À minha Mãe, pelo incentivo persistente e por acreditar sempre em mim. Ao meu Mano, por me fazer rir com vontade sempre que preciso. Ao meu melhor amigo, o meu namorado Anthony Pierre, muito obrigado pelo teu carinho e por estares sempre ao meu lado para ouvir os meus desabafos.

Em segundo lugar, quero agradecer à Professora Doutora Maria José Pires por ter aceite ser a minha orientadora, pelo seu profissionalismo e entrega que foram essenciais para a elaboração deste trabalho.

Agradeço, igualmente, aos meus amigos e colegas pelo incentivo e apoio ao longo deste trajeto académico. Todos eles, são amigos para a vida.

Por fim, uma palavra de gratidão ao meu orientador de estágio Marc Meremans pela sua disponibilidade e pelos conhecimentos transmitidos, e a todos os meus colegas do *The Hotel Brussels* e do *Hotel Hubert*, atual empresa onde trabalho, pelo incrível acolhimento e por partilharem a sua paixão pela indústria hoteleira, área desafiante que me apaixonou desde o primeiro dia deste estágio.

A todos, um GRANDE OBRIGADA.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	4
Índice de Figuras	7
Índice de Tabelas.....	8
Índice de Gráficos	9
Resumo	10
Abstract.....	11
Lista de siglas e abreviaturas	12
Introdução.....	13
Capítulo I – Enquadramento Teórico	15
1.1 Contextualização: O Turismo e a Gastronomia.....	15
1.1.1 O conceito de Turismo	15
1.1.2 O conceito de Gastronomia	18
1.1.3 O conceito de Turismo Gastronómico.....	20
1.1.4 Oportunidades no Turismo Gastronómico	25
1.2 Breve caracterização das Unidades Hoteleiras	27
1.3 O Departamento de <i>Food & Beverage</i>.....	29
1.3.1 O Departamento de <i>Food & Beverage</i> e a sua importância no segmento hoteleiro.....	29
1.3.2 A evolução da restauração em contexto hoteleiro.....	34
Capítulo II – Enquadramento Prático (Estudo de Caso: <i>The Hotel Brussels</i>).....	38
2.1 Contextualização: A cidade e a sua oferta gastronómica	38
2.1.1 A cidade de Bruxelas.....	38
2.1.2 A cultura gastronómica belga.....	46
2.2 Apresentação da entidade acolhedora - <i>The Hotel Brussels</i>.....	48
2.2.1 Grupo <i>Pandox</i>	48
2.2.2 <i>The Hotel Brussels</i>	50
2.2.3 O Departamento de F&B no <i>The Hotel Brussels</i>	56
2.2.4 Análises SWOT dos serviços de <i>Food & Beverage</i>	60
2.3 O Estágio.....	64
2.3.1 Objetivos e motivações	64

2.3.2 Descrição das funções desempenhadas durante o estágio	65
Capítulo III – Investigação Empírica	69
3.1 Recolha de comentários do <i>Tripadvisor</i>.....	69
3.1.2 Metodologia de investigação.....	70
3.1.3 Análise de dados e apresentação de resultados	72
Capítulo IV - Conclusão	77
4.1 Considerações finais	77
4.2 Formulação de recomendações e estratégias	80
4.3 Limitações do trabalho apresentado.....	81
4.4 Reflexão pessoal crítica sobre o estágio.....	82
Referências Bibliográficas	84
Anexos	89
Anexo 1. Sala de reunião	89
Anexo 2. Sala de reunião	89
Anexo 3. <i>Grand Ballroom</i>	90
Anexo 4. <i>Park Ballroom</i>	90
Anexo 5. Dimensões e capacidade das salas de reuniões/eventos	91
Anexo 6. <i>Urban Spa</i>	91
Anexo 7. Sala de fitness.....	92
Anexo 8. <i>Panorama Lounge</i>	92
Anexo 9. <i>The Bar</i>	92
Anexo 10. <i>The Restaurant by Pierre Balthazar</i>	93
Anexo 11. <i>Menu Room Service</i>	94
Anexo 12. Exemplo de ementa do <i>The Restaurant by Pierre Balthazar</i>	95
Anexo 13. <i>Récap Fonctions</i>	99
Anexo 14. <i>Functionsheet</i> (exemplo).....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fatores decisivos no momento da escolha de um destino.....	22
Figura 2. Europa como a região associada aos produtos de mais alta qualidade em alimentos/bebidas	23
Figura 3. Relação entre produção/consumo e turismo gastronómico.....	25
Figura 4. Organograma funcional do departamento de F&B.....	30
Figura 5. Parceiros do grupo <i>Pandox</i>	49
Figura 6. <i>Superior Room</i>	52
Figura 7. <i>Deluxe Panorama Room</i>	53
Figura 8. <i>Panorama Suite</i>	53
Figura 9. <i>Splendour Suite</i>	53
Figura 10. Organograma funcional do <i>The Hotel Brussels</i>	55
Figura 11. Organograma funcional de F&B no <i>The Hotel Brussels</i>	56
Figura 12. <i>Tea Time with Lovisa</i>	59
Figura 13. Análise SWOT do pequeno-almoço	61
Figura 14. Análise SWOT do <i>The Restaurant</i>	61
Figura 15. Análise SWOT do <i>room service</i>	62
Figura 16. Análise SWOT do <i>The Bar</i>	62
Figura 17. Análise SWOT do serviço de M&E.....	63
Figura 18. Análise SWOT geral do serviço de F&B.....	63
Figura 19. Análise SWOT do estágio.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Principais eventos gastronómicos em Bruxelas	44
Tabela 2. Tipos de quarto do <i>The Hotel Brussels</i>	52
Tabela 3. Categorias de comentários.....	71
Tabela 4. Total de comentários recolhidos do <i>Tripadvisor</i>	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução em 10 anos das estadias de lazer e negócios em Bruxelas	39
Gráfico 2. Principais motivações para visitar Bruxelas na categoria de turistas	41
Gráfico 3. Principais motivações para visitar Bruxelas na categoria de visitantes do dia	41
Gráfico 4. Despesas diárias dos turistas que visitam Bruxelas	42
Gráfico 5. Despesas diárias dos visitantes do dia que visitam Bruxelas	42
Gráfico 6. Nível de instrução dos turistas que visitam Bruxelas.....	43
Gráfico 7. Palavras utilizadas para descrever Bruxelas	43
Gráfico 8. Comentários sobre o pequeno-almoço	73
Gráfico 9. Comentários sobre o <i>The Restaurant</i>	74
Gráfico 10. Comentários sobre o <i>room service</i>	74
Gráfico 11. Comentários sobre o <i>The Bar</i>	75
Gráfico 12. Comentários sobre o serviço M&E	76

RESUMO

Atualmente, a atividade turística é marcada pela existência de consumidores cada vez mais esclarecidos que procuram experiências autênticas de aprendizagem. Neste sentido, tem-se vindo a assistir ao aumento de turistas que viajam em busca de experiências culinárias, isto é, o turismo gastronómico. A valorização da gastronomia enquanto recurso cultural intangível, surge como um importante meio para a diferenciação de um destino turístico e para a criação de riqueza e emprego. Paralelamente, a indústria hoteleira, mais concretamente, o departamento de *Food & Beverage* (F&B), encontra-se permanentemente sujeita às constantes mudanças das necessidades e exigências do consumidor. Caracterizado pelo seu baixo nível de produtividade e rendimento, existe a ideia generalizada de que o departamento de F&B não acrescenta valor às unidades hoteleiras. Contudo, estudos recentes indicam que a qualidade da oferta de F&B é um dos fatores que influenciam a seleção de hotéis de serviço completo e que, ao prestar uma maior atenção à gestão deste serviço é possível alargar as receitas do departamento de alojamento.

O presente relatório tem como objetivo realizar uma análise sobre a valorização da gastronomia através do funcionamento do departamento de F&B da entidade de acolhimento – *The Hotel Brussels* – situado no coração de Bruxelas. Para este efeito, este estudo apresenta numa fase inicial, uma revisão de literatura de modo a enquadrar os conceitos de Turismo, Gastronomia, Turismo Gastronómico, Unidades Hoteleiras e Departamento de *Food & Beverage*. De seguida, foram realizadas análises SWOT para cada um dos serviços existentes no hotel em estudo (Pequeno-almoço / *The Restaurant* / *Room Service* / *The Bar* / M&E), e foram recolhidos comentários publicados na plataforma *Tripadvisor*, relacionados com os serviços de F&B existentes neste hotel.

Os resultados indicam que o *The Hotel Brussels* possui um departamento de F&B com uma oferta variada de serviços. O pequeno-almoço e o *The Restaurant* são os serviços mais valorizados pelos clientes, enquanto que o *Room Service*, *The Bar* e M&E apresentam-se como os serviços mais desvalorizados pelos clientes. Embora existam aspetos a melhorar, pretende-se ilustrar que o departamento de F&B acrescenta valor ao *The Hotel Brussels*. Os serviços de F&B representam uma grande fração desta unidade hoteleira e contribuem consideravelmente para a experiência do turista e do cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo, Gastronomia, Turismo Gastronómico, Unidades Hoteleiras, Departamento de *Food & Beverage*.

ABSTRACT

Nowadays, tourism is influenced by the existence of increasingly enlightened consumers who seek authentic learning experiences. Thus, there has been an increase in tourists travelling in search of culinary experiences, that is, food tourism. The promotion of gastronomy as an intangible cultural resource emerges as an important tool for the distinctiveness of a tourist destination and for the generation of wealth and employment. At the same time, the hospitality industry, more specifically, the Food & Beverage (F&B) department, is an industry very exposed to the constant changes in the needs and demands of the consumers. Known for its low level of productivity and yield, there is a general idea that the F&B department does not add value to hotels. However, recent studies reveal that the quality of the F&B offer is one of the factors that influences the selection of full service hotels and that, by paying more attention to the management of this service, it is possible to increase the accommodation department's revenue.

This report aims to analyse the value of gastronomy through the operational services of the host's entity F&B department – The Hotel Brussels – located in the heart of Brussels. For this purpose, this study presents at an early stage, a literature review in order to frame the concepts of Tourism, Gastronomy, Food Tourism, Hotels and Food & Beverage Department. Afterwards, SWOT analyses were carried out for each of the existing services at the hotel under study (Breakfast / The Restaurant / Room Service / The Bar / M&E), and reviews published on the Tripadvisor platform related to the existing F&B services at this hotel were collected.

The results indicate that The Hotel Brussels has an F&B department with a wide range of services. Breakfast and The Restaurant are the most valued services by customers, whereas Room Service, The Bar and M&E are the most undervalued services by customers. Despite the fact that there are aspects to be improved, it is intended to illustrate that the F&B department adds value to The Hotel Brussels. F&B services represent a large fraction of this hotel and contribute considerably to the tourism and customer experience.

KEYWORDS: Tourism, Gastronomy, Food Tourism, Hotels, Food & Beverage Department.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APTECE – Associação Portuguesa de Turismo de Culinária e Economia

ESHTe - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

F&B – *Food & Beverage*

MICE – *Meetings, Incentives, Conferences, Events*

M&E - *Meetings & Events*

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial de Turismo

PMS - *Property Management System*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UNWTO – *World Tourism Organization*

USP – *Unique Selling Proposition*

WFTA – *World Food Travel Association*

INTRODUÇÃO

Este relatório surge no seguimento do estágio realizado de 2 de janeiro a 30 de abril de 2018 para a obtenção do grau de Mestre em Turismo e Comunicação, lecionado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) e na Universidade de Lisboa (FLUL e IGOT), e tem como principal objetivo descrever a organização e funcionamento do departamento *Food & Beverage* de um hotel de quatro estrelas situado no centro de Bruxelas. A escolha do *The Hotel Brussels* como local de estágio prende-se com o facto de este hotel ser reconhecido a nível internacional e também, com o facto do seu departamento de F&B apresentar uma diversidade de serviços que muito contribuem para experiência global dos clientes.

Considerando o espaço físico (região, cidade, bairro) onde o hotel se insere e, através do entendimento do funcionamento do departamento *Food & Beverage*, o presente relatório de estágio tem por objetivo efetuar uma análise sobre a organização e funcionamento deste departamento, tendo em vista a elaboração de um conjunto de recomendações no sentido de melhorar o posicionamento estratégico do *The Hotel Brussels*. Neste contexto, este relatório de estágio pretende elaborar:

- O diagnóstico da oferta gastronómica e da forma de serviço das refeições existentes no hotel.
- Uma análise à organização e ao funcionamento do departamento de F&B do hotel.
- Um estudo de forma a perspetivar a melhor abordagem gastronómica a oferecer, tendo em conta o espaço geográfico de implantação do hotel, bem como os fatores externos, entre os quais a concorrência.

A abordagem metodológica utilizada neste relatório consiste, numa primeira fase, na utilização de referências bibliográficas para a realização do enquadramento teórico, provenientes de livros, artigos científicos, relatórios e documentos disponíveis nos sites oficiais das principais organizações e associações turísticas. De seguida, a metodologia baseou-se na observação e participação diretas nas atividades desenvolvidas no desempenho de funções no departamento de *Food & Beverage* do *The Hotel Brussels*, permitindo a elaboração de análises SWOT para cada um dos serviços de F&B disponíveis neste estabelecimento. Finalmente, a investigação empírica consistiu na realização de uma análise qualitativa de conteúdo através da recolha de comentários relacionados com o funcionamento do departamento de F&B no *The Hotel Brussels* e publicados na plataforma *Tripadvisor*.

Assim sendo, o relatório de estágio apresenta-se dividido em diferentes capítulos. No Capítulo I, procurou-se enquadrar e definir os principais temas e conceitos abordados – o

Turismo, a Gastronomia, o Turismo Gastronómico, as Unidades Hoteleiras e o Departamento de *Food & Beverage* – de forma a realizar o enquadramento teórico da temática.

O Capítulo II consiste no enquadramento prático do estudo de caso deste relatório, iniciando-se com uma contextualização da cidade de Bruxelas e da cultura gastronómica belga. Além disso, contém uma caracterização da entidade acolhedora e também, as análises SWOT para cada serviço de F&B existente de forma a realizar o diagnóstico de situação deste estabelecimento.

Seguidamente, no Capítulo III, a investigação empírica, foi abordada a metodologia utilizada para a recolha dos comentários provenientes na plataforma *Tripadvisor*, bem como a análise dos dados recolhidos e a apresentação dos resultados obtidos.

No Capítulo IV, a conclusão, apresentam-se as considerações finais e os resultados deste estudo, enumerando algumas recomendações/estratégias a fim de melhorar o funcionamento do departamento de F&B, e consequentemente, o desempenho do *The Hotel Brussels*. Por último e não menos importante, este capítulo final apresenta uma reflexão pessoal crítica acerca do estágio.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Contextualização: O Turismo e a Gastronomia

1.1.1 O conceito de Turismo

Aquando da reflexão do termo turismo, a primeira imagem que surge, geralmente, é a de pessoas que estão de visita num determinado lugar para passar as suas férias a passear, visitar amigos e familiares e divertir-se. Estas pessoas podem aproveitar o seu tempo livre com diversas atividades, tais como praticar desportos, apanhar sol, falar, cantar, comer, passear, ler ou simplesmente desfrutar do ambiente. Ao aprofundar o termo, é possível incluir na definição de turismo as pessoas que participam numa convenção, conferência de negócios, ou outro tipo de atividade empresarial ou profissional, bem como aqueles que se deslocam para fazer um passeio de estudo sob um guia especializado ou fazer algum tipo de pesquisa ou estudo científico (Goeldner & Ritchie, 2009).

De acordo com Goeldner & Ritchie (2009), qualquer tentativa de definir plenamente o termo turismo deve considerar os vários grupos que participam e são afetados por esta indústria. Assim, é possível identificar quatro perspetivas diferentes do turismo:

- O turista. O turista procura experiências psíquicas e físicas. A natureza destes determinará em grande medida os destinos escolhidos e as atividades desfrutadas.
- As empresas que fornecem bens e serviços turísticos. Os empresários vêem o turismo como uma oportunidade para lucrar, fornecendo os bens e serviços que a indústria do turismo exige.
- O governo da comunidade ou área de acolhimento. Os políticos vêem o turismo como uma fonte de riqueza na economia das suas jurisdições. A sua perspetiva está relacionada com os rendimentos que os seus cidadãos podem obter com este negócio. O governo pode desempenhar um papel importante na política do turismo, desenvolvimento, promoção e implementação.
- A comunidade acolhedora. Os habitantes locais vêem o turismo como um fator gerador de cultura e emprego.

O conceito de turismo deve então incluir os diferentes grupos participantes e afetados por esta indústria. Para Goeldner & Ritchie (2009, p.6), é possível definir este termo como:

Os processos, atividades e resultados que advêm das relações e das interações entre turistas, fornecedores de bens e serviços turísticos, governos e comunidades de acolhimento, e ambientes envolventes que promovem a atração e hospedagem de visitantes.

Goeldner & Ritchie (2009) caracterizam ainda o turismo como um conjunto de atividades, serviços e indústrias que proporcionam uma experiência de viagem: transporte, acomodações, estabelecimentos destinados ao consumo de comida e bebida, lojas, entretenimento, estabelecimentos de atividades, e outros serviços de hospitalidade disponíveis para particulares ou grupos que se encontram em viagem longe do seu local de residência.

Já a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 1995, p.12), entende o turismo da seguinte forma:

O Turismo compreende o conjunto de atividades praticadas por pessoas que viajam e permanecem em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins de lazer, de negócios ou outros.

Deste modo, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 1995), é possível repartir o termo turismo em quatro categorias:

1. Turismo internacional:

a. *Inbound tourism*: Visitas a um país por não-residentes.

b. *Outbound tourism*: Visitas de residentes de um determinado país a outro país.

2. Turismo interno: Visitas de residentes e não-residentes do país de referência.

3. Turismo doméstico: Visitas de residentes de um determinado país ao seu próprio país.

4. Turismo nacional: Combinação de turismo interno e de *outbound tourism* (o mercado de turismo residente para agências de viagem, companhias aéreas, e outros fornecedores).

Além da categorização do termo turismo, os autores Goeldner & Ritchie (2009) descrevem o termo visitantes como todos os viajantes envolvidos no setor turístico, termo que constitui o conceito básico de todo o sistema de estatísticas do turismo. Tal como o turismo, todos os visitantes são subdivididos em duas categorias:

1. *Same-day visitors*: visitantes que não passam a noite num alojamento coletivo ou privado no país visitado.

2. Turistas: visitantes que permanecem no país visitado pelo menos uma noite.

Durante muito tempo o “*sightseer*”, isto é, o observador impassível, foi considerado como o protótipo do turista (Cohen & Avieli, 2004). Esta tendência levou, segundo Cohen & Avieli (2004), à priorização do património cultural material como foco principal de análise na sociologia do turismo e à priorização do visual sobre os outros sentidos no discurso do papel e

da conduta do turista. Consequentemente, os turistas eram entendidos como “observadores” não envolvidos, e a importância dos outros sentidos na sua experiência, para além do visual, era geralmente negligenciada (Cohen & Avieli, 2004). Neste contexto, o turismo cultural é, de acordo com Greg Richards (2007), uma das formas de turismo mais antigas na maioria dos países europeus. Richards (2007) refere ainda que, apesar da notoriedade do turismo cultural associado ao património cultural incrivelmente rico da Europa, no que diz respeito à diversidade de monumentos e museus, tem-se verificado uma mudança para a cultura popular e outras formas de património imaterial, de forma a diversificar o produto turístico de base.

O século XXI tem vindo a apresentar mudanças significativas para a atividade turística no que diz respeito ao perfil, comportamento, necessidades e expectativas dos turistas. Para Meneguel, Mundet & Aulet (2019), atualmente, os turistas são consumidores mais experientes com um maior poder de compra, procurando experiências concretas de aprendizagem durante as suas deslocações. Por outras palavras, a procura da autenticidade é o que move o turista. A origem deste termo está, segundo Trilling (1972), no museu onde profissionais especializados em tais matérias testam se os objetos de arte são realmente o que aparentam ser ou afirmam ser, e, portanto, se valem a admiração que lhes é atribuída (Trilling, 1972, citado por Cohen, 1988, p. 374). O turista é encorajado a viajar para ir à procura de experiências autênticas que são frequentemente encenadas para fins comerciais. De acordo com Erik Cohen (1988), os costumes e tradições culturais locais são cada vez mais produzidos por serviços turísticos exclusivamente para consumo turístico. Cohen (1988) considera que é por esta razão que esses costumes e tradições perdem, de certa forma, a sua essência para a população local, o que leva a que a maioria dos produtos culturais sejam simplesmente produzidos para que os turistas possam experimentá-los. Esta “autenticidade encenada” (*“staged authenticity”*), associada e utilizada para promover um lugar específico, é o que ajuda os potenciais turistas a criar uma imagem mental antecipada antes da visita a um determinado destino turístico nunca visitado por estes (Cohen, 1988). Contudo, esta “autenticidade encenada” é fundada numa certa verdade, ou seja, é estabelecida através da identidade coletiva da população de um país.

O ponto central do modelo do fenómeno turístico é, naturalmente, o turista e as experiências de viagem que este procura ao visitar um destino turístico. Turner (1989) argumenta que as experiências são uma forma de suspensão das relações quotidianas, na qual o sujeito se encontra face a algo que não lhe é comum, familiar ou habitual (Turner, 1989, citado por Pezzi & Vianna, 2015, p. 167). Em relação ao turismo, a palavra experiência coloca o turista como protagonista da sua própria viagem. Como refere MacCannell (1976), os turistas desejam ir além do que normalmente lhes é mostrado e não se satisfazem com o conhecimento superficial, querendo também participar dos bastidores dos lugares que visitam (MacCannell, 1976, citado por Pezzi & Vianna, 2015, p. 170). A fim de proporcionar estímulos e experiências

de alta qualidade nos destinos turísticos, é fundamental que ambos os agentes políticos e gestores sejam capazes de compreender a motivação dos turistas para a sua deslocação, bem como os vários fatores que influenciam a eleição de um destino. É somente quando entendemos o turista, tanto quanto possível, que podemos prosseguir para o desenvolvimento de instalações, eventos, atividades e programas que evidenciam um determinado destino, tornando-o único e atrativo para o turista (Goeldner & Ritchie, 2009).

Neste contexto, é possível identificar um dos setores operacionais pertencentes à indústria turística que é sempre afetado, voluntariamente ou involuntariamente, pelos visitantes: o setor de alimentação. Embora a comida possa não ser a principal motivação para viajar, os turistas devem consumir alimentos enquanto viajam para outro destino (Ab Karim & Chi, 2010). Na verdade, quase todos os turistas comem fora (pequeno-almoço, almoço, lanche, jantar) e a comida torna-se, assim, um importante meio para penetrar noutra cultura.

1.1.2 O conceito de Gastronomia

Para Ab Karim & Chi (2010), existem muitos turistas que viajam em busca de experiências culinárias. A atividade turística relacionada com a alimentação tem sido designada de turismo gastronómico ou turismo culinário.

Existe um debate, e gera-se, por vezes, confusão sobre as diferenças entre o turismo gastronómico e turismo de culinária. De acordo com a Associação Portuguesa de Turismo de Culinária e Economia (APTECE, 2014), há diferenças entre estes dois termos que estão relacionadas com a forma como é feito o envolvimento do turista e a forma como usufrui da experiência.

A gastronomia, expressão que nasce no grego antigo (*gastros* = estômago e *nomia* = lei ou conhecimento), refere-se a uma arte que engloba a culinária: ofício de preparar alimentos, bebidas e a matéria-prima de que se valem os profissionais para a elaboração dos pratos e todos os recursos culturais ligados a esta criação (APTECE, 2014). De acordo com a Enciclopédia Britânica, a gastronomia é “a arte de selecionar, servir e saborear boa comida” (Sampaio, 2009, p.121). Para Sampaio (2009, p. 121):

A gastronomia, parte integrante da cultura, implica amar e apreciar verdadeiramente boa comida e bom vinho, dois dos prazeres da vida que, quando são sustentados por um bom serviço e boa companhia ajudam a proporcionar uma refeição realmente fantástica.

Já a culinária, é a arte de cozinhar, ou seja, confeccionar alimentos e evoluiu ao longo da história dos povos, tornando-se parte da cultura de cada um dos povos. A culinária varia de região para região, não só nos ingredientes, mas também nas técnicas culinárias e nos próprios utensílios (APTECE, 2014). Ao longo deste estudo, os termos utilizados com mais recorrência serão gastronomia e turismo gastronómico.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2012, p.14):

O turismo é uma parte importante da economia da experiência contemporânea, na qual a alimentação desempenha um papel importante. A comida é muito mais do que um alimento: é também uma parte fundamental de todas as culturas, um elemento importante do património imaterial global e um fator de atração cada vez mais importante para os turistas.

A comida e bebida são, portanto, uma das expressões culturais mais importantes de um país. A gastronomia é, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (2019), um dos setores mais valorizados pelos turistas. Ao viajar, experimentar a gastronomia local do destino, explorar os seus restaurantes e provar os produtos típicos, faz parte da diversão e descoberta de um local, região ou país (Goeldner & Ritchie, 2009). Os dados mostram que, segundo a Organização Mundial do Turismo (2019), mais de um terço dos gastos de um turista é dedicado à comida. A gastronomia tem vindo a tornar-se um dos principais motivos para viajar (UNWTO, 2019).

Em muitos destinos, a gastronomia tornou-se um setor estratégico que contribui para a geração de riqueza e emprego, criando valor para toda a cadeia de valor, desde a produção de alimentos de qualidade, a sua transformação, até às empresas hoteleiras ou turísticas e à promoção da marca do país (UNWTO, 2019). Neste sentido, os restaurantes e hotéis podem criar uma impressão favorável sobre o turista ao apresentar pratos locais e simultaneamente, uma explicação sobre o menu, isto é, de que forma é preparado e quais os ingredientes utilizados. Entre as memórias mais felizes pode encontrar-se a experiência de jantar num lugar particularmente atraente ou invulgar, onde uma refeição local foi preparada e servida. O incentivo por parte de organizações turísticas para restaurantes e hotéis com recurso à comida local é altamente recomendado (Goeldner & Ritchie, 2009).

A gastronomia constitui-se, assim, como um importante atrativo turístico-cultural de um destino, sendo, por isso, considerada um recurso cultural intangível capaz de atrair e satisfazer as necessidades da procura turística. Assim se explica a crescente valorização da gastronomia enquanto elemento cultural intangível, associado por sua vez à valorização da atratividade, unicidade e especificidade de um destino turístico (Richards, 2007).

1.1.3 O conceito de Turismo Gastronómico

Atendendo às palavras de Greg Richards (2001, citado por Sampaio, 2009, p. 122), “[...] uma grande parte da experiência turística é passada a comer ou a beber, ou ainda, a decidir o quê e onde comer”, faz-se a ponte entre gastronomia e turismo.

A procura do turismo gastronómico tem crescido consideravelmente nos últimos anos e é cada vez mais considerado um dos segmentos mais dinâmicos e criativos e de maior crescimento do setor turístico (UNWTO, 2012). Contrariamente ao que muitos julgam, o turismo gastronómico não é pretensioso ou exclusivo, nem destinado a um grupo de elites. Da mesma forma que não se trata apenas de *fancy food* ou comida gourmet e em torno de restaurantes de luxo (APTECE, 2014).

Turismo gastronómico está, segundo Mitchell & Hall (2003), associado a uma viagem para fora do local habitual de residência, motivada no todo ou em parte, pelo interesse em comida e bebida. Neste contexto, quando se fala em turismo gastronómico, a gastronomia e/ou bebida apresenta-se como a motivação primária para a deslocação para fora da área de residência habitual. Segundo a Organização Mundial de Turismo (2019, p.8):

O turismo gastronómico é um tipo de atividade turística caracterizada pela experiência do visitante ligada à gastronomia, produtos e atividades relacionadas durante a viagem. Para além de experiências culinárias autênticas, tradicionais e/ou inovadoras, o turismo gastronómico também pode envolver outras atividades, como visitar os produtores locais, participar em festivais gastronómicos e assistir a aulas de culinária.

Já o relatório da Global Data (2018, p.4), referente às principais tendências do turismo gastronómico, afirma:

O turismo gastronómico inclui qualquer experiência turística em que uma pessoa aprende, aprecia, consome, ou se entrega a comidas e bebidas que refletem a culinária, herança ou cultura local do lugar. Enquanto algumas pessoas viajam deliberadamente para fins culinários, outros são considerados viajantes oportunistas da gastronomia, uma vez que as experiências gastronómicas não são consideradas o principal propósito da sua viagem.

Sampaio (2009, p. 122) afirma que o turismo gastronómico é uma forma do “Novo Turismo” adiantado por Poon (1993): “um turismo mais flexível, segmentado, diagonalmente integrado e ambientalmente consciencioso nos quais os turistas são mais independentes e detêm um maior grau de formação, buscando novas experiências, mais aventura e divertimento”. O turismo gastronómico baseia-se, portanto, no conceito de conhecer e aprender, comer, provar e desfrutar da cultura gastronómica existente num determinado território.

Na sequência da globalização e das mudanças da influência económica, os consumidores dos dias de hoje estão mais abertos a experimentar cozinhas diferentes do habitual. Nos últimos anos, o número de entusiastas de comida e bebidas tem crescido bastante. A globalização, associada a uma mudança cultural e influência económica desde o Ocidente até ao Oriente, e o *boom* nos fluxos de viagens em redor do mundo resulta no aparecimento de consumidores cada vez mais familiarizados com diferentes culturas gastronómicas (Global Data, 2018). Os consumidores estão dispostos a experimentar novos produtos e ingredientes considerados exóticos, sobretudo quando viajam para o exterior.

Num mundo globalizado, onde a diferenciação assume a cada dia uma maior importância, o turista dos dias de hoje procura cada vez mais experiências autênticas e transformadoras e exige atrações turísticas que se adaptem às suas necessidades, à sua situação pessoal, aos seus desejos e preferências. Neste sentido, a gastronomia local pode ser vista como uma ferramenta que permite um melhor entendimento da história, da cultura, do património e do povo do destino em visita.

Para entender a importância deste segmento da indústria do turismo, é necessário abordar alguns dos dados que se seguem. Como já foi referido, muitos países, destinos turísticos, agentes promotores do turismo, empresas de eventos, operadores turísticos, agentes de viagens e outros prestadores de serviços no turismo, têm reconhecido a importância do turismo gastronómico no desenvolvimento do turismo local, regional e nacional (APTECE, 2014).

Dados da WFTA (*World Food Travel Association*) revelam que cerca de 36% dos gastos dos turistas são efetuados em alimentação e que entre todas as áreas possíveis de gastos, durante uma viagem, os turistas são menos propensos a fazer cortes no seu orçamento com alimentação. A WFTA afirma que, em média, os turistas culinários gastam cerca de 980€ por viagem, com mais de um terço (36% ou 350€) do seu orçamento de viagem em atividades ligadas à gastronomia (APTECE, 2014).

Com efeito, ao viajar para fora do seu local de residência, todos os turistas dependem do setor alimentar. “Comer fora” é uma das três principais atividades turísticas e quase 100% dos turistas “comem fora” durante as suas viagens. Porém, este detalhe não pressupõe que todos os turistas se desloquem especificamente em busca do turismo gastronómico.

Os dados mencionados acima sugerem o grande potencial que o turismo gastronómico pode constituir para os destinos. O desenvolvimento do turismo gastronómico pode permitir a diversificação da oferta de produtos de um destino, tornando uma região mais atraente para os visitantes e, em última análise, resultando em maiores receitas.

Em particular, ao construir uma forte reputação de cultura alimentar, os destinos podem usufruir de uma série de benefícios, como turistas de alto rendimento, um efeito positivo de *trickle-down*¹ sobre outras indústrias, como a agricultura e o retalho, e a criação de empregos em segmentos de nicho, como as visitas gastronómicas, *workshops* de culinária com profissionais e com locais.

De seguida, um outro ponto interessante discutido no relatório da Global Data (2018) é a popularidade de um destino turístico relativamente à sua oferta gastronómica. Através da realização de inquéritos, o relatório revela que 27.6% afirma que a popularidade em termos de comida e bebidas de um local turístico é um importante fator aquando da escolha do destino de férias (figura 1). Além do mais, o mesmo inquérito indica que a geração Z² e os *millennials*³ são mais influenciados pela cozinha local no momento de escolha do destino do que a geração X⁴ e *baby boomers*⁵.

Figura 1. Fatores decisivos no momento da escolha de um destino



Fonte: Global Data (2018, p.8)

Uma boa reputação gastronómica de determinada região é fundamental para o turismo e poderá ser um dos fatores determinantes na escolha de um destino.

A figura 2, proveniente do mesmo estudo apresentado pela Global Data (2018), revela que a Europa é a região associada aos produtos de mais alta qualidade de alimentos / bebidas, seguido pelos Estados Unidos e a Ásia (com a exceção da China).

¹ A teoria do *trickle-down* consiste na teoria de que os benefícios dados às pessoas no topo de um sistema serão eventualmente transmitidos para as pessoas que estão mais abaixo no sistema (Global Data, 2018).

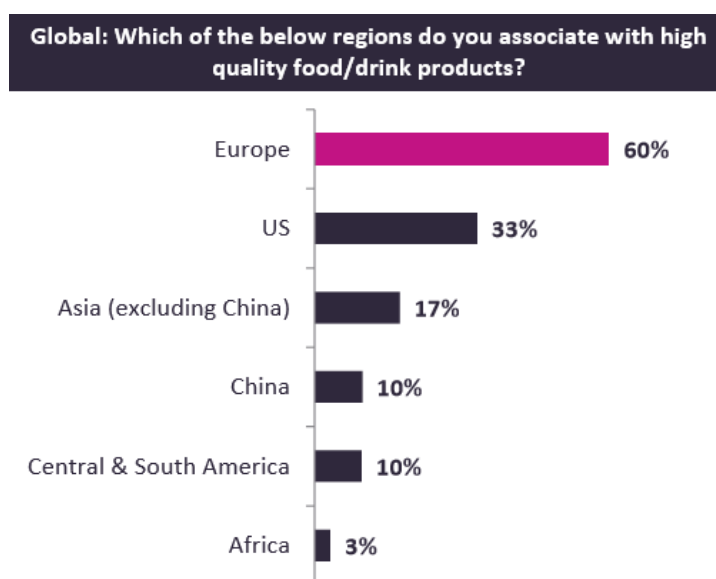
² Geração Z é um termo que designa uma pessoa nascida entre 1995 e 2010 (Dicionário Priberam, s.d.).

³ *Millennial* é um termo que designa uma pessoa nascida entre 1981 e 1991 (Dicionário Priberam, s.d.).

⁴ Geração X é um termo que designa uma pessoa nascida entre 1965 e 1981 (Dicionário Priberam, s.d.).

⁵ *Baby boomer* é um termo que designa uma pessoa nascida entre 1946 e 1965 (Dicionário Priberam, s.d.).

Figura 2. Europa como a região associada aos produtos de mais alta qualidade em alimentos/bebidas



Fonte: Global Data (2018, p.8)

Na Europa, países como a França, Itália e Espanha são conhecidos como os principais destinos em turismo gastronómico e são considerados entre os melhores a nível mundial. No continente asiático, destacam-se o Japão, a Índia e a Tailândia. De acordo com a APTECE (2014), os mercados emissores para o turismo gastronómico encontram-se maioritariamente na Europa e América do Norte, em particular: Alemanha, Reino Unido, Benelux (Bélgica, Holanda, Luxemburgo), Itália, França, Escandinávia, Estados Unidos.

Os alimentos podem, portanto, fornecer a base para o desenvolvimento de experiências ligadas ao turismo de diversas maneiras (OCDE, 2012):

- Ligando a cultura ao turismo: a comida é muitas vezes uma porta de entrada para a cultura local e para juntar turistas e moradores numa experiência cultural comum. Os alimentos podem ser associados a costumes locais, tradições, paisagens e sistemas de produção de alimentos de modo fornecer experiências autênticas atraentes para os turistas.
- Desenvolvendo a experiência da refeição: as refeições são uma parte central da experiência turística, proporcionando um ambiente ideal para a criação e realização de experiências memoráveis e relevantes.
- Produzindo alimentos distintos: os alimentos podem tornar-se elementos distintivos da imagem de marca de lugares e ajuda a criar distinção num mercado lotado.
- Desenvolvendo as infraestruturas necessárias para a produção e consumo de alimentos: há uma crescente infraestrutura crucial em torno da produção, preparação e consumo de alimentos, do

qual fazem parte produtores de alimentos, chefs, críticos, outros lançadores de tendências culinárias, jornalistas, *bloggers* e fornecedores de informação.

- Apoiando a cultura local: as experiências gastronómicas podem apoiar diretamente o desenvolvimento cultural local, fornecendo o capital cultural necessário para criar e sustentar a produção e o consumo culturais.

Contudo, o mesmo estudo revela que as experiências gastronómicas autênticas encontram muitas vezes entraves devido à falta de oferta, aos obstáculos linguísticos e ao facto de os turistas se sentirem muitas vezes mais confortáveis com algo familiar.

Atualmente, os turistas precisam de muito mais do que os equipamentos físicos estandardizados, ou seja, exigem cada vez mais as ferramentas para criar as suas próprias experiências e o acesso às matérias-primas fornecidas pela cultura e património imateriais de um destino.

Neste sentido, o *storytelling* de um destino torna-se um importante elo de ligação entre a comida para o destino e entre alimentos para os turistas. Os destinos deparam-se com a necessidade de desenvolver uma série de competências que vão além da gestão tradicional dos serviços de turismo, aventurando-se na área do desenvolvimento experiencial, criatividade e inovação.

A autenticidade, novidade e localidade são elementos fundamentais para os turistas no que diz respeito às experiências gastronómicas (OCDE, 2012). No mundo globalizado atual, a qualidade das experiências gastronómicas encontra-se sob ameaça, sobretudo com o domínio económico das cadeias de *fast-food*.

Esta nova paisagem globalizada de experiências gastronómicas implica uma nova abordagem para o turismo. O fornecimento de alimentos para os turistas já não é uma simples organização de refeições: trata-se de um processo geral que liga os alimentos à cultura local e global. Os turistas desejam consumir os alimentos tipicamente locais, autênticos e inéditos, mas ao mesmo tempo, que não sejam totalmente desconhecidos. É aqui que entra o papel do desenvolvimento de marcas, comunicação sobre alimentação e educação e criatividade.

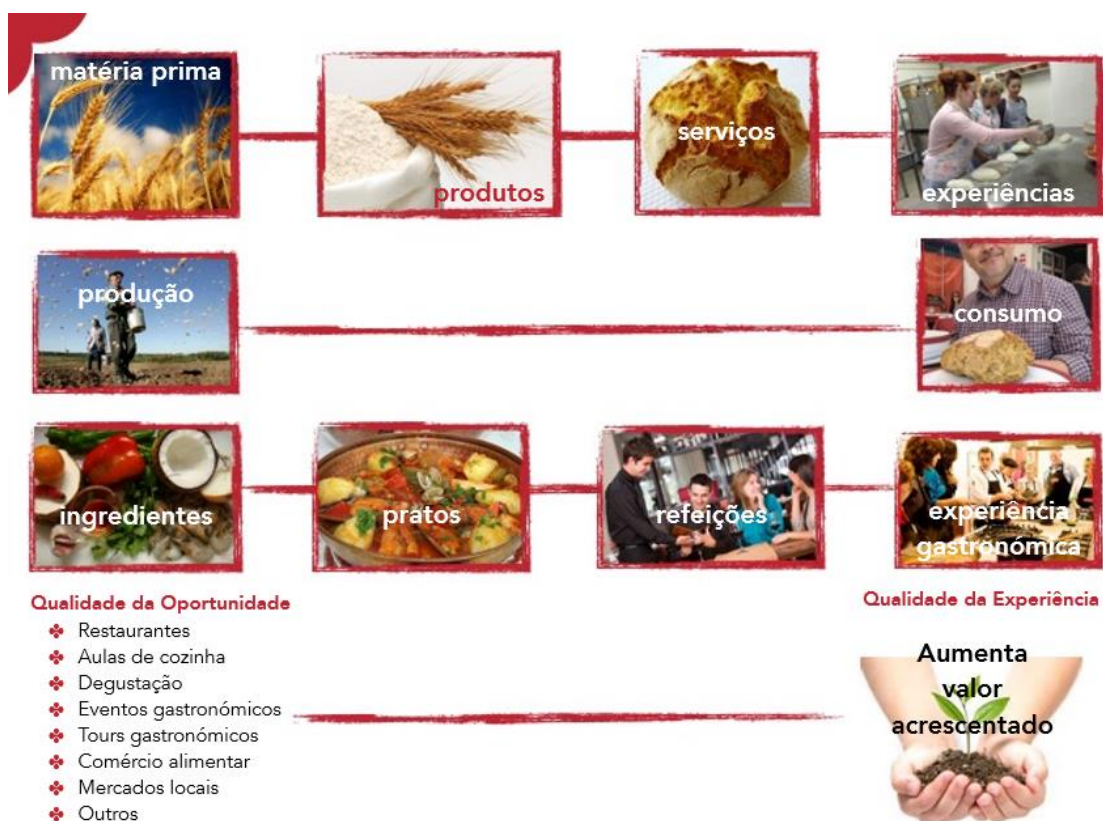
Deste modo, a preservação e valorização do património gastronómico deverão ser consideradas tão relevantes como a de qualquer outro elemento do património cultural. A sensibilização para a gastronomia de uma região pode funcionar como uma ferramenta para proteger as tradições alimentares, os ingredientes e a cultura locais. Ao promover a singularidade da cozinha regional em vez de tentar incorporar tendências estrangeiras e adaptar-se aos gostos alimentares dos turistas, o destino pode salvaguardar a sua cultura.

1.1.4 Oportunidades no Turismo Gastronómico

O turismo gastronómico é um importante nicho de mercado que promove o desenvolvimento económico e comunitário para os produtores de culturas agrícolas específicas, vinícolas, oleícolas, no campo da hospitalidade e para os profissionais de turismo em geral (APTECE, 2014).

A figura 3 ilustra a forma como produção e consumo se relacionam para promover experiências de turismo gastronómico e as oportunidades existentes para este segmento.

Figura 3. Relação entre produção/consumo e turismo gastronómico



Fonte: APTECE (2014, p.19)

Em primeiro lugar, a comida é feita a partir da matéria-prima e transformada em produtos ou pratos. Em seguida, processa-se em refeições que os turistas desfrutam durante a sua estadia no destino. Na prática, este processo pode ser convertido numa experiência gastronómica através da criação de oportunidades que envolvam o turista e que o motivem a participar nas atividades relacionadas com a alimentação (APTECE, 2014).

O Manual Prático de Turismo de Culinária realizado pela APTECE (2014) apresenta uma série de oportunidades para a prática deste segmento turístico. Eis alguns exemplos: demonstração do chef durante a refeição; eventos gastronómicos; procura de ingredientes únicos

num mercado ou quinta e participação num workshop culinário e utilização dos mesmos ingredientes; criação de uma Rota de Vinhos; participação em aulas de cozinha local em férias; visita a locais que se constituam atrações culinárias (museus); procura de alojamento em espaços dedicados à gastronomia; participação em tours gastronómicos ou visitas a quintas e mercados agrícolas.

Efetivamente, entre as principais atividades deste segmento encontram-se os tours gastronómicos, a confeção caseira (*home cooking*) e partilha de refeições, a comida de rua (*street food*) e os mercados, e as aulas de culinária.

Os turistas realizam tours gastronómicos, muitas vezes executados por habitantes locais, para saber mais sobre a comida e cultura local. Estes passeios tendem a focar-se em alimentos, mas também em bebidas, como vinho, cerveja, vodka e uísque. Muitas vezes, os viajantes podem combinar a degustação de alimentos e bebidas, o que lhes permite usufruir de receitas e iguarias tradicionais (Global Data, 2018).

Os restaurantes locais e passeios gastronómicos permitem que os turistas obtenham um vislumbre da gastronomia de uma região. Por outro lado, a oportunidade de cozinhar e de jantar com um local é uma experiência única que permite o testemunho de tradições alimentares em primeira mão (Global Data, 2018).

Os mercados de rua e as visitas a quintas são também sinónimo de viajar e de explorar a cultura local. Neste seguimento, a cultura de comida de rua apresenta cada vez mais um nível sofisticado de alimentos oferecidos nos mercados de rua que atrai as gerações mais velhas também. Na última década, a popularidade dos mercados tem crescido e, consequentemente, muitos têm-se tornado atrações imperdíveis, como é o caso de *Camden Market*, em Londres, o Grande Bazar de Istambul, e *Chatuchak Weekend* em Bangkok (Global Data, 2018).

As aulas de culinária são outra tendência crescente no turismo gastronómico. Assistir e participar na preparação de alimentos permite apreciar e compreender a gastronomia de uma região a um nível mais profundo. A procura deste tipo de atividade tem crescido entre os *millennials*, famílias com crianças e viajantes individuais, sendo que esta é uma forma divertida de conhecer e interagir com novas pessoas, os habitantes locais, e viajantes de outros países (Global Data, 2018).

As regiões devem, portanto, abraçar a sua história culinária e gastronomia e incorporá-la nas suas ofertas de turismo. Em particular, os países ricos em tradições culinárias devem focar-se no desenvolvimento do turismo culinário e fornecer incentivos para as empresas locais a investir neste segmento turístico.

1.2 Breve caracterização das Unidades Hoteleiras

O presente estudo pretende analisar a importância e valorização da gastronomia no seio de uma unidade hoteleira, sendo assim, essencial abordar e compreender o setor da hotelaria. Os três principais setores operadores da indústria turística, são, segundo Goeldner & Ritchie (2009), os transportes, a restauração, e o alojamento, sendo que o último, é, geralmente, associado às unidades hoteleiras.

As unidades hoteleiras são, de um modo geral, empresas que fornecem serviços. De acordo com Costa (2012, p.3):

Uma unidade hoteleira deverá ser entendida como um sistema que engloba as relações estabelecidas entre os fatores necessários à operacionalidade do hotel (edifícios, trabalhadores, estrutura organizativa e direção), entre os clientes e o hotel (estruturas físicas e os trabalhadores), e os clientes entre si.

Para a Organização Mundial de Turismo (1995), os hotéis e estabelecimentos do mesmo género são caracterizados por um determinado número de quartos, sendo geridos sob uma gestão comum e agrupados em classes e categorias de acordo com as instalações e serviços prestados.

Os autores Medlik & Ingram (2000), descrevem os hotéis como negócios pertencentes à hospitalidade comercial, que desempenham um papel importante em muitas das economias e sociedades em que operam. De facto, os hotéis são uma importante fonte de amenidades para os residentes locais. “Os seus restaurantes, bares e outras instalações atraem frequentemente muitos costumes locais e muitos hotéis tornaram-se centros sociais das suas comunidades” (Medlik & Ingram, 2000, p.5). Para os mesmos autores, é importante não esquecer que a localização é parte do produto hoteleiro, e que, por sua vez, tem uma grande influência na viabilidade do negócio.

O serviço prestado por um hotel apresenta, de acordo com Costa (2012), as seguintes características:

- Intangibilidade: trata-se de um serviço intátil, o que lhe impede ser experimentado antes da sua compra. Após a sua utilização, os clientes têm a sua própria perceção desse mesmo serviço, podendo ser positiva ou negativa.
- Simultaneidade da produção e da utilização: o serviço hoteleiro só acontece quando os clientes o utilizam, ou seja, é produzido e consumido em simultâneo.

- Heterogeneidade: trata-se de um produto heterogêneo, tendo em conta a diversidade dos clientes alojados e dos trabalhadores que os acolhem.
- Impossibilidade de armazenamento: não é possível armazenar os quartos quando estes não são vendidos. Além disso, os serviços que não são utilizados geram custos para a empresa.
- Investimento inicial elevado: este investimento resulta dos custos dos terrenos, das características dos edifícios, e da diversidade de equipamentos necessários.
- Recursos humanos significativos: as empresas hoteleiras incorporam mão de obra abundante, muitas vezes agravada pela sazonalidade da procura.
- Vulnerabilidade face aos fatores externos: entre estes destacam-se, a sazonalidade, as diferentes durações das estadias dos clientes, o reduzido grau de fidelidade dos clientes, condicionamentos políticos e sociais, etc.

Além disso, para Costa (2012, p.121), “a gestão de uma unidade hoteleira, deve assentar nos seguintes princípios:

- O cliente, enquanto eixo em torno do qual deve funcionar o hotel, é o alvo do serviço realizado e o único juiz da qualidade desse mesmo serviço;
- A qualidade do serviço, o único caminho possível é o da excelência, entendido como um esforço necessário no sentido de exceder as expectativas dos clientes;
- O serviço de alojamento, sendo realizado por pessoas, para pessoas, implica um trabalho de equipa, onde todos desempenham um papel determinante para o êxito do mesmo”.

Neste seguimento, todos os hotéis têm um líder, isto é, um Diretor-Geral, que toma as decisões quotidianas no que diz respeito à forma como a unidade hoteleira deve operar. As suas principais tarefas assentam na realização da ligação entre o proprietário, os colaboradores, com a organização que detém a marca, e sobretudo, com os clientes (Costa, 2012).

O serviço hoteleiro enfrenta diariamente novos desafios. A facilidade e a rapidez na transmissão de informação, fazem com que o produto hoteleiro se torne cada vez mais vulnerável. Face à necessidade de inovar constantemente para superar a concorrência, e ao crescente grau de exigência de um consumidor cada vez mais esclarecido, no segmento hoteleiro, a personalização do serviço, a atenção ao pormenor e a atenção aos desejos e

necessidades do cliente devem ser uma constante. Segundo Costa (2012, p.31): “Na hotelaria, a qualidade representa um esforço permanente da procura da excelência, assente na audição dos clientes, e na capacidade de planear e controlar a execução do serviço, de forma a procurar evitar os erros e de aprender, sempre quando estes ocorrem”.

Em suma, o serviço produzido num hotel só existe em função dos clientes. A qualidade do serviço é avaliada em função da forma como satisfaz as expectativas dos clientes e, consequentemente, um bom serviço é aquele que consegue exceder tais expectativas (Costa, 2012).

1.3 O Departamento de *Food & Beverage*

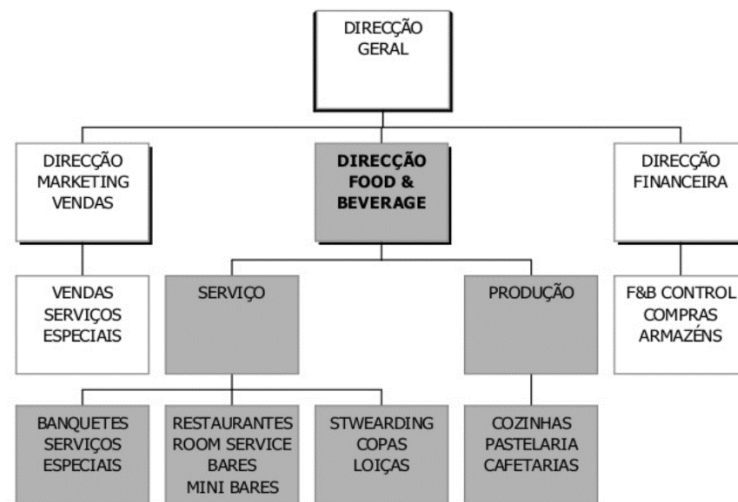
1.3.1 O Departamento de *Food & Beverage* e a sua importância no segmento hoteleiro

Tal como o nome indica, o departamento de *Food & Beverage* (comidas e bebidas), refere-se ao departamento de restauração. O termo F&B (*Food and Beverage*) foi adotado na indústria hoteleira para determinar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas (Moser, 2002). Para Gomes (2017, p.1): “A gestão de alimentação e bebidas (...) é uma função de direção, responsável pelo aprovisionamento, receção, armazenamento, distribuição, produção e prestação de serviços de refeições principais e refeições ligeiras, ou outras prestações de F&B, numa unidade hoteleira, unidade de restauração independente (...)”.

Geralmente, nas unidades hoteleiras de grandes dimensões, esta função de direção é desempenhada por um diretor de F&B. Segundo Gomes (2017), encontram-se a seu cargo, as seguintes responsabilidades:

- Superar as expectativas dos clientes relativamente aos serviços prestados;
- Manter-se informado sobre as novas tendências do setor;
- Selecionar, formar e motivar os funcionários para elevados padrões de serviço;
- Controlar os custos de matéria-prima, pessoal e despesas gerais;
- Elaborar orçamentos de exploração;
- Dinamizar o lucro de todos os serviços do seu departamento.

Figura 4. Organograma funcional do departamento de F&B



Fonte: Moser (2002, p.7)

O organograma referente à organização do departamento de F&B (figura 4) revela os dois principais pilares operacionais que dependem da direcção de F&B: a setor produção e o setor serviço. O setor de produção engloba as secções que transformam a matéria-prima em produto final: cozinha, pastelaria, cafetaria. Por outro lado, do setor serviço dependem todos os pontos de venda e secções anexas: restaurantes, bares, minibares, *room service*, copas (Moser, 2002).

Como referido, o setor de produção do departamento de F&B é, geralmente, composto pelas seguintes secções: a cozinha, a pastelaria, a cafetaria e a copa. A cozinha tem como responsabilidade a confeção de toda a comida, seja fria ou quente. A pastelaria confecciona os doces, pão e sobremesas necessárias para o consumo diário habitual ou para *banqueting* e/ou *catering*. A cafetaria prepara e confecciona pequenos-almoços e snacks para todo o dia. Por último, a copa é responsável pela lavagem e manutenção dos utensílios utilizados, garantindo a sua limpeza e bom estado para a utilização por parte dos clientes (Gomes, 2017).

O setor de serviços de F&B inclui, habitualmente, um restaurante, bar, *room service*, *banqueting* e *catering*. O restaurante tem a seu cargo o serviço das principais refeições do dia (pequeno-almoço, almoço e jantar). O bar oferece um serviço de snacks e de vários tipos de bebidas ao longo de todo o dia. O *room service* está disponível todo o dia e disponibiliza todos os serviços de F&B ao cliente no seu quarto. A comida e a bebida disponibilizadas pelo *room service* variam consoante a altura do dia. Para este efeito, a secção de *room service* dispõe de menus de *room service* para o serviço do pequeno-almoço e das restantes refeições no quarto dos hóspedes. O *banqueting* diz respeito aos serviços de restauração disponibilizados para eventos, sendo que é realizado nas instalações do hotel. O departamento de *banqueting* deve dispor de sugestões de ementas para os diversos tipos de eventos que caracterizam esta área:

coffee breaks, almoços de trabalho, jantares de gala, cocktails, buffets, etc. Por fim, o *catering* diz respeito aos serviços de restauração disponibilizados para eventos, sendo que estes são realizados fora da unidade hoteleira (Gomes, 2017).

Além dos setores de produção e de serviço, existem duas seções de apoio à gestão deste departamento: aprovisionamento e controlo de F&B. O setor de aprovisionamento é responsável pelas encomendas de mercadoria para o departamento de F&B requisitadas por cada chefe, assim como pela receção, armazenamento e distribuição dos produtos pelas respetivas seções. O controlo de F&B tem como função o controlo de todos os produtos, através dos documentos necessários para o controlo dos padrões de produção (fichas, inventários, etc), de modo a averiguar os custos de produção (Gomes, 2017). De acordo com Moser (2002, p.9): “O controlo de F&B (...) previne a ineficiência em todo o ciclo de produção, antecipando e corrigindo desvios aos indicadores de gestão pré-estabelecidos”.

O serviço de comidas e bebidas é conhecido pelo seu baixo nível de produtividade e margens de lucro, assim como pela sua elevada concorrência. Apesar de aparentar ser uma atividade simples, trata-se de uma operação de extrema complexidade, exigindo uma gestão rigorosa, competente e dedicada (Moser, 2002). O departamento de comidas e bebidas depende também da sua abundante mão de obra, nem sempre qualificada, cuja carga horária é pesada e caracteriza-se pela elevada rotação de pessoal. Ademais, este setor apresenta uma grande dificuldade em atingir e manter plena consistência do seu produto a longo prazo, uma vez que está sujeito à elevada exposição pública, depreciação e crítica fácil. Por fim, é de salientar a importância pelo respeito das normas de higiene relacionadas com os elevados riscos com a saúde dos consumidores (Moser, 2002). De acordo com Gomes (2017, p.11):

Trata-se de vender produtos ou serviços com características tangíveis e intangíveis, que o cliente avalia como um todo. No final do serviço, o cliente irá verificar se este correspondeu às suas expectativas, se ficou aquém e se sente insatisfeito (o que significa que não irá recomendar-nos); ou se, pelo contrário, as suas expectativas foram superadas e se sente naturalmente satisfeito e surpreendido, tornando-se “embaixador” dessa unidade e recomendando-a pela positiva.

Por outras palavras, em F&B só se pode falar em serviço de qualidade quando as expectativas do cliente são surpreendidas e superadas, tendo em conta que o conceito de satisfazer o cliente já não é suficiente. No atual cenário competitivo, em que excesso de oferta se contrapõe a uma clientela exigente e esclarecida, esta deve ser a resposta de um profissional de hotelaria. “Toda a operação hoteleira deve então, ser redesenhada em função do aperfeiçoamento e da inovação do produto final, sendo a criatividade um fator crítico de sucesso. Inovação dos espaços, dos métodos de produção e de serviço e de toda a oferta disponível” (Moser, 2002, p.11).

Ao contrário do que se pensa, o departamento de F&B representa uma grande fração do segmento hoteleiro e contribui em grande medida para a experiência do turista e do cliente. De acordo com Nield, Kozak & LeGrys (2000), é importante não subestimar o peso do papel do serviço alimentar na obtenção da satisfação do cliente. Estes autores revelam que as despesas em alojamento e refeições representam, em média, 25% do total das despesas. Trata-se de um montante significativo, pelo que a insatisfação com o serviço alimentar pode levar ao descontentamento com a experiência turística na sua globalidade e ao não regresso a um destino/unidade hoteleira (Nield, Kozak & LeGrys, 2000). É importante salientar que o restaurante com uma forte reputação gastronómica e excelente oferta de serviços posiciona-se melhor competitivamente em relação aos restaurantes que não são capazes de manter a consistência de produtos e serviços de alta qualidade. A qualidade do serviço cria uma relação de fidelidade com os clientes da restauração e atrai clientes leais. Para que isso aconteça, os gestores de hotelaria e restauração devem adotar uma estratégia focada nas necessidades dos clientes (Ciric et al., 2014).

A investigação desenvolvida por Han & Hyun (2017), cujo objetivo é compreender o impacto da imagem do hotel-restaurante, afirma que os restaurantes de luxo dentro das propriedades, estão a tornar-se uma importante fonte de receitas dos hotéis, sobretudo nas cidades/destinos onde existe uma maior oferta de hotéis de luxo. A concorrência no segmento de restaurantes de luxo tem vindo a aumentar, de um modo geral, devido ao rápido crescimento deste mercado e à abertura de novos restaurantes dentro dos hotéis. Assim sendo, um dos principais desafios para os gestores de restaurantes em hotéis de luxo, é a retenção e fidelização de clientes (Han & Hyun, 2017). Segundo Han & Hyun (2017), a excelente qualidade da alimentação e do serviço nos restaurantes de hotéis de luxo, influenciou positivamente a satisfação dos clientes, e, por conseguinte, reforçou a intenção de regressar ao restaurante do hotel. A qualidade da oferta de F&B é, segundo os mesmos autores, um dos atributos mais importantes para a seleção turística de hotéis de serviço completo.

Com a finalidade de averiguar a importância do departamento de F&B na indústria hoteleira, o estudo realizado por Mun, Woo & Paek (2019), contraria algo correntemente afirmado: que o departamento de F&B não acrescenta valor aos hotéis de luxo. Até aos dias de hoje, as forças motrizes das receitas provêm da venda dos quartos, e a oferta de F&B era considerada uma componente suplementar, mas não a componente principal dos hotéis de luxo com serviço completo. Segundo este estudo, ao prestar mais atenção e cuidado ao serviço operacional de F&B, é possível cobrar tarifas mais elevadas nos quartos, o que, consequentemente, provoca um aumento na receita e na rentabilidade do departamento de alojamento, a par da receita adicional proveniente do departamento de F&B (Mun, Woo &

Paek, 2019). Dito de outro modo, os clientes estão dispostos a pagar um preço de quarto ou estadia mais elevado caso exista uma melhor oferta de F&B nos hotéis de luxo.

Contudo, os mesmos autores indicam que, a principal causa da baixa produtividade e lucro em hotéis com serviço completo está relacionada com os elevados custos da mão de obra e a menor rentabilidade operacional do serviço de F&B, tão característicos deste departamento (Mun, Woo & Paek, 2019).

Este estudo, revela ainda, que de um modo geral, os hotéis localizados em áreas urbanas tendem a alcançar um melhor desempenho, contrariamente aos hotéis posicionados em áreas suburbanas, no que diz respeito à taxa de ocupação. Porém, revelam-se pior em termos de rentabilidade operacional bruta, possivelmente devido às despesas de mão de obra e de manutenção (Mun, Woo & Paek, 2019).

Em conclusão, os autores deste estudo defendem que, o departamento de F&B acrescenta valor ao desempenho dos hotéis de serviço completo, e que pode ser feito um esforço para aumentar as receitas do departamento de comidas e bebidas e obter, assim, uma melhor reputação, sem perder a rentabilidade operacional do departamento de alojamento. No entanto, este suscita também, a dificuldade de apresentar a sua oferta de F&B como um diferenciador da restante competição. Em consequência, o maior desafio destes hotéis é tornar os seus restaurantes uma referência para os seus hóspedes e ainda, para a sua comunidade local, competindo assim, com a oferta de restauração da cidade.

1.3.2 A evolução da restauração em contexto hoteleiro

Tal como o setor hoteleiro, a indústria da restauração é um negócio muito antigo. Este tipo de serviço surge nas primeiras pousadas e mosteiros. Nas cidades, pequenos restaurantes começaram a servir pratos simples, como sopas e pães (Goeldner & Ritchie, 2009). A partir do século XV, em adição ao principal serviço fornecido nas hospedagens – o alojamento – estes estabelecimentos começaram a servir refeições acompanhadas de vinhos. Deste modo, o que era restrito aos bares e tabernas passa a fazer parte dos principais serviços disponíveis para hóspedes e clientes (Brites, 2013).

No final do século XVIII, o alojamento oferecido aos viajantes nas pousadas inglesas era ainda bastante primitivo. Segundo Bowie (2018), estas pousadas proporcionavam alojamento comunitário básico para a maioria dos viajantes, com comida modesta e pouca variedade. O conceito inovador de um hotel como forma superior de acomodação para os viajantes foi introduzido na Inglaterra pela França no final do século XVIII, assim como, o conceito de restaurante moderno com menus e preços fixos, surgiu em França no final de 1760. A cozinha francesa era considerada como o estilo de cozinha proeminente na Inglaterra, por um lado, porque a França era considerada o berço da “*haute cuisine*”, por outro lado, porque para nobreza inglesa e europeia, a cozinha francesa era tendência e moda, e em parte, porque a Revolução Francesa democratizou o conceito de restaurante (Bowie, 2018). Assim sendo, o serviço francês era frequentemente utilizado nestes primeiros restaurantes: os menus podem ser de dois tipos, *a la carte* e *table d'hôte* (Goeldner & Ritchie, 2009).

Já no final do século XIX, surgiu uma indústria hoteleira inglesa com uma maior oferta de instalações e serviços melhorados e para uma maior variedade de clientes. Esta transição de um negócio hoteleiro rudimentar para uma indústria hoteleira mais profissional, foi resultado de um conjunto de fatores que transformaram o sistema desta época (Bowie, 2018). Entre os principais aspetos que contribuíram para esta transformação, encontram-se o crescimento da população, a industrialização, a urbanização, a revolução dos transportes - que melhorou a mobilidade - e as reformas sociais e políticas. Estes aspetos impulsionaram o aumento das viagens de negócios e a procura do turismo de lazer (Bowie, 2018).

Nos Estados Unidos da América, o desenvolvimento da indústria hoteleira no século XIX, foi algo diferente do modelo tradicional hoteleiro utilizado na Europa. Alguns acreditam que a tabernas situadas à beira de estrada eram realmente os primórdios da indústria hoteleira dos Estados Unidos da América (Goeldner & Ritchie, 2009). A crescente procura causada pela imigração em massa, gerou a necessidade de construir hotéis consideravelmente maiores, com uma maior oferta de serviços. Embora a *Tremont House*, tenha sido pioneira em várias inovações, incluindo lavatórios e banheiras privadas em 1830, o *Baltimore City Hotel* foi o

primeiro grande hotel luxuoso contruído nos Estados Unidos da América, com quartos, suites privadas, e gerido por um hoteleiro com maior experiência profissional (Bowie, 2018).

A primeira aplicação de restaurantes de luxo deu-se na segunda metade do século XIX e na primeira metade do século XX, através dos hoteleiros e proprietários da cadeia de hotéis Ritz. César Ritz sabia que os restaurantes e bares constituíam uma parte significativa do produto hoteleiro, razão pela qual, em vários dos seus hotéis, construiu um restaurante de luxo com uma oferta gastronómica de requinte, que ficou sob a responsabilidade do chef Auguste Escoffier (Ciric et al., 2014).

O atual setor da restauração é, em grande medida, o resultado de várias tendências das décadas anteriores. Segundo Isenberg (2017), entre 1930 e 1970, os viajantes ficavam satisfeitos com um hotel familiar, mais concretamente, um lugar confortável que lhes oferecesse três refeições por dia, a preços acessíveis. Deste modo, nesta época, apareceram vários hotéis de serviço completo, seguindo a tendência de servir refeições desde o pequeno-almoço até ao jantar (Isenberg, 2017).

A década de 50 foi marcada pela crescente utilização do automóvel e o conceito de *Drive-in* começou a ganhar força, não fosse esta a década da inauguração do primeiro *McDonald's* com a arquitetura de “arcos dourados”, e a criação de um novo conceito de hambúrgueres, *Burger King* (Romeo & Weinberg, 2019). Desde então, o segmento de comida *fast-food* tem disfrutado um grande crescimento e sucesso, em parte devido à oferta de menus limitados, o que lhes confere maior poder de compra, menos desperdício, maior controlo de mercado, e despesas operacionais mais baixas (Goeldner & Ritchie, 2019).

Durante os anos 70 e 80, algumas cadeias de hotéis de serviço completo, como Hilton, Marriott e Sheraton, iniciaram a sua expansão para os subúrbios, onde a concorrência era reduzida ou praticamente inexistente. Porém, as cadeias de restaurantes começaram a expandir-se rapidamente dentro da cidade e para os subúrbios. Assim sendo, os restaurantes dos hotéis começaram a perder a sua popularidade e a ser considerados como demasiado caros (Isenberg, 2017).

Neste seguimento, a indústria hoteleira adaptou-se e, entre 1980 e 2000, foram vários os hotéis de serviço completo que eliminaram os seus restaurantes, oferecendo apenas o serviço de pequeno-almoço. Em seguida, vários hotéis aproveitaram o espaço destinado aos restaurantes para outras finalidades que poderiam gerar mais lucro, como quartos de hóspedes ou salas de reuniões. Ao diminuir as seções de venda F&B, este tornava-se mais sustentável a nível financeiro (Isenberg, 2017).

Com o começo da década de 2010, surgiram novas tecnologias, que facilitam o contacto entre os restaurantes e os consumidores, como as redes sociais. Simultaneamente, a ideia de comida saudável, sem comprometer o sabor, ganha força e interesse por parte do consumidor. O surgimento de aplicações como a *UberEats*, permitiu disfrutar da comida que normalmente não era saboreada em casa, através do serviço de entrega de comida (Romeo, 2019).

O desenvolvimento da indústria hoteleira prosseguiu, e os hotéis foram reconfigurando as suas ofertas, de forma a privilegiar as preferências dos hóspedes. Ao mesmo tempo, os hoteleiros reduziram a oferta alimentar, de forma a dar ao hóspede o que este realmente deseja, e igualmente, a reduzir os gastos em compras e despesas com o pessoal de F&B (Isenberg, 2017). Segundo Isenberg (2017), na vanguarda desta tendência, encontra-se o fenómeno do *Grab & Go*, que permite aos hóspedes comprar refeições já preparadas, embaladas e de rápido consumo.

Esta evolução na vertente de F&B nos hotéis, reflete os hábitos de consumo da nossa sociedade. De acordo com Isenberg (2017), as pessoas preferem não desperdiçar o seu tempo em família para cozinhar refeições elaboradas e demoradas, optando por comprar pratos quentes ou frios pré-cozinhados. Contudo, esta procura pela conveniência e rapidez no serviço alimentar, não significa que os consumidores exijam que a comida seja preparada de forma fresca e saudável. O consumidor dos dias de hoje procura ingredientes orgânicos e frescos, e deseja ter mais escolha na forma como consome os alimentos. O mesmo autor refere ainda que, por vezes, os consumidores apenas têm tempo para uma refeição rápida, e outros dias, desejam uma experiência de jantar de luxo num restaurante, ou, simplesmente, preparar uma refeição elaborada em casa.

Apesar de tudo, os hóspedes dos hotéis ainda precisam de comer. A única diferença é a forma de serviço que pretendem: às vezes, desejam uma refeição preparada por um chef conhecido num restaurante sofisticado, e por vezes, preferem comer uma sandes no quarto em frente à televisão ou ao computador. Embora a transformação das tendências alimentares ao longo dos anos, os hóspedes ainda querem uma boa refeição quando ficam hospedados num hotel (Isenberg, 2017).

Mais recentemente, o surto do vírus Covid-19 tem afetado fortemente o setor da restauração. A desaceleração económica, a interrupção das cadeias de abastecimento, a suspensão das atividades turísticas, os consumidores obrigados a ficar em casa, e uma enorme incerteza, são alguns dos aspetos que poderão ter efeitos duradouros para muitas empresas da restauração (Aaron Allen & associates, 2020). “As estimativas mundiais indicam que fecharão, em 2020, entre 30% e 50% dos restaurantes no mundo, um cenário assustador”, afirma José Roberto Magalhães, diretor da Associação dos Profissionais de Cozinha do Brasil (Prazeres da

Mesa, 2020). Alguns empresários do setor, obrigados a encerrar os seus estabelecimentos temporariamente para evitar a aglomeração de pessoas durante a quarentena, optaram pelo sistema de entregas a casa, *drive-in* ou *take away*. Muitos acreditaram que o sistema de entregas de comida seria uma das soluções para a obtenção de lucro. No entanto, as entregas a domicílio não representam mais do que 12% da receita comercial, o que não oferece garantias de sustentabilidade, uma vez que os impostos e serviços continuam a ser cobrados (Prazeres da Mesa, 2020).

Esta pandemia global que, por sua vez, provocou uma recessão económica mundial, tem demonstrado a fragilidade e a imprevisibilidade do setor da restauração. Para a firma Aaron Allen & associates (2020), esta crise representa uma oportunidade para desenvolver novas formas de mitigar o risco e tem revelado a importância da existência de um plano de contingência.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO PRÁTICO (ESTUDO DE CASO: *THE HOTEL BRUSSELS*)

2.1 Contextualização: A cidade e a sua oferta gastronómica

2.1.1 A cidade de Bruxelas

Bruxelas é uma cidade em constante crescimento. A cidade de Bruxelas, capital do reino da Bélgica, é também a capital da Europa. “É uma cidade cosmopolita e de boa comida”, de acordo com descrição do site oficial *Visit.brussels* (*Visit.brussels.pt*, s.d.). Apesar da sua dimensão europeia e de todas as línguas faladas nas esquinas das suas ruas, Bruxelas mantém um espírito muito “aldeão”. Na verdade, esta cidade apresenta características bastante peculiares.

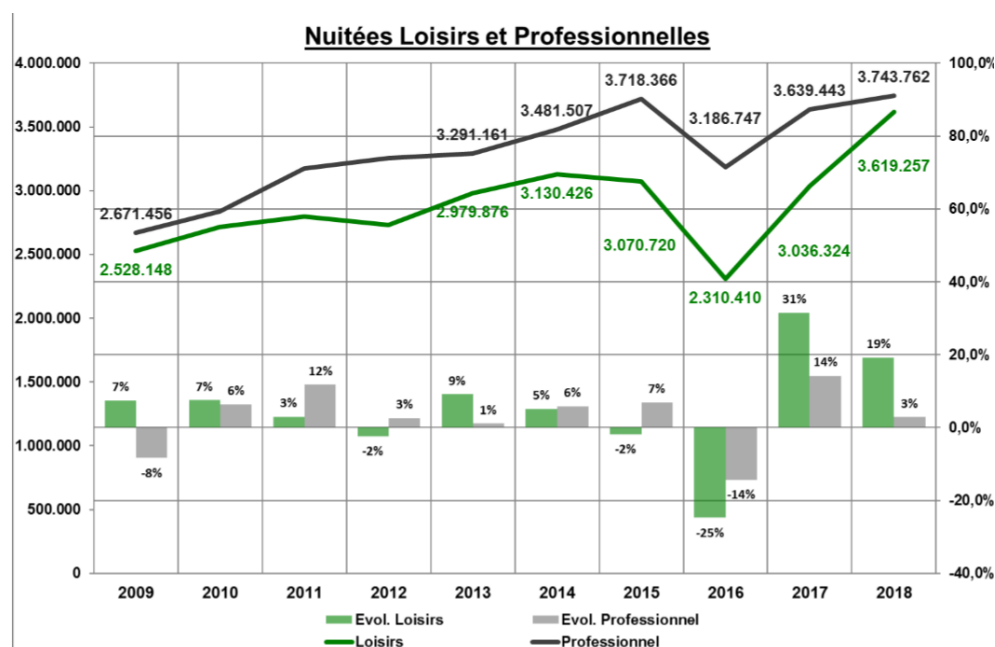
Em primeiro lugar, o estado federal da Bélgica é composto por três regiões políticas: Flandres, Valónia e Bruxelas. Cada uma destas entidades possui um governo e uma capital, sendo que Bruxelas é a capital de todas estas entidades, com exceção da Valónia e da comunidade alemã. Assim sendo, não é o que se pode denominar de capital “clássica” de um país.

De acordo com Diekmann & Maulet (2010), trata-se de uma capital multifuncional que combina funções administrativas a nível nacional e regional. É igualmente uma capital política global, dado que a maioria das instituições europeias tem sede em Bruxelas. O seu importante passado colonial (Congo e Ruanda) confere à cidade a categoria de antiga capital imperial. A cidade também desempenhou um papel importante na história europeia como capital de Carlos V e de outros imperadores até à criação da Bélgica em 1830. Por último, devido à presença das instituições europeias, muitas organizações internacionais têm a sua sede na cidade, adicionando a categoria de “*super*” capital. Todas as particularidades mencionadas sugerem que Bruxelas possui múltiplos recursos para ser um destino turístico de sucesso.

Em termos estatísticos, com cerca de um milhão de habitantes, a cidade de Bruxelas atraiu 2.734.000 visitantes em 2007. Visitantes internacionais e domésticos gastaram 5.099.264€ nos 131 hotéis existentes na cidade (OPT, 2007). Segundo relatórios anuais da *Visit.brussels*, em 2015 existiam 183 estabelecimentos hoteleiros (*Visit.brussels*, 2015), e um ano mais tarde, surgiram 23 novos hotéis na cidade (*Visit.brussels*, 2016). Todavia, na sequência dos atentados de 23 de março de 2016, verificou-se um decréscimo de 15% no número de estadias nos hotéis e uma diminuição de 19% em *overnight stays* (*Visit.brussels*, 2016). Já o relatório apresentado pelo Observatório do Turismo de Bruxelas, aponta que o turismo em Bruxelas conheceu um ano recorde em 2018 (gráfico 1). Observou-se uma progressão na afluência dos diferentes agentes do setor, tais como os alojamentos ou os museus

e atrações turísticas. Este ano foi caracterizado por um forte aumento do número de estadias de lazer, que representam atualmente 49% das dormidas em Bruxelas (*Observatoire du Tourisme de Bruxelles*, 2018).

Gráfico 1. Evolução em 10 anos das estadias de lazer e negócios em Bruxelas



Fonte: *Observatoire du tourisme de Bruxelles* (2018, p.38)

Eventos mais recentes causados pela propagação do COVID-19 têm afetado fortemente o setor hoteleiro de Bruxelas. Segundo Yves Fonck, presidente da Associação Hoteleira de Bruxelas, esta crise é muito mais grave do que a situação posterior aos atentados de 2016, sendo que a segunda semana do mês de março registou menos de 20% de ocupação nos hotéis de Bruxelas (*Le Soir.be*, 2020). Normalmente, durante esta altura, a ocupação é de 90-95%, dado que os dias da semana em março são dias de ponta no turismo de negócios (*Le Soir.be*, 2020). O agravamento da difusão do vírus provocou o desaparecimento do turismo de negócios, devido à proibição de voos em muitas empresas, e consequentemente, o turismo de lazer seguiu esta mesma tendência (*Le Soir.be*, 2020).

Embora uma grande percentagem dos visitantes venha em negócios, os turistas de lazer vêm a esta cidade para conhecer o centro histórico, entre outros motivos. Em Bruxelas, um dos símbolos mais marcantes, é sem dúvida, a *Grand Place*, praça central situada no centro histórico da cidade. Esta praça, reconstruída no início do século XIX, representa a imagem mais reconhecível e emblemática de Bruxelas e foi listada como património mundial em 1998.

Segundo Diekmann & Maulet (2010), as autoridades de turismo de Bruxelas têm desenvolvido estratégias para atrair mais visitantes em Bruxelas, sobretudo durante os fins de

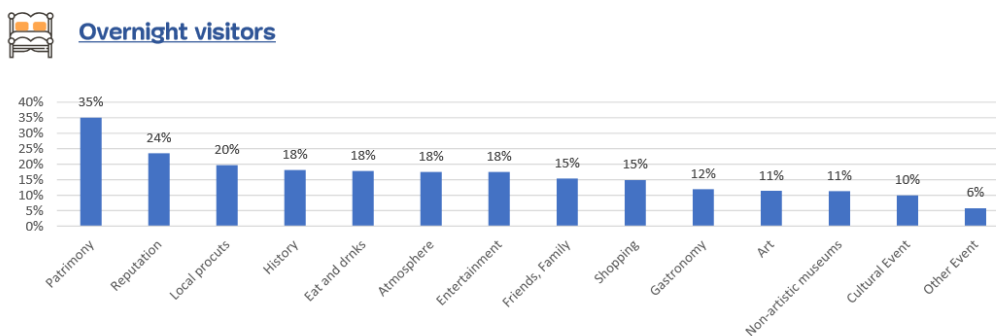
semana, quando os hotéis se encontram praticamente vazios. Neste seguimento, o património, particularmente a *Grand Place*, é considerado o principal fator de atração de Bruxelas. As autoridades recorrem à notoriedade da praça para vender o destino, mas não têm poder de decisão no que diz respeito ao desenvolvimento urbano, que depende das autoridades de planeamento. Na realidade, não cabe às autoridades de turismo a gestão de lojas e restaurantes e/ou construções e, conseqüentemente, não têm influência sobre o desenvolvimento local (Diekmann & Gillot, 2010). Por exemplo, ao lado da *Grand Place*, existe uma rua pitoresca - “*Rue des Bouchers*” - cheia de restaurantes que atraem turistas e vendem principalmente alimentos de baixa qualidade por preços acima da média. Livros de guia turísticos internacionais aconselham os visitantes a comer nesta rua. Para as autoras Diekmann & Gillot (2010), embora cientes da problemática, as autoridades de turismo são incapazes de impedir que estas empresas projetem uma imagem negativa de Bruxelas aos seus visitantes.

O turismo de lazer e o setor de MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Events*) são um meio importante para a internacionalização de Bruxelas. Ao contrário do que se pensa, o turismo de lazer é uma fonte substancial de visitas a Bruxelas. Na verdade, equivale praticamente às viagens de negócios, pelos menos no número de dormidas (Corijn et al., 2009).

Nesta sequência, mais de 1.600 inquéritos foram efetuados em Bruxelas entre abril de 2017 e abril de 2018 pela Kantar TNS, com o intuito de realizar um estudo sobre o nível de experiência e de satisfação dos visitantes em lazer na cidade de Bruxelas. Entre os inquéritos, encontram-se as principais motivações que levam os turistas de lazer a eleger esta cidade, separando os turistas numa categoria, e os visitantes do dia noutra⁶. Através dos gráficos 2 e 3, provenientes da mesma pesquisa, observa-se que 35% dos visitantes inquiridos, considerados turistas, vêm para conhecer e explorar o património. De seguida, entre as principais motivações encontra-se a reputação e os produtos locais do destino. Apenas 18% afirma que o propósito da viagem está relacionado com o consumo de comida e bebidas, e com menor proeminência, 12% dos inquiridos desloca-se do seu local de residência a favor da gastronomia do destino.

⁶ De acordo com a Organização Mundial do Turismo (1995), os turistas permanecem pelo menos uma noite no país visitado, enquanto os visitantes do dia não chegam a permanecer 24h no país visitado.

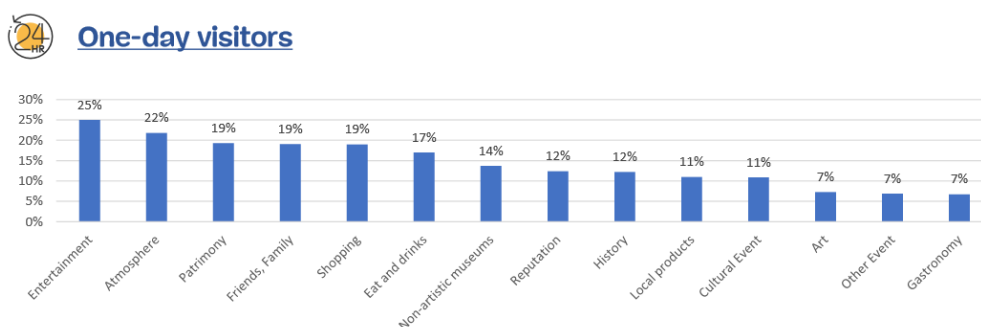
Gráfico 2. Principais motivações para visitar Bruxelas na categoria de turistas



Fonte: Kantar TNS (2018, p.10)

Já os visitantes do dia têm como principal propósito o entretenimento, a atmosfera, e logo depois o património do destino em questão. Nesta categoria, 17% dos visitantes tem como intuito viajar para comer e beber, e somente, 7% a gastronomia do país.

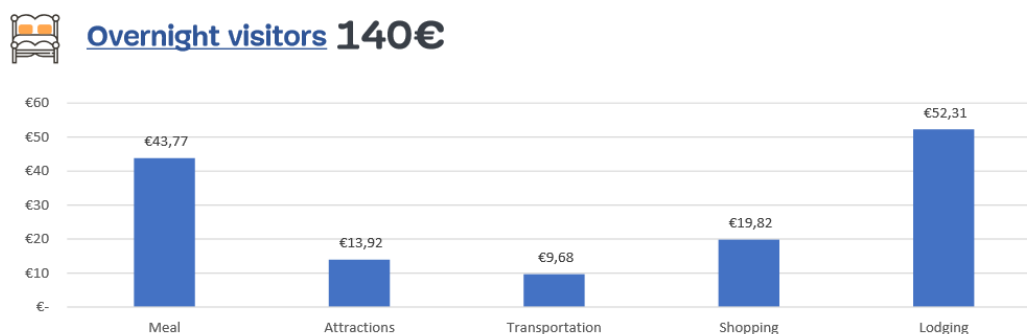
Gráfico 3. Principais motivações para visitar Bruxelas na categoria de visitantes do dia



Fonte: Kantar TNS (2018, p.10)

Por outro lado, as despesas diárias quer dos turistas, quer dos visitantes do dia apresentam uma maior expressão a nível das refeições desfrutadas em Bruxelas (gráficos 4 e 5). As despesas em alojamentos para os turistas encontra-se no topo do gráfico. No que diz respeito ao setor alimentar, esta categoria de visitantes gasta em média 43,77€ nas refeições durante a sua estadia. Os gastos nas compras e as refeições com um gasto médio de 28,01€, apresentam-se como as principais despesas dos visitantes que visitam a cidade por um período inferior a 24 horas. Tal como já foi referido, ao viajar para fora do seu local habitual de residência, todos os turistas passam grande parte da sua experiência a “comer fora” ou a decidir o quê e onde comer, ainda que a gastronomia não seja a sua principal motivação ao realizar a viagem.

Gráfico 4. Despesas diárias dos turistas que visitam Bruxelas



Fonte: Kantar TNS (2018, p.24)

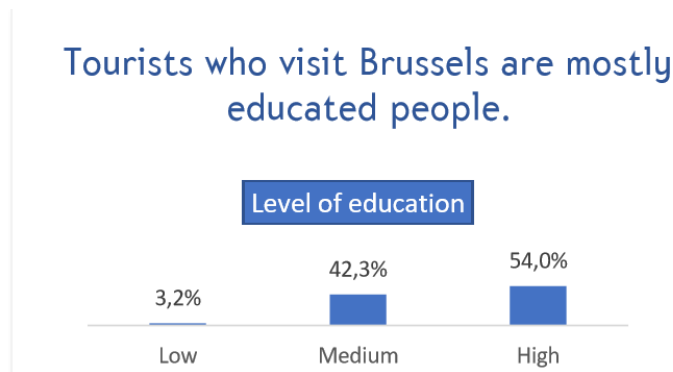
Gráfico 5. Despesas diárias dos visitantes do dia que visitam Bruxelas



Fonte: Kantar TNS (2018, p.24)

Um outro aspeto interessante revelado por este estudo, é tipologia de turista que visita Bruxelas. O gráfico 6 indica que mais de metade dos turistas que visitam Bruxelas, isto é, 54%, são pessoas instruídas e letradas com um elevado nível de cultura. Estas são características que estão associadas ao tipo de turista que viaja para conhecer a oferta gastronómica de um país, o que revela uma potencialidade para a promoção do turismo gastronómico nesta cidade.

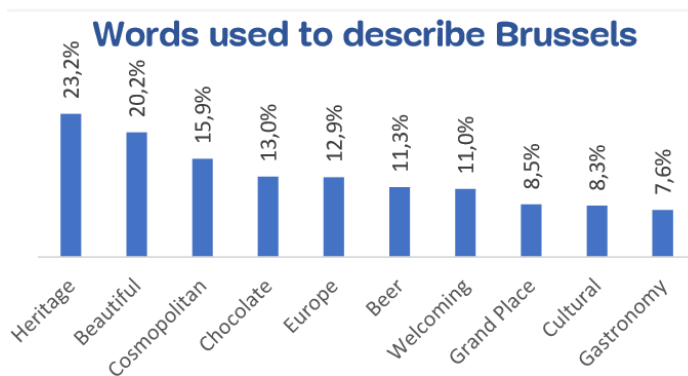
Gráfico 6. *Nível de instrução dos turistas que visitam Bruxelas*



Fonte: Kantar TNS (2018, p.9)

Contudo, o gráfico 7 revela-nos que apenas 7.6% dos visitantes inquiridos utilizam a palavra “gastronomia” para descrever a cidade de Bruxelas. Por outro lado, 23% dos visitantes utiliza a palavra “património” para caracterizar Bruxelas. Uma vez que a gastronomia é um recurso pertencente ao património cultural de um destino, é notória a existência de uma fraca difusão da oferta gastronómica no setor turístico de Bruxelas.

Gráfico 7. *Palavras utilizadas para descrever Bruxelas*



Fonte: Kantar TNS (2018, p.9)

Apesar do aumento do número de turistas, Bruxelas não se encontra na categoria das cidades europeias mais visitadas. Na última década, foram tomadas várias iniciativas em Bruxelas para reforçar o potencial turístico da cidade, mais no domínio da comunicação e da promoção do que no das obras de renovação das infraestruturas (Corijn et al., 2009). Neste sentido, os inquéritos efetuados pela Kantar TNS revelam que a gastronomia pode apresentar-se como uma oportunidade para atrair mais visitantes em Bruxelas.

No que diz respeito à sua reputação gastronómica, a expressão “come-se bem” é mencionada em vários sites oficiais de turismo da Bélgica, como é o caso dos sites *Visit.brussels* e *Routard.com*. Este último descreve a gastronomia belga como uma cozinha variada, preparada à base de produtos regionais e de época, com influências das cozinhas tradicionais dos países vizinhos como a Alemanha, a França e os Países-Baixos. Afirma-se também que é servida com a quantidade da cozinha alemã, mas com a qualidade da cozinha francesa (*Routard.com*, s.d.). Desde o início dos anos 2000, a cidade de Bruxelas oferece uma rica variedade de eventos culturais e festivos que transformaram significativamente a cidade durante as últimas décadas. De acordo com a tabela 1, o calendário culinário de Bruxelas está repleto de eventos gastronómicos e experiências gourmet. Seguindo a ordem cronológica, o site *Visit.brussels* enumera alguns destes eventos:

Tabela 1. Principais eventos gastronómicos em Bruxelas

<i>Tram Experience</i>	<i>Tram Experience</i> tem percorrido as avenidas mais prestigiadas de Bruxelas desde 2012, o ano em que foi iniciado durante o ano gourmet <i>Brusselicious</i>. Alguns anos mais tarde, <i>Tram Experience</i> ainda é um grande sucesso, não só com os recém-chegados que estão interessados em descobrir um conceito quase surrealista tão típico de Bruxelas, mas também com os devotos fiéis que voltam para descobrir o universo requintado dos muitos chefs estrelados que estiveram a bordo desta experiência do elétrico até agora.	
<i>Brussels Food Truck Festival</i>	Camiões e vendedores de comida de rua aparecem em todos os bairros da cidade e servem principalmente alimentos cosmopolitas, por vezes inesperados, frescos e de alta qualidade. Realizado em paralelo com as Festas da capital-região de Bruxelas (<i>Fête de l'Iris</i>), <i>Brussels Food Truck Festival</i> espera ansiosamente uma multidão de aficionados com um elenco de vendedores	

	ambulantes belgas e de camiões de alimentos de diferentes lugares da Europa.	
Brussels in the Sky	Este é um evento único destinado a qualquer pessoa que deseje transformar uma refeição ou reunião normal num momento mágico que deixará uma impressão duradoura nos seus convidados. <i>Dinner in the Sky</i> é oferecido numa mesa suspensa a uma altura de 50 metros, por uma equipa de profissionais. <i>Dinner in the Sky</i> é um evento que pode ser realizado em qualquer lugar (campo de golfe, local público, pista de corrida, castelo, vinha, local histórico...) desde que haja uma superfície de aproximadamente 500 m² que possa ser assegurada.	
Eat! Brussels, drink! Bordeaux	Acolhido desde 2015 no parque de Bruxelas, no centro da cidade, o festival de comida (e bebida) <i>Eat! Brussels, drink! Bordeaux</i> coloca as suas tendas no sumptuoso cenário verde. Fiel à tradição, reúne cerca de quinze chefes de cozinha de Bruxelas que servem os seus pratos de assinatura durante uma impressionante festa de jardim despreocupada e confortável. Para além dos restaurantes e dos produtores de vinho, este evento desenvolve o seu programa com uma escola de vinhos, sessões de culinária ao vivo, gin, cerveja e bares de whisky, <i>Grands Crus</i>⁷ master classes e também uma aldeia de artesãos.	

⁷ *Grands Crus* é uma expressão utilizada para designar um produto de qualidade superior.

Culinaria

Culinaria foi realizada pela primeira vez em 2009 e cresceu lenta, mas seguramente até se tornar um dos maiores eventos gourmet do ano. Hoje, *Culinaria* destaca-se como um indicador de tendência culinária justa, uma passarela da gastronomia onde os gourmets belgas e internacionais se esforçam por entrar e descobrir que novos chefs de topo estão a dar às suas invenções gourmet.



Fonte: Adaptado de Visitbrussels.pt (2016)

Apesar da existência de vários eventos gastronómicos, a imagem e a cultura gastronómica da Bélgica não são, visivelmente, fortemente promovidas. A verdade é que esta cidade tem muito mais para oferecer além de chocolates belgas, *waffles* e cerveja artesanal. Bruxelas tem de lutar para permanecer competitiva no mercado turístico internacional e tem de enfrentar o desafio de criar uma imagem nova e mais atrativa da cidade (Diekmann & Maulet, 2010). Assim sendo, a gastronomia revela-se um elemento estratégico na definição da marca e da imagem do destino (UNWTO, 2012).

2.1.2 A cultura gastronómica belga

Para um melhor entendimento do panorama atual da oferta gastronómica da Bélgica, com especial ênfase na cidade de Bruxelas, é necessário abordar a evolução da cultura gastronómica deste país.

De acordo com Scholliers & Geyzen (2010), a Bélgica tem uma excelente reputação culinária e, muitos afirmam que este pequeno país é “o segredo culinário mais bem guardado da Europa” (p.49). Os segredos culinários belgas podem ser facilmente descobertos em muitos restaurantes na Antuérpia, Gent, Liège e, sobretudo, em Bruxelas. Para Scholliers (2009, p.11):

A Bélgica não tem uma língua única e partilhada. No Norte, fala-se flamengo (oficialmente, holandês), no Sul fala-se francês e no Leste alguns falam alemão, enquanto Bruxelas é uma cidade bilingue (na verdade, um lugar multilingue como qualquer outra cidade da Europa).

É importante referir que o Reino da Bélgica surgiu apenas em 1830, não tendo uma história prévia partilhada (Scholliers & Geyzen, 2010). O autor Peter Scholliers (2009) questiona até que ponto a Bélgica conseguiu criar uma imagem culinária própria, uma vez que ao longo da sua história, as regiões belgas têm feito parte dos impérios espanhol, austríaco, francês, holandês e alemão. Além disso, vários povos provenientes de regiões distantes, trouxeram consigo os seus modos de cozinhar, ingredientes e hábitos culinários (Scholliers, 2009).

Segundo o mesmo autor, até ao final do século XIX, os restaurantes gastronómicos ignoravam qualquer referência a pratos, ingredientes ou métodos de preparação locais, uma vez que a influência francesa era predominante. Todavia, por volta de 1900, deu-se o aparecimento de pratos locais nos restaurantes sofisticados, o que levou à reputação atual dos restaurantes belgas (Scholliers, 2009).

Para Scholliers (2009), existem três elementos que explicam o surgimento de pratos belgas na alta cozinha. Em primeiro lugar, os apreciadores *gourmet* parisienses sempre demonstraram interesse pelos pratos regionais. Através de Auguste Escoffier, este interesse pela cozinha local, com ênfase na frescura, autenticidade e leveza, expandiu-se. Assim, “por volta de 1900, muitos chefs e críticos culinários da França (e da Europa), exploraram as cozinhas regionais como uma possível contribuição para a cozinha de requinte” (Scholliers, 2009, p.149), e as receitas tradicionais belgas tornaram-se parte desta busca pela inovação. Em segundo lugar, após quase um século da hegemonia francesa, tanto os chefs belgas, como os clientes, desejavam estabelecer uma cozinha de alta qualidade que fosse distinta (Scholliers, 2009). Por último, a Primeira Guerra Mundial causou enormes danos materiais e imateriais na Bélgica. Com o final da guerra, surgiu uma onda de solidariedade internacional com a Bélgica, assim como, sentimentos nacionalistas veementes dentro do país. Isto colocou a Bélgica no mapa internacional muito mais do que antes: os estrangeiros queriam aprender sobre a cultura do país, enquanto os belgas procuravam construir uma cultura nacional (Scholliers, 2009). Os chefs belgas responderam com entusiasmo ao crescente interesse pela cozinha belga. Deste modo, em 1920, os menus dos restaurantes de luxo sofreram uma drástica mudança em relação aos menus da década de 1900, contendo ingredientes e pratos belgas (Scholliers, 2009).

A maioria dos restaurantes belgas sofisticados oferece, atualmente, uma mistura de alta cozinha clássica e pratos especiais locais. Os consumidores que escolhem este tipo de restaurante para uma refeição, apreciam esta mistura da clássica alta cozinha francesa, especialidades belgas e um leve toque internacional (com especiarias asiáticas ou gastronomia molecular). Segundo Scholliers (2009), belgas e estrangeiros adoram jantar em restaurantes de luxo e estão dispostos a pagar muito dinheiro por uma refeição. De facto, a partir do século XX,

a Bélgica tornou-se um país rico, e comer por prazer tem sido um dos interesses favoritos dos banqueiros, empresários, comerciantes e da sua comitiva (Scholliers, 2009).

Scholliers (2009) indica que, o grande interesse em comer fora pelos belgas, estrangeiros que vivem na Bélgica e turistas, é visível não só através dos restaurantes movimentados às terças, sextas e sábados à noite, bem como no domingo ao meio dia, mas também pela notória curiosidade sobre guias de restaurantes, informações culinárias em jornais, revista e sites eletrónicos, e chefes de cozinha.

2.2 Apresentação da entidade acolhedora - *The Hotel Brussels*

2.2.1 Grupo *Pandox*

O *The Hotel Brussels* pertence ao grupo sueco *Pandox*. A companhia foi fundada em 1995 pela Securum⁸ e Skanska⁹. A missão inicial das duas empresas era adquirir e reestruturar um portefólio de hotéis, e prepará-los para uma alienação subsequente. Inicialmente, a carteira da *Pandox* abrangia 18 propriedades e três pequenos estabelecimentos hoteleiros. Todos os hotéis estavam localizados na Suécia, compreendendo uma mistura de pequenas e grandes propriedades hoteleiras em diversas condições e situações. Após a fundação da empresa, o modelo de negócio da *Pandox* focou-se principalmente na aquisição, reestruturação, renovação e criação de uma nova identidade em hotéis e propriedades não estratégicas, bem como na expansão da pegada geográfica.

A *Pandox* tem como alvo o investimento em estabelecimentos hoteleiros de baixo desempenho em locais estratégicos que podem ser reformados, reestruturados ou reposicionados e onde a estratégia e experiência ativas da *Pandox* podem ser desenvolvidas. Este processo cria as condições para um desempenho financeiro atraente e para a criação de valor a longo prazo. Nos últimos anos, a *Pandox* adquiriu vários hotéis de baixo desempenho que foram posteriormente remodelados e reposicionados (Pandox.se, s.d.).

Atualmente, o portefólio de hotéis da *Pandox* é composto por 156 hotéis com aproximadamente 35.000 quartos em 15 países - Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, Bélgica, Alemanha, Canadá, Suíça, Áustria, Reino Unido, Irlanda, Países Baixos, Inglaterra,

⁸ Securum é uma empresa estatal sueca fundada em 1992 durante a crise financeira na Suécia entre 1990-1994 com o objetivo de assumir e desvincular dívidas do banco parcialmente estatal *Nordbanken*.

⁹ Skanska é um grupo líder mundial no desenvolvimento e construção de projetos.

Escócia, Irlanda do Norte e País de Gales. Os hotéis são geridos através de diferentes acordos e comercializados através de marcas hoteleiras bem conhecidas, como é o caso de Scandic, Leonardo, Jurys Inn, InterContinental, Hilton, Hyatt, Crowne Plaza, Holiday Inn, Radisson Blu, Clarion, Comfort, Quality, Elite, First e NH. Ao longo dos anos, a *Pandox* tem também criado uma série de marcas independentes como *The Hotel Brussels*, *Hotel BLOOM!*, *Hotel Hubert*, *Hotel Berlin*, *Berlin The Hub Hotel & Livingroom* e *Urban House Copenhagen* (Pandox.se, s.d.).

Figura 5. Parceiros do grupo Pandox



Fonte: Pandox.se (s.d.)

O estabelecimento em análise no presente trabalho - *The Hotel Brussels* - foi adquirido pelo grupo *Pandox* em 2010. A *Pandox* assumiu a responsabilidade operacional em 2011 e iniciou de seguida, um longo projeto de reposicionamento e remodelação de dois anos, a fim de posicionar o estabelecimento hoteleiro como o principal hotel de encontro em Bruxelas.

Como referido no ponto anterior, um dos segmentos empresariais em maior crescimento em Bruxelas é o das delegações governamentais, uma vez que a cidade se está a tornar cada vez mais importante como local de reuniões da NATO e da União Europeia. O projeto, concluído no final de 2013, incluiu a remodelação e o melhoramento de salas, corredores, restaurante, bar, lobby, e áreas públicas. Além disso, as salas de reuniões e conferências foram ampliadas e melhoradas e o edifício de 27 andares foi equipado com um novo spa e centro de fitness, sistemas de energia modernos, e um *layout* e logísticas mais racionalizados. Desde o início, a *Pandox* tem trabalhado ativamente na otimização das operações hoteleiras, incluindo o apoio à gestão das receitas e da distribuição, assim como a gestão da produtividade (Pandox.se, s.d.).

Durante muitos anos, a indústria hoteleira deu ênfase às políticas ambientais e de sustentabilidade. A *Pandox* está ativa em muitos países e procura conduzir as suas atividades de

acordo com as exigências e expectativas de cada país em termos de respeito pelo ambiente. Para a *Pandox*, os esforços de sustentabilidade são realizados principalmente através de investimentos em soluções de eficiência energética e redução do consumo de água. A *Pandox* também monitoriza o consumo de energia em todos os hotéis, a fim de medir o impacto ambiental de cada hotel e utilizar os dados para desenvolver planos de ação para reduzir o consumo, e consequentemente, limitar o impacto ambiental dos seus investimentos. O grupo sueco estabelece relações com fornecedores, parceiros e consultores com políticas ambientais claras e abrangentes. Em particular, o desenvolvimento de programas de investimento específicos em parceria com operadores hoteleiros permite à *Pandox* alcançar uma maior eficiência do mercado, conduzindo a soluções ambientais mais bem-sucedidas (*The Hotel Brussels*, s.d.).

2.2.2 *The Hotel Brussels*

The Hotel Brussels, antigo *Hilton Brussels*, é um hotel de 4 estrelas localizado no centro da cidade de Bruxelas, mais concretamente, no conceituado *Boulevard de Waterloo*, onde se encontram as mais prestigiadas lojas de designers de *haute couture* (Chanel, Dior, Gucci, Louis Vuitton, Prada, Tiffany & Co., etc.). O edifício icónico de vinte e sete andares data de 1967 com a abertura do hotel *Hilton Brussels*. Mais tarde, em setembro de 2010 é adquirido pelo grupo sueco *Pandox*, sendo que o nascimento do *The Hotel* se dá finalmente a 20 de fevereiro de 2011.

Atualmente, *The Hotel* encontra-se entre os dez melhores hotéis da Bélgica e de Bruxelas. O hotel apresenta uma atmosfera chique, dinâmica e sofisticada, e um estilo contemporâneo com um toque subtil *fashion*. A sua essência pode ser caracterizada nas seguintes quatro palavras-chave *Sleep, Eat, Meet e Relax*: “[...] guests are invited to enjoy the spectacular views from the iconic building while meeting for business, or indulging in a well-earned treatment in the spa.” (*The Hotel Brussels.be*, s.d.). *The Hotel* acolhe todos os viajantes de negócios, diplomatas, eurocratas, advogados e, de um modo geral, qualquer pessoa que procure o melhor lugar para ficar em Bruxelas. Trata-se de um lugar cosmopolita, um lugar central para trabalhar, relaxar e passar a noite em grande estilo.

Este endereço sofisticado cobre todas as necessidades das viagens contemporâneas e oferece uma combinação equilibrada de elegância, intemporalidade e tendência. Os mais pequenos pormenores são tidos em conta para suavizar e reforçar o espírito. *The Hotel* deseja intensificar a experiência normalmente vivida num hotel, oferecendo aos clientes mais exigentes

uma experiência de vida a 360 graus. Os hóspedes têm à sua disposição uma variedade de serviços de negócios e lazer para relaxar, trabalhar ou realizar reuniões com um toque de glamour nas alturas.

A sua localização conveniente permite-lhe deslizar facilmente para a energia animada da cidade. A moda está no ar, nas ruas, nas ideias por todo o hotel. Graças à sua filosofia, *The Hotel* pretende ser o melhor hotel de negócios internacional no segmento premium no coração da cidade de Bruxelas.

The Hotel concede muita importância ao conforto funcional e ao luxo. Como tal, a política do estabelecimento visa que a estadia no seio do *The Hotel* seja uma experiência memorável. Os seus principais objetivos são:

- Oferecer um serviço personalizado;
- Tratar cada indivíduo como uma personalidade (“*Treating individuals as personalities*”);
- Compreender as suas emoções (“*Understanding their feelings*”);
- Partilhar experiências elegantes (“*Sharing elegant experiences*”).

No que diz respeito ao seu mercado alvo, *The Hotel* é um hotel *business oriented* sendo que 80% da ocupação é composto pelo segmento de mercado negócios e apenas 20% pelo segmento de mercado lazer. Dada a sua localização, isto é, na capital europeia, entende-se a predominância do segmento *business*: praticamente todas as semanas existem conferências, congressos, eventos, e delegações que permanecem em Bruxelas durante vários dias, o que oferece uma enorme oportunidade e potencialidade ao *The Hotel Brussels*.

As quatro palavras-chave, *Sleep, Eat, Meet e Relax*, que caracterizam a essência do hotel, refletem simultâneo o conjunto de serviços oferecidos pelo estabelecimento. Em relação ao principal serviço oferecido, isto é, o alojamento, o hotel é composto por uma totalidade de 421 quartos. Todos os quartos são luminosos e decorados com cores predominantemente neutras (branco, bege e preto), reforçando a atmosfera sofisticada do hotel. Entre estes, existem 5 diferentes tipos de quartos: 288 *Superior Rooms* do 3º ao 15º andar; 115 *Deluxe Panorama Rooms* do 16º ao 24º andar; 14 *Panorama Suites*; 3 *Splendour Suites*; *The Suite*. Para um melhor entendimento das diferentes categorias, a tabela 2 apresenta as características de cada tipo de quarto.

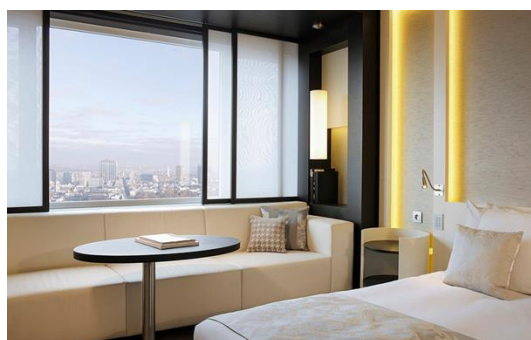
Tabela 2. Tipos de quarto do The Hotel Brussels

Tipo de quarto	Quartos	Dimensão do quarto	Piso(s)
<i>Superior Room</i>	234	25 m ²	3º - 15º
<i>Superior Corner Room</i>	54	27 m ²	3º - 15º
<i>Deluxe Panorama Room</i>	101	25 m ²	16º - 24º
<i>Deluxe Panorama Corner Room</i>	14	27 m ²	16º - 24º
<i>Panorama Suite</i>	14	52 m ²	16º - 20º
<i>Splendor Suite</i>	3	102 m ²	16º, 18º e 19º
<i>The Suite</i>	1	127 m ²	17º

Fonte: The Hotel Brussels (s.d., p.6)

As principais diferenças entre os diferentes tipos de quarto assentam, sobretudo, na dimensão e no piso onde se encontram. Naturalmente, consoante o piso, melhor será a vista e paisagem panorâmicas, da mesma maneira que o preço será menor ou mais elevado consoante o tipo de quarto. Todos os quartos estão equipados com WC privados, telefone, televisão, café, chá, água, minibar gratuito, tábua e ferro de engomar, ar condicionado, cofre, Internet sem fios, secretária, secador de cabelo, chinelos, amenidades higiénicas. Para uma melhor ilustração das comodidades oferecidas pelos quartos do *The Hotel*, foram eleitas fotografias dos diferentes tipos de quartos e suites (figuras 6, 7, 8 e 9).

Figura 6. *Superior Room*



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Figura 7. Deluxe Panorama Room



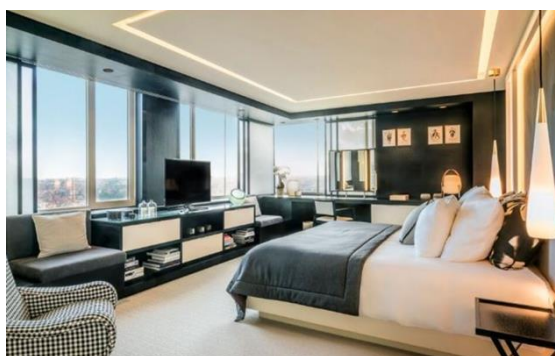
Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Figura 8. Panorama Suite



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Figura 9. Splendour Suite



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

The Hotel Brussels é igualmente dotado de um departamento *Meeting & Events* (M&E), encarregue da organização e gestão de eventos como casamentos, festas, aniversários,

eventos empresariais, reuniões, conferências, eventos corporativos, entre outros. Para este efeito, existe um total de 12 salas de conferência e de eventos, entre as quais:

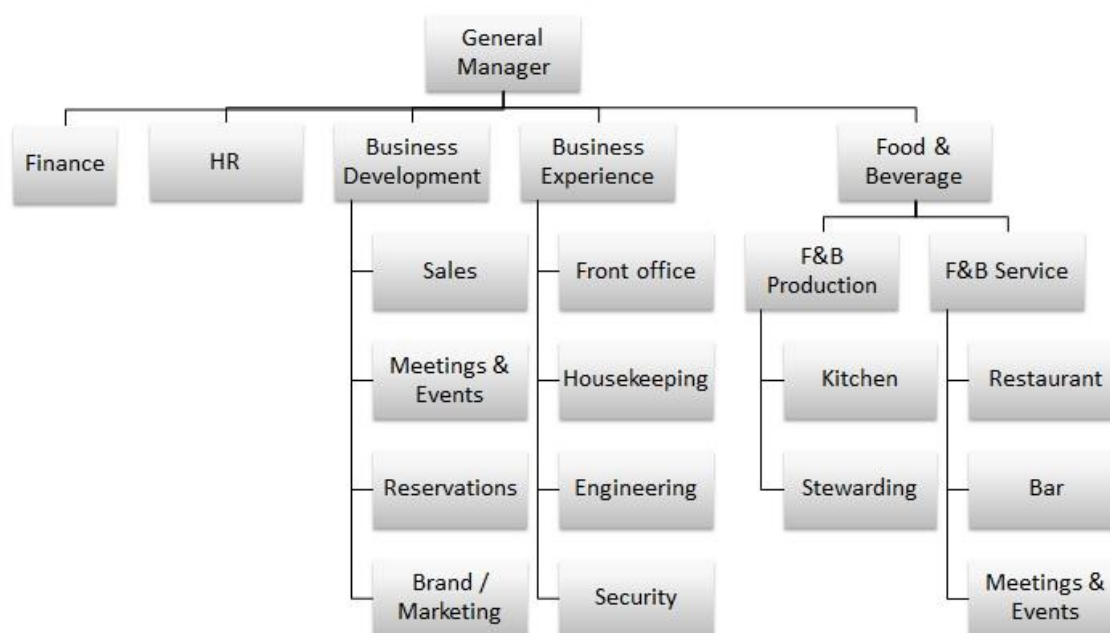
- 8 Salas de reuniões nos pisos superiores com vista panorâmica sobre a cidade, com uma capacidade até 200 pessoas (anexos 1 e 2);
- 2 *Ballrooms* no primeiro piso com um *foyer* com uma capacidade até 400 pessoas: a sala *Grand Ballroom* com vista frontal para o movimentado *Boulevard de Waterloo*, e a sala *Park Ballroom* com vista traseira para o famoso *Parc d'Edgmont* (anexos 3 e 4).

Todas as salas de reuniões estão equipadas com mobiliário e equipamentos audiovisuais acessíveis aos clientes, de acordo com as suas necessidades (anexo 5).

Os hóspedes dispõem ainda de uma sala de fitness (anexo 6) e de um *Urban Spa* de 250m² (anexo 7), contendo uma sauna, uma sala *hammam* e três salas de relaxamento para massagens, manicures e tratamentos faciais. No 24º andar, existe o *Panorama Lounge* (anexo 8), isto é, uma sala com vista panorâmica sobre a cidade, na qual apenas os clientes alojados em quartos *Panorama Deluxe* ou suites têm acesso gratuito e ilimitado a bebidas, aperitivos e alguns snacks e sobremesas. Já no piso principal, encontra-se o bar, *The Bar* (anexo 9), e o restaurante, *The Restaurant by Pierre Balthazar* (anexo 10). Entre os restantes serviços fornecidos, encontra-se a receção e o *room service* disponíveis 24h/24h e um parque de estacionamento subterrâneo com 120 lugares.

A nível interno, visa-se que os funcionários do *The Hotel* detenham uma atitude *easy going*. Por outras palavras, devem possuir um comportamento proativo, descontraído, simpático, simplificar os procedimentos no trabalho e não ter receio de colocar questões. Para que uma unidade hoteleira seja bem-sucedida, é essencial a cooperação e partilha de informação entre os departamentos, pelo que, todas as manhãs é realizado o *morning meeting* entre o diretor-geral e os diretores de cada departamento. Uma vez por mês, é também realizada uma reunião entre todos os colaboradores para avaliar o desempenho do hotel, o feedback dos clientes, a taxa de ocupação e para explicar as mudanças e os resultados que a empresa pretende alcançar. A estrutura do hotel é organizada segundo um diagrama esquemático que define as relações entre os grupos ou indivíduos que pertencem à empresa.

Figura 10. Organograma funcional do The Hotel Brussels



Fonte: *The Hotel Brussels* (2018)

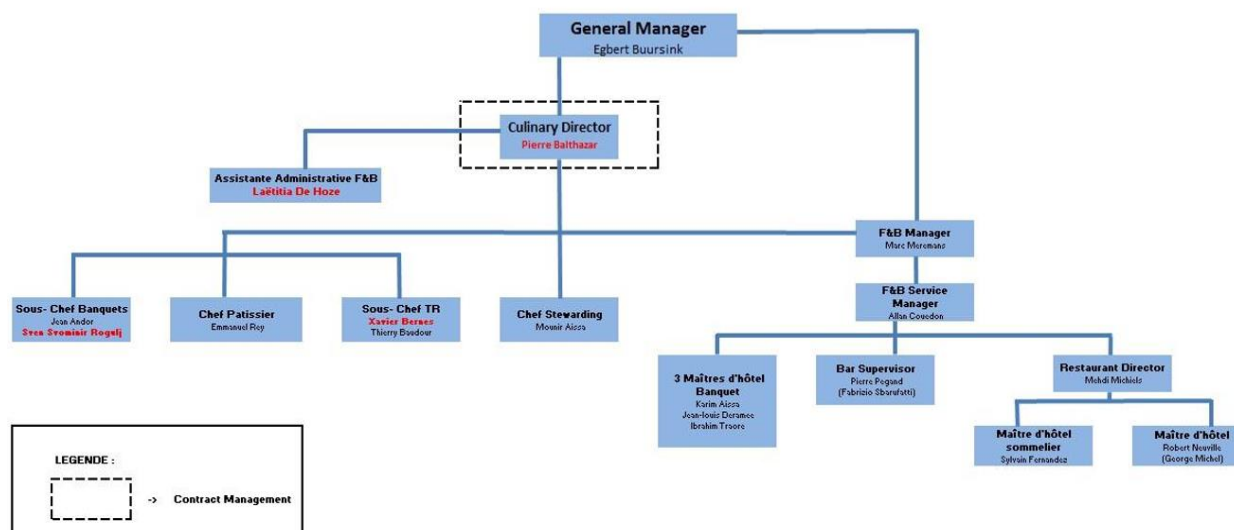
Quanto à política ambiental, *The Hotel* cumpre a legislação e regulamentação ambiental em vigor na região de Bruxelas-Capital, com o objetivo de ir ainda mais longe. O consumo de água e energia no estabelecimento são controlados, de forma a melhorar continuamente as suas infraestruturas e equipamentos e a assegurar uma gestão mais económica. A entidade empenha-se na redução de produção de resíduos e na limitação do seu impacto no ar, na água e no solo. Para este efeito, o staff é formado e os clientes do *The Hotel* são sensibilizados de forma a contribuir para o respeito pelo ambiente.

The Hotel declara como USP (*Unique Selling Proposition*), e por sua vez, distingue-se da concorrência, pelo facto de nenhum outro hotel no centro da cidade oferecer uma tal combinação de vistas, acessibilidade, serviços e produtos sofisticados, numa abordagem personalizada e amigável.

2.2.3 O Departamento de F&B no *The Hotel Brussels*

O estágio de quatro meses foi efetuado no setor administrativo do Departamento de F&B do *The Hotel Brussels*. Como já foi referido, o departamento de *Food & Beverage* engloba diferentes secções com diversas funções e características. Tal como a figura 11 revela, o departamento de F&B no *The Hotel* apresenta a sua própria hierarquia de funcionários.

Figura 11. Organograma funcional de F&B no *The Hotel Brussels*



Fonte: *The Hotel Brussels* (2018)

Apesar das diferentes responsabilidades atribuídas a cada uma das subsecções de F&B, estas apresentam um objetivo comum: trabalhar para satisfazer, ou até mesmo, exceder as necessidades e as expectativas dos clientes. Assim, segue-se uma breve descrição dos diferentes serviços inerentes ao setor de F&B existentes na unidade hoteleira em estudo, de modo a compreender a sua oferta gastronómica e a organização e funcionamento do pessoal da cozinha e das salas de refeições.

Pequeno-almoço

O serviço do pequeno-almoço decorre na sala do restaurante no piso principal do hotel de segunda à sexta das 06h30 às 10h30, e durante o fim de semana, das 06h30 às 12h00. O pequeno-almoço apresenta uma seleção de frutas, laticínios e produtos locais, bem como o tradicional buffet preparado pela equipa da cozinha do primeiro andar. O pequeno-almoço buffet necessita de uma preparação prévia, desde gerir os produtos a colocar no buffet, à

preparação da *mise en place* necessária, à organização das mesas a ocupar pelos clientes, até ao serviço do cliente. O preço do pequeno-almoço é de 27€ e o valor do pequeno-almoço servido no quarto é de 35€, quantias que não foram alterados até aos dias de hoje.

Room service

O *room service* consiste em entregar no quarto, os pedidos realizados pelo cliente: refeições, pequenos-almoços e bebidas. No caso do *The Hotel Brussels*, em cada quarto do hotel encontra-se uma carta de *room service*, para que o cliente a possa consultar (anexo 11). A encomenda é feita por telefone e, logo de seguida, transmitida ao departamento de F&B. A cozinha do primeiro andar prepara o pedido e o pessoal do restaurante transporta os alimentos ao quarto do cliente. Este serviço está disponível 24h/24h e o tempo de espera pode variar entre 20 a 30 minutos. Qualquer atraso deve ser comunicado ao cliente.

The Restaurant (almoço e jantar)

The Restaurant, o restaurante da unidade hoteleira em análise, apresenta uma ementa baseada em produtos locais, frescos, e de época, oferecendo uma variedade de pratos criativos e autênticos criados pelo chefe belga Pierre Balthazar. De acordo com a descrição do site oficial *The Hotel Brussels*, a missão do chef é recriar “sabores puros que evocam memórias de infância, breves encontros, viagens, com o máximo respeito pela cultura do produto” (The Hotel Brussels, s.d.).

Após ter iniciado a sua carreira a trabalhar para Yves Mattagne, o belga Pierre Balthazar passou a *Chef* de Cozinha Executivo em vários hotéis famosos na Bélgica e na Alemanha. Pierre Balthazar passou os últimos dez anos a coordenar refeições de prestígio para chefes de Estado como Chef de Cozinha Executivo para o Conselho da União Europeia, onde conheceu grandes chefes cozinheiros do mundo inteiro, permitindo-lhe a descobrir diferentes culturas, tradições e protocolos gastronómicos. A sua carreira levou-o à posição de Diretor Culinário no *The Hotel Brussels*.

Atualmente, o chefe constrói a sua ementa em torno nos melhores produtos do momento sugeridos pelos seus fornecedores de confiança. A elaboração da nova ementa surge assim a partir de um trabalho criativo com base no produto sazonal do momento. Durante o estágio, a ementa era alterada todas as quintas-feiras, mas atualmente, é alterada a cada quatro semanas, apresentando uma oferta de três entradas (peixe, carne, vegetariano), três pratos principais (peixe, carne, vegetariano) e três sobremesas (doces, queijos). A título exemplificativo, a ementa encontra-se nos anexos (anexo 12).

Os clientes habituais nos almoços empresariais que vêm ao *The Restaurant* no início e no final da semana têm sempre a oportunidade de descobrir um elemento surpresa ao abrir a ementa. Todos os dias, à exceção das segundas e fins de semana, *The Restaurant* propõe o *Pierre's Lunch*, isto é, uma fórmula de *business lunch gourmet* que permite conjugar um, dois ou três serviços por um valor atraente.

O serviço *a la carte* é, geralmente, o tipo que serviço mais utilizado para os clientes individuais. No que diz respeito às refeições de grupo (mais de 8 pessoas), um menu personalizado é escolhido antecipadamente de modo a facilitar o serviço na cozinha e na sala.

A cozinha do restaurante é aberta, o que permite aos clientes observar os cozinheiros do restaurante em cada uma das suas seções durante a confeção dos pratos, mas também permite aos cozinheiros presenciar as reações dos clientes no momento de chegada dos pratos. A preparação de todos os alimentos e a composição dos pratos compete à cozinha. Já o pessoal da sala tem a responsabilidade de realizar o transporte dos pratos desde a cozinha até ao cliente, assegurando que os pratos não sofrem alterações. Para além desta tarefa, têm de servir as bebidas, gerindo-as de modo a que o cliente tenha sempre a bebida necessária para acompanhar a sua refeição.

A sala do restaurante apresenta uma capacidade até 80 pessoas e dispõe de uma sala privada – *Gold Room* – que pode ser reservada por um grupo máximo de 12 pessoas, sem qualquer custo extra. A sua decoração sofisticada assenta nos tons preto e dourado, acentuando a atmosfera elegante do restaurante e de todo o hotel. *The Restaurant* está aberto para o almoço de terça à sexta das 12h00 às 14h00, e de segunda a sábado para o jantar das 19h00 às 22h00.

The Bar

O espaço dedicado ao *The Bar* encontra-se ao lado da sala do *The Restaurant*, sendo que a sua decoração e os seus tons seguem a essência sofisticada do restaurante. *The Hotel* apresenta este espaço como o local perfeito para relaxar depois de uma reunião de negócios ou depois de uma sessão de *shopping* na cidade. *The Bar* é acessível a todos os hóspedes do hotel, assim como a todos os clientes externos. No bar existe uma grande seleção de cervejas, cocktails e bebidas espirituosas de reserva. Para além disso, são servidos alguns snacks e refeições ligeiras, preparadas pela cozinha do primeiro andar. Para o momento do chá ou do café, a ilustradora sueca Lovisa Burfitt desenhou a coleção “*Tea Time with Lovisa*” para o bar do *The Hotel*, um serviço exclusivo de chá de porcelana da *Villeroy & Boch*, ilustrado com detalhes da vida de uma *fashionista* (figura 12). À semelhança do restaurante, a seção do bar no *The Hotel* tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes, proporcionando-lhes um serviço de

excelência. *The Bar* está aberto à sexta e sábado das 11h00 até às 02h00, e de domingo à quinta das 11h00 às 01h00.

Figura 12. Tea Time with Lovisa



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Meetings & Events (ou *banqueting*)

O setor de M&E (*Meeting & Events*), mais conhecido por *banqueting* em Portugal, representa uma grande fatia de lucro para o *The Hotel Brussels*. Como já foi mencionado, o hotel dispõe de uma totalidade de 12 salas de conferências e eventos, que podem ser adaptadas consoante as preferências do cliente.

Após a venda de uma sala para um determinado cliente, o departamento de vendas de M&E tem a responsabilidade de planear a organização do evento, tendo em conta os pedidos específicos do seu cliente. Para que o evento decorra da melhor maneira, o departamento de vendas de M&E deve estar constantemente em contacto com o cliente e o organizador do evento, e com o departamento operacional de M&E. Para este efeito, a equipa de vendas realiza diariamente *Functionsheets* (anexo 11), documentos onde se encontram as informações relativas a cada evento (horário, material necessário, *set up* da sala, menu, pedidos específicos, etc.), que devem ser consultados pela equipa operacional de M&E. Assim, cabe à equipa operacional de M&E, sob a gestão de três *maîtres d'hôtel*, a preparação das salas de acordo com o *set up* previamente estabelecido e o serviço das refeições durante o evento.

De acordo com o tipo de evento, pode existir um serviço buffet com pratos quentes e/ou frios, serviço à mesa, ou *coffee breaks*. A cozinha do primeiro andar está encarregue da confeção e apresentação dos pratos e a equipa de sala do serviço de M&E tem como funções a

preparação do buffet, disposição dos pratos no mesmo e a preparação da *mise en place* necessária à realização do serviço.

No final de cada evento, o *maître d'hôtel* presente no decorrer do mesmo, deve efetuar a contagem dos participantes para efeitos de faturação e, sobretudo, recolher o feedback dos clientes de forma a comunicar a informação aos outros departamentos, para que haja uma melhoria no próximo evento. É, portanto, fundamental que o cliente tenha uma boa impressão do serviço, dado que a sua perceção do evento poderá incentivá-lo a voltar a eleger o *The Hotel Brussels* para um evento futuro.

Purchasing

A seção de *purchasing* ou aprovisionamento de F&B tem um responsável que trabalha, habitualmente, de segunda à sexta das 07h00 às 15h00. É essencial que o responsável de *purchasing* do *The Hotel*, esteja presente no seu escritório junto ao cais das mercadorias todas as manhãs para receber os fornecedores que chegam cedo de manhã com diversos tipos de mercadorias. A sua função é rececionar, armazenar e distribuir as mercadorias pelas respetivas seções, de forma a que todos os produtos sejam guardados nos locais que lhes são designados e que o seu acesso seja fácil por parte dos colaboradores de cada departamento. Além disto, o responsável de *purchasing* deve organizar e arquivar constantemente as fichas e faturas de cada encomenda para o departamento de contabilidade do hotel.

2.2.4 Análises SWOT dos serviços de *Food & Beverage*

Após a descrição do funcionamento do departamento de F&B, foram efetuadas análises SWOT de forma a sintetizar a informação relativa a cada um dos serviços de F&B no *The Hotel Brussels*. Este tipo de análise pretende realizar uma avaliação crítica da empresa e do seu posicionamento no mercado (Costa, 2012). A análise SWOT centra-se na formulação dos pontos fortes (*Strenghts*) e pontos fracos (*Weaknesses*) de uma empresa face à concorrência, neste caso do *The Hotel Brussels*, e na análise das possíveis oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que a possam vir a surgir no mercado.

Figura 13. Análise SWOT do pequeno-almoço

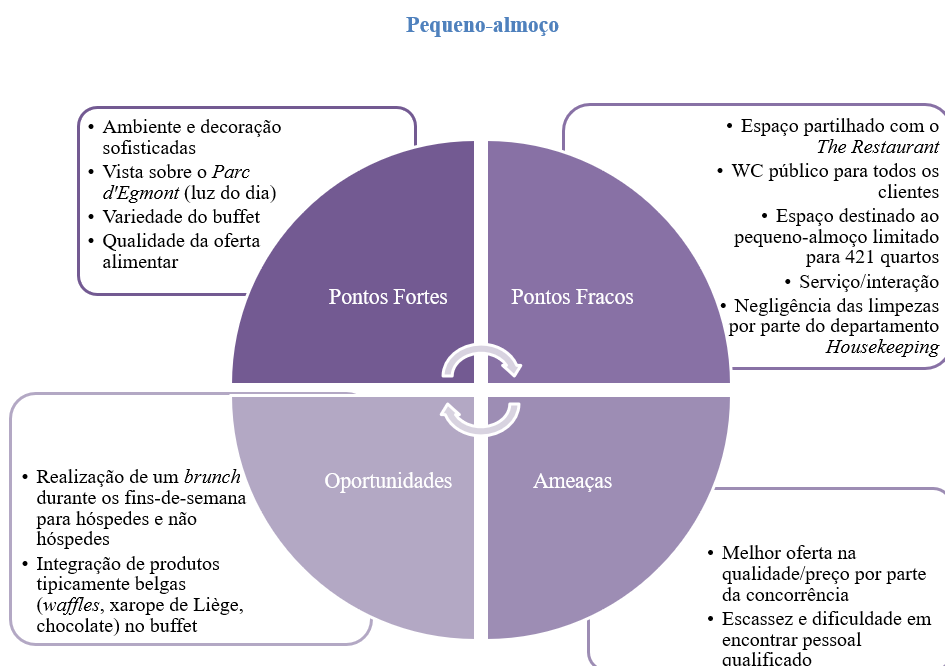


Figura 14. Análise SWOT do *The Restaurant*

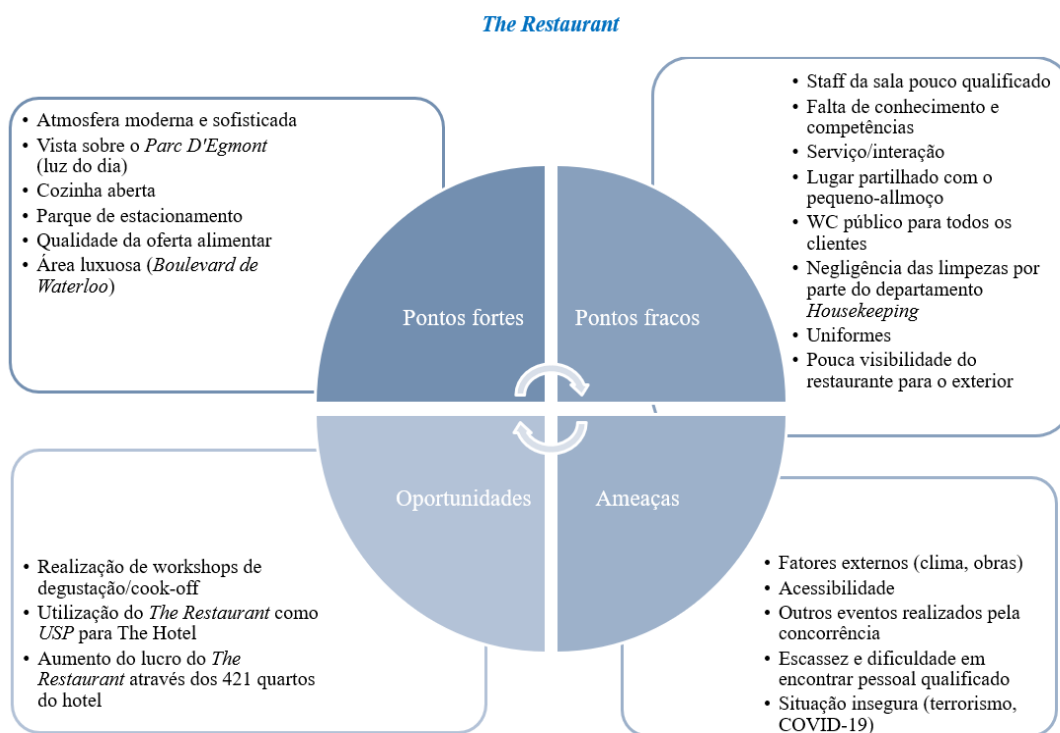


Figura 15. Análise SWOT do room service

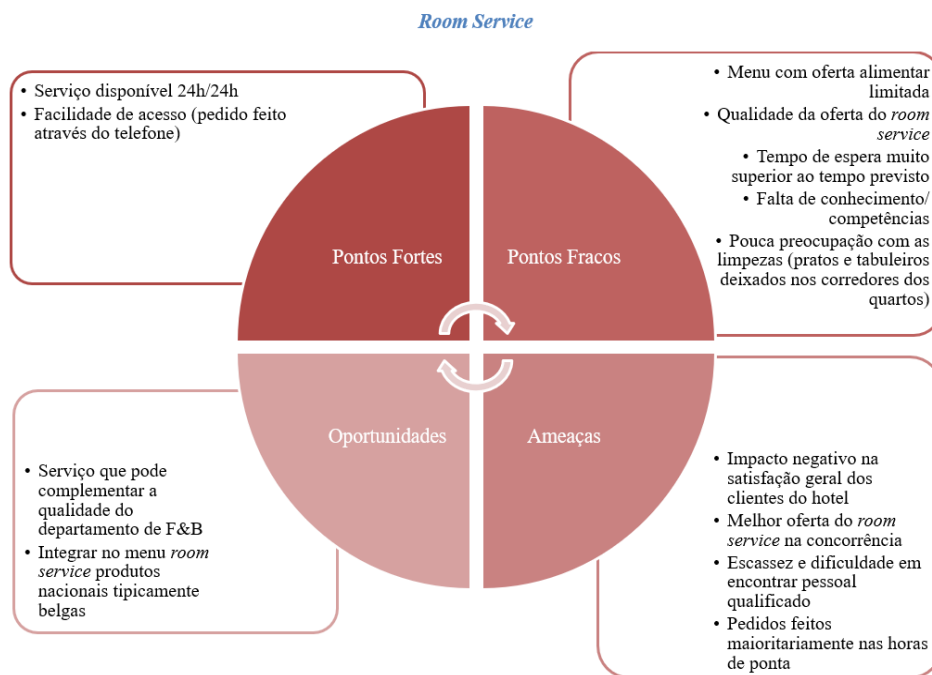


Figura 16. Análise SWOT do The Bar

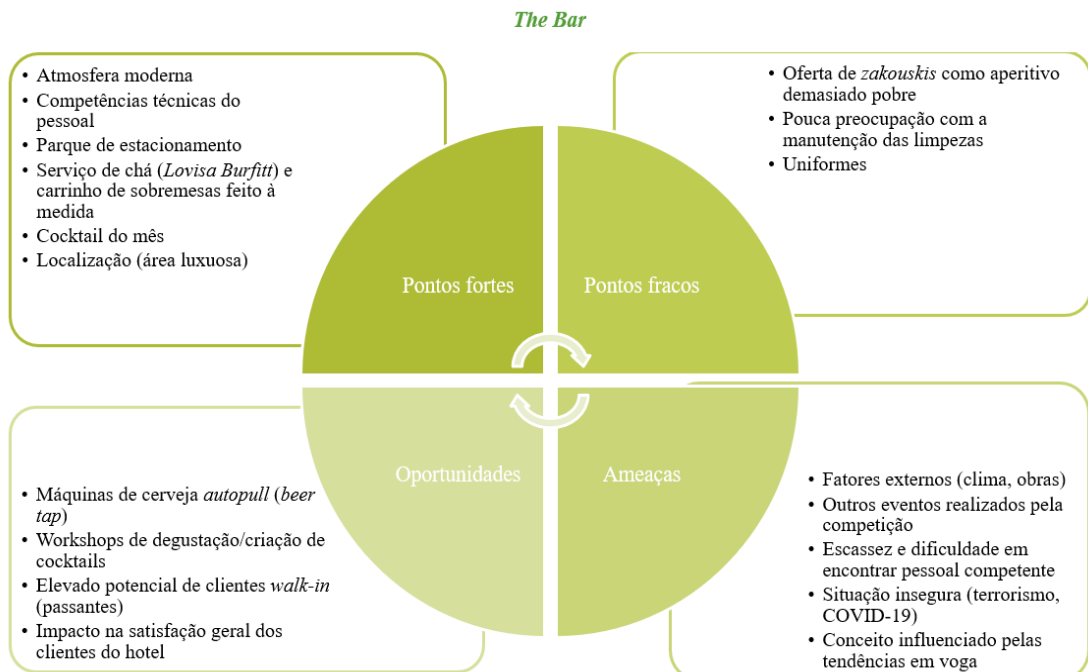


Figura 17. Análise SWOT do serviço de M&E

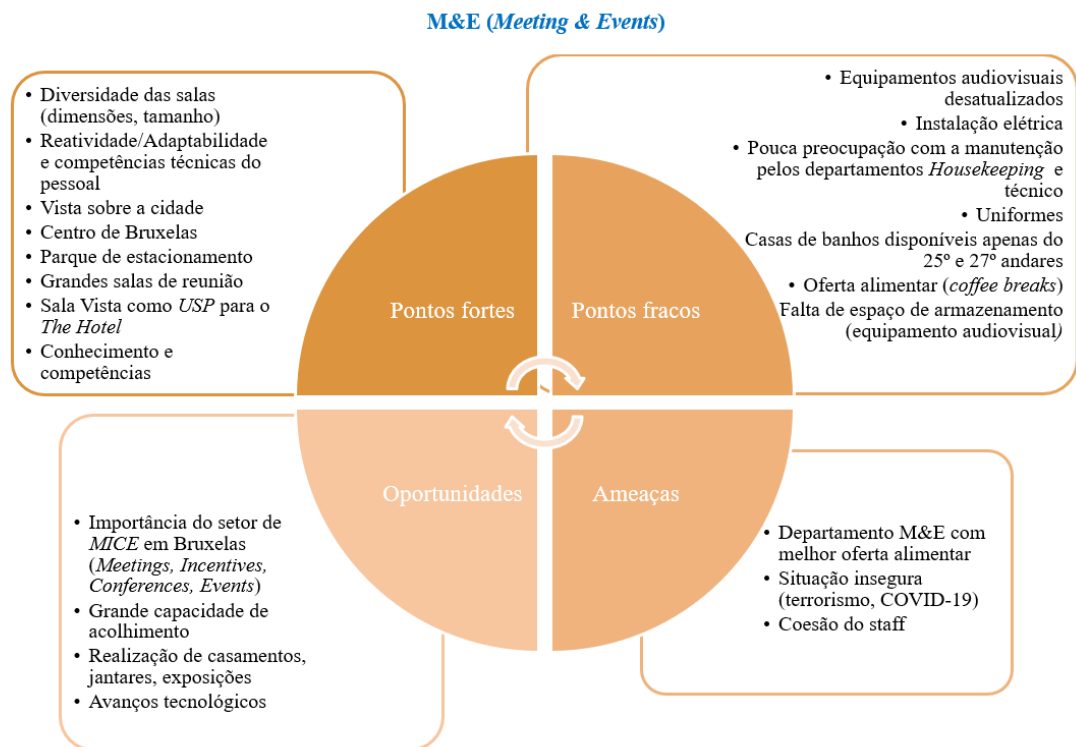
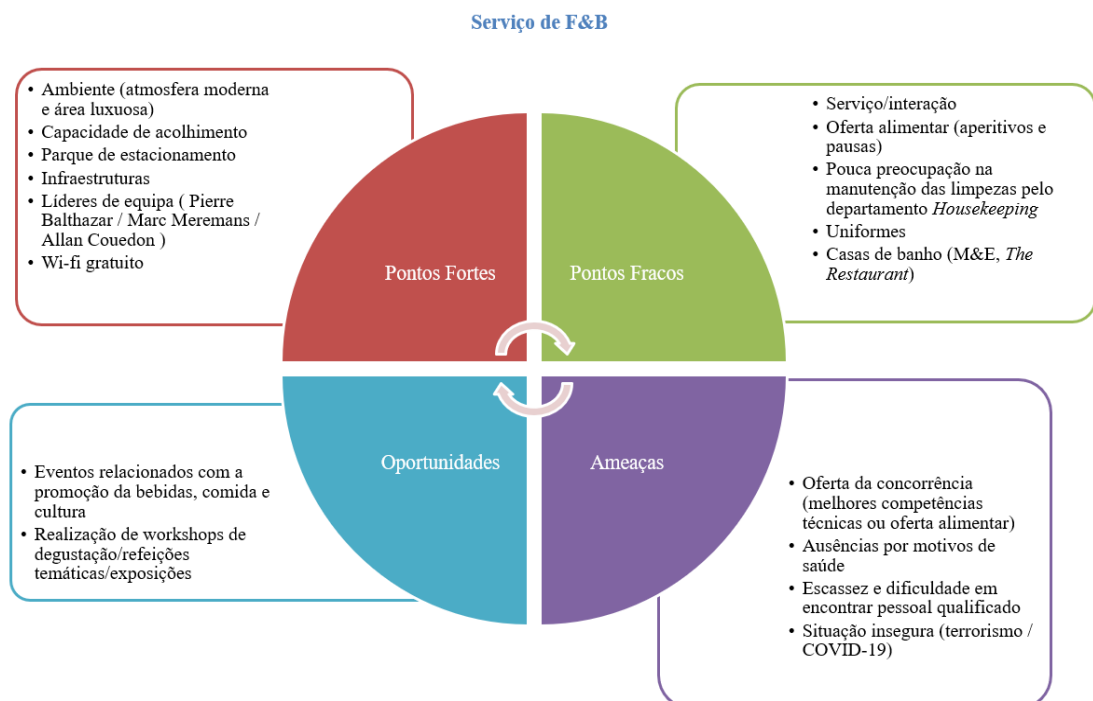


Figura 18. Análise SWOT geral do serviço de F&B



Numa primeira fase, as análises SWOT referentes a cada um dos serviços de F&B existentes na unidade hoteleira em estudo (pequeno-almoço / *The Restaurant* / *room service* / *The Bar* / *M&E*), e a análise SWOT final referente ao serviço de F&B na sua globalidade, permitem, de um modo geral, realizar um diagnóstico de situação relativamente ao funcionamento e organização do departamento de F&B. Através das conclusões retiradas das análises SWOT, é possível identificar e avaliar os elementos essenciais a ter em conta no processo de gestão deste departamento.

Resumidamente, as análises SWOT de cada serviço existente no departamento de F&B evidenciam a localização do *The Hotel* numa área privilegiada e nobre da cidade, onde se encontraram localizadas maioritariamente as lojas de segmento de luxo, e a sua atmosfera moderna e sofisticada como uma mais-valia para o posicionamento desta entidade hoteleira. Além disso, a organização de eventos que promovam a cultura gastronómica e a realização de workshops de culinária ou de degustação, são algumas das oportunidades que podem vir a beneficiar esta empresa. Contudo, a nível interno, o fraco nível de qualidade no serviço e a interação fornecidos pelo staff do *The Hotel*, mais concretamente no departamento de F&B, e a recorrente dificuldade em encontrar pessoal qualificado para desempenhar funções neste departamento, são também alguns dos pontos fracos em destaque. Por outro lado, fatores externos como a oferta gastronómica da competição e a situação insegura causada pelos atentados, e neste momento, pela propagação do COVID-19 representam ameaças que podem fragilizar o departamento de F&B do *The Hotel*.

2.3 O Estágio

2.3.1 Objetivos e motivações

A opção pela realização de um estágio curricular e respetivo relatório, em detrimento da elaboração de uma tese ou de um projeto, decorre da perceção de que a experiência da realização de um estágio em contexto profissional representa uma mais-valia no meu percurso académico, do ponto de vista da complementaridade que a vertente prática pretende consubstanciar à vertente teórica.

A razão da escolha de um estágio profissional na área do departamento de F&B, mais concretamente no *The Hotel Brussels*, assenta na vontade de adquirir uma visão mais ampla e detalhada da complexidade de gestão deste serviço. Ademais, a crescente popularidade do turismo gastronómico apresenta-se como uma oportunidade para tornar a entidade acolhedora

numa referência gastronómica para hóspedes e não-hóspedes, através da análise sobre a organização e o funcionamento do departamento de F&B e da elaboração de um conjunto de recomendações.

A proposta do *The Hotel Brussels* para a realização do estágio coincidiu com as expectativas pessoais, uma vez que se trata de um hotel luxuoso localizado num edifício icónico reconhecido a nível internacional, onde diversas personalidades já ficaram alojadas, como foi o caso de Barack Obama, mas também pelo facto de se tratar de uma unidade hoteleira de grande dimensão, cujo departamento de F&B assume uma enorme relevância operacional, contribuindo assim para a satisfação dos seus clientes.

Em complemento das funções que me foram atribuídas enquanto estagiária, procedi à recolha de comentários publicados no *Tripadvisor* relacionados com os diferentes serviços de F&B existentes no *The Hotel Brussels*, a fim de efetuar uma análise do funcionamento e da oferta do departamento de F&B através da perceção dos clientes. O objetivo final desta recolha e análise é a criação de um conjunto de recomendações/estratégias de forma a melhorar o funcionamento do departamento de F&B neste hotel.

2.3.2 Descrição das funções desempenhadas durante o estágio

O estágio de quatro meses, realizado de 02/01/2018 até 30/04/2018, decorreu maioritariamente no seio do escritório F&B, onde tive a oportunidade de trabalhar com o diretor de F&B Marc Meremans e com o assistente de serviço de F&B Allan Cuedon, os meus dois orientadores de estágio. O estagiário F&B é, essencialmente, o elo de ligação entre os diferentes serviços fornecidos pelo departamento de F&B. A sua função é transmitir o máximo de informações da reserva do cliente até aos elementos que trabalham no setor de produção (cozinheiros, pasteleiros) e no setor de serviço (*maître de hotel*, respetiva equipa de sala e *room service*).

Durante a primeira semana de estágio, realizei um *cross training* em todos os setores do departamento de F&B, a fim de descobrir o que é realmente feito “no terreno”. Esta experiência inicial ajudou-me a conhecer e a integrar as diferentes equipas e a entender as funções desempenhadas por cada elemento. A primeira passagem foi no restaurante do hotel durante o decorrer do pequeno-almoço das 06h30 até às 09h00. Estive maioritariamente presente na receção do restaurante para receber os clientes que vêm tomar o pequeno-almoço e para pedir o número do quarto de forma a verificar se o pequeno-almoço está incluído. Se não estiver

incluído, os clientes devem proceder ao pagamento do mesmo. Para além de acolher os clientes, ajudei os colegas presentes durante o serviço do pequeno-almoço a repor os alimentos e itens em falta e a liberar e preparar as mesas para outros clientes. Em seguida, passei um dia inteiro com a equipa do bar do hotel, supervisor do bar e bartenders, que me apresentou o menu do bar e me explicou como preparar alguns dos itens mais pedidos. O serviço decorreu de forma calma durante o dia, sendo que é durante a noite que existe uma maior afluência no bar, seja de hóspedes do hotel ou de clientes provenientes do exterior. Na sequência do evento da empresa SWIFT, o dia seguinte iniciou-se com o pequeno-almoço para um grupo de grande importância alojado no *The Hotel* numa das salas de eventos situada no primeiro piso do edifício, considerando o espaço limitado, ou seja, a sala do restaurante, onde decorre habitualmente o serviço do pequeno-almoço. Sob a supervisão de um dos maîtres de hotel do serviço *banqueting* e com a ajuda da respetiva equipa, procedi à organização e à *mise en place* da sala e dos equipamentos necessários para o serviço do pequeno-almoço para este vasto grupo de clientes. Finalizado o pequeno-almoço, a disposição da mesma sala foi alterada de modo a preparar e a organizar de forma rápida o seguinte evento previsto durante a hora do almoço. Por último, o *cross training* foi finalizado no setor de aprovisionamento e receção de mercadorias com o responsável de compras. A sua função é realizar a escolha de fornecedores e produtos, proceder à emissão do pedido de compra, assim como rececionar, controlar, armazenar e distribuir as entregas de mercadoria.

Após a semana de *cross training*, integrei o escritório F&B para desempenhar funções maioritariamente administrativas durante a integralidade do estágio com um horário das 09h00 às 17h00. Sempre que necessário, tinha de estar disponível para participar nos diferentes serviços. As tarefas que me foram atribuídas enquanto estagiária F&B foram as seguintes:

Tarefas semanais:

- ✓ Gestão do correio eletrónico: verificar os e-mails e responder aos clientes que desejam efetuar uma reserva no restaurante. É necessária uma especial atenção aos pedidos específicos e tentar dar respostas adequadas às suas perguntas, propondo-lhes ofertas e ementas adaptadas às suas necessidades para garantir a melhor qualidade de serviço.
- ✓ Codificar as novas reservas no sistema: após o contacto com o cliente e a confirmação da reserva, procede-se à introdução da mesma no sistema de reservas do restaurante *Resengo*. As reservas também podem ser feitas por telefone. Apenas o diretor de F&B, assistente de serviço de F&B, estagiário F&B, maîtres de hotel e equipa do The Restaurant têm acesso ao sistema *Resengo*.
- ✓ Comunicar as informações sobre a reserva do cliente até à sala e à cozinha: todas as quintas-feiras ao final do dia, é enviado o documento *Récap Fonctions* (anexo 13), isto

é, uma folha semanal onde são apontadas as reservas de grupo e de clientes VIP, acompanhadas de pedidos específicos (por exemplo: mesa calma com vista para o jardim), menus adaptados, e observações com notas sobre as eventuais alergias ou intolerâncias alimentares dos clientes. Este documento é enviado para que todos os cozinheiros e maîtres de hotel do restaurante estejam a par destes pormenores e para que o serviço decorra de forma eficaz. Em caso de alterações de “última hora”, é necessário modificar o documento e reenviá-lo a todos.

- ✓ Gerir e organizar as novas reservas de grupo: propor ementas personalizadas de acordo com a data em que o jantar ou almoço será realizado e adaptar os menus, de acordo com as preferências pessoais e eventuais alergias ou intolerâncias alimentares dos clientes. É importante não esquecer de introduzir as reservas de grupo no *Resengo*, mesmo que ainda não estejam confirmadas, de forma a organizar antecipadamente a disposição da sala do restaurante.
- ✓ Traduzir as ementas do *The Restaurant* de francês para neerlandês e inglês.
- ✓ Imprimir as ementas para o restaurante, bem como os menus especiais para as refeições de grupo: todas as quartas-feiras, as novas ementas já traduzidas são impressas, mais especificamente, 20 cópias em francês, 10 cópias em inglês e 10 cópias em neerlandês.
- ✓ Verificar as folhas *Functionsheet*: trata-se de um ficheiro que indica quais os eventos previstos ao longo da semana, o que permite saber se é necessário fazer etiquetas ou menus para o serviço *banqueting* (anexo 14).
- ✓ Elaborar menus e etiquetas para o serviço *banqueting*: verificar se é necessário imprimir menus, tendo em atenção alguns detalhes (a língua, o logotipo) e criar etiquetas com a composição dos pratos para o *banqueting* (ingredientes, alergénios).
- ✓ Verificar o *Logbook* todos os dias: o *Logbook* é um ficheiro acessível a todos os departamentos do *The Hotel*. O *Logbook* do bar, restaurante e *banqueting*, serve para anotar o número de clientes por dia, e determinadas observações como feedbacks positivos e/ou negativos, queixas, incidentes, etc.
- ✓ Criação de ficheiros Excel de todos os tipos (inventários, lucro, rendimento, orçamento).
- ✓ Participar, se necessário, nos diferentes serviços: pequeno-almoço de manhã, serviço de almoço no restaurante, acolhimento de clientes na receção do restaurante, cozinha, bar, *banqueting*, *purchasing*.

Tarefas mensais:

- ✓ Verificar as folhas de inventários: preparar os documentos para os inventários no final de cada mês, e fazer o seguimento junto do serviço competente.

- ✓ Efetuar uma avaliação dos inventários: atualizar os preços de compra dos produtos e analisar os resultados em comparação com os dados dos anos anteriores.
- ✓ Criar o ficheiro *Logbook* de cada mês.
- ✓ Completar as análises relativas ao lucro do The Restaurant no início do mês: realizar estudos comparativos sobre as receitas ou o número de clientes, a fim de ter uma ideia sobre a evolução das vendas do restaurante, a popularidade dos pratos ou as ementas propostas.

No que diz respeito à apresentação do estagiário F&B, este deve apresentar uma imagem cuidada e uma indumentária formal, com o pin do estabelecimento, de modo a refletir a essência do *The Hotel*.

CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

3.1 Recolha de comentários do *Tripadvisor*

No decorrer do estágio realizado de janeiro a abril de 2018, pretendeu-se analisar a valorização da gastronomia na perspetiva do departamento de F&B do *The Hotel Brussels*. Assim sendo, procedeu-se à recolha de comentários provenientes da plataforma *Tripadvisor* pelas seguintes razões: em primeiro lugar, o serviço produzido no departamento de F&B de um hotel, só existe em função dos clientes e da forma como satisfaz ou excede as suas expectativas e a sua perceção, positiva ou negativa, é muitas vezes é publicada nas redes sociais; em segundo lugar, o *Tripadvisor* tem feito um esforço considerável para incentivar os turistas a colocar as suas opiniões online, tornando-se, assim, uma das principais plataformas de registo de opiniões dos consumidores no setor da hotelaria e restauração (Molinillo et al., 2016).

No que diz respeito à pertinência da recolha destes dados, um estudo realizado pela Comissão Europeia (2014) sublinha a importância dos comentários online realizados pelos consumidores no setor hoteleiro através de um inquérito realizado pelo *Tripadvisor* (2013). Este inquérito revelou que as plataformas online são uma das principais fontes de informação para os consumidores durante a planificação das suas viagens. De acordo com a mesma pesquisa, os planos de viagem de mais de 90% dos consumidores são influenciados pelos comentários publicados nos sites de revisão online, o que revela a importância destes sites como fonte de informação, investigação e planeamento de viagens (European Commission, 2014).

Do ponto de vista empresarial, as empresas podem tomar medidas depois de receberem os comentários online dos clientes. O inquérito *Tripadvisor* (2013) revela que, após terem recebido uma análise positiva, mais de dois terços das empresas responderam (online ou em privado) e mais de metade felicitou ou recompensou o pessoal. Por outro lado, quando é recebido um feedback negativo, quase 80% das empresas responderam a uma análise negativa quer online, quer em privado. Mais de 60% das empresas responderam ao conteúdo da análise negativa com o seu pessoal. Outros 45% são citados como tendo investido na formação do pessoal em resultado da análise negativa, enquanto 41% chegaram ao ponto de rever e/ou alterar as suas operações comerciais (European Commission, 2014).

Deste modo, a recolha de comentários publicados no *Tripadvisor* relativamente ao serviço de F&B, tem como objetivo a análise da oferta gastronómica e do funcionamento do departamento de F&B, e por fim, a criação de um conjunto de recomendações de forma a tornar o *The Hotel Brussels* numa referência gastronómica para hóspedes e não-hóspedes.

3.1.2 Metodologia de investigação

De acordo com Bauer & Gaskell (2003, p.22), existem diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa:

A pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados, e é considerada pesquisa *hard*. O protótipo mais conhecido é a pesquisa de levantamento de opinião. Em contraste, a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*.

O propósito da investigação é analisar esses comentários, aplicando uma análise qualitativa de conteúdo, de modo a agrupá-los em categorias que irão permitir classificar os serviços de F&B prestados no estabelecimento hoteleiro em estudo. A metodologia e instrumentos privilegiados no decorrer da pesquisa foram:

- Recolha dos comentários na plataforma *Tripadvisor* do *The Hotel Brussels* e *The Restaurant by Pierre Balthazar* publicados desde o início do estágio (janeiro de 2018) até aos dias de hoje.
- Os comentários recolhidos foram maioritariamente obtidos em inglês e francês. No entanto, também foram considerados comentários em neerlandês, alemão e italiano, de forma a abranger o maior universo possível de clientes.
- A classificação dos comentários recolhidos foi organizada nas seguintes categorias:
 - Qualidade da comida / vinhos / bebidas;
 - Qualidade do serviço;
 - Ambiente;
 - Variedade do menu / buffet;
 - Apresentação do prato, buffet;
 - Preço;
 - Limpeza / higiene;
 - Rapidez do serviço;
 - Localização.
- Os comentários foram organizados em duas categorias: comentários positivos e comentários negativos.
- Análise dos dados através da criação de gráficos.
- Interpretação dos dados obtidos e elaboração das conclusões e de um conjunto de recomendações

As categorias foram escolhidas de acordo com os temas, maioritariamente, mencionados nos comentários recolhidos e correspondentes ao departamento de F&B. A tabela 3 expõe as diferentes categorias e as suas respetivas definições.

Tabela 3. Categorias de comentários

Categoria	Definição
Qualidade da comida / vinhos / bebidas	Recai sobre a qualidade dos ingredientes que contribui para a satisfação do cliente.
Qualidade do serviço	Relaciona as expectativas do cliente e a forma como é desempenhado o serviço por parte do staff.
Ambiente	Remete para as instalações físicas do estabelecimento (decoração, atmosfera, acústica).
Variedade do menu / buffet	Variedade que o restaurante coloca à disposição do cliente no que diz respeito às entradas, pratos principais e sobremesas que se apresentam próprios para consumo imediato.
Apresentação do prato / buffet	Diretamente relacionado com a decoração do prato / buffet.
Preço	Troca monetária que o cliente faz em prol do seu serviço.
Limpeza / higiene	Diz respeito aos hábitos de higiene que são utilizados e que o cliente observa.
Rapidez do serviço	É o tempo de espera, neste caso, se for menor traduz-se em maior satisfação do cliente.
Localização	Refere-se à facilidade de acesso ao estabelecimento.

Fonte: Adaptado de Santos (2019, pp. 24-26)

Para a enumeração, foram identificados dois tipos de comentários associados ao sentimento do cliente. O sentimento foi definido como podendo ser positivo ou negativo. Os comentários positivos representam uma opinião favorável associada à satisfação do cliente. Já

os comentários negativos são avaliações desfavoráveis ao serviço e representam a insatisfação do cliente. É também importante mencionar que cada comentário recolhido pode mencionar mais de uma categoria, bem como cada categoria pode estar associada a um comentário positivo e/ou negativo.

3.1.3 Análise de dados e apresentação de resultados

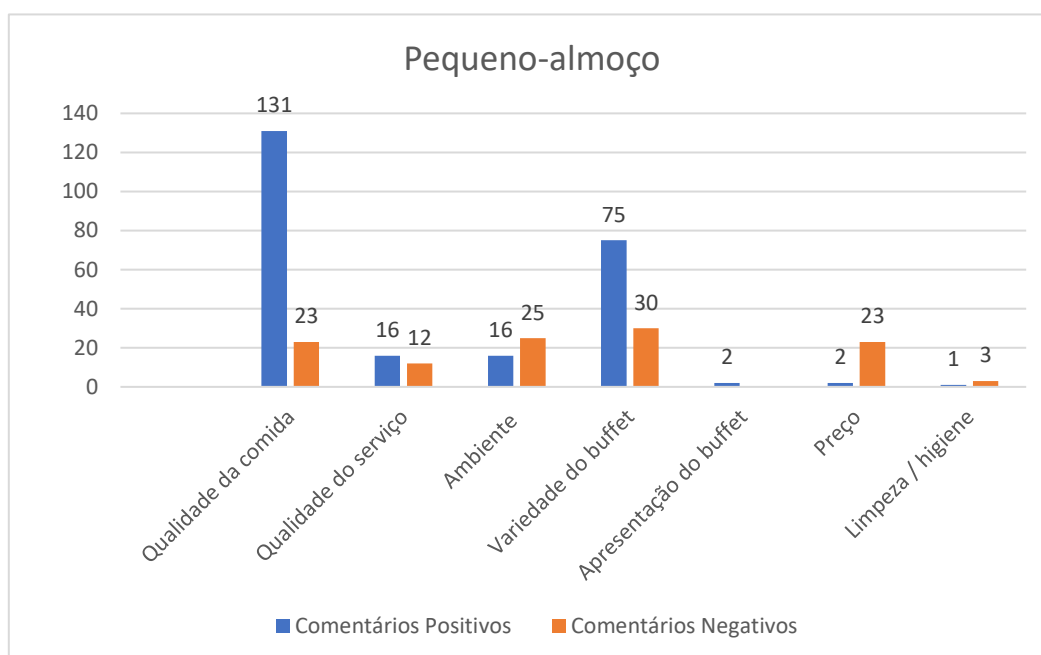
A presente investigação recolheu um total de 377 comentários provenientes da plataforma *Tripadvisor* do *The Hotel Brussels* e *The Restaurant by Pierre Balthazar*, relacionados com o departamento de F&B. A tabela 4 revela por ordem decrescente o total de comentários recolhidos por cada serviço de F&B. De acordo com a tabela 4, os serviços de pequeno-almoço e *The Restaurant* (almoço e jantar) apresentam um maior número de comentários, contrastando com os serviços de *room service*, *The Bar* e M&E que apresentam um considerável menor número de comentários.

Tabela 4. Total de comentários recolhidos do *Tripadvisor*

Serviços de F&B	Total de comentários
Pequeno-almoço	235
<i>The Restaurant</i> (almoço e jantar)	101
<i>Room Service</i>	20
<i>The Bar</i>	14
M&E (<i>Meeting & Events</i>)	7
	377

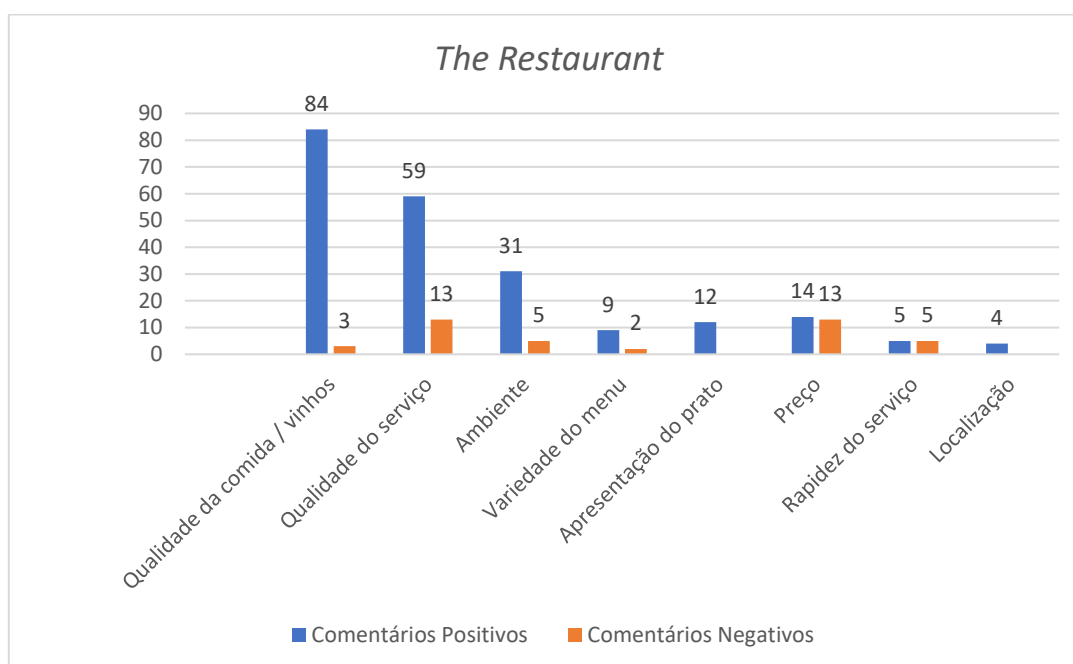
Começando pelo pequeno-almoço, 235 comentários mencionaram este serviço na plataforma *Tripadvisor*. Através do gráfico 8, verifica-se que a qualidade da comida (131 comentários), a variedade do buffet (75 comentários) e a qualidade do serviço (16 comentários) são as categorias que apresentam um maior volume de comentários positivos, enquanto o preço (23 comentários), a limpeza/higiene (3 comentários) e o ambiente (25 comentários) destacam-se pelos comentários negativos.

Gráfico 8. Comentários sobre o pequeno-almoço



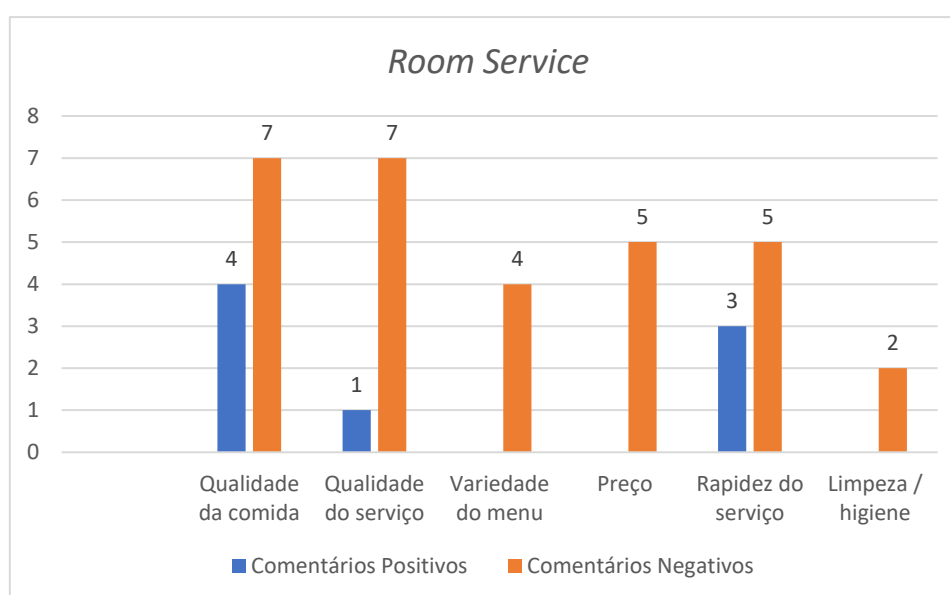
De seguida, o *The Restaurant* apresentou um total de 101 comentários. Como se pode observar pelo gráfico 9, os clientes valorizaram fundamentalmente a qualidade da comida/vinhos (84 comentários), a qualidade do serviço (59 comentários) e o ambiente (31 comentários). Por outro lado, as categorias do preço (13 comentários) e da rapidez de serviço (5 comentários) foram penalizadas.

Gráfico 9. Comentários sobre o The Restaurant



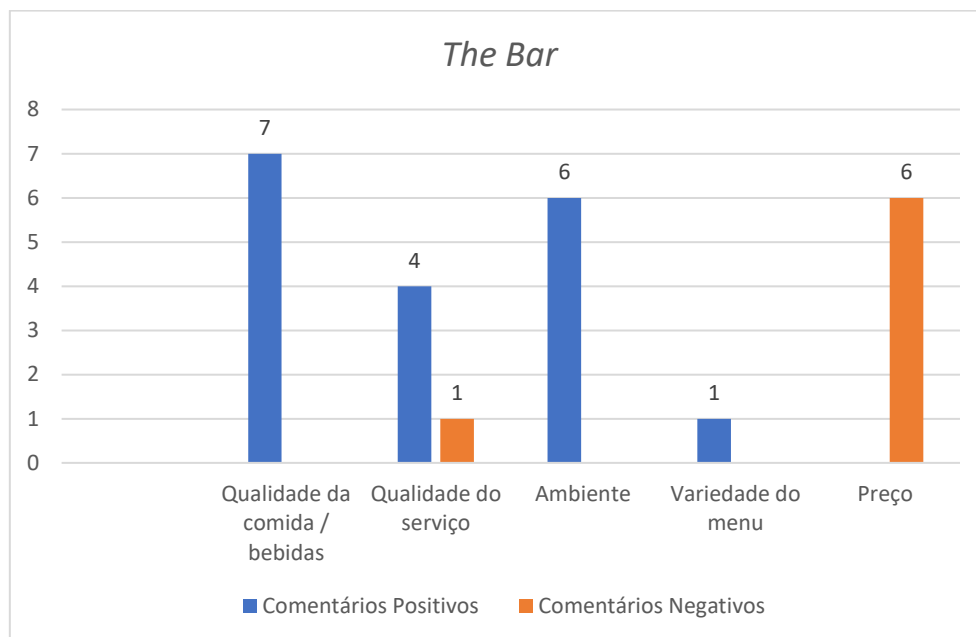
No que diz respeito ao *room service*, 20 comentários publicados por clientes no *Tripadvisor* mencionaram este serviço de F&B. O gráfico 10 revela que esta serviço é bastante penalizado dado que os comentários negativos são em todas as categorias superiores aos comentários positivos, nomeadamente, a qualidade da comida (7 comentários), a qualidade do serviço (7 comentários), a variedade do menu (4 comentários), o preço (5 comentários), a rapidez do serviço (5 comentários) e a limpeza/higiene (2 comentários).

Gráfico 10. Comentários sobre o room service



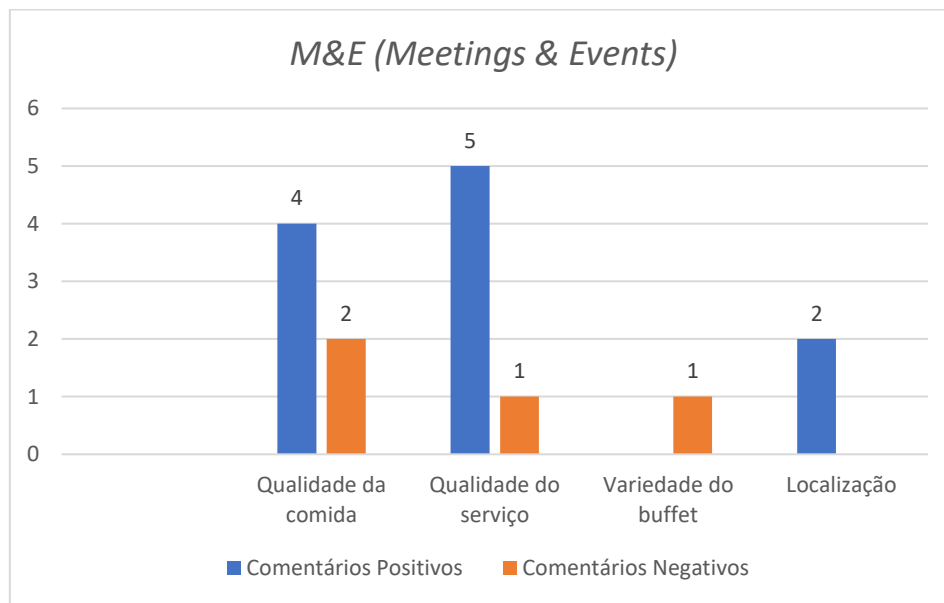
Para o *The Bar*, foi encontrado um reduzido número de comentários (14 comentários). Segundo o gráfico 11, a qualidade da comida/bebidas (7 comentários), a qualidade do serviço (4 comentários) e do ambiente (6 comentários) foram as categorias valorizadas e a categoria do preço (6 comentários) foi penalizada.

Gráfico 11. Comentários sobre o *The Bar*



Por último, o serviço M&E contou com o reduzido número de 7 comentários na totalidade. O gráfico 12 demonstra que a qualidade da comida (4 comentários), a qualidade do serviço (5 comentários) e a localização (2 comentários) foram valorizados. Nesta categoria, em seis comentários dois foram penalizadores.

Gráfico 12. Comentários sobre o serviço M&E



CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

4.1 Considerações finais

Durante muito tempo, a popularidade do turismo cultural foi bastante notória. O século XXI tem vindo a apresentar mudanças para a atividade turística, assistindo-se a uma transição para outras formas de património imaterial. Neste contexto, os turistas têm vindo a tornar-se consumidores mais esclarecidos, procurando experiências autênticas de aprendizagem. A par destas mudanças, a procura do turismo gastronómico tem crescido consideravelmente nos últimos anos e é cada vez mais considerado um dos segmentos mais dinâmicos e criativos do setor turístico (UNWTO, 2012).

Com efeito, a gastronomia é um importante recurso cultural intangível, capaz de valorizar a atratividade, unicidade e especificidade de um destino turístico (Richards, 2007). Do ponto de vista económico, a gastronomia contribui para a criação de riqueza e emprego.

O turismo gastronómico pressupõe a deslocação para fora do seu local de residência em busca de experiências culinárias. Ao viajar, todos os turistas dependem da gastronomia e “comer fora” é uma das principais atividades turísticas praticadas pelos consumidores, embora este aspeto não signifique que todos os turistas se deslocam especificamente em busca do turismo gastronómico.

Aquando das deslocações turísticas, o setor alimentar é um dos setores mais afetados de forma voluntária ou involuntária. Assim sendo, o incentivo e a sensibilização por parte de organizações turísticas para a promoção da cozinha local nos hotéis e restaurantes é altamente recomendado de modo a salvaguardar o património gastronómico dos destinos (Goeldner & Ritchie, 2009).

Tal como o setor turístico, o serviço hoteleiro enfrenta diariamente novos desafios. Face à rápida transmissão de informação e ao crescente grau de exigência dos consumidores, a personalização do serviço e a atenção aos desejos e necessidades dos clientes devem ser o foco da estratégia dos profissionais da hotelaria. Dentro do setor hoteleiro, o departamento de F&B é conhecido pelo seu reduzido nível de produtividade e margens de lucro, pelo que existe a perceção generalizada de que o serviço de comidas e bebidas não acrescenta valor aos hotéis de luxo com serviço completo, como é o caso do *The Hotel Brussels*. No entanto, estudos recentes realizados por Han & Hyun (2017) e Mun, Woo & Paek (2019) revelam que a qualidade da oferta de F&B é um dos fatores mais relevantes para a seleção de hotéis de serviço completo e

que, ao prestar um maior cuidado ao serviço operacional de F&B é possível aumentar a rentabilidade do departamento de alojamento. Os grandes desafios no departamento de F&B assentam no elevado custo da mão de obra e na dificuldade em apresentar a sua oferta F&B como um diferenciador da restante competição.

Como tal, é importante entender as necessidades dos nossos consumidores de forma a oferecer o que estes realmente desejam. A evolução do serviço de F&B nos hotéis reflete os hábitos de consumo da sociedade atual: se muitas vezes as pessoas optam por refeições rápidas, isto não quer dizer que ocasionalmente, não desejem uma experiência num restaurante gastronómico.

O caso em estudo neste relatório de estágio - *The Hotel Brussels* - é um estabelecimento luxuoso de serviço completo reconhecido a nível internacional. Situado no coração de Bruxelas, *The Hotel Brussels* encontra-se localizado numa cidade onde o prazer em comer fora é visível através dos restaurantes movimentados durante os dias de semana e aos fins de semana (Scholliers, 2009).

Ao longo do presente estudo, pretendeu-se realizar um diagnóstico de situação relativamente à organização e ao funcionamento do departamento de F&B, e finalmente, um conjunto de recomendações e estratégias de forma a tornar o *The Hotel Brussels* numa referência gastronómica para os seus hóspedes e passantes.

Para este efeito, numa primeira fase, as análises SWOT efetuadas para cada serviço F&B (pequeno-almoço / *The Restaurant* / *room service* / *The Bar* / M&E) permitiram identificar e avaliar os elementos essenciais a ter em conta no processo de gestão deste departamento. De seguida, foram recolhidos comentários do *Tripadvisor* com o objetivo de efetuar uma análise do funcionamento e da oferta do serviço de comidas e bebidas através da perceção (positiva ou negativa) dos clientes.

De um modo geral, o serviço do pequeno-almoço apresentou um maior volume de comentários positivos nas categorias da qualidade da comida e variedade do buffet, elogiando-se o buffet completo composto por produtos de qualidade. Os comentários negativos assentaram principalmente nas categorias de preço, limpeza/higiene e ambiente, criticando-se o elevado preço do pequeno-almoço, a deficiente limpeza/higiene por parte do staff, e sobretudo, o ambiente da sala, que para além de ser ruidoso, é muito limitado nas alturas de maior afluência. Passando para o *The Restaurant*, os clientes valorizaram as categorias de qualidade da comida/vinhos, a qualidade do serviço e o ambiente. De acordo com os comentários positivos, o

restaurante do *The Hotel* serve refeições elaboradas com ingredientes frescos e de época, acompanhadas por um serviço profissional, amigável e eficiente dentro de um quadro sofisticado e glamoroso. Por outro lado, foram penalizadas as categorias do preço e rapidez do serviço, uma vez que vários comentários negativos demonstram o descontentamento face aos preços excessivamente elevados e a lentidão do serviço em determinados momentos. O *room service* apresentou comentários negativos superiores aos comentários positivos nas seguintes categorias: qualidade da comida, qualidade do serviço, variedade do menu, preço, rapidez do serviço e limpeza/higiene. Os comentários negativos basearam-se na baixa qualidade dos produtos do *room service*, no deficiente conjunto de competências do staff deste serviço, no menu *room service* muito limitado e com pouca oferta, o preço excessivamente alto para a fraca qualidade gastronómica e o tempo de espera muito superior ao tempo previsto. Já o *The Bar*, recebeu comentários positivos nas categorias de qualidade da comida/bebidas, qualidade do serviço e ambiente e comentários negativos na categoria do preço, criticando-se a prática de preços excessivamente altos. Por último, o serviço M&E contou com o menor número de comentários. Não obstante a maioria dos comentários serem positivos, houve referências menos positivas à qualidade da comida neste serviço.

Em suma, este estudo conclui que o departamento de F&B do *The Hotel Brussels* apresenta uma oferta variada em diferentes serviços. Embora existam vários aspetos a melhorar, o pequeno-almoço e o *The Restaurant* são, visivelmente, os serviços mais valorizados pelos clientes. Em contraste, o reduzido número de comentários positivos referentes ao *room service*, *The Bar* e M&E leva a concluir que estes são os serviços de F&B mais desvalorizados pelos clientes. Apesar dos aspetos negativos mencionados, o departamento de *Food & Beverage* acrescenta valor ao *The Hotel Brussels*, contribuindo para a satisfação ou insatisfação dos clientes e impulsionando, ou não, o seu regresso a este estabelecimento. Por estes motivos, deve ser concedido um cuidado especial à gestão deste departamento, uma vez que a perceção que os clientes têm sobre o serviço de comidas e bebidas influencia, fortemente, a sua perceção geral do estabelecimento e a decisão por parte de outros consumidores de escolher ou não o *The Hotel Brussels* como o local de eleição para a sua estadia ou simples passagem em Bruxelas.

4.2 Formulação de recomendações e estratégias

Com base na experiência adquirida durante o estágio e nos resultados obtidos através deste estudo, apresentam-se as seguintes recomendações e estratégias no sentido de melhorar o funcionamento do departamento de F&B, e paralelamente, tornar o *The Hotel Brussels* uma referência gastronômica:

- Consultar antecipadamente a taxa de ocupação do hotel de forma a evitar a sobrelotação da sala do restaurante para o serviço do pequeno-almoço. Nos dias de maior ocupação, transferir e preparar a *mise en place* do pequeno-almoço para uma das salas de eventos/reuniões de maiores dimensões.
- Alertar o serviço *Housekeeping* para a necessidade de limpar e cuidar dos espaços públicos como o restaurante e o bar com mais frequência.
- Investir na formação dos colaboradores do departamento de F&B no sentido de promover a qualificação das suas competências operacionais e a coesão entre as diferentes equipas.
- Rever a abordagem do serviço *room service* e a política de preço praticada no *The Bar* de modo estabelecer uma oferta superior na relação preço/qualidade à oferta da restante concorrência na cidade.

Acredita-se que a implementação destas recomendações aumenta a base potencial de clientes, e portanto, do volume de negócio, a taxa de ocupação dos quartos do hotel e a afluência do restaurante e do bar, e o posicionamento desta unidade hoteleira num mercado em evolução, isto é, o turismo gastronômico, junto de um segmento de elevada exigência.

No que diz respeito ao hotel, sugere-se a realização de um levantamento ou sondagem mais fidedigna do nível de satisfação dos clientes para cada serviço de F&B disponível no *The Hotel Brussels*, tendo por objetivo corrigir e ultrapassar as deficiências mencionadas.

4.3 Limitações do trabalho apresentado

A primeira limitação deste estudo prende-se com o número reduzido de comentários recolhidos no *Tripadvisor*, designadamente, os serviços de *room service*, *The Bar* e M&E. Na verdade, o feedback dos clientes relacionado com o serviço operacional de *Meetings & Events* é geralmente transmitido diretamente ao *maître d'hôtel* presente e ao departamento de vendas de M&E após a concretização do evento. Uma forma de ultrapassar esta limitação pode ser feita recorrendo à implementação de um inquérito de satisfação submetido às empresas que contratam o serviço M&E.

Outra das limitações encontradas está relacionada com a subjetividade que pode estar associada à classificação dos comentários dos utilizadores do *Tripadvisor* como sendo apenas positivos ou negativos.

Além disso, a existência de comentários falsos nas plataformas de revisão online é uma realidade e, por isso, uma eventual limitação para este trabalho. Uma falsa avaliação de um hotel é uma avaliação online que, podendo ser escrita ou não por um consumidor genuíno, é factualmente incorreta ou errónea. Um falso comentário de um hotel que pretende ser a opinião honesta de um verdadeiro consumidor, foi, de facto, escrito pelo próprio hotel ou por uma empresa que procura melhorar a reputação e classificação de um hotel, ou até mesmo por um consumidor malicioso que procura prejudicar a reputação de um hotel (*European Comission*, 2014).

Pretende-se que este estudo possa contribuir para melhorar a estratégia de posicionamento do *The Hotel Brussels* face à concorrência no segmento em que se insere, e espera-se que este possa incentivar e, até mesmo, contribuir para futuras investigações na área do Turismo e na gestão do Departamento de *Food & Beverage* nas unidades hoteleiras.

4.4 Reflexão pessoal crítica sobre o estágio

Embora o relatório de estágio seja limitado no tempo e no espaço, após a realização do mesmo, desde agosto de 2018, fui contratada para exercer o cargo de *host* no Hotel Hubert, hotel pertencente ao mesmo grupo *Pandox*, pelo que tive a oportunidade de viver e refletir sobre as consequências ligadas à propagação do COVID-19 e sobre o seu impacto na hotelaria em Bruxelas.

Para o início da minha carreira profissional muito contribuiu a qualidade da formação académica durante a fase curricular, assim como o estágio profissional no *The Hotel Brussels*.

O estágio curricular no seio do *The Hotel Brussels* realizado por um período de quatro meses, foi o ponto de partida para a minha carreira profissional em Bruxelas. Desde o primeiro dia, fui extremamente bem acolhida por todos os membros das diferentes equipas, seja no departamento de F&B, M&E, recursos humanos, manutenção, *housekeeping* ou *front office*. O ambiente de entreajuda entre os colegas foi um dos aspetos que mais me surpreendeu nesta unidade hoteleira de grande dimensão. Tenho a dizer que a integração neste ambiente profissional decorreu de forma exemplar e permitiu adquirir determinadas competências. Entre estas destacam-se:

- Melhoria da capacidade de organização e comunicação;
- Conhecimento de programas de PMS (*Property Management System*) como o *Resengo*;
- Desenvolvimento de competências informáticas relacionadas com a criação de ficheiros Excel;
- Desenvolvimento de línguas estrangeiras;
- Gestão de situações problemáticas/conflitos;
- Contacto com o público;
- Capacidade de trabalhar em equipa.

Este estágio profissional permitiu, de um modo geral, conhecer a dinâmica de uma unidade hoteleira de luxo assim como a importância da relação entre os vários departamentos do hotel.

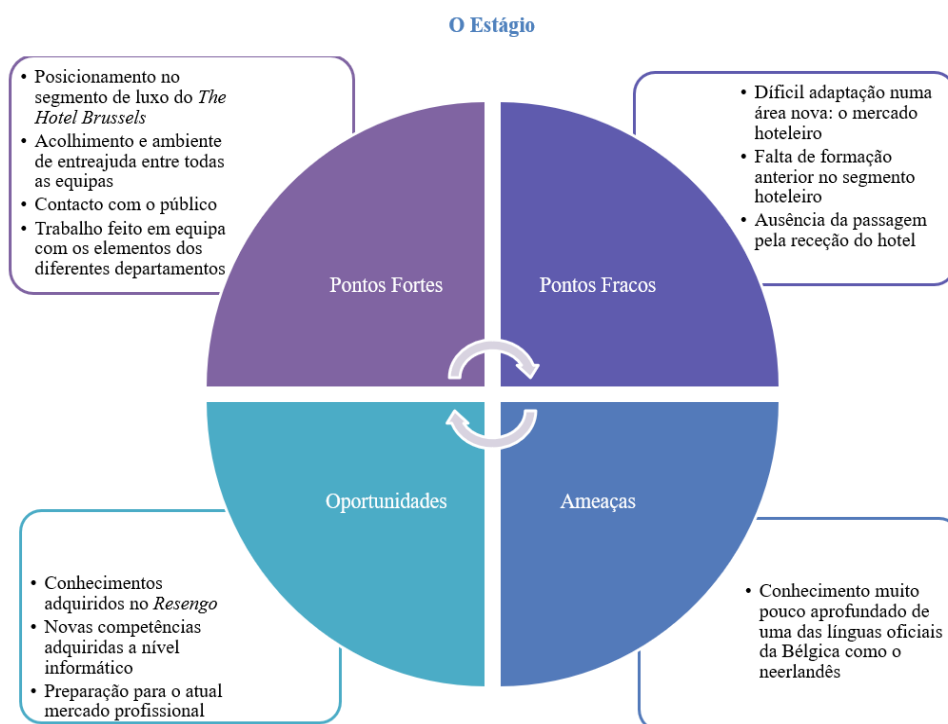
O grande desafio desta experiência profissional foi, sem dúvida, a integração no mercado hoteleiro, uma área completamente nova para mim, servindo de preparação para o mercado profissional atual. A nível pessoal, esta experiência foi igualmente desafiante, dado que foi vivida num país estrangeiro, colocando-me numa posição fora da minha zona de conforto.

Relativamente ao estágio, assinalam-se as seguintes limitações:

- Adaptação numa área nova: o mercado hoteleiro;
- Falta de formação prévia no segmento hoteleiro;
- Nível linguístico muito pouco aprofundado no que diz respeito ao neerlandês;
- Ausência da passagem pela receção/*front office* durante o *cross training*, departamento central para entender o funcionamento de um hotel.

De forma a sintetizar os aspetos apresentados anteriormente, foi realizada uma análise SWOT (figura 18):

Figura 19. Análise SWOT do estágio



O estágio efetuado no *The Hotel Brussels* foi uma grande oportunidade e apresenta mais aspetos positivos do que negativos. Esta experiência foi, sem dúvida, uma mais valia que complementou a vertente teórica adquirida durante a fase curricular deste mestrado, preparando-me para as exigências do mercado profissional atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ab Karim, S. & Chi, C.G. (2010). Culinary tourism as a destination attraction: An empirical examination of destinations' food image. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(6), pp. 531-555.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2003). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (2ª ed.). Petropolis: Editora Vozes.
- Bowie, D. (2018). Innovation and 19th century hotel industry evolution. *Tourism Management*, 64, pp. 314-323.
- Brites, A. (2013). *Relatório de Estágio Profissional* (relatório de estágio para a obtenção do grau de licenciatura). Departamento de Ciências e Tecnologias, Universidade do Mindelo.
- Ciric, N., Denadic, M., Muhi, B. & Jovanovic, D. (2014). Quality of Gourman Products and Services and Modern Trends in Restaurant Industry. *Economics of Agriculture*, 61(2), pp. 409-422.
- Cohen, E. (1988). Authenticity and Commoditization in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 15, pp. 371-386.
- Cohen, E. & Avieli, N. (2004). Food in Tourism : Attraction and Impediment. *Annals of Tourism Research*, 31(4), pp. 755-778.
- Corijn E., Vandermotten C., Decroly J.-M. & Swyngedouw E. (2009). Brussels as an international city. In : « *Citizens* » *forum of Brussels*. Brussels : Brussels studies. Disponível em : <https://journals.openedition.org/brussels/995> [obtido a 09/04/2020].
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Diekmann, A. & Gillot, L. (2010). Heritage and Tourism : A dialogue of deaf ? The case of Brussels. *Rivista di Scienze del Turismo*, 2, pp. 263- 280.
- Diekmann, A. & Maulet, G. (2010). Diversifying the tourism product in Brussels: European capital and multicultural city. In: R. Maitland & B. W. Ritchie (ed.). *City tourism: national capital perspectives*. Wallingford: CABI, pp. 239-252.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (11ª ed.). New York : Wiley.

- Gomes, V. (2017). *Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lisboa: Lidel.
- Han, H. & Hyun, S. 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, pp. 82-92.
- Medlik, S. & Ingram, H. (2000). Staying Away from Home. In: Elsevier Ltd.. *The Business of Hotels*. Oxford: Elsevier Ltd., pp. 3-12.
- Meneguel, C.R.d.A., Mundet, L. & Aulet, S. (2019). The role of a high quality restaurant in stimulating the creation and development of gastronomy tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 83, pp. 220-228.
- Mitchell, R. & Hall, C. M. (2003). Consuming tourists: food tourism consumer behaviour. In: M. Hall et al. (ed.). *Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 60-80.
- Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A. & Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel Assessment through Social Media: The case of Tripadvisor. *Tourism & Management Studies*, 12(1), pp. 15-24.
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. CETOP. Hotelaria & Turismo.
- Mun, S. G., 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, pp. 156-168.
- Nield, K., Kozak, M., & LeGrys, G. (2000). The role of food service in tourist satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, (19), pp. 375-384.
- Pezzi, E. & Vianna, S. L. G. (2015). A Experiência Turística e o Turismo de Experiência: um estudo sobre as dimensões da experiência memorável. *Turismo em Análise*, 26(1), pp. 165-187.
- Richards, G. (2007). *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*. New York: Routledge.
- Sampaio, F. (2009). A gastronomia como produto turístico. *Exedra: Revista Científica*, 4, pp. 119-134.

Santos, P. (2019). *Uma análise qualitativa aos comentários do TripAdvisor: o caso dos restaurantes de São Miguel* (tese de mestrado). Universidade dos Açores.

Scholliers, P. (2009). *Food Culture in Belgium*. Westport: Greenwood Press.

Scholliers, P. & Geyzen, A. (2010). Upgrading the Local Belgian Cuisine in Global Waves. *Gastronomica*, 10(2), pp. 49-54.

Fontes eletrónicas

Aaron Allen & associates (2020). *How Coronavirus is Impacting Restaurants*. Disponível em: <https://aaronallen.com/blog/restaurant-industry-coronavirus> [obtido a 11/05/2020].

APTECE – Associação Portuguesa de Turismo de Culinária e Economia (2014). *Manual Prático de Turismo de Culinária*. Disponível em: <https://www.portugal-aptece.com/manual-turismo-de-culinaria/> [obtido a 03/03/2020].

Belga (2020). Coronavirus: pour le secteur hôtelier la crise est «deux à trois fois pire qu’après les attentats». *Le Soir.be*, 13/03/2020. Disponível em: <https://www.lesoir.be/286706/article/2020-03-13/coronavirus-pour-le-secteur-hotelier-la-crise-est-deux-trois-fois-pire-quapres> [obtido a 11/05/2020].

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2020). Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/brunch> [obtido a 16/01/2020].

European Commission (2014). *Study on Online Consumer Reviews in the Hotel Sector: Final Report*. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7d0b5993-7a88-43ef-bfb5-7997101db6d5> [obtido a 30/05/2020].

Global Data (2018). *Key trends in culinary tourism*. Disponível em: https://sector.tov.be/wp-content/uploads/2018/11/GlobalData_Keytrendsinculinarytourism_130918.pdf [obtido a 17/10/2019].

Isenberg, G. (2017). How “Grab & Go” Became the Latest Evolution in Hotel F&B. *Hotel Executive magazine*, 02/10/2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/how-grab-go-became-latest-evolution-hotel-fb-gary-isenberg> [obtido a 11/05/2020].

Kantar TNS (2018). *Leisure visitors experience survey*. Disponível em: <https://visit.brussels/fr/article/etudes-et-analyses> [obtido a 13/04/2020].

Observatoire du Tourisme de Bruxelles (2018). *Rapport annuel de l'observatoire du tourisme à Bruxelles 2018*. Disponível em: <https://visit.brussels/fr/article/rapports-annuels> [obtido a 12/04/2020].

OCDE (2012). *Food and the Tourism Experience: The OECD-Korea Workshop*, OECD Studies on Tourism, OECD Publishing. Disponível em: http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2012_Food_and_the.pdf [obtido a 07/11/2017].

Office de Promotion du Tourisme Wallonie – OPT (2007). *Rapport annuel 2007*. Disponível em: <https://visit.brussels/fr/article/rapports-annuels> [obtido a 14/04/2020].

Pandox.se. Disponível em: <https://www.pandox.se/> [obtido a 03/09/2019].

Prazeres da Mesa (2020). Covid-19: *Impactos no setor de restaurantes no mundo e no Brasil*. Disponível em: <https://prazeresdamesa.uol.com.br/noticias/covid19-setores-de-bares-e-restaurantes-no-brasil-e-no-mundo/#> [obtido a 12/05/2020].

Romeo, P. (2019). How we got here. *Restaurant Business*, 19/02/2019. Disponível em: <https://www.restaurantbusinessonline.com/special-reports/how-we-got-here-1920s> [obtido a 11/05/2020].

Romeo, P. & Weinberg, M. E. (2019). Timeline: How today's restaurant industry came to be. *Restaurant Business*, 21/02/2019. Disponível em: <https://www.restaurantbusinessonline.com/special-reports/timeline-how-todays-restaurant-industry-came-be> [obtido a 10/05/2020].

Routard.com (s.d.). *Cuisine, gastronomie et boissons Belgique*. Disponível em: https://www.routard.com/guide/belgique/1152/cuisine_et_boissons.htm [obtido a 16/04/2020].

The Hotel Brussels.be. Disponível em: <http://www.thehotel-brussels.be/en/home.html> [obtido a 03/09/2019].

UNWTO – World Tourism Organization (1995). *Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics*. Disponível em : <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284401031> [obtido a 03/04/2020].

UNWTO – World Tourism Organization (2012). *Global Report on Food Tourism*. Disponível em : <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284414819> [obtido a 25/10/2019].

UNWTO – World Tourism Organization (2019). *Guidelines for the Development of Gastronomy Tourism*. Disponível em : <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420957> [obtido a 22/05/2020].

Visit.brussels (s.d.). *Bruxelas prática e em números*. Disponível em: <https://visit.brussels/pt/article/bruxelas-pratica-e-em-numeros> [obtido a 27/10/2018].

Visit.brussels (2015). *Rapport annuel de l'observatoire du tourisme à Bruxelles 2015*. Disponível em: <https://visit.brussels/fr/article/rapports-annuels> [obtido a 14/04/2020].

Visit.brussels (2016). *Experiences gastronomiques*. Disponível em: <https://visit.brussels/fr/article/Experiences-gastronomiques> [obtido a 15/04/2020].

Visit.brussels (2016). *Rapport annuel de l'observatoire du tourisme à Bruxelles 2016*. Disponível em: <https://visit.brussels/fr/article/rapports-annuels> [obtido a 14/04/2020].

Documentação de apoio ao estágio

The Hotel Brussels (s.d.). *Projet Clé Verte*. Bruxelas.

The Hotel Brussels (2018). *Welcome Book: F&B Department*. Bruxelas

ANEXOS

Anexo 1. Sala de reunião



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 2. Sala de reunião



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 3. *Grand Ballroom*



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 4. *Park Ballroom*



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 5. Dimensões e capacidade das salas de reuniões/eventos

	Size	M²	SQ Feet	Min H	THEATRE	SCHOOL	CABARET	U SHAPE	BOARDROOM	COCKTAIL	BANQUET
1ST FLOOR					Ideal	Ideal	Ideal	Ideal	Ideal	Ideal	Ideal
GRAND BALLROOM	20 x 19	380	4090	3,3	364	216	168	Trp/137 Dbl/115 1/63	60	400	310
GRAND BALLROOM 1	6,3 x 13	82	882	3,3	70	36	35	30	30	80	56
GRAND BALLROOM 2	13,5 x 13	175	1851	3,3	126	90	63	39	42	200	140
GRAND BALLROOM 3	20 x 6	120	1291	3,3	100	54	45	42	48	120	88
GRAND BALLROOM 1&2	20 x 13	260	2800	3,3	210	144	128	51	42	280	200
PARK BALLROOM	17 * 10	170	1829	3,3	160	96	84	1/48 dbl/78	42	250	136
TOT 1ST FLOOR		757	8114			636	523	111	120	400	284
25TH FLOOR											
MEET 25,1	7.0 x 7,6	53	570	2,58	32	18	20	18	16	•	•
MEET 25, 2	7.0 x 7,6	53	570	2,58	32	18	20	18	16	•	•
MEET 25,3	15,9 x 7,1	112	1205	2,58	68	33	40	18	18	•	•
TOT 25TH FLOOR		218	2345		132	69	80	54	50		
26TH FLOOR											
MEET 26,1	13,3 x 7,6	97	1044	2,58	80	54	45	36	30	•	•
MEET 26,2	9,1 x 7,1	59	635	2,58	35	22	25	21	18	•	•
MEET 26,3	13,3 x 7,6	97	1044	2,58	80	54	45	36	30	•	•
MEET 26,4	9,1 x 7,1	59	635	2,58	35	22	25	21	18	•	•
FOYER 26 TH FLOOR										100	•
TOT 26TH FLOOR		312	3358		230	152	140	114	96	100	
27TH FLOOR											
FOYER 27 TH FLOOR	11,6 x 9	101	1087	2,95						90	
VISTA	16,1 x 11,8	222	1389	2,95	160	108	88	42	42	200	160

Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 6. Urban Spa



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 7. Sala de fitness



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 8. *Panorama Lounge*



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 9. *The Bar*



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 10. *The Restaurant by Pierre Balthazar*



Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 11. Menu Room Service

ALL DAY DINING

Available from 11:00 – 23:00

«TO SHARE»

- Mini cheese croquettes with tomato dip sauce 14
- Mini shrimp croquettes with guacamole dip sauce 14
- Hummus dip, red onions and crisps 12
- Taramasalata, wasabi and seaweed chips 14
- Spanish «Maki» of Serrano and Manchego (4 Pieces) 14

«BIG BITES»

- Soup of the day «bio»* 12
- Matured beef carpaccio, dried tomatoes and capers 22
- Smoked salmon, daikon and wasabi cream* 24
- Club sandwich «The Classic» (chicken, bacon, iceberg salad, egg) 23
- Club sandwich «The Nordic» (lobster, avocado) 28
- Hamburger «Wagyu» and French fries 25
- Cheeseburger «Wagyu» and French fries 25
- Caesar salad with chicken and poached egg* 22
- Caesar salad with gambas and poached egg* 25
- Double tacos with guacamole and lobster 28
- Pizza with ham, tomato, mushrooms and mozzarella 20
- Penne all'arrabiata & parmesan* 23
- Linguine with scampis and chives* 30
- Rib steak with French fries and béarnaise or pepper sauce 32
- Tomahawk of pickled pok, French fries and béarnaise or pepper sauce 30
- Assortment of Belgian matured cheeses* 14
- Home-made fine pastry 8

*Available 24:00 / 24:00

Fonte: The Hotel Brussels.be (s.d.)

Anexo 12. Exemplo de ementa do *The Restaurant* by Pierre Balthazar

Carte du 20 février au 18 mars 2020

Entrées :

Tartare bar - huitre / Crémeux cresson wasabi / Pomme verte

- Tartare de bar et huitre assaisonné d'huile d'olive, râpé de citron et poivre du moulin (sel à doser faiblement). Huitre à ouvrir en dernière minute
- Crémeux cresson-wasabi (recette de Silvio)
- Brunoise de pomme verte marinée au saké
- Crème fouettée au vinaigre de pomme
- Râpé de pistache verte
- Rond de pomme verte
- Shiso vert
- Dentelle à l'encre de seiche



Gaspacho avocat concombre / Thon rouge / Grenade / Avocat grillé

- Gaspacho avocat et concombre (recette de Silvio)
- Thon rouge mariné mais pas saisi
- Spaghetti de daikon à faire à la machine
- Quelques graines de grenade
- 1 morceau d'avocat grillé
- Chips de pelures de daikon
- Feuille de capucine



Chou blanc / Beurre blanc / Miso (VG)

- Chou blanc à rôtir entier et à saisir en quartier au miso (recette de Silvio)
- Beurre blanc
- Champignons : même recette que pour les champignons qui accompagnent les ravioles
- Affila cress



Plats :

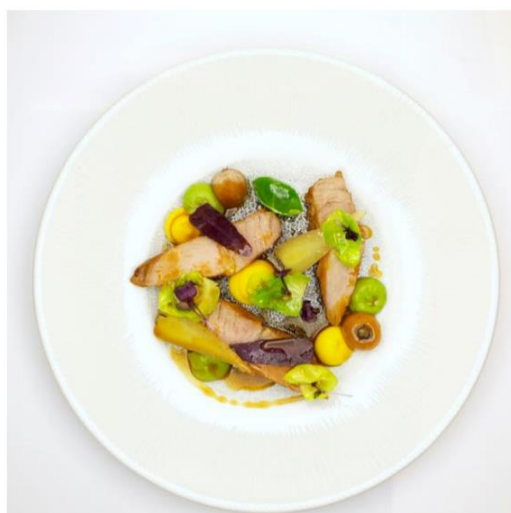
Dorade grise / Citronnelle - galanga / Chou kale / Edamame

- Petite dorade grise écaillée, sans tête, ni arête centrale mais attachée par la queue assaisonnée aux épices thai
- Feuille de chou kale séchée au four pour qu'elles soient croustillantes
- Mousse d'edamame
- Céleri vanille
- Edamame
- Chips de peau de poulet
- Quelques gouttes de fond de volaille très corsé
- Shiso rouge



Poitrine de veau à basse température / Choux de Bruxelles / Carottes / sauce Cidre

- Poitrine de veau à basse température (recette de Xavier)
- Carottes (petites tailles dont on a parlé) de 3 couleurs
- Mousse de carottes jaunes
- Embourrée de choux de Bxl
- Feuilles de choux de Bxl blanchies et repassées au beurre frais
- Sauce cidre (recette de Thierry)



Raviole champignons de Bruxelles / Bouillon de Dashi (VG)

- 5 ravioles de champignons
- Bouillon dashi servi à part
- Affila cress
- Champignons sautés voir recette ci-jointe)



Desserts :

Les fromages affinés de chez Pascal Fauville

Pana cotta citron-Gingembre / Sablé croquant aux spéculoos / Gelée Ananas



Biscuit amande / Ganache chocolat / Crèmeux au beurre café



Fonte: The Hotel Brussels (2020), via e-mail

Anexo 13. Récap Fonctions

Récap pour la Semaine du Lundi 16 au Dimanche 22 Mars 2020						
	Pax	Guest name	Set up	Infos Menus	Via F&B - M&E	Payment
Lundi 16/03						
Breakfast						
Lunch						
Dinner	10	Cordonnier	Goldroom	TBC	Romain	CC
	14	Ireland embassy	25 - 29	Menu Irlandais	Ann	PM
Mardi 17/03						
Breakfast						
Lunch						
Dinner	7	Bluebridge	Goldroom	A la carte	Sarah	PM
	10	Guerlain	25 - 29	menu 1 79€	Romain	PM
Mercredi 18/03						
Breakfast						
Lunch	8	STIB	1 à 5	Pierre lunch	Marianne	PM
Dinner						
Jeudi 19/03						
Breakfast						
Lunch						
Dinner						
Vendredi 20/03						
Breakfast						
Lunch	10	Huawei	Goldroom	Pierre lunch	Romain	CC
Dinner						
Samedi 21/03						
Breakfast						
Lunch						
Dinner						
Dimanche 22/03						
Breakfast						
Lunch						
Dinner						

Fonte: The Hotel Brussels (2020), via e-mail

Anexo 14. Functionsheet (exemplo)

The Hotel. BRUSSELS		FUNCTIONSHEET		PM: _____		
Account Name: Blue Bridge Contact Name: Madame Mariam Ladha Address: Att: Accounting 1800 Avenue McGill Collège Montreal, QC H3A 3J6 CA Telephone: _____ Fax: _____ E-mail: andreanne.gagne@bluebridge.ca			Booking Name: Blue Bridge Catering Mgr: Sarah Colin Sales Manager: Sarah Colin Contract Number: 3414702 Represented by: _____ Booking Type : _____			
Mardi, 17 mars 2020						
Time	Room	Function	Set-up	Status	Exp	Price
08:00 - 21:00	Meet 25.2	Réunion	Directoire	DEF	8	800.00EUR
10:00 - 10:30	Meet 25.2	Coffee Break AM	Directoire	DEF	8	
16:00 - 16:30	Meet 25.2	Coffee Break PM	Directoire	DEF	8	
19:00 - 23:59	Golden Room	Dîner	Banquet	DEF	7	
A la carte						
Food			Audio Visual Equipment			
Meet 25.2 Pause café permanente matin 12.00 EUR par personne pour 8 personnes Café et thé Fruits frais Jus de fruits Salade de fruits Croissant, pain au chocolat Eaux parfumées aux fruits et herbes Sélection de barres de céréales Soft drinks Eaux plate et pétillante Yaourts			Meet 25.2 Flipchart Projecteur LCD Ecran			
10:00 To 10:30 16:00 To 16:30			08:00 To 21:00 Includ			
Billing Instruction						
Parking= CHTO						

Fonte: The Hotel Brussels (2020), via e-mail