



# **Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril**

## **A experiência nos restaurantes dos hotéis- Fidelizar clientes e maximizar a receita**

Mafalda Planas Raposo Tavares de Campos  
(Licenciada)

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em: Gestão Hoteleira

Lisboa, dezembro de 2016



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mafalda Planas Raposo Tavares de Campos

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira, especialização em Gestão Estratégica de *Food & Beverage*

Orientação do Professor Carlos Ferreira da Costa

dezembro, 2016

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



## Agradecimentos

Após a realização desta dissertação e pondo todo este processo em perspectiva, não posso deixar de agradecer a amigos e familiares que sempre me apoiaram e incentivaram a não desistir e a empenhar-me neste projeto.

Não posso deixar de destacar os meus pais que têm apoiado incondicionalmente as minhas decisões e que sempre me ajudaram nas minhas escolhas. Neste processo de tese, foram incansáveis no apoio psicológico e no suporte de todas as viagens que tive de realizar.

Terei igualmente de referir a minha tia Isabel, que me deu uma ajuda preciosa com a sua opinião muito válida, em relação ao meu trabalho.

Os amigos também tiveram um papel muito importante pelas conversas, pelas opiniões e pelo incentivo a fazer mais e melhor. Foi essencial o papel da minha grande amiga Carolina que ao longo deste processo ouviu os meus desabafos e mostrou-se sempre disposta a ajudar. Com os conselhos dela comecei a prestar atenção ao detalhe e percebi que era necessário realizar o trabalho com um certo perfeccionismo para que o resultado final fosse o melhor possível.

Por último, tenho de destacar o papel do meu orientador e de todos os profissionais da área que se mostraram disponíveis para colaborar no projeto em estudo.

O Professor Carlos Ferreira da Costa teve sempre uma atitude muito positiva e colaborativa em relação ao meu trabalho. Com a sua orientação consegui limar algumas arestas no projeto e perceber qual era o melhor caminho a seguir.

Quero deixar o meu enorme agradecimento a todas as pessoas mencionadas,

Muito obrigada!



## Resumo

De uma forma geral, os consumidores têm-se tornado mais exigentes. Cada vez mais, as pessoas procuram experiências únicas, diferenciadoras, que possam recomendar e que as façam repetir essas vivências.

Para que qualquer negócio seja eficiente é necessário atrair clientes, mas, sobretudo, é importante fidelizá-los ao espaço.

No caso dos restaurantes dos hotéis, estes foram considerados, até há bem pouco tempo, como um elemento ao qual não se dava o devido destaque.

Em muitas unidades de alojamento, o restaurante era considerado como um centro de custos ou como uma área que não trazia grandes rentabilidades ao hotel. Muitas vezes existe a percepção de que o custo-benefício nestes estabelecimentos é negativo.

O objetivo desta investigação prende-se, portanto, com a análise de métodos que permitam a maximização das receitas dos restaurantes dos hotéis, atraindo e fidelizando clientes.

Após a realização do estudo, os resultados indicam que tem havido uma aposta no F&B dos hotéis. Tornou-se importante apostar na inovação, na qualidade dos produtos, no bom atendimento, na oferta de experiências e sensações ao cliente e em conceitos que se diferenciem do resto da concorrência. A combinação destes fatores leva à satisfação e fidelização de clientes.

Para se conseguir oferecer um serviço de extrema qualidade e eficiência, é essencial adotar estratégias de marketing, estratégias relacionadas com as novas tecnologias e redes sociais, métodos de *Restaurant Revenue Management* ou mesmo optar pelo *outsourcing*. Importa referir que, o que se torna essencial em Portugal é mudar as mentalidades e fazer com que as pessoas comecem a frequentar os hotéis, com o intuito de apenas usufruir dos seus serviços de restauração, deixando de parte qualquer preconceito que possa ainda existir sobre o facto de se estar no espaço de um hotel.

**Palavras-chave:** Eficiência, Experiência, Satisfação, Fidelização de clientes.



## Abstract

Generally speaking, consumers have become more demanding. Nowadays, people are looking for unique, different experiences that they can recommend and afterwards return to the places where they were happy.

For a successful business it is necessary to attract customers, but, above all, it is important to be loyal to the brand.

Regarding hotel restaurants, these weren't considered, until very recently, as a main area to hotel managers.

Restaurants were considered an expensive area, that did not bring too many revenues. Often there is also a perception that the cost benefit relationship is negative.

The objective of this investigation is therefore to analyze methods, that allow the maximization of hotel restaurant revenue, attracting and retaining customers.

After the study, the results indicate that there has been a growing effect on the F & B area of the hotels. It has become essential to focus on concepts that are different from the rest of the competition, innovation, product quality, good service, and the offer of experiences and sensations to the customer. The combination of these factors leads to customer satisfaction and loyalty.

In order to offer a service of extreme quality and efficiency, it is essential to adopt marketing strategies, related to new technologies and social networks, methods of *Restaurant Revenue Management* or even choose for an *outsourcing* option.

What is essential in Portugal, is to change the mentalities and get people to go to the hotels, with the intention of just enjoying their catering services, leaving aside any prejudice that may still exist about being in the space of a hotel.

**Keywords:** Efficiency, Experience, Satisfaction, Customer loyalty.



## Lista de Abreviaturas

F&B	Food and Beverage
RRM	Restaurant Revenue Management
RM	Revenue Management
RevPash	Revenue Per Available Seat Hour
POS	Point of Service/Sale
SEO	Search Engine Optimization



## Glossário

**Branding** - Criação de um nome e imagem única para um produto. Isto é feito, sobretudo, através de agências de publicidade que adotam um tema consistente. O objetivo desta estratégia é a atração e a fidelização de clientes.

**E-commerce** - Modelo de comércio que utiliza como base plataformas eletrônicas como: computadores, smartphones, tablets etc. Trata-se de todo o tipo de comercialização de bens comerciais através de dispositivos eletrônicos.

**Empreendimentos Turísticos** - Estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.

**Flowtown** - Plataforma de marketing que ajuda as empresas a comunicarem com os seus clientes.

**Google Analytics** - Serviço da Google que mostra as estatísticas e visualizações de um determinado site.

**Hashtags** - Palavra-chave antecedida pelo símbolo #, utilizada para categorizar os conteúdos publicados nas redes sociais.

**Hootsuite** - Plataforma criada para gerir as redes sociais.

**LinkedIn** - Empresa orientada para a vertente de negócio e emprego que opera via website.

**Menu Mix** - Análise das preferências do cliente em relação aos itens do menu.

**Myspace** - Rede social que oferece uma rede interativa de amigos, perfis pessoais, blogs, grupos, fotos, músicas e vídeos.

**No-shows** - Quando é feita uma reserva, mas ninguém aparece ou cancela.

**OpenTable** - Serviço de reservas de restaurantes online.

**Optimal Business Mix** - Combinação ótima de diferentes tipos de negócios em que uma única empresa está envolvida.

**Outsourcing** - Processo usado por uma empresa no qual outra organização é contratada para desenvolver uma certa área da empresa. Está relacionado com a subcontratação de serviços e, na maioria dos casos, é capaz de tornar a empresa mais rentável.

**Overbooking** - Excesso de reservas, ou seja, quando o número de reservas fica acima do número de lugares disponíveis.

**Pinterest** - Rede social que possibilita aos seus membros a partilha de imagens sobre diversas temáticas, vídeos e outros.

**Point of Service/Sale** - Programas de Software de gestão dos inventários que permitem analisar os dados, os preços e as vendas.

**RevPASH** - Ferramenta de gestão de receita do departamento de F&B de um hotel. Este cálculo é útil para medir a receita por lugar disponível por hora.

**Search Engine Optimization** - Ferramenta que permite manipular a visibilidade de uma página ou site nos motores de busca. Quanto mais cedo/frequentemente aparecer um site na lista de resultados de busca, mais visitantes receberá, sendo que esses visitantes se podem converter em clientes.

**Toast Inc** - Empresa de software de gestão de restaurantes. A empresa oferece um sistema de gestão de restaurantes e de *Point of Sale*.

**Twitter** - Serviço de rede social online que permite aos utilizadores escreverem um pequeno texto/mensagem chamado de “Tweet”. Os utilizadores registados no site podem ler e mandar tweets, mas aqueles que não estão registados apenas podem ler.

**Unidades de Alojamento** - Divisão de alojamento de um estabelecimento de alojamento turístico, que pode ser classificada como quarto, suite e apartamento.

**Unidades de Alojamento** - Divisão de alojamento de um estabelecimento de alojamento turístico, que pode ser classificada como quarto, suite e apartamento.

**Walk-ins** - Quando não há uma reserva feita antecipadamente pelo cliente/hóspede.

# Índice Geral

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Abstract.....	v
Lista de Abreviaturas.....	vii
Glossário.....	ix
Índice Geral .....	xi
Índice de Figuras .....	xiii
Índice de Gráficos.....	xv
Índice de Tabelas .....	xvii
Índice de Quadros.....	xix
Índice de Anexos .....	xxi
Capítulo 1. Introdução .....	1
1.1 Enquadramento do tema .....	1
1.2. Conceptualização da estrutura de trabalho .....	3
1.3. Apresentação dos objetivos da dissertação e definição da pergunta de partida.....	3
Capítulo 2. Revisão da literatura .....	5
2.1. As Tendências de Gestão na Restauração e os Restaurantes de Hotéis.....	5
2.2. A Influência da Tecnologia na Restauração .....	7
2.3. Plataformas de <i>E-commerce</i> .....	9
2.4. Comunicação Eletrônica de Passa a Palavra.....	10
2.5. Plataformas Online de Avaliação .....	11
2.6. Redes Sociais .....	13
3. O Marketing nos Restaurantes .....	16
3.1. <i>Branding</i> e Fidelização de Clientes .....	18
3.2. A Importância dos Menus nos Restaurantes .....	19
3.3. O <i>Outsourcing</i> nos Restaurantes dos Hotéis.....	21
4. A Aplicação do Revenue Management na Restauração .....	23
5. O Incremento da Satisfação do Cliente dos Restaurantes.....	26
Capítulo 3. Metodologia de Investigação .....	31
3.1. Modelo Conceptual.....	31
3.2. Escolha e Pertinência do Tema em Estudo.....	34

3.3. Objetivos gerais e específicos da dissertação .....	34
3.4. Recolha e seleção de dados.....	35
3.5. Modelo de análise .....	37
Capítulo 4. Caracterização do setor de alojamento e restauração .....	41
4.1. Caracterização geral do setor de alojamento e restauração .....	41
4.2. O contexto da economia portuguesa .....	51
4.3. Perfil do consumidor/turista e tendências tecnológicas .....	51
4.4. Caracterização das plataformas eletrónicas de pesquisa e reserva de restaurantes disponíveis em Portugal.....	54
Capítulo 5. Análise de Resultados - “Entrevistas” .....	59
5.1. Análise de Resultados .....	59
5.2. Síntese Geral de Resultados.....	66
Capítulo 6. Conclusões e Recomendações .....	69
6.1. Principais conclusões do estudo .....	69
6.2. Resposta à pergunta de partida .....	73
6.3. Limitações do estudo .....	74
6.4. Recomendações para trabalhos futuros.....	74
Referências Bibliográficas.....	76
Anexos.....	83

## Índice de Figuras

Figura 1 - Etapas do Procedimento Científico.....	31
Figura 2 - Dimensões das hipóteses verificadas.....	37
Figura 3 - Distribuição por categoria (empreendimentos turísticos e unidades de alojamento).....	41
Figura 4 - Novos empreendimentos turísticos em 2015.....	42
Figura 5 - Análise regional (Distribuição por Nuts II) de empreendimentos turísticos e unidades de alojamento.....	48
Figura 6 - Análise comparativa por Nuts II.....	49
Figura 7 - Top 5 dos Grupos Hoteleiros/ Entidades de management por Nuts II.....	50



## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Volume de negócios das empresas do canal Horeca em Portugal- VMA% (2008/2013) no setor de alojamento restauração e similares.....	43
Gráfico 2 - Taxa de investimento em Portugal (%) no setor de alojamento, restauração e similares.....	43



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estabelecimentos Lisboa no setor de alojamento (Nº) .....	45
Tabela 2 - Distribuição do nº de estabelecimentos e volume de negócios, por distrito (2013) .....	46
Tabela 3 - Rentabilidade média dos estabelecimentos hoteleiros .....	46
Tabela 4 - Rentabilidade média do agregado de restaurantes .....	47



## Índice de Quadros

Quadro 1 - Dimensões e indicadores das hipóteses.....	38
Quadro 2 - Empresas (Nº) no setor de alojamento restauração e similares.....	44
Quadro 3 - Tendências e consequências da atividade turística .....	53
Quadro 4 - Plataformas eletrónicas de pesquisa de restaurantes em Portugal.....	55



## Índice de Anexos

Anexo 1 - Ranking de Grupos hoteleiros/ Entidades de Management em Portugal (número de unidade de alojamento).....	80
Anexo 2 - Guião das entrevistas.....	81
Anexo 3 - Evento Pineapple week.....	85
Anexo 4 - Transcrição de Entrevista ( <i>Chefs Agency</i> ).....	86
Anexo 5 - Transcrição de Entrevista (Altis Grand Hotel).....	91
Anexo 6 - Transcrição de Entrevista (Dolce Hotels and Resorts Camporeal Lisboa)....	95
Anexo 7 - Transcrição de Entrevista (Hotel Tivoli Marina Vilamoura).....	98



# Capítulo 1. Introdução

## 1.1 Enquadramento do tema

O trabalho de dissertação que é apresentado, pretende estudar o setor de gestão de Comidas e Bebidas, comumente conhecido por *Food and Beverage* (F&B). A intenção é criar um foco nos restaurantes dos hotéis, apresentando formas de aumentar a eficiência destes espaços, atraindo e fidelizando clientes.

O objetivo principal do projeto de dissertação prende-se, portanto, com a análise de estratégias que permitam a atração e fidelização de clientes a um restaurante de um hotel, fazendo com que este espaço se torne um importante gerador de receita. Assim, é necessário apresentar os esforços que podem ser feitos para criar uma experiência agradável ao cliente, para que este deseje regressar ao restaurante do hotel.

A verdade é que a gestão de F&B tem mudado nas últimas décadas. Estas transformações foram trazidas pela tecnologia da informação e pela globalização, criando novas formas de comercialização, financiamento e de distribuição da organização do trabalho.

O setor de alimentos e bebidas num hotel, menosprezado ao longo dos tempos, deverá ser valorizado por forma a gerar lucros. É visível que, com uma gestão eficiente e produtiva, este setor pode originar receitas e visibilidade a um hotel. O F&B dos hotéis deve ser assim, reconhecido como um importante contributo para o posicionamento do hotel no mercado.

Hoje em dia, os consumidores são cada vez mais exigentes tanto em relação à qualidade, como a toda a experiência que envolve a refeição. Por isso, é necessário, optar-se por um planeamento cuidadoso consoante as tendências de mercado.

Para o sucesso de um restaurante, a qualidade dos alimentos e o conceito são fundamentais. Na verdade, devemos ter em conta a experiência da refeição como um todo, incluindo: os alimentos, o serviço, o ambiente e a concorrência.

Os clientes procuram experiências únicas, com que se identifiquem, das quais se recordem e que possam recomendar a outros. Por isto, é essencial apostar num conceito específico que se diferencie do resto da concorrência.

É fundamental que os restaurantes dos hotéis procurem novas oportunidades, novos segmentos de mercado e produtos inovadores. Os restaurantes devem estar presentes nas redes sociais e devem modificar, lançar ou procurar novos produtos, que atendam às necessidades e desejos dos consumidores.

Hoje em dia, é necessário perceber que os consumidores, cada vez mais, recorrem e são influenciados por sites relacionados com turismo. A comunicação de “passa a palavra” é extremamente importante para a reputação dos restaurantes.

É cada vez mais usual que os clientes deem a sua opinião online após o consumo. A partilha de experiências pelos clientes, não só fornece informações grátis que influenciam as decisões de potenciais consumidores, como encoraja os gestores a melhorarem a qualidade dos serviços.

Por tudo isto, é fundamental ter uma estratégia de marketing específica e de promoção do restaurante.

Para a maioria dos restaurantes a sua marca, quando coordenada com estratégias de marketing apropriadas, é extremamente importante para melhorar a identidade da empresa e reforçar as suas vantagens competitivas. Os restaurantes devem estimular a perceção da marca, da imagem e da qualidade, o que levará à fidelização com a empresa. É sobretudo necessário, apostar na diferenciação, na criação de menus criativos, na oferta de novas experiências e sensações ao consumidor, no bom atendimento, na localização, entre outros requisitos que levam à satisfação e fidelização de clientes cada vez mais exigentes.

Cada vez mais, os conceitos dos restaurantes dos hotéis estão a ser repensados, estando a aparecer projetos de F&B inovadores e alianças estratégicas entre os hotéis e cadeias de restaurantes conhecidas.

No que diz respeito à maximização das receitas, devemos centrar-nos *no Restaurant Revenue Management (RRM)*, que é visto como uma estratégia focada nos consumidores para a criação de mais procura.

Com a implementação do RRM a eficiência do restaurante é aumentada através da melhoria da disposição das mesas, das mudanças no serviço e do aumento da formação dos funcionários. Com isto, as taxas de ocupação e o *Revenue Per Available Seat Hour (RevPASH)* crescem, a duração da refeição e as variações diminuem e a receita aumenta. É, portanto, necessário ter em atenção as características únicas dos restaurantes que implicam desafios especiais, obrigando os empresários a serem criativos no desenvolvimento de estratégias de gestão do restaurante. Assim, para estratégias de RRM eficientes devem ser tidos em conta três passos: a recolha de dados, a aplicação de ferramentas apropriadas e a aplicação de decisões que formem as bases das táticas e estratégias de RRM.

Com a aplicação das estratégias referidas a eficiência de um restaurante tende a aumentar, o que vai fazer com que se diminuam os desperdícios e se aumentem os lucros.

## 1.2. Conceptualização da estrutura de trabalho

Por forma a melhor compreender a presente dissertação, esta encontra-se dividida em seis capítulos.

O primeiro capítulo, destina-se à introdução do tema apresentando-se os objetivos do projeto, a sua estrutura e pertinência do estudo.

No segundo capítulo, será feita a revisão da literatura relacionada com o tema, abordando temas essenciais como as tendências na gestão de restaurantes de hotéis, a influência da tecnologia, a importância do marketing, o papel do *Restaurant Revenue Management* (RRM) e a satisfação do cliente.

O terceiro capítulo, irá analisar a metodologia da investigação onde serão apresentados os objetivos gerais e específicos da dissertação, o modelo de análise e a preparação do estudo empírico.

No capítulo seguinte, será feita uma caracterização do setor de alojamento e restauração em Portugal, uma análise ao contexto da economia portuguesa, a caracterização do perfil do consumidor/turista e tendências tecnológicas e uma caracterização das plataformas eletrónicas de pesquisa e reserva de restaurantes disponíveis em Portugal.

No quinto capítulo, será apresentada a análise de resultados e uma síntese geral dos mesmos.

O último capítulo destina-se à apresentação das considerações finais como: as principais conclusões do estudo, a resposta à pergunta de partida, as limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

## 1.3. Apresentação dos objetivos da dissertação e definição da pergunta de partida

No que diz respeito aos objetivos do presente trabalho, é pretendido analisar estratégias para atrair e fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis, fazendo com que este espaço se torne rentável.

Apesar da tendência se estar a modificar, e aparecerem cada vez mais restaurantes de hotéis com bastante qualidade no serviço, é extremamente importante fazer com que

alguns restaurantes de hotéis não sejam mais um espaço em que a relação qualidade preço seja negativa e em que as pessoas sintam que o ambiente é desconfortável e pouco acolhedor. É necessário fazer com que na generalidade os restaurantes dos hotéis sejam também uma importante fonte de receita para o hotel.

A intenção é, então, que o restaurante do hotel possa gerar receitas a partir da atração e fidelização de clientes e da eficiência dos processos e serviço. É sobretudo necessário criar uma experiência única ao consumidor, para que ele regresse e faça uma comunicação positiva (comunicação de passa a palavra) acerca do restaurante.

Para alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos que serão analisados são: identificar as tendências na gestão dos restaurantes dos hotéis; compreender a influência e importância da tecnologia e do marketing nos restaurantes dos hotéis; determinar o papel do *Revenue Management* na restauração e perceber quais os procedimentos para aumentar a satisfação do cliente de um restaurante de um hotel, por forma a tornar o restaurante atrativo também para clientes que não sejam hóspedes.

Concluindo, a resposta aos objetivos específicos que norteiam a presente investigação permitirá responder à questão de partida :Como fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis e maximizar as receitas destes espaços?

## Capítulo 2. Revisão da literatura

### 2.1. As Tendências de Gestão na Restauração e os Restaurantes de Hotéis

A gestão de F&B, tem evoluído nas últimas décadas. As mudanças genéricas de gestão foram trazidas pela tecnologia da informação e pela globalização, criando novas formas de comercialização, financiamento e de distribuição da organização do trabalho (Riley, 2005).

Ao longo dos anos têm aparecido novas maneiras de gestão de F&B que aumentaram as idas a restaurantes. Estas mudanças são visíveis em aspetos como o aparecimento de chefes que são celebridades e restaurantes que são marcas globais. Esta expansão tem sido feita através da aplicação do marketing moderno: a especialização e o *branding* (Riley, 2005).

Os consumidores têm-se tornado mais exigentes no que diz respeito ao setor de alimentos e bebidas, tanto em relação à qualidade, como à experiência que envolve a refeição. Para esta mudança tem contribuído o aumento dos media especializados, que fez com que chefes desconhecidos passassem a autênticas celebridades (Boone, 2008)

A verdade é que, para criarmos serviços de F&B nos hotéis que agradem a todos, terá de haver um planeamento cuidadoso consoante as tendências de mercado (Watkins, 2014). Segundo o mesmo autor, o F&B pode ser uma ferramenta muito importante num hotel, até para atrair clientes externos. Um exemplo é o hotel Andaz, em Amesterdão, que promove a interação entre os clientes. Neste hotel foi criado um ambiente “sem barreiras”, onde os espaços se misturam uns com os outros, tornando-se este espaço popular entre os moradores locais. Os Holandeses não têm por hábito ir aos restaurantes dos hotéis, mas, neste caso, sentem que o restaurante faz parte do bairro.

Para o sucesso de um restaurante a qualidade dos alimentos e o conceito são fundamentais. Na verdade, devemos ter em conta a experiência da refeição como um todo, incluindo: os alimentos, o serviço, o ambiente e a concorrência (Lightspeed, 2015).

Devemos apostar num conceito específico que se diferencie do resto da concorrência e que vá de encontro às necessidades de um nicho específico de mercado. Os clientes procuram experiências únicas, com que se identifiquem, que se recordem e que possam recomendar a outros. Para isso, é preciso também prestar atenção ao espaço do restaurante, que deve ter um design apelativo, onde as pessoas se possam mover sem problemas (Lightspeed, 2015).

Para Boone (2008), o F&B dos hotéis tem sido reconhecido como um importante contributo para a posição do hotel no mercado. A experiência do hóspede com o setor de alimentos e bebidas desempenha um papel crítico na experiência geral da sua estadia, sendo também um importante motor para o aumento das receitas.

É importante que os restaurantes estejam presentes nas redes sociais, modifiquem os seus produtos, lancem novos produtos ou procurem novos tipos de consumidores como clientes *green*, vegetarianos, celíacos, entre outros (Alonso-Almeida, Bremser & Llach, 2015). Os restaurantes dos hotéis em dificuldades devem procurar novas oportunidades, novos segmentos de mercado e produtos inovadores (Eugenio-Martin & Campos-Soria 2014, citado por Alonso-Almeida et al., 2015).

Em tempo de crise, as estratégias pró-ativas são aquelas que são mais eficientes. Estes tipos de estratégias têm como objetivo atingir a liderança do mercado e/ou a eficiência operacional (Alonso-Almeida et al., 2015).

Por forma a uma empresa permanecer no mercado, as estratégias pró-ativas mostram que existe uma forte ligação entre as mudanças internas e as vantagens competitivas, podendo ser eficientes para os restaurantes porque fornecem novas formas de conduzir os negócios. No caso dos restaurantes com elevada qualidade, este tipo de estratégias pode reforçar a sua imagem e o seu desempenho na atração de novos clientes (Alonso-Almeida et al., 2015).

Os mesmos autores concluem que, os gestores devem considerar as estratégias pró-ativas como uma maneira de construir e reforçar a sua posição no mercado, tanto em períodos que não são de crise, como em períodos de crise. Este tipo de método ajuda a criar fidelização dos clientes a uma marca e promove novos interesses nos produtos do restaurante.

Os restaurantes devem, assim, desenvolver maneiras de ouvir os seus clientes, especialmente em tempos de crise, por forma a manterem a sua posição no mercado. Devem também, repensar os seus procedimentos operacionais, implementar novas práticas e rever os menus e os preços, de maneira a se adaptarem a recessões financeiras (Alonso-Almeida et al., 2015).

## 2.2. A Influência da Tecnologia na Restauração

Segundo Baum e Whiteman (2015), atualmente, a tecnologia está a mudar completamente as refeições fora de casa. Tem-se assistido a um aumento da tecnologia virada para o cliente, existindo cada vez mais dispositivos e programas que interagem diretamente com o consumidor.

Riley (2005), diz que as cozinhas são agora desenhadas para serem mais eficientes, tornando-se a organização da produção mais sistemática.

De acordo com Baum e Whiteman (2015), tem havido um aumento dos restaurantes a utilizar os *tablets*, permitindo que os clientes peçam a refeição a partir das suas mesas e joguem jogos enquanto esperam, sendo possível também o pagamento através de *smartphones*. Isto, origina o aumento da rotação das mesas, o que possibilita a redução do tempo de inatividade em que o cliente pode ficar impaciente.

Os mesmos autores mencionados anteriormente referem que a tecnologia permite, previamente, reservar uma mesa e encomendar o jantar através de um aparelho móvel, possibilitando também o cálculo do tempo que o cliente demora a chegar ao restaurante, o que proporciona à cozinha um maior controlo na preparação da refeição.

Assim, os restaurantes devem apostar em sistemas *Point of Service/Sale* (POS), que podem ser executados por *tablets*, suportando todas as tarefas de gestão e serviços. Com este sistema, os pedidos podem ser feitos diretamente da mesa para a cozinha, os pagamentos são mais fáceis e rápidos, é possível a marcação de turnos, a visualização do desempenho dos empregados e analisar relatórios que vão indicar o que estamos a fazer corretamente e o que precisamos de mudar (Lightspeed, 2015).

Segundo Coquillat (2016), foi realizado um estudo da *Toast Inc.*, em que o objetivo era a venda de *software* e *hardware* para os restaurantes nos Estados Unidos.

Os participantes do estudo foram questionados sobre qual a tecnologia que mais utilizavam na gestão dos seus restaurantes.

Após o referido questionário, foi concluído que a tecnologia mais utilizada é o sistema POS para a gestão do dia a dia do restaurante, em seguida aparece a caixa registadora e depois o papel e a caneta.

Os participantes foram também questionados sobre qual seria o motivo principal para substituir o sistema que se utiliza atualmente na gestão do restaurante, sendo que como principais respostas apareceram as funcionalidades avançadas (32%), e a facilidade do uso (20%).

A questão seguinte foi: “Qual é a característica tecnológica mais importante para o restaurante?”.

Segundo o autor, através do estudo mencionado, conclui-se que a eficiência é a característica considerada mais relevante para um restaurante (39%). É essencial para um estabelecimento de restauração que a tecnologia lhe permita trabalhar de forma rápida e fácil, otimizando a gestão do dia a dia.

Outro elemento que se destaca, para além da característica indicada anteriormente, é a personalização (16%). Assim, a tecnologia deve adaptar-se às diferentes formas de trabalhar que existem nos restaurantes.

Para finalizar, no estudo referido, foi questionado “Quais são as principais características que um sistema POS tem de ter?”.

Como refere Coquillat (2016), estes dados podem variar muito dependendo das características do mercado de cada país.

Nos Estados Unidos, é considerada como característica principal para os sistemas POS a gestão do inventário, o que reforça a importância de gerir corretamente os custos em busca de rentabilidades e margens superiores. No entanto, a segunda característica mais importante para os restaurantes é a gestão digital dos pedidos de comida ao domicílio.

Para Coquillat (2016), o estudo citado não deixa dúvidas de que a tecnologia tem um papel muito relevante no setor da restauração. Os hoteleiros pretendem encontrar sistemas eficientes que os ajudem a facilitar o dia a dia do restaurante e, cada vez mais, estão dispostos a pagar por isso.

Outra tecnologia bastante importante para os restaurantes são os serviços móveis e os dispositivos a eles associados. Estes são ferramentas de marketing que fornecem a informação certa à hora certa e aos clientes certos. Estes serviços podem ajudar a indústria da restauração, melhorando a eficiência das operações de marketing e aumentando as receitas (Lee, Hwang & Hyun, 2010).

De acordo com os mesmos autores, para que a informação certa chegue ao cliente certo, o serviço móvel é o mais adequado precisamente porque permite a mobilidade, fazendo com que os gestores ultrapassem as limitações do material impresso ou online.

Por forma a melhorar a receita dos restaurantes, os gestores devem considerar alguns fatores da utilização de distribuição da informação para os seus clientes através dos telemóveis (Lee et al., 2010).

Segundo os autores referidos anteriormente, para os gestores que pretendem implementar um serviço móvel, o contacto inicial com os seus clientes deve conter descontos,

incentivos ou cupões eletrônicos. Isto, vai fazer com que a gestão da capacidade, especialmente em alturas com pouca procura, permita a maximização das receitas. Os responsáveis pelo restaurante só depois de oferecerem descontos, incentivos e cupões é que devem familiarizar os seus clientes com informação sobre o restaurante. A informação que é colocada à disposição dos clientes através do serviço móvel deve ser cuidadosamente selecionada. Deverá ser enviada informação mais personalizada, o que reduzirá as perceções negativas dos clientes quanto ao serviço de informação móvel. Os responsáveis pelos restaurantes devem, assim, pensar seriamente em implementar serviços de informação móvel como uma ferramenta de marketing para ajudar as operações do restaurante e o aumento das receitas (Lee et al., 2010).

### 2.3. Plataformas de *E-commerce*

Na era do *e-commerce*, todas as indústrias estão envolvidas nas vendas online (Schuckert, Liu & Law, 2015).

A capacidade de utilização representa um grande problema para os restaurantes, cujo objetivo é a maximização das receitas. Uma mesa de um restaurante desocupada, representa receita perdida que não pode ser recuperada noutra dia. Consequentemente, os restaurantes tentam minimizar o número e a duração de mesas desocupadas e vendem o maior número de mesas num determinado período, de modo a maximizar a receita (Heo, 2015).

De acordo com o autor, o uso das tecnologias e do *e-commerce* tem originado novas tendências de compra, através das redes sociais e das plataformas de *e-commerce*, o que origina compras mais eficientes.

As plataformas de *e-commerce* podem originar algumas poupanças aos consumidores e criam oportunidades na atração de novos clientes. Para além de oferecerem descontos aos consumidores, estes sites também servem para informar acerca da existência e natureza do negócio. O poder de marketing das plataformas de *e-commerce* pode ser usado para lançar e promover novos serviços e produtos (Heo, 2015).

Para o autor, as plataformas de *e-commerce* são, então, um canal potencial de distribuição para os restaurantes, especialmente em períodos de baixa procura. Acredita-se que as pessoas as utilizam por causa dos seus descontos.

Assim, a questão essencial é se os descontos são lucrativos a longo prazo. Se os restaurantes conseguem atrair muitos clientes que posteriormente se tornam clientes regulares. Se o efeito for, pelo contrário, que os clientes fiéis se tornem em clientes que só compram com descontos, isso pode levar à diminuição dos lucros no longo prazo.

Para Heo (2015), os novos clientes necessitam de algo que os faça regressar, por forma a torná-los clientes habituais. Os gestores dos restaurantes também têm de perceber se um afluxo maior de clientes devido às plataformas de *e-commerce*, pode ser prejudicial para o negócio. Com isto, a qualidade do serviço pode diminuir e a reputação do restaurante pode sair danificada.

#### 2.4. Comunicação Eletrónica de Passa a Palavra

Os consumidores normalmente falam uns com os outros sobre as suas experiências de consumo. Esse tipo de comunicação é a comunicação de passa a palavra. Quando a experiência é negativa a comunicação é também negativa (Wetzer, Zeelenberg & Pieters, 2007).

A comunicação de passa a palavra é uma maneira das pessoas partilharem as suas emoções. Normalmente, partilhamos emoções com pessoas mais íntimas (amigos chegados ou familiares) e a tendência é fazer essa partilha pouco depois do evento ter ocorrido e com diversas pessoas (Wetzer et al., 2007).

A comunicação negativa de passa palavra pode estar relacionada com emoções como: a raiva, a frustração, a irritação, o aviso e o aconselhamento. Os consumidores que têm experiências de consumo em que sentem raiva, frustração e irritação podem ser muito prejudiciais para o negócio pois existe um sentimento de vingança e de vontade de difamação do nome da empresa. Por isto, é necessário ter em atenção a emoção específica sentida pelo consumidor quando este comunica a sua experiência negativa (Wetzer et al., 2007).

O *TripAdvisor* é um bom exemplo onde os consumidores partilham as suas opiniões relacionadas com hotelaria e turismo. Assim, conseguimos através deste site ter acesso a histórias reais acerca dos hotéis, restaurantes e atrações espalhadas pelo mundo (Litvina, Goldsmith & Pana, 2007).

A comunicação eletrônica de passa a palavra incorpora muitas das técnicas de comunicação *off-line* na gestão da influência interpessoal, criando também novas técnicas que apenas são permitidas no espaço virtual (Litvina et al., 2007).

Os técnicos de marketing de hotelaria e turismo têm de perceber que os consumidores, cada vez mais, recorrem e são influenciados por sites relacionados com turismo.

As relações interpessoais que ocorrem online devem ser tidas em conta pelos profissionais de marketing, isto porque: a hotelaria e o turismo oferecem bens intangíveis que não podem ser avaliados antes do seu consumo; muitos dos produtos turísticos são vistos como compras de risco elevado, logo a avaliação feita por um grupo de pessoas é um fator importante no processo de decisão (Lewis & Chambers 2000, citado por Litvina, et al., 2007); os produtos turísticos são sazonais e perecíveis, o que leva a problemas relacionados com o marketing dos fornecedores (Rao & Singhapakdi 1997, citado por Litvina et al., 2007); e existe muita competição na indústria de hotelaria e turismo, o que sugere que a influência interpessoal pode levar a uma vantagem competitiva (Litvina et al., 2007).

Os restaurantes com orçamentos para publicidade limitados dependem muito da comunicação de passa a palavra positiva. Para este tipo de comunicação acontecer contribui substancialmente a relação de satisfação dos consumidores com a experiência vivida no estabelecimento (Longart, 2010).

Segundo o mesmo autor, as surpresas no início da refeição (antes da comida ser servida) têm grande influência na comunicação positiva de passa a palavra, enquanto que, se a surpresa acontecer no fim da refeição (depois do prato principal), não existe qualquer influência nessa comunicação.

## 2.5. Plataformas Online de Avaliação

Nos últimos anos têm aumentado as plataformas online de opinião onde os consumidores podem deixar as suas avaliações e comentários (Zhanga, Ye, Law & Li, 2010).

Os sites de avaliação a restaurantes são canais que ligam os potenciais clientes com outros clientes de restaurantes, sendo, normalmente, desenhados para facilitar a pesquisa do consumidor. Os resultados da pesquisa, na maioria das vezes, apresentam uma lista de restaurantes que se relacionam com a pesquisa feita, uma breve descrição do espaço e uma hiperligação à página do restaurante. Quando se consulta a página do restaurante

tem-se acesso a uma informação mais detalhada, menus, fotos e comentários feitos pelos consumidores e, quando os consumidores estão à procura do restaurante ideal, é dada primazia ao sabor da comida, seguindo-se o serviço e, finalmente, o ambiente (Zhanga et al., 2010).

Segundo o mesmo autor, a popularidade de um site é indicada pelo número de visitas ao mesmo, sendo esta de extrema importância pois pode refletir a procura futura. Os consumidores criam as avaliações nos sites apropriados e o volume dessas opiniões podem aumentar a popularidade de um restaurante.

Na perspetiva dos clientes potenciais as opiniões online são consideradas autênticas, de confiança e úteis (Li & Hitt 2008, citado por Schuckert, et al., 2015). Por isso, as avaliações online têm um papel essencial nas vendas do setor da hotelaria e turismo (Schuckert et al., 2015).

A partilha de experiências pelos clientes, não só fornece informações grátis que influenciam as decisões de potenciais consumidores, como encoraja os gestores a melhorarem a qualidade e os serviços (Schuckert, et al., 2015).

Os sites de avaliação e comentários online são fontes de informação credíveis onde as pessoas dão a sua contribuição e que, muitas vezes, usam para escolher restaurantes (Bakhshi, Kanuparth & Gilbert, 2014).

Segundo os mesmos autores, fatores endógenos como os atributos dos restaurantes (ex. refeição, preço e serviço) afetam os comentários e avaliações em relação ao restaurante, e os fatores exógenos, como os demográficos (ex. vizinhança, educação) e o clima (ex. temperatura, chuva, neve, estação do ano) têm também impacto nas avaliações dos restaurantes.

Um estudo recente constatou que 64% dos consumidores procuram informação online antes de efetuarem uma compra e 85% deles estão mais dispostos a fazer compras quando encontram avaliações online. O mesmo estudo diz que 87% dos consumidores reforçam as suas decisões com comentários online positivos, enquanto que 80% dos mesmos mudaram as suas decisões com comentários negativos (Bakhshi et al., 2014).

Nos sites de avaliações, o que está disponível para o consumidor acerca dos restaurantes é: uma avaliação do utilizador, a participação do utilizador (número de comentários), e os próprios comentários e avaliações (o texto e as avaliações) (Bakhshi et al., 2014).

Para os mesmos autores, os restaurantes mais baratos tendem a ter menos críticas e avaliações inferiores. Quanto às promoções online estas estão relacionadas com uma maior quantidade de comentários, mas não necessariamente com avaliações superiores.

As características específicas de um restaurante como a existência de um bar podem estar associadas a um maior número de opiniões, mas não afeta as avaliações, enquanto que, os serviços como a entrega e o transporte podem influenciar o número de opiniões e avaliações. É dito também que, maiores níveis de educação afetam as avaliações aos restaurantes e que as condições atmosféricas também têm influência.

As opiniões escritas em dias amenos são mais prováveis de ser classificadas com níveis mais elevados do que aquelas escritas em dias muito frios ou muito quentes e, as opiniões escritas em dias de chuva ou de neve tendem a ter avaliações inferiores àquelas feitas em dias sem chuva ou neve.

As pessoas que costumam ir a restaurantes confiam e usam cada vez mais os sites de avaliação para tomarem as suas decisões. Nessas avaliações existem fatores externos que afetam o comportamento do consumidor como: o tipo de preços em que o restaurante opera, o tipo de refeições que oferece e a natureza do serviço. Estas características estão fortemente relacionadas com o facto de o restaurante ser ou não recomendado online (Bakhshi et al., 2014).

Os autores concluem assim que, fatores demográficos como a vizinhança do restaurante e as condições atmosféricas podem desempenhar um papel importante na altura de fazer a avaliação.

## 2.6. Redes Sociais

A utilização da internet é caracterizada pelo aumento da participação e interação dos utilizadores que criam e partilham conhecimento e experiências, expressam-se e comunicam entre eles (Bilgihan, Peng & Kandampully, 2014).

As redes sociais cresceram bastante nos últimos anos e o seu impacto no mundo dos negócios é cada vez mais significativa (Kim, Koh, Cha & Lee, 2015). Estas têm um efeito considerável na indústria hoteleira (Xiang & Gretzel 2010, citado por Bilgihan, et al., 2014).

Muitas comunidades online dão ao consumidor a oportunidade de escrever comentários e opiniões em relação a variadas marcas disponíveis no mercado (Bailey 2005, citado por Bilgihan et al., 2014).

De acordo com Bakhshi et al. (2014), os consumidores trocam opiniões sobre os produtos adquiridos, restaurantes e experiências vividas. Os clientes de restaurantes utilizam as

redes sociais para terem acesso e para partilhar as suas informações, partilhando comentários, opiniões, fotografias da refeição e sugestões.

A informação é partilhada pelos consumidores através de redes sociais como: o *Facebook*, o *Twitter* e o *MySpace*. Com a oportunidade de haver partilha de experiências e criação de relações com outros que partilham interesses comuns (Bickart & Schindler 2001, citado por Bilgihan, et al., 2014).

Kim et al. (2015), refere que as redes sociais são conhecidas como a melhor maneira para a promoção e publicidade do setor da restauração. Estas são as ferramentas de marketing mais usadas pelos restaurantes. Segundo um estudo, cerca de 80% dos restaurantes usam as redes sociais para publicidade e promoção, o que é 17% mais alto que a segunda tática, o email.

A elevada utilização das redes sociais pode ser explicada pelo facto desta ferramenta de marketing ter um custo reduzido (Needles & Thompson, 2013, citado por Kim, et al., 2015).

É apresentada uma correlação positiva e linear entre as atividades nas redes sociais de um restaurante e o valor do negócio (Kim et al., 2015).

De acordo com DiPietro, Crews, Gustafson e Strick (2012), sites como o *Facebook*, *MySpace*, *Twitter*, *LinkedIn*, e outros, podem ser usados pela indústria da restauração para recrutar empregados, para publicidade e para solicitar *feedback* dos clientes.

Para os autores, as redes sociais podem, assim, ser utilizadas para: encontrar empregados, obter *feedback* acerca dos itens do menu, divulgar ideias e boas práticas, promover novas publicações ou outros itens (por exemplo um livro de receitas), usar os empregados como embaixadores da marca, manter um contacto direto com os clientes, alcançar potenciais clientes, e atualizar a comunidade e clientes sobre variados projetos (por exemplo abertura de novos restaurantes, reconstrução dos antigos).

Os restaurantes, em vez de distribuírem panfletos pelas ruas, devem optar por construir páginas de *Facebook* para se conectarem com os consumidores. Se não se oferecer este tipo de interações online podem-se vir a perder potenciais clientes. Os restaurantes podem ainda, com o uso das redes sociais, mostrar e explicar a origem dos pratos que estão no menu, mostrar os chefes em ação e partilhar informação que apareça na imprensa. Estes esforços são importantes para aumentar os seguidores dos sites (Bilgihan et al., 2014).

Para Luhur e Widjaja (2014), segundo uma pesquisa feita por *Flowtown*, antes e durante as refeições 40% dos consumidores aprendem sobre comida através dos websites, aplicações e blogs, e 21% destes procuram descontos nas refeições. Existe uma nova

cultura em que as pessoas consomem alimentos não só para satisfazerem as suas necessidades, mas também para apreciar e experienciar o momento como uma arte. As pessoas adoram tirar fotografias da sua comida, como modo de apreciar essa arte. Cerca de 25% destas mostram a sua fotografia nas redes sociais.

O *Facebook* tem incluído as avaliações e críticas no setor da hotelaria e restauração pois sabe que as pesquisas online por restaurantes não param de crescer (Ruiz, 2015).

De acordo com o autor, as redes sociais são das fontes de informação que as pessoas mais utilizam. A partir de agora é possível ver no *Facebook* as fotos dos pratos, os comentários e as críticas gastronómicas aos restaurantes. Por tudo isto, as pequenas e médias empresas de restauração vão beneficiar de uma maior promoção, permitindo uma comunicação mais direta entre o restaurante e os clientes.

Para Reñones (2015), um dos aspetos que mais interesse tem despertado nas redes sociais é a sua capacidade para promover negócios. Uma das redes sociais mais conhecidas nesse aspeto é o *Instagram*. Estar presente nesta rede pode ser uma grande oportunidade para potenciar o negócio.

Para a promoção do negócio no *Instagram*, são necessárias algumas práticas que façam com que os “likes” dos seguidores se convertam em clientes fiéis à marca. Assim, devem ser partilhadas imagens de qualidade e constantes, ou seja, deve ser publicada uma fotografia por dia para uma boa promoção do restaurante; devemos ter algum cuidado com os filtros que colocamos nas fotografias; devemos ter também alguma preocupação com a composição da imagem e devem utilizar-se *hashtags* (Reñones, 2015).

Cada vez mais restaurantes recorrem às redes sociais para encontrar informação sobre os seus clientes. O objetivo é conhecer os clientes antes destes irem aos restaurantes e, assim melhorar a sua experiência gastronómica (Coquillat, 2015).

Segundo o autor referido anteriormente, ultimamente tem sido cada vez mais frequente serem os restaurantes a procurarem a informação sobre os seus clientes. Por isto, foi feito um estudo nos Estados Unidos onde se entrevistaram 6000 pessoas de 10 cidades deste país. Este estudo tinha o objetivo de perceber o comportamento dos clientes dos restaurantes e dos próprios estabelecimentos em torno dos meios digitais.

Coquillat (2015) refere que, no estudo realizado, sobre o facto de os restaurantes procurarem informação sobre os seus clientes, 31% das pessoas questionadas disse que não gostava, 40% disse que não se importava e 24% disse que era algo positivo.

Os restaurantes têm acesso à informação dos seus clientes não só através do *Google* como também através de redes como o *LinkedIn* e outras redes sociais.

Os proprietários de estabelecimentos que realizam este tipo de investigações, segundo Coquillat (2015), consideram que estas informações são relevantes para surpreender os clientes e melhorar a sua experiência.

Atualmente, de acordo com o autor, uma das principais redes sociais para os restaurantes a nível mundial é o *Instagram*. O crescimento desta rede social, que se baseia em fotografias, tem sido imparável.

Analisando as empresas que tem presença no Instagram, o autor mostra que, os restaurantes lideram a tabela com 31%, seguidos dos hotéis que têm cerca de 30%. Por outro lado, apenas 23% das empresas americanas afirmam terem conta no Instagram.

Os utilizadores do Instagram têm um compromisso muito maior com esta rede social do que com as outras redes sociais. Isto permite uma maior interação entre as marcas e os utilizadores. Por isto, os restaurantes devem partilhar conteúdos de qualidade que acrescentem valor aos utilizadores da rede social (Coquillat, 2015).

As redes sociais estão, assim, a construir os hábitos de compra, pois estas recebem milhares de comentários todos os dias em relação aos restaurantes, ao ambiente, ao tratamento, à comida, à apresentação e à intenção de regresso. Está-se a constatar que tem havido uma crescente tendência na partilha de fotografias das refeições nas redes sociais, sendo que estas imagens influenciam as decisões dos consumidores (Bilgihan et al., 2014).

Segundo os mesmos autores, quando uma pessoa publica uma crítica a um restaurante fá-lo para projetar a sua identidade. Por isto, os profissionais de marketing devem criar marcas com características que se destaquem.

### 3. O Marketing nos Restaurantes

Riley (2005) destaca que é fundamental haver uma estratégia de marketing específica e de promoção num restaurante.

Para o autor, as pessoas vão mais vezes aos restaurantes, procurando cada vez mais variedade. O problema do marketing no F&B, é se este deve ou não oferecer uma ampla variedade de produtos para ir ao encontro da procura. Esta variedade pode ser bastante atrativa, mas pode aparecer o problema dos produtos e serviços serem fornecidos, mas não consumidos.

Conforme Riley (2005), a alternativa à ampla variedade de produtos é a oferta menos variada e com um grande controle da qualidade. Isto irá originar uma maior produtividade, mas vai segmentar o mercado.

É fundamental ter uma forte presença online e, para isso, temos de ter em atenção a área especializada no marketing online, chamada de *Search Engine Optimization* (SEO). Existe com a SEO uma grande quantidade de estratégias para colocarmos o nosso site na primeira página de pesquisa do nosso potencial cliente. Para uma melhor estratégia de SEO é fundamental sermos informativos e interessantes, sendo fundamental a utilização das palavras certas que estão relacionadas com o negócio (por exemplo: o tipo de cozinha ou o local do restaurante). Na SEO, é também importante partilhar as iniciativas do restaurante, como por exemplo as receitas diárias ou fotografias da especialidade da casa, e partilhar com frequência de modo a atingir novos clientes (Lightspeed, 2015).

Outro método para fazer com que o restaurante tenha sucesso é construir uma base sólida nas redes sociais (*Twitter, Facebook, Pinterest e LinkedIn*). Esta presença nas redes sociais é crucial para o negócio ser conhecido, para recolher críticas e para responder às questões dos clientes.

Muitas das comunidades online permitem a medição do sucesso do negócio, através dos gostos, seguidores, dos subscritores e membros (Lightspeed, 2015).

As avaliações e críticas online, são uma grande parte da presença digital dos restaurantes. Gerir estas críticas é uma tarefa importante dos gestores. Deve responder-se às opiniões negativas tentando solucionar o problema e encorajar as opiniões positivas (Lightspeed, 2015).

Em relação ao email marketing, este deve oferecer algo positivo ao leitor como: descontos, receitas sazonais e informação sobre eventos que vão decorrer no restaurante. Neste tipo de emails podemos medir resultados e mandar emails específicos para cada tipo de cliente, devendo estes ser visualmente atrativos (Lightspeed, 2015).

Apesar das vantagens do marketing digital não nos podemos esquecer do marketing tradicional. Estes tipos de marketing complementam-se. O marketing tradicional pode atingir outras pessoas, sendo este feito através de *flyers*, anúncios em revistas, cartazes, entre outros.

É concluído que é de responsabilidade dos gerentes dos restaurantes transformar a refeição numa experiência diferente para o cliente, algo que estes contem aos seus amigos (Lightspeed, 2015).

### 3.1. *Branding* e Fidelização de Clientes

O mercado consumidor tem evoluído, sendo necessário a adoção de estratégias para atrair e conquistar esta população (Aglío, Fujita & Júnior, 2015).

Segundo Aglio, Fujita e Júnior (2015), o contacto com o consumidor dá-se através da marca.

Assim, para os autores, a gestão da marca é importante para obter uma vantagem competitiva em relação à concorrência, aparecendo o conceito de *Brand Equity* que, é entendido como o valor adicional que o consumidor se dispõe a pagar devido à experiência positiva que a marca lhe assegura, com base no passado da mesma e com as perspectivas de futuro.

As marcas têm-se tornado fundamentais para muitos negócios (Kim & Kim, 2004). Estas simbolizam a percepção do consumidor em relação à organização, podendo o seu conceito ter vários significados. A marca pode ser constituída por: um nome, um logotipo, um símbolo, uma identidade ou marca comercial. Esta abarca todos os atributos tangíveis e intangíveis de um negócio, sendo uma forma rápida para as cadeias de hotéis se diferenciarem e serem identificadas pelos consumidores (Prasad & Dev 2000, citado por Kim & Kim, 2004).

Segundo Kim e Kim (2004), as características como a intangibilidade, variabilidade, percibibilidade e a inseparabilidade fazem com que o valor da marca seja um fator crítico para a indústria hoteleira. Neste setor os consumidores, muitas vezes, tomam as suas decisões de compra baseadas na marca da empresa (ex.: Marriot, Hilton etc.).

Para a maioria dos restaurantes a marca, quando é coordenada com estratégias de marketing apropriadas, é extremamente importante para melhorar a identidade da empresa e reforçar as suas vantagens competitivas (Kim & Kim 2004, citado por Lu, Gursoy & Lu, 2015).

Os restaurantes devem estimular a percepção da marca, da imagem e da qualidade, o que levará à fidelização com a empresa. Isto poderá ser feito através da constante comunicação com os clientes, utilizando um nome e um logotipo que reflita a autenticidade de um restaurante pelos vários canais de marketing. Os canais de marketing referidos podem então ser: a publicidade, o e-mail, a comunicação de passa a palavra e a comunicação social. Com tudo isto, será possível aumentar o reconhecimento da marca assim como, melhorar a sua imagem (Lu et al., 2015).

É referido por Kim e Kim (2004), que programas de marketing e *branding* eficientes promovem a confiança dos consumidores, fazendo esta confiança com que os consumidores estejam dispostos a pagar um preço mais elevado pela marca.

Uma marca forte traz inúmeros benefícios a uma empresa como: a fidelização dos clientes e elevada resistência a situações de crise, margens de lucro mais elevadas, uma resposta mais favorável dos clientes às mudanças de preço e oportunidades de expansão da marca (Keller 2001, citado por Kim & Kim, 2004).

Existe a necessidade de manter e reter os consumidores, sendo que o esforço necessário na retenção de clientes é um investimento que possibilita o aumento nas vendas e a redução de despesas (Aglío et al., 2015).

Conquistar novos clientes custa 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes, tendo a fidelização base na satisfação direta do consumidor, pelo consumo em si, e na indireta, que é representada pelo valor agregado presente no produto/serviço (Kotel 2006, citado por Aglio, et al., 2015).

Segundo Aglio et al. (2015), devido às alterações no perfil do consumidor, num mercado global e competitivo, as empresas, para originarem a fidelização e satisfação do consumidor devem gerar novos valores agregados aos seus produtos e serviços.

Num estabelecimento de Alimentos e Restauração, deve-se dar atenção à qualidade, tendo por base os atributos que o consumidor deseja num produto ou serviço, e ao preço. É necessário apostar na diferenciação, na criação de menus criativos, na oferta de novas experiências e sensações ao consumidor, no bom atendimento, na localização, entre outros requisitos que levam à satisfação e fidelização de clientes cada vez mais exigentes (Lockwood & Medlik 2003, citado por Aglio, et al., 2015).

### 3.2. A Importância dos Menus nos Restaurantes

Uma das formas de comunicação mais importantes em serviços de F&B é o menu. Este deve mostrar a imagem que se quer transmitir ao cliente, a partir do material utilizado na sua elaboração e nas especificações dos alimentos. Para a realização de um menu devemos ter em conta aspetos como: a região e os seus costumes gastronómicos, o clima, o público esperado para o tipo de estabelecimento, o ambiente e o tipo de serviço com que se irá trabalhar (Aglío et al., 2015).

Outros aspetos que devemos ter em conta são: as cores, as formas, os sabores, as texturas dos ingredientes e temperos dos pratos, a preparação e as temperaturas (Medonça 2014, citado por Aglio, et al., 2015).

O menu do restaurante deve ser conciso, direto e em linha com a marca e as expectativas do convidado. Um menu eficiente reduz o tempo de decisão dos clientes e impulsiona as vendas, sendo extremamente importante para o negócio (Lightspeed, 2015).

O *Menu analysis* é “um conjunto de técnicas e procedimentos que justificam decisões efetivas com respeito ao marketing e operacionalização do menu” (Fonseca 2000, citado por Aglio, et al., 2015, p.59). Esta metodologia tem por objetivo classificar os pratos do menu pela sua margem de contribuição e popularidade (Aglio et al., 2015).

Outra técnica de mercado que se destaca são os menus temáticos que, muitas vezes, fazem parte de roteiros gastronómicos. Este tipo de roteiro tenta recuperar e criar o cenário local permitindo ao público um consumo alimentar especializado. É respeitada a cultura do local que se está a representar, onde geralmente se trabalha as estações do ano de forma definida (Aglio et al., 2015).

Com a aplicação de menus sazonais consegue-se obter alimentos frescos e saudáveis, preços reduzidos e variedade. Os produtos sazonais são indispensáveis em muitos restaurantes pois, para além do ganho de sabor dos alimentos e do seu baixo custo, existe uma grande disponibilidade dos mesmos (Aglio et al., 2015).

No caso dos hotéis, Aglio et al. (2015), dá o exemplo da Rede Estanzuela, em São Paulo, que altera os principais pratos duas vezes por ano, onde na estação quente entram pratos mais leves, saudáveis, coloridos e com sabores suaves, e no inverno, são introduzidos produtos para paladares mais intensos e energéticos. Outro exemplo, é o Novotel do grupo Accor, também em São Paulo, que no período de inverno apresenta festivais de caldos e cremes, e no verão, oferece buffets de fruta e saladas da estação.

Uma oferta de produtos que respeite as características do estabelecimento, localidade e público alvo, é importante para a atração de clientes ao restaurante. A gama de produtos oferecida deve satisfazer os desejos emocionais, despertando o interesse do consumidor (Barreto 2005, citado por Aglio, et al., 2015).

### 3.3. O *Outsourcing* nos Restaurantes dos Hotéis

Durante os anos 90, acentuaram-se as preocupações em relação aos restaurantes dos hotéis. Os restaurantes independentes tornaram-se altamente competitivos e focaram-se no encontro das necessidades do mercado com conceitos inovadores e criativos (Casper 1995, citado por Hemmington & King, 2000). Por outro lado, os restaurantes dos hotéis têm perdido o tato com os clientes (Hallam & Baum 1996, citado por Hemmington & King, 2000). A maior parte dos clientes dos hotéis prefere ir a um restaurante fora do hotel que reconheça a marca (Rowe 1993; Wexler 1993, citado por Hemmington & King, 2000).

Por forma a lidar com os problemas do setor de F&B os hotéis têm: reduzido ou eliminado as operações de F&B, fazendo com que novos hotéis estejam perto de restaurantes independentes e, outros têm desenvolvido estratégias de franchising, subcontratação de serviços ou acordos de arrendamento (Boone 1997, citado por Hemmington & King, 2000).

Alguns estudos indicam que o *outsourcing* dos restaurantes dos hotéis pode trazer benefícios para ambas as partes (Bonne 1997; Strate & Rappole 1997, citado por Hemmington & King, 2000).

Segundo Hemmington e King (2000), os benefícios do *outsourcing* vão muito além dos aspetos financeiros. É importante que a complexidade da relação seja apreciada, não devendo ser subestimados componentes como: a marca, a cultura organizacional e as tensões operacionais. O fornecimento de comida e bebida é uma parte fundamental do produto do hotel e das relações estabelecidas entre os parceiros.

Devido à elevada estrutura de custos dos restaurantes dos hotéis, estes, no passado, foram considerados secundários. Tinham uma má reputação entre os consumidores porque muitos praticavam preços elevados e ofereciam um serviço indiferente, com refeições de qualidade inferior (Strate & Rappole, 2011).

Nos dias de hoje, para os mesmos autores, os processos dos restaurantes dos hotéis estão a ser repensados e, estão a aparecer conceitos de F&B inovadores e alianças estratégicas entre os hotéis e cadeias de restaurantes conhecidas.

De acordo com Strate e Rappole (2011), as alianças estratégicas estão-se a tornar mais frequentes pois trazem inúmeras vantagens: criam benefícios financeiros, fornecem ao cliente um maior valor acrescentado, melhoram a imagem geral da empresa, fortalecem as posições competitivas das operações e criam vantagens operacionais. Entre as

vantagens temos também: um reposicionamento do hotel, o facto do franqueador do restaurante poder aceder ao menu constantemente e o facto do franqueador ter conhecimentos do negócio da restauração. Apesar dos inúmeros benefícios existem também desvantagens, entre elas: a existência de uma taxa de franquia, o facto de ser necessário um certo volume de vendas para assegurar a utilização da marca franqueada, o facto de existir um investimento inicial elevado e a possibilidade da marca perder reconhecimento e reputação.

Para os autores, nem todos os hotéis conseguem ter sucesso em desenvolver os seus próprios conceitos de F&B. Isto resulta em serviço e qualidade inconsistentes e, conseqüentemente, vendas e lucros reduzidos. Alguns hotéis acreditam que gerem melhor o restaurante do seu hotel do que uma cadeia de restaurantes, pois têm confiança nas suas capacidades. Muitos hotéis continuam a tentar oferecer tudo para todo o tipo de pessoas e querem provar que conseguem fornecer uma experiência de alta gastronomia.

Segundo Strate e Rappole (2011), algumas das tendências entre os restaurantes dos hotéis são: o facto de se estarem a adotar conceitos mais casuais e relaxados nos restaurantes e o facto de cada vez mais hotéis estarem a fazer parcerias com cadeias de restaurantes conhecidas.

Adicionalmente, para os autores referidos, um restaurante de um hotel deve ter preocupações com o marketing, entre as quais: com a concorrência, com as expectativas dos consumidores e com a publicidade. Finalmente, para o restaurante melhorar o seu serviço contribuem: as alianças, uma nova gerência, um afluxo de dinheiro destinado a renovações e uma nova posição no mercado.

Conclui-se que, nos dias de hoje, existe uma tendência global para o *outsourcing* nos grupos hoteleiros. Na gestão do F&B são necessárias muitas competências que não são precisas noutras áreas do hotel, o que pode ser trazido para os restaurantes por profissionais de cadeias de restaurantes (Fawaz, 2015).

Para Fawaz (2015), optar por uma marca conhecida para o restaurante do hotel, encoraja os hóspedes a fazerem as suas refeições no mesmo.

Para o autor, com o *outsourcing* os restaurantes dos hotéis combinam o posicionamento da marca com os conhecimentos culinários das cadeias de restaurantes conhecidos, o que permite aumentar os lucros de uma maneira eficiente.

#### 4. A Aplicação do Revenue Management na Restauração

O *Revenue Management (RM)* é um processo que assegura que “as empresas venderão o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, a um preço adequado” (Cross 1997, citado por Lee, Hwang & Hyun, 2010, p. 465). O RM é, assim, um conjunto de práticas de gestão para maximizar a receita (Lee et al., 2010).

Segundo Kimes (2004), através do *Revenue Per Available Seat Hour (RevPASH)*, os gestores conseguem analisar a operação e o menu por forma a aumentar a eficiência do negócio.

Para a gestão das receitas do restaurante através do RevPASH, é essencial a gestão de duração e fixação dos preços com base na procura. A fixação dos preços é feita consoante a procura dos consumidores. Normalmente, isto significa ajustar os menus de modo a estes oferecerem descontos e promoções que, para além de aumentarem o valor para o cliente, podem dar uma forte contribuição para o aumento das receitas. A isto chama-se engenharia de menus (Kimes, 2004).

De acordo com o autor, a gestão da duração das refeições permite aos gerentes ter algum controle no período de tempo que os clientes estão sentados à mesa. Com essa gestão, o objetivo é a redução da incerteza da chegada e do tempo entre refeições. Isto é feito a partir de uma previsão baseada no histórico do restaurante e da gestão cuidadosa das reservas. Apesar dos gestores do restaurante não poderem controlar diretamente o uso da mesa por parte dos clientes, estes podem usar estratégias para fazer com que a refeição decorra com fluidez, incluindo: o design do menu, a operação na cozinha e os procedimentos no serviço. Estes métodos podem ser úteis para indicar ao cliente quando é altura para sair.

Para Kimes (2004), com a implementação do RM a eficiência do restaurante é aumentada através: da melhoria da disposição das mesas, das mudanças no serviço e da melhoria na formação dos funcionários. Com isto, as taxas de ocupação e o RevPASH crescem, a duração da refeição e as variações diminuem e a receita aumenta.

Os restaurantes têm características únicas que implicam desafios especiais, obrigando os empresários a serem criativos no desenvolvimento de estratégias de RM. Entre as características únicas dos restaurantes estão: a relativa flexibilidade de capacidade (podemos sempre acrescentar lugares) e a flexibilidade na duração das refeições (a duração das refeições são imprevisíveis) (Heo, Lee, Mattila & Hu, 2013).

A base do RM é cobrar preços *premium* durante períodos de procura elevada. Apesar disto, a insatisfação potencial dos clientes pode fazer com que alguns restaurantes não apliquem vários tipos de abordagens de RM, incluindo preços baseados na procura (Kimes & Wirtz 2003, citado por Heoa, et al., 2013).

É sugerido que o fator escassez desempenhe um papel significativo quando há diferenças substanciais no preço entre períodos de baixa e elevada procura. Um gestor de um restaurante deve considerar a prática de descontos elevados só em períodos de baixa procura, por forma a aumentar o valor percebido dos clientes em relação às ofertas do restaurante (Heoa et al., 2013).

O setor da restauração, a nível global, está em contínuo crescimento, mas, apesar disso, continuam a aparecer desafios, incluindo: competição intensa, o aumento dos custos relacionados com as refeições e com a força de trabalho e uma base de clientes mais exigente. Os dados e as informações desempenham um papel essencial no suporte de decisões que levam à obtenção de lucros sustentados (Noone & Maier, 2014).

O *Restaurant Revenue Management* (RRM) é visto como uma estratégia centrada nos consumidores para a criação de mais procura (Noone & Maier, 2014).

De acordo com os mesmos autores, as decisões de RRM são feitas em três passos: recolha de dados, aplicação de ferramentas apropriadas e aplicação de decisões que formem as bases das táticas e estratégias de RRM. As táticas e estratégias de RRM são redefinidas assim que novos dados se tornem disponíveis.

Nas decisões de RRM são classificados dois tipos de fontes de informação: internas ou externas. Os dados internos representam qualquer dado gerado pela organização e podem ser classificados em sete categorias: dados da procura (reservas, data de chegada, receitas, lugares/mesas ocupadas e duração das refeições); dados dos pratos que estão no menu (volume de vendas e margem de contribuição); dados do desempenho dos empregados (pratos do menu vendidos e rotação das mesas); dados da disposição das mesas; promoções (tempo de espera, taxas de conversão e canais de produtividade); dados das despesas operacionais (despesas com a força de trabalho e com promoções) e dados individuais dos clientes (perfis demográficos e dados das atividades de compra, como a média de despesa por visita e a frequência das visitas). Estes dados podem ser retirados dos POS e dos sistemas de reserva (Noone & Maier, 2014).

Segundo Noone e Maier (2014), o RRM é a integração de dados internos com alguns dados externos, que são aqueles que são gerados fora da organização.

Os dados externos estão divididos em duas categorias: dados criados pelo cliente e dados relacionados com os concorrentes. Os dados criados pelo cliente podem ser as avaliações informais dos clientes, as avaliações feitas por mecanismos formais e os comentários e classificações nas redes sociais (por exemplo: *TripAdvisor*, *Yelp*, *OpenTable*). As informações relacionadas com os concorrentes podem ser obtidas através dos sites destes ou através da observação das chegadas à concorrência por forma a perceber o volume de clientes dos mesmos. Outras fontes de dados externos incluem: previsões meteorológicas e, por exemplo, eventos locais e/ou convenções na cidade que tenham impacto na procura. Os dados externos podem também, ser retirados das redes sociais e, para isso, são utilizadas ferramentas como o *HootSuite* e o *Google Analytics* que recolhem os dados e estatísticas. A satisfação dos clientes também pode ser medida através de sites como o *TripAdvisor*, onde estão representados os comentários e opiniões dos consumidores.

Para os autores mencionados, as decisões de longo prazo do RRM são aquelas que estão relacionadas com: a definição da política de reservas, com a disposição das mesas, com o design das refeições, com o *menu mix*, com o preço e design, com o *optimal business mix identification*, com a relação com o consumidor e com a extensão e desenvolvimento do produto.

Do ponto de vista estratégico, o restaurante tem de definir políticas que estejam relacionadas com o conceito do restaurante e que promovam a maximização das receitas (Noone & Maier, 2014).

Em relação às reservas, os autores dizem que existem benefícios na aceitação das mesmas, pois permitem uma previsão da procura. Apesar disso, existe o risco de os clientes reservarem e não aparecerem e, por isso, alguns restaurantes optam por não aceitar reservas, outros por estabelecer um limite e outros praticam o *overbooking*. No que diz respeito às políticas de reservas tem de se determinar como sentar os clientes que estão à espera nas filas durante os períodos de elevada procura. Muitas vezes, para maximizar a receita, os clientes são sentados de acordo com o tamanho do grupo em que estão inseridos e das mesas que estão disponíveis e, normalmente, dá-se preferência aos clientes VIP, contrariando a política de que os primeiros a chegar são aqueles que são os primeiros a ser servidos.

É necessário também, encontrar a disposição de mesas ideal para que a receita seja maximizada. Por forma a otimizar os cálculos da disposição de mesas ideal, é importante ter em conta a duração das refeições.

A redução da duração das refeições pode contribuir para o aumento das receitas, especialmente em períodos de elevada procura (Noone & Maier, 2014).

Segundo os mesmos autores, os dados externos como as tendências demográficas e as preferências dos consumidores podem permitir a identificação de oportunidades para o crescimento da procura.

Quanto ao relacionamento com os clientes, o desenvolvimento de programas de fidelização permite aos restaurantes atrair clientes e moldar as suas visitas e os seus comportamentos em relação aos gastos.

No que diz respeito às decisões de curto prazo, Noone e Maier (2014), dizem que devemos ter em conta as promoções, os níveis de *overbooking*, os horários dos trabalhadores e a atribuição das tarefas.

As promoções têm um papel importante na procura de curto prazo e nas receitas. Cabe aos gestores dos restaurantes avaliar o custo dos vários canais de promoção disponíveis. Deve ser dada importância ao uso da tecnologia principalmente, aos clientes mais jovens (Kimes & Laqué 2011, citado por Noone & Maier, 2014). Os acordos de promoção no *Twitter* e *Facebook*, por exemplo, podem significar uma forma rápida e eficiente de atingir os seguidores. (Noone & Maier, 2014).

No que concerne aos níveis de *overbooking*, estes têm de ser estabelecidos para futuras datas de elevada procura. Os gerentes têm de analisar a distribuição histórica de *walk-ins*, cancelamentos e *no-shows* ao longo de um período de tempo (Noone & Maier, 2014).

Para finalizar, é necessário e bastante importante a organização dos horários dos trabalhadores para uma maximização da receita. Poucos funcionários podem contribuir para: refeições mais demoradas, para a insatisfação do cliente e podem ter um impacto negativo nos gastos feitos no restaurante. Uma previsão sólida da procura é essencial para planear o número e os horários dos funcionários (Noone & Maier, 2014).

## 5. O Incremento da Satisfação do Cliente dos Restaurantes

O sucesso de um restaurante depende da qualidade do serviço (Sujithamrak & Lam, 2005).

Manter os clientes satisfeitos é crucial para os restaurantes gerarem receita (Barlow 1996, citado por Sujithamrak & Lam, 2005).

A qualidade do serviço e a satisfação do consumidor estão-se a tornar as prioridades do marketing, pois são essenciais para a fidelização do cliente, para as vendas repetidas e para a comunicação positiva de passa a palavra (Han & Ryu, 2009; Liu & Jang, 2009, citado por Ryu, Lee & Kim, 2012).

Hoje em dia, nos mercados cada vez mais competitivos, um dos fatores mais importantes para ganhar vantagem competitiva é o fornecimento de serviços de alta qualidade, que resulta em consumidores mais satisfeitos (Han & Ryu 2007, citado por Ryu, et al., 2012). Na indústria da restauração os clientes, na avaliação da qualidade do serviço, referem a refeição, o ambiente físico e o serviço dos empregados (Namkung & Jang 2008; Ryu & Han 2010, citado por Ryu, et al., 2012). Uma combinação adequada destes atributos deve resultar na percepção dos consumidores de uma qualidade de serviço mais elevada, o que fará com que a satisfação e a fidelização do cliente aumentem (Ryu et al., 2012).

Segundo Ryu et al. (2012), num estudo efetuado pelo autor, a qualidade da comida é o fator que tem maior contribuição na formação da imagem do restaurante, o que afeta o valor percebido pelo consumidor, a satisfação do consumidor e as intenções comportamentais. Entre as intenções comportamentais estão a intenção de regressar e a comunicação de passa a palavra positiva. O estudo afirma que deve ser dada primazia à manutenção e melhoria da qualidade das refeições.

Como já foi apresentado, o ambiente do restaurante é um fator bastante importante. Os clientes valorizam também aspetos de design. O estudo referido anteriormente mostra que o ambiente físico é o segundo aspeto mais importante na formação da imagem do restaurante. O gestor do restaurante deve planear, construir, mudar e controlar o ambiente físico do restaurante, por forma a estabelecer uma imagem distinta dos competidores. Um restaurante pode usar estilos de decoração exóticos e música tradicional para comunicar (Ryu et al., 2012).

De acordo com os autores, para encontrar ou exceder os padrões dos clientes os restaurantes devem fornecer: variedade no menu, refeições saborosas, valor nutricional nos alimentos, apresentações atrativas dos pratos e produtos frescos e com aromas intensos.

A relação entre a imagem do restaurante, o valor percebido e a satisfação do cliente intensificam a fidelização do cliente (intenção de voltar e habilidade para recomendar) (Ryu et al., 2012).

De acordo com, Sujithamrak e Lam (2005), deve ser dada importância e ter em conta as críticas dos clientes pois, se isso não for feito, o restaurante perderá clientes e a

oportunidade de corrigir os seus erros. Deve-se corresponder às diferentes expectativas dos consumidores em relação ao produto, serviço e ambiente, podendo isto levar à diminuição das reclamações.

As falhas no serviço podem ocorrer e a insatisfação dos clientes pode acontecer de diversas maneiras. Estes podem não se queixar diretamente ao restaurante, pois podem sentir-se desconfortáveis com a presença física do prestador do serviço podendo, no entanto, fazer passar esse descontentamento aos seus familiares e amigos (Sujithamrak & Lam, 2005).

A qualidade da refeição, o ambiente do restaurante e a eficiência dos procedimentos influenciam a satisfação do consumidor (Sulek & Hensley 2004, citado por Wu & Liang, 2009). Deve também ser tida em conta a qualidade do serviço, o preço das refeições e as respostas individuais. Assim, a satisfação do consumidor é influenciada em relação a toda a sua experiência no restaurante (Dubé et al., 1994; Robson, 1999; Sulek & Hensley, 2004, citado por Wu & Liang, 2009).

Segundo Wu e Liang (2009), por forma a aumentar o valor da experiência do consumidor, os gestores dos restaurantes devem focar-se: no ambiente do restaurante, no desempenho do serviço e nas interações com o cliente. Para que o restaurante fique mais apelativo, elegante e confortável é importante mudar o seu visual: mudando as cores, a mobília e os acessórios.

Os gestores dos restaurantes que pretendem aumentar as rotações das mesas nos períodos de pico, devem querer aumentar o ritmo das refeições. Apesar disso, uma refeição muito rápida pode fazer com que os clientes se sintam apressados. Um ritmo de refeição muito acelerado vai afetar a satisfação do cliente em relação à sua experiência no restaurante (Noone, Kimes, Mattila & Wirtz, 2007).

Independentemente do tipo de restaurante, um ritmo muito acelerado durante a refeição vai originar a diminuição da satisfação do cliente, apesar da aceleração no momento em que se pede a conta, ser apreciada pelo mesmo (Noone et al., 2007).

Num restaurante em que a duração da refeição pode variar substancialmente, o objetivo do *Revenue Management* é reduzir o tempo de cada refeição, sem interferir com a satisfação do cliente. Se os donos dos restaurantes conseguirem reduzir a duração de uma refeição durante os períodos de elevada procura, eles terão a possibilidade de servir mais clientes, o que originará o aumento das receitas (Noone et al., 2007).

Segundo Noone et al. (2007), as vantagens para os gestores dos restaurantes em reduzir a duração das refeições durante períodos de pico incluem: menores períodos de espera por

mesa, redução da probabilidade de se perderem clientes devido a esperas excessivas e um aumento nas receitas.

Foi demonstrado que o que mais afeta a satisfação do cliente é o valor de espera percebido, não o valor de espera real (Katz & Larson 1991; Pruyn & Smidts 1998, citado por Noone et al., 2007).

Por forma a reduzir-se o tempo de espera foram propostas algumas estratégias incluindo: a melhoria nos processos do serviço e no design das áreas de trabalho; a previsão mais precisa da procura; e a aposta na formação dos empregados (Sill 1991; Davis & Maggard 1994; Jones & Dent 1994; Sheu & Babbar 1996, citado por Noone et al., 2007).

Os investigadores de marketing examinaram estratégias que influenciam o tempo de espera percebido, o que inclui: a alteração do ambiente do serviço, a gestão dos empregados, o preenchimento do tempo dos clientes e o fornecimento de informação durante o tempo de espera (Noone et al., 2007).

Os vendedores estão também a adaptar a tecnologia de modo a tornar o tempo de espera mais agradável. Temos como exemplo: modos de auto pagamento e processos para fazer o pedido sem ser necessário um empregado (New-Fielding 2002; Higgins 2004, citado por Noone et al., 2007).

A experiência da refeição pode ser dividida em três partes: “*the preprocess*”, que vai desde a chegada do cliente ao restaurante até este fazer o pedido; “*the in-process*”, que envolve fazer o pedido e consumir a refeição; e “*the postprocess*”, que começa quando é pedida a conta até ao momento em que o cliente sai do restaurante. Os clientes mostram mais descontentamento quando ocorre um atraso na altura do “*preprocess*” ou “*postprocess*” do que quando o atraso ocorre no período de “*in-process*” (Dubé-Rioux, Schmitt & Leclerc 1989, citado por Noone, et al., 2007).

De acordo com Noone et al. (2007), é esperado que um cliente seja mais tolerante com um ritmo acelerado num restaurante casual do que num restaurante mais requintado. Adicionalmente, espera-se que o tipo de refeição (almoço ou jantar) influencie a reação do consumidor quanto à duração da refeição. Considera-se mais natural que os clientes aceitem um ritmo mais acelerado ao almoço do que ao jantar. Finalmente, propõe-se que a ocasião da refeição (social, negócios ou de conveniência) também influencie a reação do consumidor quanto à duração da sua experiência no restaurante. O cliente é, normalmente, mais tolerante a um ritmo mais acelerado numa refeição de conveniência do que numa refeição que é feita por razões sociais.

A satisfação do consumidor é diminuída quer a refeição seja muito rápida ou muito lenta (Noone et al., 2007).

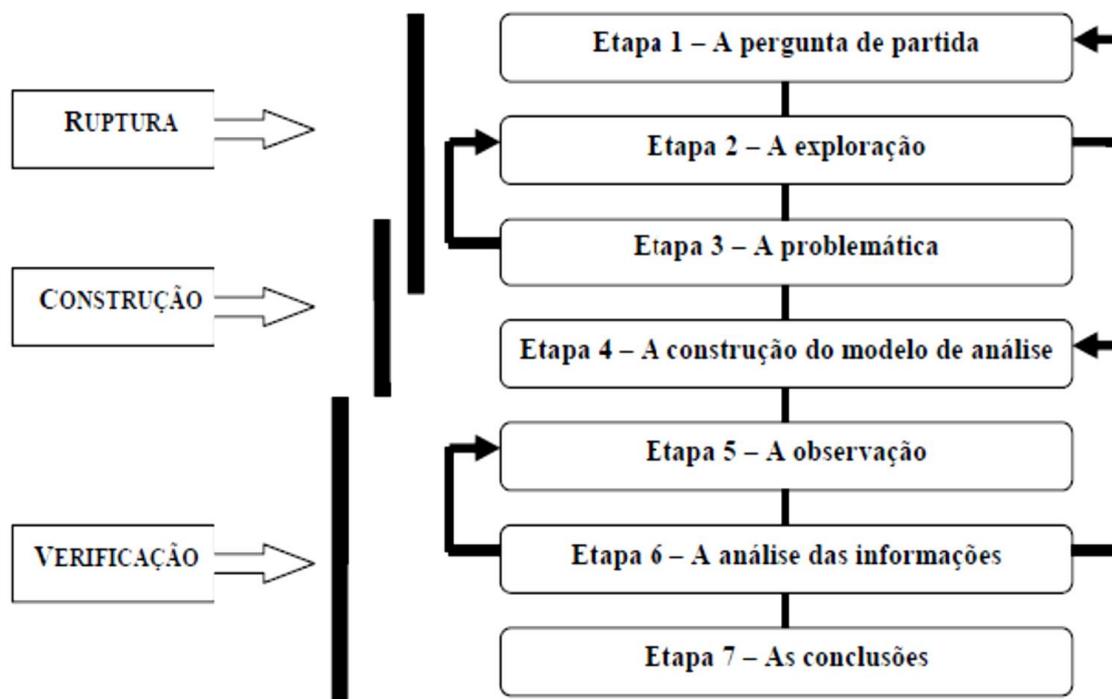
## Capítulo 3. Metodologia de Investigação

### 3.1. Modelo Conceptual

De acordo com Campenhoudt e Quivy (2005), o procedimento científico em ciências sociais apresenta-se sob a forma de sete etapas. Em cada uma das etapas mencionadas são descritas as operações necessárias para atingir a etapa seguinte e progredir de um ato para o outro.

Assim, segundo os autores mencionados, a metodologia da investigação científica em ciências sociais encontra-se dividida em três atos, subdivididos em sete etapas no total, de acordo com o apresentado no seguinte esquema:

**Figura 1- Etapas do Procedimento Científico**



Fonte: Adaptado de Campenhoudt e Quivy (2005)

Em conformidade com Campenhoudt e Quivy (2005), a “Rutura” constitui o primeiro ato da investigação científica e pretende romper com preconceitos e falsas evidências, que nos dão a ilusão de que compreendemos as coisas. Esta etapa possibilita desta forma uma abordagem mais clara ao tema em pesquisa.

No segundo ato, a “Construção”, pretende-se elaborar um sistema concetual organizado

que possibilite “(...) estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação.” (Campenhoudt & Quivy, 2005, pp.14-15).

Em ciências sociais não pode haver verificação sem construção de um quadro teórico de referência. Assim, por último, temos a “Verificação” que diz respeito à constatação dos factos do estudo em causa, constituindo-lhe desta forma o devido estatuto científico.

Os três atos do procedimento científico não são independentes uns dos outros, constituindo-se mutuamente (Campenhoudt & Quivy, 2005).

No desenvolvimento da investigação, os três atos referidos do procedimento científico são realizados ao longo de uma sucessão de operações que são reagrupadas em sete etapas, sendo que estas etapas estão em constante interação (Campenhoudt & Quivy, 2005).

Primeiramente, será elaborada uma pergunta de partida que resuma de uma forma geral o principal objetivo do estudo, tentando o investigador exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar e compreender melhor. A pergunta deve ser clara, exequível e pertinente (Campenhoudt & Quivy, 2005).

A pergunta de partida que foi desenvolvida na dissertação em causa foi: “Como fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis e maximizar as receitas destes espaços?”

A etapa seguinte é a “Exploração”. Durante esta fase serão realizadas operações de leitura, entrevistas exploratórias e alguns métodos de exploração complementares. As operações de leitura têm como objetivo principal assegurar a qualidade da problematização, enquanto que as entrevistas e os métodos complementares ajudam especialmente o investigador a ter um contacto com a realidade vivida pelos atores sociais (Campenhoudt & Quivy, 2005).

Os documentos selecionados para a presente dissertação terão em conta os objetivos e temas a abordar.

Segundo os mesmos autores, a terceira etapa do modelo, a “Problemática”, consiste na abordagem ou perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida.

A elaboração da problemática normalmente realiza-se em dois momentos. O primeiro consiste em fazer o balanço das diferentes problemáticas possíveis, em perceber os seus propostos, em compará-los e em refletir nas suas implicações metodológicas. No segundo momento, podemos escolher e construir a nossa própria problemática. Construir a nossa própria problemática equivale a formular os principais pontos de referência teóricos da

investigação: a pergunta que estrutura o trabalho, os conceitos fundamentais e as ideias gerais que inspirarão a análise (Campenhoudt & Quivy, 2005).

Relativamente à quarta etapa do processo, a Construção do Modelo de Análise, os autores mencionados, referem que esta fase é o prolongamento natural da problemática, sendo constituído por conceitos e hipóteses que estão articulados entre si, por forma a formarem um quadro de análise coerente.

Deste modo, foram levantadas as seguintes hipóteses:

H1: A eficiência do restaurante melhora a experiência do cliente;

H2: A experiência no restaurante influencia a satisfação do cliente;

H3: A satisfação influencia a atração e fidelização de clientes;

H4: A atração e fidelização de clientes influencia as receitas do restaurante.

A elaboração das hipóteses apresentadas permitiu ter uma visão mais ampla das questões em estudo, levando por consequência à passagem do ato de Verificação, mais concretamente à fase de Observação. Esta fase, “engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise (constituído por hipóteses e por conceitos) é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis” (Campenhoudt & Quivy, 2005, pp.77).

Foi assim necessário proceder à análise das informações, mais propriamente do setor alojamento/restauração em Portugal, do contexto atual da economia portuguesa, do perfil do consumidor e tendências tecnológicas. Essa informação, depois de tratada, deve dar resposta às principais questões do estudo e, conseqüentemente, deve fornecer uma base justificativa das conclusões finais.

Para a recolha de dados utilizou-se o método qualitativo-intensivo, tendo sido realizadas algumas entrevistas a profissionais de hotelaria e do setor de F&B, efetuadas presencialmente e por e-mail.

A etapa seguinte, a Análise das Informações, trata a informação obtida através da observação por forma a que seja possível a comparação dos resultados obtidos com os esperados a partir das hipóteses. O primeiro objetivo desta fase é a verificação empírica. O segundo objetivo é interpretar factos inesperados e rever ou afinar as hipóteses para que, nas conclusões, seja possível o aperfeiçoamento do modelo de análise ou mesmo para propor uma investigação futura (Campenhoudt & Quivy, 2005).

Assim sendo, foram descritos e preparados os dados para análise, foi feita a medição da relação entre as variáveis, foram comparados os resultados observados com os resultados esperados e, por último foram encontrados os pontos em comum entre os resultados.

Por último, na Conclusão foi feita uma retrospectiva dos assuntos abordados, uma apresentação dos novos conhecimentos obtidos e uma apresentação das consequências práticas. Foram assim retiradas as principais conclusões e ideias do estudo realizado.

### 3.2. Escolha e Pertinência do Tema em Estudo

Para a escolha do tema da presente dissertação foram tidos em conta vários fatores como a pertinência e viabilidade dos estudos. Com este estudo o objetivo é consolidar e acrescentar conhecimentos aos já existentes sobre o assunto.

Assim, optei por esta linha de investigação devido ao facto de ter chegado à conclusão que o restaurante de alguns hotéis continua a ser uma área não tão aproveitada como poderia, necessitando de algumas reformas para que possa ser lucrativa. Por isto, e por considerar o tema interessante e abrangente decidi fazer a minha investigação baseada na fidelização de clientes aos restaurantes dos hotéis e maximização das receitas destes espaços.

Para um restaurante de um hotel gerar receita é necessário atrair e fidelizar clientes, não só hóspedes como clientes externos ao hotel, e tornar a operação o mais eficiente possível, por forma a melhorar o serviço e a diminuir os desperdícios.

Considero que o tema escolhido é bastante pertinente pois, podemos transformar um restaurante de um hotel numa boa fonte de rendimento para a empresa. O restaurante pode deixar de ser um espaço pouco acolhedor e com uma relação preço qualidade negativa, para se transformar num local com qualidade, ambiente agradável e atrativo para hóspedes do hotel e para cliente externos.

### 3.3. Objetivos gerais e específicos da dissertação

Objetivo geral da investigação é:

1. Identificar formas de atrair e fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis e de aumentar as receitas destes espaços.

O objetivo principal é, portanto, fazer com que, no geral, o restaurante de um hotel seja um espaço em que a relação qualidade preço seja positiva e em que as pessoas sintam que o ambiente é confortável e acolhedor. A intenção é, então, que o restaurante do hotel gere receitas a partir da atração e fidelização de clientes do hotel e de clientes externos e, da

eficiência dos processos e serviço. É, sobretudo, necessário criar uma experiência única ao consumidor para que ele regresse e faça uma comunicação positiva (comunicação de passa a palavra) acerca do restaurante.

Os objetivos específicos são:

1. Analisar as tendências na gestão dos restaurantes dos hotéis;
2. Analisar a influência e importância da tecnologia e do marketing nos restaurantes dos hotéis;
3. Analisar o papel do *Revenue Management* na restauração;
4. Analisar formas e procedimentos para aumentar a satisfação do cliente de um restaurante de um hotel;
5. Identificar formas de tornar o restaurante do hotel eficiente, lucrativo e atrativo para clientes que sejam hóspedes e externos ao hotel.

A verdade é que a gestão de F&B tem evoluído nas últimas décadas. O F&B é agora um setor no hotel que se pretende que dê lucro e que tenha visibilidade. O meu projeto tem, assim, a intenção de identificar as técnicas e procedimentos que podem levar um restaurante de um hotel a ter receita, não só vinda dos hóspedes, mas também de clientes externos. Para isso, além dos temas como o marketing, tecnologia, *Revenue Management* e satisfação do cliente, a minha dissertação irá abordar assuntos como: a fidelização dos clientes na restauração em hotelaria, as formas para atrair o cliente externo ao restaurante do hotel, a satisfação do cliente e qualidade do serviço, as plataformas de *e-commerce*, as plataformas *online* de avaliação de restaurantes, a importância das redes sociais na comunicação e a maximização da receita do restaurante através de diversas técnicas. A abordagem de todas estas temáticas irá ajudar a responder à questão principal levantada na investigação e aos seus objetivos.

### 3.4. Recolha e seleção de dados

Durante a fase de recolha e seleção de dados foram feitas entrevistas a profissionais de hotelaria e do setor de F&B, sendo estas feitas presencialmente e por e-mail.

Foi visto que, o método de recolha de dados através da entrevista tem aspetos positivos e negativos.

As principais vantagens da escolha do método por entrevista são: o facto de permitirem a recolha das perceções e opiniões diretas dos sujeitos; a possibilidade de aprofundar

questões sobre as quais já se tem algum conhecimento; regra geral, a possibilidade de integrar um maior número de casos na análise; e a possibilidade de delegar a aplicação dos instrumentos de recolha de informação.

Como principais constrangimentos do método de entrevista aparecem: a necessidade de garantir o interesse dos inquiridos em participar no estudo; o perigo de menor espontaneidade e autenticidade nas respostas; a necessidade de ter instrumentos de recolha de informação previamente definidos (dificilmente alteráveis ao longo do processo de recolha dos dados); e, em geral, é um método que apresenta maiores custos.

As entrevistas realizadas foram feitas a profissionais de hotelaria com o objetivo de obter opiniões e perceber os métodos e processos dos intervenientes no setor de F&B.

O segmento escolhido foram os hotéis e restaurantes de categoria superior em Portugal, nomeadamente na região de Lisboa e Algarve.

A escolha das regiões de Lisboa e Algarve prendeu-se com o facto de a hotelaria ter grande expressão nestes locais e de existirem projetos e hotéis onde os seus restaurantes têm uma importância considerável.

As entrevistas visaram reunir informação qualitativa, atendendo à capacidade de resposta dos interlocutores, no sentido de conhecer o potencial dos restaurantes dos hotéis.

Através do estudo realizado, foi possível obter uma visão abrangente e integrada sobre o tema em estudo, conseguindo identificar-se as tendências, os processos, e o que ainda pode ser melhorado para uma maior rentabilização dos restaurantes dos hotéis.

Para isso, foram analisadas dimensões como: a eficiência, a experiência, a satisfação, a atração e fidelização de clientes, e a maximização das receitas.

A recolha de depoimentos decorreu ao longo do mês de novembro 2016, sendo que algumas entrevistas foram feitas presencialmente nas próprias entidades/unidades hoteleiras e outras realizadas por e-mail.

### 3.5. Modelo de análise

O modelo de análise proposto nesta investigação foi construído tendo por base as estratégias que os profissionais de F&B e de hotelaria podem utilizar para maximizar a receita num restaurante de um hotel, atraindo e fidelizando cliente.

**Figura 2 - Dimensões das hipóteses verificadas**



Fonte: Própria

**Quadro 1 - Dimensões e indicadores das hipóteses**

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Eficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença nas redes sociais;</li> <li>• Promoção do restaurante;</li> <li>• Alianças estratégicas entre hotéis e cadeias de restaurantes;</li> <li>• Recolha de dados internos e externos;</li> <li>• Uso de tecnologias.</li> </ul>
<b>Experiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos;</li> <li>• Serviço;</li> <li>• Ambiente;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Concorrência;</li> <li>• Conceito do espaço;</li> <li>• Inovação/Diferenciação</li> <li>• Menu.</li> </ul>
<b>Satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentários;</li> <li>• Avaliações;</li> <li>• Respostas aos comentários/opiniões;</li> <li>• Duração das refeições.</li> </ul>
<b>Atração e Fidelização de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção da imagem e qualidade do restaurante;</li> <li>• Utilização das plataformas de <i>e-commerce</i>.</li> </ul>
<b>Maximização das receitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duração das refeições;</li> <li>• Diminuição dos custos/desperdícios;</li> <li>• Aumento dos lucros.</li> </ul>

Fonte: Própria

**H1 – A eficiência do restaurante melhora a experiência do cliente:**

Pretende-se, com a primeira hipótese, testar processos e estratégias que permitam o aumento da eficiência do restaurante e conseqüente melhoria da experiência do cliente, desde o momento em que entra no estabelecimento até ao momento em que sai.

Pretende-se assim verificar que a presença nas redes sociais pode ter um papel fulcral na promoção e no aumento da eficiência do restaurante. Através delas é possível encontrar empregados, obter feedback, contactar com os clientes e informar sobre os diferentes projetos do restaurante.

Para a melhoria da eficiência também podem contribuir as alianças estratégicas entre hotéis e cadeias de restaurantes conhecidas e as estratégias de RRM (melhoria da disposição das mesas, mudanças no serviço e o incremento da formação dos funcionários).

Pode também ser importante a recolha de dados internos (gerados pelo próprio negócio) e a de dados externos (gerados pelos clientes e relacionados pelos concorrentes). Para a recolha e análise de dados podem ajudar os Sistemas de Point of Service/Sale e a análise dos comentários e opiniões que estão online acerca do estabelecimento.

É assim essencial testar o papel das tecnologias no negócio.

## **H2 – A experiência no restaurante influencia a satisfação do cliente:**

A segunda hipótese testa como a experiência do cliente no restaurante vai influenciar a sua satisfação.

Para isso são analisadas componentes como: os alimentos, o serviço, o ambiente, a localização, a concorrência e o conceito do espaço.

É importante testar a inovação, a diferenciação do estabelecimento e a oferta de novas experiências e sensações ao consumidor. É necessário analisar também o menu e verificar se este é conciso e se vai ao encontro do conceito e das expectativas do consumidor.

## **H3 – A satisfação influencia a atração e fidelização de clientes:**

A terceira hipótese pretende testar como a satisfação influencia a atração e fidelização de clientes.

São assim testados elementos como: os comentários e avaliações dos clientes relacionados com o restaurante.

Para a satisfação dos clientes torna-se relevante testar as respostas dos profissionais de F&B às opiniões sobre o restaurante. É também fundamental analisar a duração das refeições pois, a satisfação do cliente pode ser influenciada tanto por refeições muito rápidas como muito lentas.

#### **H4 – A atração e fidelização de clientes influencia as receitas do restaurante:**

A última hipótese a ser testada é a forma como a atração e fidelização de clientes influencia as receitas do restaurante.

Para isso deverá ser analisada a percepção da imagem e qualidade do restaurante e a utilização de plataformas de *e-commerce*.

que podem originar algumas poupanças aos consumidores e criar oportunidade na atração de novos clientes.

Com a atração e fidelização de clientes deverá fazer-se com que, a duração das refeições diminua, os custos/desperdícios diminuam e os lucros aumentem. Isto irá influenciar a maximização das receitas do estabelecimento.

## Capítulo 4. Caracterização do setor de alojamento e restauração

### 4.1. Caracterização geral do setor de alojamento e restauração

Em Portugal o setor de hotelaria e restauração tem uma importância considerável.

Por isto, é relevante a análise da realidade das empresas hoteleiras e de restauração que enfrentam grandes desafios, sendo um deles o reforço da competitividade internacional e a globalização crescente.

No ranking dos Grupos Hoteleiros/ Entidades de Management de hotéis em Portugal com maior número de unidades de alojamento destacam-se nos primeiros lugares: os Pestana Hotels & Resorts/Pousadas de Portugal, os Vila Galé Hotéis e os Accor Hotels. No final da tabela aparecem com menor número de unidades de alojamento, os Starwood Hotels & Resorts, os Turim Hotéis e os hotéis Sonae Turismo (Anexo 1).

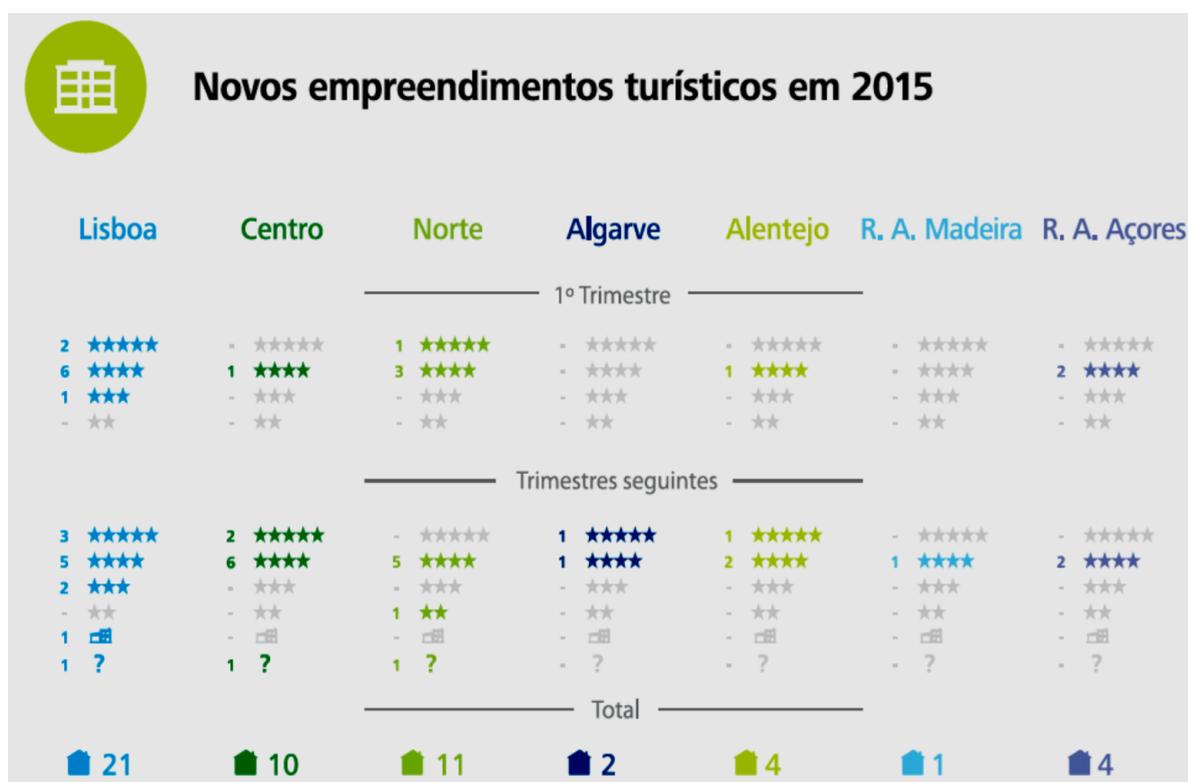
**Figura 3 - Distribuição por categoria (empreendimentos turísticos e unidades de alojamento)**



Fonte: Deloitte, atlas da hotelaria, 2015

A Figura 3 apresenta uma distribuição dos empreendimentos turísticos e unidades de alojamento por categoria. Em Portugal, em relação às categorias mais elevadas, temos 8% de empreendimentos turísticos e 16% de unidades de alojamento na categoria de cinco estrelas e, 36% de empreendimentos turísticos e 47% de unidades de alojamentos na categoria de quatro estrelas. É também visível com a figura que os hotéis de uma estrela e as pousadas ocupam as menores percentagens em relação ao total, tanto nos empreendimentos turísticos como nas unidades de alojamento.

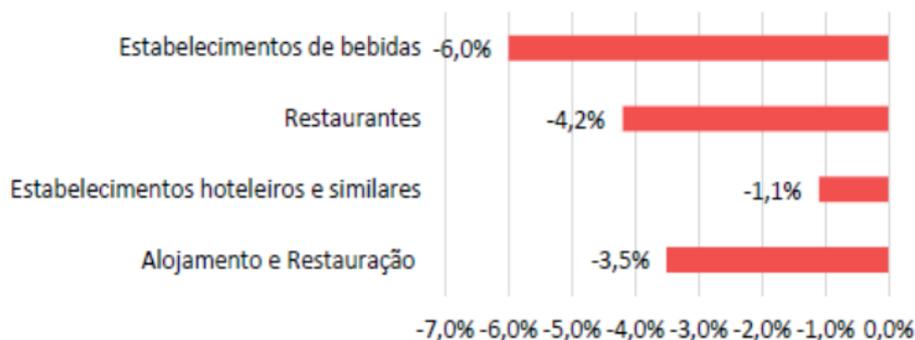
**Figura 4 - Novos empreendimentos turísticos em 2015**



Fonte: Deloitte, atlas da hotelaria, 2015

A Figura 4 mostra-nos os novos empreendimentos turísticos em Portugal, no ano de 2015. Foi em Lisboa que surgiram mais empreendimentos turísticos (21), seguindo-se o Centro (10) e depois o Norte (11). Foi nos Açores que se registou o menor número de novos empreendimentos turísticos (4).

**Gráfico 1 - Volume de negócios das empresas do canal Horeca em Portugal- VMA% (2008/2013) no setor de alojamento restauração e similares**

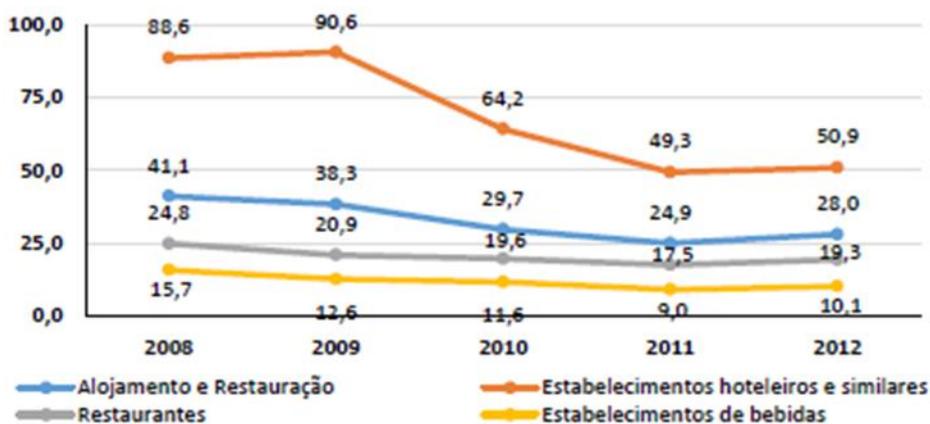


Fonte: EUROSTAT

Segundo o Gráfico 1, Portugal em 2013 ainda não tinha conseguido repor os níveis alcançados em 2008 quanto ao volume de negócios das empresas do canal Horeca (indústria de *food and beverage*).

Como é visível no gráfico, o setor de alojamento e restauração, em 2013, estava 3,5% abaixo do mesmo setor em 2008.

**Gráfico 2 - Taxa de investimento em Portugal (%) no setor de alojamento, restauração e similare**



Fonte: EUROSTAT

Como evidencia o Gráfico 2, os estabelecimentos hoteleiros e similares foram os que mais contribuíram em investimento para todo o setor de alojamento e restauração. Apesar disto, é notada uma tendência de decréscimo da taxa de investimento entre os anos de 2008 e 2012, o que pode ser explicado pela crise internacional vivida neste período.

## Quadro 2 - Empresas (Nº) no setor de alojamento restauração e similares

	Total geral	Alojamento, restauração e similares	Alojamento	Restauração
2012	1116181	91506	8224	83282
2011	1166013	93388	7903	85485
2010	1196390	92471	7171	85300
2009	1254869	96348	7227	89121
2008	1294367	98572	7451	91121
VMA (%) 2012/08	-3,6	-1,8	2,5	-2,2

Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

Como indica o Quadro 2, em Portugal, em 2012, existiam 91506 estabelecimentos de alojamento, restauração e similares em funcionamento, o que constitui uma diminuição de 7 mil face aos valores de 2008. Esta quebra deve-se sobretudo aos estabelecimentos de restauração (variação média anual 2008/12 de -2,2%).

Através do quadro verificamos que, ao contrário dos estabelecimentos de restauração, o número de unidades de alojamento aumentou de 2008 para 2012, passando de 7452 para 8224 respetivamente.

**Tabela 1 - Estabelecimentos Lisboa no setor de alojamento (Nº)**

Tipologias	Anos									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hotéis	136	135	139	143	146	163	175	192	208	224
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	21	24	26	26	34	35
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	60	66	71	76	80	88
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	47	50	49	51	52	58
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	18	23	29	39	42	43
Hotéis-Apartamentos	12	12	12	11	10	12	11	14	14	14
Pousadas	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Aldeamentos Turísticos	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
Apartamentos Turísticos	6	6	5	5	5	4	4	5	5	5
Outros	144	146	145	140	136	127	114	104	92	88
<b>Total Global</b>	<b>303</b>	<b>304</b>	<b>306</b>	<b>306</b>	<b>304</b>	<b>313</b>	<b>311</b>	<b>322</b>	<b>327</b>	<b>339</b>

Estabelecimentos, informação referente ao mês de julho  
n.d não disponível  
2005 a 2013 dados definitivos  
2014 dados provisórios (14/08/2014)

Fonte: INE

Como é visível na Tabela 1, o número de hotéis em Lisboa aumentou entre o ano de 2005 a 2014, passando de 136 para 224 respetivamente. Esta tendência é crescente em todas as tipologias de alojamento.

**Tabela 2 - Distribuição do nº de estabelecimentos e volume de negócios, por distrito (2013)**

Alojamento, restauração e similares			SNF		
Distrito	N.º de estabelecim.	Volume de negócios	Distrito	N.º de estabelecim.	Volume de negócios
Lisboa	31%	38%	Lisboa	28%	40%
Porto	15%	12%	Porto	18%	15%
Faro	8%	15%	Braga	8%	6%
Outros distritos	46%	35%	Outros distritos	46%	39%

Fonte: Central de Balanços (CB) do Banco de Portugal

Como indica a Tabela 2, a distribuição geográfica do agregado revela uma concentração dos estabelecimentos do setor, nos distritos de Lisboa, Porto e Faro. É visível também que o peso do volume de negócios nos distritos de Lisboa e Faro é superior ao peso em termos do número de estabelecimentos, ou seja, o volume de negócios médio nestes distritos por estabelecimento é superior.

Quando se compara a distribuição geográfica dos estabelecimentos do conjunto das Sociedades Não Financeiras - SNF, regista-se maior concentração relativa de estabelecimentos de Alojamento, restauração e similares nos distritos de Lisboa e Faro, provavelmente em resultado da ligação da atividade deste setor aos fluxos turísticos.

**Tabela 3 - Rentabilidade média dos estabelecimentos hoteleiros**

	2011	2012	2013
Rentabilidade dos capitais próprios	-10,62%	-13,88%	-11,87%
Rentabilidade do ativo	-3,18%	-3,71%	-3,01%
Rentabilidade do volume de negócios	-18,88%	-22,93%	-17,70%
Rotação do ativo	0,17	0,16	0,17

Fonte: Central de Balanços (CB) do Banco de Portugal

A Tabela 3 indica que a rentabilidade da empresa média do subsetor da hotelaria apresenta sistematicamente resultados negativos entre 2011 e 2013, sendo 2012 o pior ano do período.

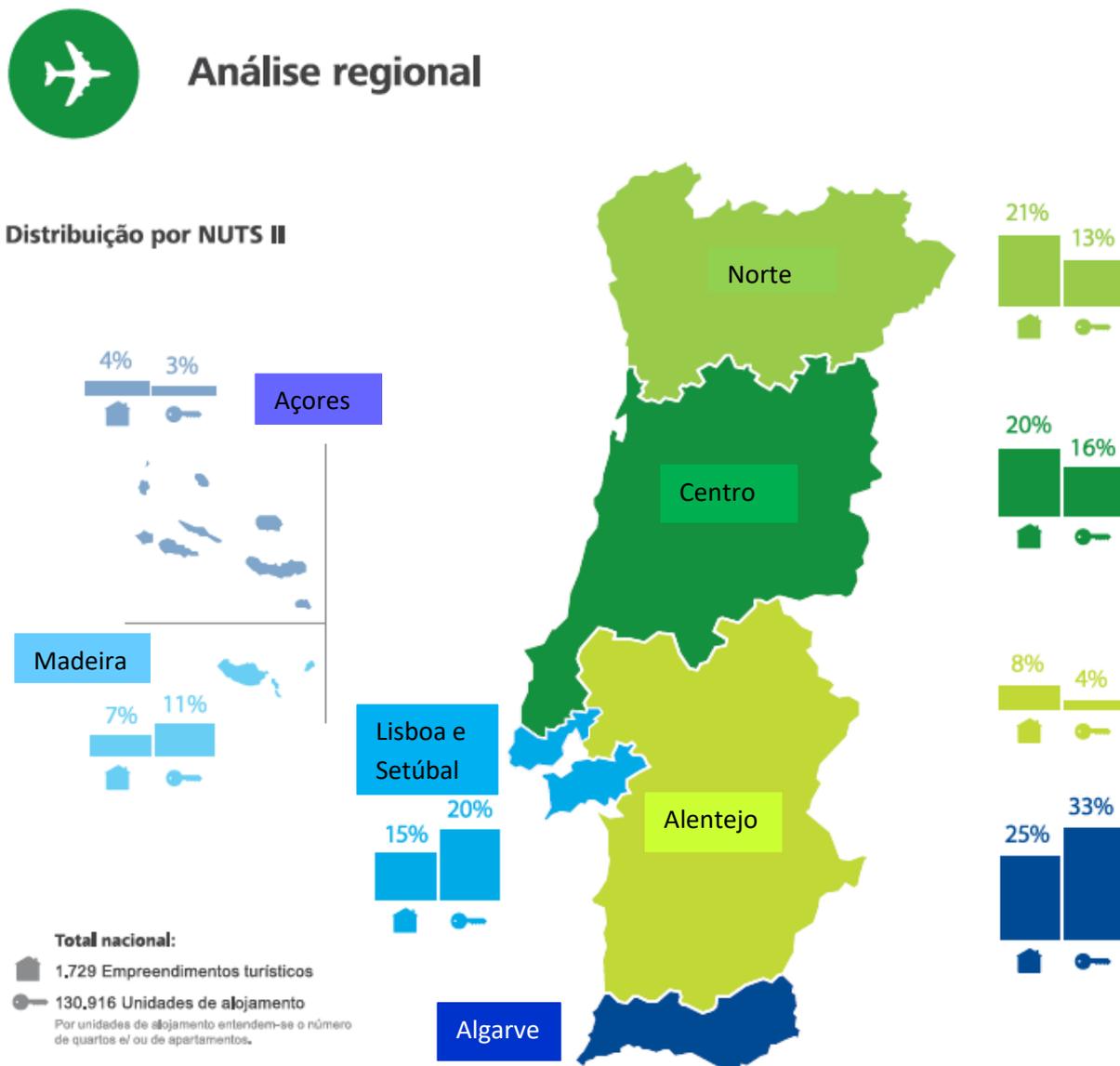
**Tabela 4 - Rentabilidade média do agregado de restaurantes**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Rentabilidade dos capitais próprios</b>	-34,17	-143,08	-107,52
<b>Rentabilidade do ativo</b>	-4,31	-10,24	-7,22
<b>Rentabilidade do volume de negócios</b>	-3,84	-10,30	-6,92
<b>Rotação do ativo</b>	1,12	0,99	1,04

Fonte: Central de Balanços (CB) do Banco de Portugal

A Tabela 4 demonstra que a empresa média do subsetor da restauração apresenta sistematicamente resultados negativos entre 2011 e 2013, tendo 2012 sido o pior ano do período em análise.

**Figura 5 - Análise regional (Distribuição por Nuts II) de empreendimentos turísticos e unidades de alojamento**

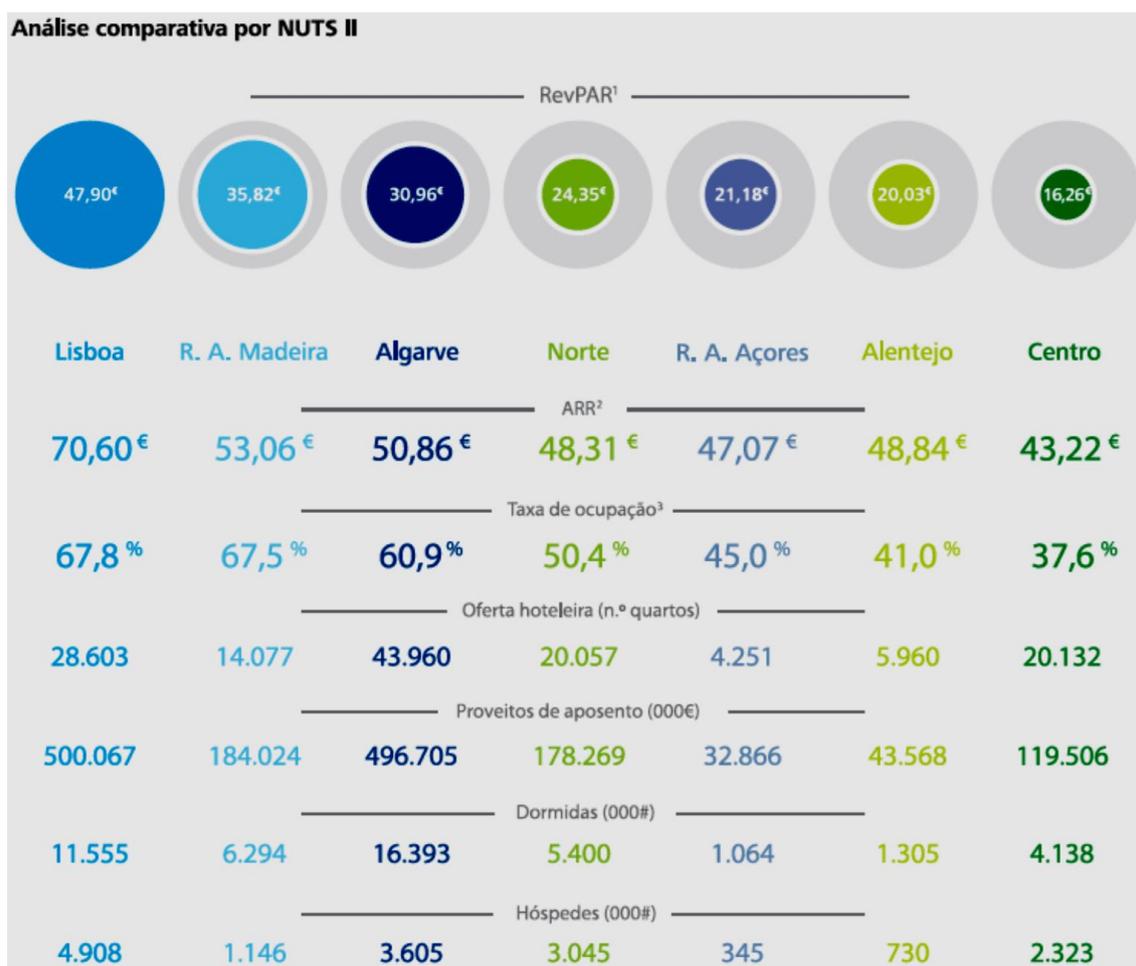


Fonte: Deloitte, atlas da hotelaria, 2015

A Figura 5 traduz uma análise regional em relação à concentração de empreendimentos turísticos e unidades de alojamento, sendo o Algarve a região que apresenta maior concentração de ambas.

A região de Lisboa e Setúbal, Algarve e Madeira apresentam uma percentagem superior de unidades de alojamento em relação aos empreendimentos turísticos. No Norte, Centro, Alentejo e Açores o peso dos empreendimentos turísticos é superior ao das unidades de alojamento.

**Figura 6 - Análise comparativa por Nuts II**

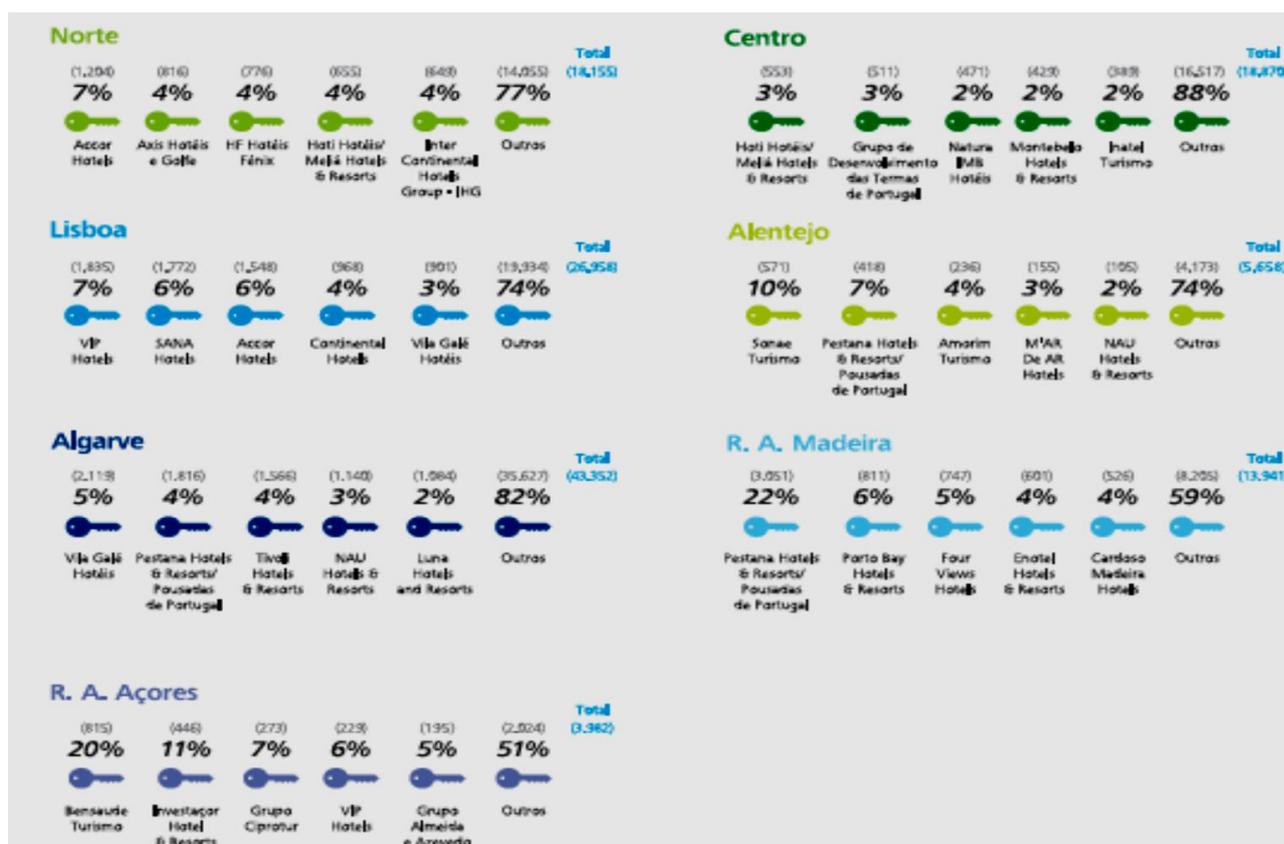


Fonte: Delloite, atlas da hotelaria, 2015

- 1 RevPar (Receita por Quarto Disponível) = Proveitos de aposentos/quartos x 365  
 2 ARR (Preço Médio por Quarto) = Proveitos de aposento/(quartos x Tx. Ocupação x 365)  
 3 Taxa de ocupação = quarto em estabelecimentos hoteleiros

Na Figura 6 é feita uma análise comparativa por Nuts II. A região de Lisboa regista valores superiores em relação a todas as outras regiões no RevPar, no ARR, na taxa de ocupação, nos proveitos de aposentos e no número de hóspedes. O Algarve apresenta valores superiores em relação a todas as outras regiões na oferta hoteleira (nº de quartos) e nas dormidas.

**Figura 7 - Top 5 dos Grupos Hoteleiros/ Entidades de management por Nuts II**



Fonte: Deloitte, atlas da hotelaria, 2015

A Figura 7 faz referência ao top 5 dos Grupos Hoteleiros/ Entidades de Management por Nuts II. No Norte o grupo que domina é o Accor Hotels, com uma presença de 7% em relação ao total de hotéis existentes; no Centro temos os Hoti Hotéis/ Meliá Hotéis com 3% em relação ao total; em Lisboa o grupo que tem maior representação é o VIP Hotels, destacando-se com 7% em relação ao total; no Alentejo temos os hotéis Sonae Turismo, com uma presença de 10%; no Algarve predominam os hotéis Vila Galé com 5%; na R.A. Madeira o grupo Pestana Hotels & Resorts/ Pousadas de Portugal tem maior expressão com 22% e, finalmente, na R.A. Açores predominam os hotéis Bem Saude Turismo, com uma presença de 20% no total de hotéis existentes na ilha.

## 4.2. O contexto da economia portuguesa

A crise económica que teve lugar no 2º semestre de 2008 e o programa de ajustamento económico acordado entre o governo português, a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, vieram acentuar os desequilíbrios financeiros e o desempenho de algumas empresas.

Neste contexto, houve um decréscimo do desempenho das Pequenas Médias Empresas-PME do Alojamento e da Restauração. Temos o caso particular do emprego neste setor, que revelou uma clara influência da redução das despesas familiares e do reforço dos custos intermédios.

O setor do alojamento e restauração foi o que registou maior crescimento no período 2008/13 na U.E, mas a evolução nos países da Europa do Sul não foi uniforme. A França e Itália tiveram uma melhoria geral, enquanto que a Espanha, Portugal e a Grécia evidenciaram regressões no número de empresas, no VAB e no emprego.

Em Portugal, a redução no saldo do número de pessoas empregadas no agregado Alojamento e Restauração foi cerca de 28 milhares, uma baixa de 9,6% em relação ao observado em 2009. A redução de emprego em Portugal foi também muito forte nas empresas exploradoras de restaurantes (-12,1% na variação 2009/13) e de estabelecimentos e bebidas (-11,5% na variação 2009/13), revelando a hotelaria e similares uma diminuição menos acentuada (-7,3% na variação 2009/13).

O setor de Alojamento e Restauração, sendo constituído maioritariamente por micros, pequenas e médias empresas, não fugiu ao enquadramento geral que condicionou o desempenho destas unidades económicas nos últimos anos a nível europeu.

Foi observado que, apesar da conjuntura, a hotelaria acusou, em Portugal, uma maior resistência aos constrangimentos decorrentes do ambiente externo.

O número de empresas do setor do Alojamento, Restauração e Similares baixou em média 2,0% ao ano entre 2008 e 2013, sendo esta regressão mais forte nas empresas individuais do que nas sociedades. Esta diminuição derivou das reduções observadas ao nível das pequenas e microempresas nos restaurantes e nos estabelecimentos de bebidas.

## 4.3. Perfil do consumidor/turista e tendências tecnológicas

O perfil do consumidor tem vindo a alterar-se ao longo dos anos, devido à conjuntura socioeconómica e a alterações estruturais na procura.

De acordo com o PENT 2012, hoje em dia o consumidor dá prioridade:

- Ao consumo perto de casa, à família, estabilidade e ao ambiente;
- Racionalização do consumo;
- Maior prudência no momento da compra ao nível da relação qualidade/preço percebida;
- Aumento da preferência por marcas brancas e maior dificuldade de fidelização;
- Resistência de países, empresas e particulares ao endividamento.

É necessário referir que se tem verificado uma revolução na área das tecnologias de informação e comunicação, onde se destacam fenómenos como as redes sociais ou a proliferação de aplicações móveis. Isto está a transformar a atividade turística ao nível do relacionamento entre os atores do negócio: produtores de serviços, distribuição e clientes. A globalização e a evolução tecnológica tornaram os turistas mais sofisticados, exigentes e críticos no processo de decisão. Assim, o turismo transformou-se numa atividade intensiva em conhecimento e em informação e, mais do que nunca, importa assegurar ao sector as condições que possibilitem o usufruto dos benefícios e das oportunidades oferecidas pelas novas tendências tecnológicas globais.

**Quadro 3 - Tendências e consequências da atividade turística**

<b>Tendências</b>	<b>Consequências para o turismo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescente importância da internet como canal de comunicação, informação e comercialização;</li><li>• Disponibilização de mais e melhor informação a nível global;</li><li>• Aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reserva e de pagamento;</li><li>• Automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo;</li><li>• Crescente importância da conectividade e das redes digitais;</li><li>• Preponderância crescente do marketing digital;</li><li>• Democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha/acesso a conteúdos online.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior controlo exercido pelos turistas, devido à crescente possibilidade de comparação de preços e produtos;</li><li>• Uso das tecnologias em viagem através das plataformas digitais para consulta de informações e compra de produtos turísticos e culturais online;</li><li>• A procura antecipada da informação sobre os serviços, viagens, entre outros, aumenta o conhecimento prévio e consequentemente as expectativas sobre esses serviços e destinos;</li><li>• Crescente desintegração das vendas através dos canais online de distribuição;</li><li>• Acréscimo da procura por ofertas criativas e interativas, onde o consumidor e simultaneamente produtor, ator e espetador.</li></ul>

Fonte: IMF (2013), United Nations (2014), análise Idtour (2015)

#### 4.4. Caracterização das plataformas eletrónicas de pesquisa e reserva de restaurantes disponíveis em Portugal

Nos dias de hoje, quando se pretende escolher um restaurante há uma grande influência por parte das críticas e avaliações que estão disponíveis na internet.

Em Portugal, os restaurantes têm acesso a plataformas de promoção e divulgação do negócio e ainda a ferramentas para melhorar a gestão do mesmo.

Nas plataformas referidas, as pessoas podem encontrar todo o tipo de informações acerca do restaurante (localização, horário, preço, menu, avaliações/comentários), têm oportunidade de escrever um comentário e de avaliarem o estabelecimento, fazer uma reserva e ainda a hipótese de adicionar fotografias e partilhar a sua experiência com os amigos.

Para os restaurantes e para os consumidores portugueses estão disponíveis plataformas nacionais e internacionais.

Das plataformas nacionais as mais consultadas são a *Lifecooler* e alguns guias (Boa Cama Boa Mesa, Guia do Lazer etc.). Quanto às plataformas internacionais as que mais se destacam são o *Facebook*, o *Zomato*, o *Tripadvisor*, *Yelp*, *Fousquare* e *Foodspotting*.

Algumas destas plataformas permitem também a reserva de uma mesa, sendo elas: o *Zomato Book* e o *The Fork* (está integrado no *Tripadvisor*).

**Quadro 4 - Plataformas eletrónicas de pesquisa de restaurantes em Portugal**

	Breve Descrição	Funcionalidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede Califórnia, Estados Unidos;</li> <li>- Fornece serviços de media e rede social online;</li> <li>- Fundado em 2004 por Mark Zuckerberg e colegas de faculdade;</li> <li>- Conta com mais de mil milhões de utilizadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de uma página de promoção e divulgação do restaurante;</li> <li>- Possibilita que os clientes façam e tenham acesso avaliações e comentários.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede New Delhi, Índia;</li> <li>- Permite a pesquisa por restaurantes em pelo menos 22 países;</li> <li>- Fundado em 2008 por Deepinder Goyal;</li> <li>- Comprou, em 2015, a <i>Urbanspoon</i>, entrando no mercado americano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a informações, avaliações/comentários e a fotografias de um restaurante;</li> <li>- Possibilita a reserva online e a melhoria da gestão por parte dos restaurantes (<i>Zomato Book</i>).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sede em Needham, Estados Unidos;</li> <li>- Um dos maiores sites de viagens a nível mundial, que permite também a pesquisa por restaurantes;</li> <li>- Fundado em 2000 por Stephen Kaufer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para além de outros serviços relacionados com viagens permite o acesso a informações, avaliações/comentários de um restaurante.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede em São Francisco, Estados Unidos;</li> <li>- Permite pesquisar sobre um determinado restaurante;</li> <li>- Fundado em 2004 por Jeremy Stoppelman, Russel Simmons e Jed Nachman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a informações, avaliações/comentários sobre as empresas locais;</li> <li>- Tem serviços de publicidade, de suporte ao negócio, de reservas online e de entrega ao domicílio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede Nova York, Estados Unidos;</li> <li>- Dispositivo móvel que ajuda a descobrir novas experiências de consumo;</li> <li>- Fundado em 2009 por Dennis Crowley e Naveen Selvadurai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza informações de geolocalização para ajudar a descobrir restaurantes/bares interessantes;</li> <li>- Busca personalizada de acordo com o perfil do utilizador.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede em São Francisco, Estados Unidos;</li> <li>-Site e aplicação que não se centra na partilha de restaurantes mas sim de pratos;</li> <li>- Fundado em 2010 por Alexa Andrzejewski.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite encontrar e partilhar/recomendar bons pratos de comida;</li> <li>- Através da fotografia do prato podemos aceder a informações e comentários sobre o restaurante.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede Lisboa, Portugal;</li> <li>- Site que fornece informações relacionadas com o turismo e viagens em Portugal;</li> <li>- Projeto realizado por Sítios, Serviços de Informação Turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite pesquisar todas as informações relacionadas com o turismo por região;</li> <li>- Acesso a informações dos restaurantes por região (horário, localização, contactos).</li> </ul>

Fonte: *Websites* das empresas

## ***Instagram***

Importa também referir a importância do *Instagram* para a restauração. Esta rede social é uma grande oportunidade para potenciar e promover os negócios.

O objetivo para os restaurantes é que os “likes” dos seguidores se transformem em clientes fiéis à marca. Devemos assim, partilhar imagens de qualidade e ser constantes nessas publicações.

O *Instagram* foi lançado em 2010 como uma aplicação gratuita para o telemóvel que permite a partilha de fotografias e vídeos.

Foi criado por Kevin Systrom e Mike Krieger, atingindo cerca de 100 milhões de utilizadores em 2012 e 300 milhões em 2014. Em 2012 foi adquirido pelo Facebook e em 2013 cresceu 23%.

### **Plataformas que permitem fazer reservas de restaurantes online:**

***Zomato Book:*** permite que os utilizadores façam reservas online e, do lado dos restaurantes, gerir mesas e reservas numa única plataforma.

Esta plataforma possibilita: acesso a estatísticas em tempo real e soluções para melhorar; acesso aos perfis e histórico de visitas dos clientes permitindo um serviço personalizado; gere as reservas através de um único dispositivo; acesso a informação acerca do estado de todas as mesas em tempo real; gere os funcionários através de métricas como a eficiência individual, tempos médios de rotação ou taxas de ocupação; e aceita reservas de diferentes plataformas online.

Com este dispositivo, os restaurantes podem assim otimizar as taxas de ocupação, fornecer serviços personalizados e ter um serviço mais eficiente.

***The Fork:*** permite aos utilizadores a reserva online de uma mesa de um restaurante, sendo a plataforma de reservas mais popular em Portugal.

Esta empresa surgiu em 2011 quando Ricardo Sérgio fundou a *BestTables*, que fornecia um serviço de reservas de restaurantes online e gratuito. A *BestTables* foi comprada pela *Tripadvisor* em 2015, ficando a ser conhecida como *The Fork*.

O *The Fork* já está em pelo menos 30 cidades e os utilizadores podem escolher o restaurante por localização, data, hora e número de pessoas pretendidas.

Para além da reserva online o *The Fork* ajuda na promoção das empresas, pode criar um arquivo do cliente, recolher avaliações e comentários e comunicar com os consumidores. Possui também programas de descontos para os restaurantes que desejem atrair clientes.



## Capítulo 5. Análise de Resultados - “Entrevistas”

### 5.1. Análise de Resultados

Para que seja possível a análise do comportamento dos profissionais que estão de alguma forma ligados aos restaurantes de hotéis, é necessário questioná-los para melhor compreendermos os métodos, as tendências e o que ainda pode ser melhorado para atrair e fidelizar clientes.

Nesse sentido, e por forma a auxiliar o presente estudo, foram realizadas quatro entrevistas a profissionais de F&B, entre os dias 17 e 30 de novembro de 2016.

A seleção das entrevistas teve por base a relevância dos agentes no setor de hotelaria e turismo, a sua experiência e a importância das entidades que representam no panorama hoteleiro e de restauração em Portugal.

Com as quatro entrevistas realizadas será possível compreender os diferentes pontos de vista e pontos em comum dos diversos intervenientes no setor.

#### **Análise da entrevista à *Chefs Agency***

A entrevista à *Chefs Agency* foi realizada no dia 17 de novembro de 2016, na sede desta empresa.

A empresa referida é uma agência de comunicação e de eventos que nasceu há sete anos como uma entidade dedicada à gastronomia. Esta foca-se na comunicação e assessoria de imprensa, e no envolvimento dos vários intervenientes da área, como os chefes, os produtores e as marcas.

Entre os dias 29 de setembro e 9 de outubro de 2016, realizou-se em Lisboa a *Pineapple Week* (Anexo 3), evento realizado pela *Chefs Agency*.

O evento referido pretendia dinamizar os restaurantes dos hotéis participantes, dando a conhecer, de forma segmentada a oferta e diferenciação, proporcionando uma experiência gastronómica única aos clientes.

Após a análise da entrevista (Anexo 4) podemos tirar diversas conclusões.

De acordo com Patrícia Dias, diretora de comunicação da *Chefs agency*, a *Pineapple Week* surgiu devido às dificuldades que os restaurantes dos hotéis têm em comunicar, sendo para eles um problema ter o restaurante inserido no hotel.

O evento foi realizado pela *Chefs Agency* em apenas dois meses, pretendendo a empresa consolidar a sua presença em hotelaria e apoiar a construção de posicionamento do negócio.

Segundo a entrevistada, a localização dos restaurantes dentro dos hotéis é vista como um problema pois não existe uma percepção de qualidade e muitas vezes existe a associação a um preço médio mais elevado. Em alguns casos a existência do restaurante num hotel pode representar um centro de custos para a empresa.

A *Pineapple Week* surge assim para inverter esta mentalidade.

Para despertar a curiosidade e como uma melhor forma de comunicação foi escolhido o ananás como símbolo do evento. Esta fruta representa a hospitalidade.

Para os organizadores do evento, a hospitalidade é uma qualidade que diferencia os restaurantes dos hotéis em relação aos outros restaurantes. O hotel é por excelência um local que está habituado a receber e onde se tem atenção ao detalhe.

Como estratégias de promoção do evento foi feita assessoria de imprensa, mas numa segunda edição é pretendido ter um *media partner* que consiga apoiar e ter outro papel em relação à comunicação. Todas as marcas participantes também tiveram uma importante função na promoção e publicidade.

Segundo a *Chefs Agency*, hoje em dia há cada vez mais propostas interessantes feitas pelos restaurantes, tendo havido uma valorização da gastronomia nos últimos tempos.

A tendência está a modificar-se e já existem restaurantes que acabam por ser a principal atração num hotel.

De acordo com a entrevistada, a principal estratégia que os hotéis devem adotar para atrair e fidelizar clientes prende-se com a qualidade do serviço, do menu e dos produtos que se utilizam. Cada restaurante pode ser um embaixador da gastronomia local e do local onde está inserido.

Deve-se apostar na qualidade e investir em comunicação e promoção dos eventos que dinamizam os restaurantes dos hotéis. É importante atrair pessoas, mas também fidelizá-las ao espaço. É necessário ter cuidado com uma série de elementos que façam as pessoas voltar, tal como: a comida, o espaço, o menu, o evento e a hospitalidade.

Para o pouco tempo de comunicação e organização, os resultados do evento foram bastante positivos. Falou-se sobre o tema e os restaurantes ganharam alguns novos clientes.

O evento teve ainda a particularidade de não ter sido baseado no preço, pois poderia atrair pessoas apenas por esse baixo valor e poderia prejudicar o hotel em termos de rentabilidade.

Segundo a *Chefs Agency*, devemos tentar mudar as mentalidades para fazer com que os restaurantes dos hotéis sejam uma primeira alternativa. Nestes locais, muitas vezes, temos acesso a um serviço que não encontramos em outros restaurantes.

De acordo com o *feedback* dos hotéis, o resultado do evento foi bastante positivo a curto prazo, mas tem de ser feito um trabalho contínuo para atrair e fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis em médio/longo prazo.

Foi concluído que os restaurantes dos hotéis beneficiam deste tipo de iniciativas, tendo a *Chefs Agency* um papel de dinamização e promoção dos espaços.

Cabe aos hotéis ter a capacidade de conhecer e tentar fidelizar os novos clientes e desmistificar a ideia errada de que clientes externos ao hotel não podem frequentar os seus restaurantes.

### **Análise da entrevista ao Altis Grand Hotel**

A entrevista ao diretor do Altis Grand Hotel foi realizada no dia 22 de novembro de 2016 e decorreu no próprio hotel.

O referido hotel abriu portas em 1973, possui cinco estrelas e está situado no centro da cidade de Lisboa.

Após a análise da entrevista (Anexo5), podemos tirar diversas conclusões.

O Altis Grand Hotel é composto por dois restaurantes sendo um deles para refeições mais ligeiras e rápidas, e o outro tem uma cozinha mais elaborada. É dada primazia à cozinha tradicional portuguesa, com um toque moderno.

Podemos perceber que os dois restaurantes têm dois conceitos distintos e que são para momentos e públicos alvo diferentes.

Segundo o diretor do hotel, Rui Fajardo, o F&B deve ter um peso considerável nas receitas de um hotel.

Apesar de na maioria das vezes o alojamento superar o F&B em relação à margem de contribuição, existem casos em que se passa o contrário. Ou seja, em alguns hotéis o restaurante é a sua principal atração.

Segundo o entrevistado, a opção de *outsourcing* no F&B tem de ser analisada caso a caso. Existem casos em que o *outsourcing* é muito comum e é a opção mais viável para a empresa e outros em que isso não acontece.

No caso de Portugal não existem empresas em quantidade e qualidade suficientes para que isto se torne uma realidade e não há, muitas vezes, abertura mental para este tipo de produto.

Em relação à promoção do F&B do hotel, a presença nos media e nas redes sociais é considerada bastante importante.

De acordo com o entrevistado o problema, no caso concreto de Portugal, é que ainda existe um preconceito de as pessoas entrarem em hotéis sem estarem lá hospedadas. Enquanto que em outros países é bastante normal as pessoas irem a um hotel apenas para fazer uma refeição ou tomar uma bebida.

As plataformas que contêm comentários e opiniões online acerca dos restaurantes são consideradas bastante importantes. Qualquer plataforma que agregue valor deve ser tida em conta. No entanto, para o entrevistado a melhor publicidade continua a ser o *word of mouth* (comunicação de passa a palavra).

O grupo Altis responde a todos os comentários que são feitos online. Eles têm um software que identifica todos os comentários feitos e, a partir daí, é desencadeado um processo de averiguação interna e procede-se à resposta.

Para o diretor do Altis Grand, Rui Fajardo, o hotel tem a obrigação de responder a 100% dos comentários feitos online.

Para a atração e fidelização de clientes, o Altis Grand, tem neste momento um trabalhador que se dedica à promoção do F&B.

O grupo Altis permite aos seus clientes o acesso a um cartão de fidelização, o *attitude card*. Neste momento está a ser estudado um cartão válido para os clientes de F&B, não precisando estes de estar hospedados no hotel para usufruir dele. O diretor do Altis Grand considera que é necessário distinguir estes clientes de alguma forma.

De acordo com o entrevistado, as principais mudanças nos últimos anos no setor de F&B passam pela atualização das infraestruturas e das equipas, devendo-se apostar essencialmente nos recursos humanos.

Por fim, para o Dr. Rui Fajardo, o que os clientes de um restaurante mais valorizam é que a relação custo-benefício seja justa. Ou seja, hoje em dia os consumidores procuram ter uma experiência em que sejam atendidos e servidos com qualidade.

## **Análise da entrevista ao Dolce Hotels and Resorts Camporeal Lisboa**

A entrevista ao Dolce Hotels and Resorts Camporeal Lisboa foi realizada no dia 27 de novembro de 2016, por e-mail.

O referido hotel está situado em Torres Vedras e é de cinco estrelas. É composto por 150 quartos e tem disponível um campo de golf de 18 buracos.

Após a análise da entrevista (Anexo 6) podemos tirar diversas conclusões.

Como estratégia de atração e fidelização de clientes aos restaurantes, o diretor de F&B do hotel refere que no check-in os clientes são informados de todos os outlets disponíveis, horários, explicação geral e tipos de menus.

Em relação aos grupos, estes são recebidos por uma chefia de F&B, e é dada uma explicação dos serviços e sugestões de *up selling*.

O hotel mantém também ativa uma *maling list* de clientes, os quais são informados quando existe algum evento especial.

O entrevistado considera que é importante que os restaurantes do hotel tenham um conceito específico.

O hotel em questão é detentor de três restaurantes mais um na piscina: um de *fine dining*, outro de *buffet*, outro de apoio ao campo de golf e por fim um restaurante de apoio à piscina com uma carta reduzida.

Em relação ao *outsourcing* dos restaurantes do hotel, o Dr. Gustavo Alves considera que existem opiniões divergentes. É necessário medir os prós e contras.

Para o entrevistado, a boa gastronomia, os vinhos, o serviço requintado e de proximidade, o uso de produtos da região e conhecer o chefe de cozinha são as qualidades que os clientes mais valorizam num restaurante de um hotel.

Em relação à tecnologia, esta pode ajudar na eficiência do restaurante, na medida em que pode encurtar o tempo do pedido e aumentar a proximidade com o cliente.

O entrevistado considera que as plataformas de *e-commerce* e venda *online* podem trazer vantagens para o restaurante do hotel apesar de o hotel em questão não as utilizar.

Por outro lado, é dada grande importância aos comentários feitos acerca do restaurante. Todas as críticas e elogios são respondidas.

Em relação à promoção e à publicidade, os restaurantes são maioritariamente promovidos em pacotes com os quartos, ou em redes sociais, em especial nas datas festivas, e em parcerias com adegas da região.

No que toca à carta, esta tem em conta os produtos regionais e da época, e os vinhos são maioritariamente da região.

Os restaurantes apenas utilizam estratégias de RRM em dias especiais em que só têm determinados menus a preços mais elevados, como o controlo da duração das refeições e a formação dos funcionários.

Por fim, o entrevistado refere que é importante ter o histórico dos clientes tal como: dados, comentários e avaliações dos próprios, relatórios desempenho dos empregados e das receitas.

### **Análise da entrevista ao Hotel Tivoli Marina Vilamoura**

A entrevista ao Hotel Tivoli Marina Vilamoura foi realizada no dia 30 de novembro de 2016, por e-mail.

O referido hotel está situado em Vilamoura, Algarve e é detentor de cinco estrelas. Está situado em plena marina de Vilamoura, sendo um marco do turismo de luxo na região.

Após a análise da entrevista (Anexo 7) podemos tirar diversas conclusões.

O entrevistado, André Basto, chefe executivo do Hotel Tivoli Marina Vilamoura, salienta que as pessoas ao irem aos restaurantes do referido hotel podem esperar qualidade, consistência e originalidade em toda a experiência que envolve a refeição.

Para o entrevistado, cada restaurante do hotel deve ter um conceito específico.

Em relação às qualidades que os clientes mais valorizam num restaurante de um hotel, André Basto é de opinião que a qualidade e a consistência são características essenciais.

O chefe executivo do Tivoli Marina Vilamoura também refere que as redes sociais são muito importantes para a promoção e para fornecerem opiniões aos clientes. O entrevistado é também de opinião que para uma boa promoção do restaurante é necessário definir o público alvo e os seus canais preferenciais.

A *zomato* e a *tripadvisor* são também consideradas plataformas bastante relevantes para os restaurantes, uma vez que permitem, para além de muitas outras funções, saber as opiniões dos clientes.

No que diz respeito ao menu dos restaurantes, o Chefe André Basto revela que o hotel valoriza a estação do ano e a região em que se insere, proporcionando aos clientes produtos frescos e de época.

De acordo com o entrevistado, para atrair e fidelizar clientes aos restaurantes do hotel é essencial anunciar as alterações e futuras promoções. A inovação e a diferenciação, para o chefe executivo, tornam o restaurante único e são bastante importantes para a fidelização de clientes.

Segundo André Basto, nos últimos anos as mudanças mais visíveis nos restaurantes dos hotéis são a tendência em personalizar e enriquecer as experiências dos clientes.

## 5.2. Síntese Geral de Resultados

Neste ponto foi feita uma síntese dos resultados obtidos em cada uma das entrevistas realizadas e respetiva integração com as dimensões que pretendi estudar.

Entidades Dimensões	Chefs Agency	Altis Grand Hotel	Dolce Hotels and Resorts Camporeal Lisboa	Hotel Tivoli Marina Vilamoura
<b>Eficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção feita com assessoria de imprensa;</li> <li>- Marcas envolvidas também contribuíram para a promoção e publicidade;</li> <li>- Deve investir-se em comunicação e promoção dos eventos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Outsourcing</i> deve ser analisado caso a caso;</li> <li>- Presença nos media e nas redes sociais considerada bastante importante;</li> <li>- Melhor publicidade é o <i>word of mouth</i>;</li> <li>- Trabalhador responsável pela promoção do F&amp;B;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar prós e contras da implementação do <i>outsourcing</i>;</li> <li>- Tecnologias podem encurtar o tempo do pedido e aumentar a proximidade com o cliente;</li> <li>- Promoção feita em pacotes de quartos e nas redes sociais;</li> <li>- Analisados dados de clientes, desempenho de empregados e das receitas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção feita através da definição do público alvo e dos canais preferenciais;</li> <li>- Presença nas redes sociais considerada muito importante;</li> </ul>
<b>Experiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização do restaurante vista como um problema;</li> <li>- Perceção de um preço médio mais elevado;</li> <li>- Valorização da gastronomia;</li> <li>- Clientes valorizam qualidade do serviço, menu e produtos que se utilizam;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceitos distintos para momentos e públicos alvo diferentes;</li> <li>- Atualização das infraestruturas e equipas;</li> <li>- Importante investir nos recursos humanos;</li> <li>- Relação custo-benefício justa;</li> <li>- Atendimento e serviço de qualidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante que os restaurantes do hotel tenham um conceito específico;</li> <li>- Os clientes valorizam a boa gastronomia e vinhos, serviço requintado e o uso de produtos da região;</li> <li>- Conhecer o chefe de cozinha pode ser uma mais valia;</li> <li>- Têm em conta os produtos regionais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os restaurantes do hotel proporcionam uma experiência de qualidade, consistência e originalidade;</li> <li>- Menu adaptado à estação do ano e região;</li> <li>- Cada restaurante deve ter um conceito específico;</li> <li>- Inovação e diferenciação torna o restaurante único;</li> </ul>

Entidades Dimensões	Chefs Agency	Altis Grand Hotel	Dolce Hotels and Resorts Camporeal Lisboa	Hotel Tivoli Marina Vilamoura
<b>Satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É necessário ter cuidado com uma série de elementos que aumentem a satisfação e que façam as pessoas voltar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas de <i>reviews</i> são consideradas muito importantes;</li> <li>- Obrigação de resposta a 100% dos comentários feitos online;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dada grande importância aos comentários feitos acerca do restaurante;</li> <li>- Todos os comentários têm resposta;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas como a <i>zomato</i> e <i>tripadvisor</i> consideradas muito importantes;</li> <li>- Plataformas permitem perceber a opinião dos clientes;</li> </ul>
<b>Atração e Fidelização de Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe a perceção da qualidade;</li> <li>- É necessário mudar mentalidades;</li> <li>- Trabalho contínuo;</li> <li>- Capacidade de conhecer e fidelizar novos clientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe o preconceito de clientes externos entrarem num hotel para o restaurante;</li> <li>- Cartão de fidelização para os clientes de F&amp;B;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes informados de todos os <i>outlets</i> disponíveis, horários e tipos de menus (no <i>check-in</i> ou por e-mail);</li> <li>- Plataformas de <i>e-commerce</i> e venda online podem trazer vantagens para o restaurante;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para atrair e fidelizar clientes devemos anunciar as alterações e promoções feitas nos restaurantes;</li> </ul>
<b>Maximização das receitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurante do hotel pode ser considerado um centro de custos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F&amp;B deve ter um peso considerável nas receitas de um hotel;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizam estratégias de RRM em dias especiais;</li> <li>- Pode existir o controlo da duração das refeições;</li> <li>- Formação dos funcionários;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os lucros aumentam através da fidelização de clientes;</li> </ul>



## Capítulo 6. Conclusões e Recomendações

### 6.1. Principais conclusões do estudo

No início do presente estudo, começou-se por investigar todos os artigos que poderiam estar relacionados com F&B e mais propriamente com métodos para atrair e fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis.

Após essa análise, constatou-se que existem diversas matérias que podem ser abordadas quando nos referimos à melhoria da gestão de um estabelecimento, neste caso, de um restaurante de um hotel.

Para aumentar a eficiência dos espaços referidos e para atrair clientes, foi importante analisar assuntos como a tecnologia, o marketing, as redes sociais e as plataformas online, o *branding* e fidelização de clientes, o *outsourcing*, o *Restaurante Revenue Management*, entre outros.

Após a leitura e análise de diversas fontes bibliográficas, considerou-se importante estudar dimensões como: a eficiência, a experiência, a satisfação, a atração e fidelização de clientes e a maximização das receitas.

Através dos estudos do setor de alojamento e restauração, foi possível perceber que as empresas hoteleiras e de restauração enfrentam grandes desafios, sendo um deles o reforço da competitividade internacional e a crescente globalização.

O perfil do consumidor tem vindo a alterar-se e tem havido uma revolução na área das tecnologias de informação e comunicação. A globalização e a evolução tecnológica tornaram os turistas mais sofisticados, exigentes e críticos no processo de decisão.

Através da análise das entrevistas realizadas, foi possível retirar diversas conclusões que irão ser apresentadas de seguida.

Os entrevistados são de opinião que para fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis e para maximizar as suas receitas é necessário adotar uma série de métodos que potenciem estes espaços.

Em relação à promoção e à publicidade, foi mencionado que estas poderiam ser feitas através de assessoria de imprensa e através das marcas envolvidas nos eventos. Como refere Boone (2008), os consumidores têm-se tornado mais exigentes no que diz respeito

ao setor de alimentos e bebidas e para esta mudança tem contribuído o aumento dos media especializados.

Foi também referido nas entrevistas, que a presença nas redes sociais é bastante importante, assim como a comunicação de passa a palavra. Este dado vai ao encontro do que foi referido na literatura.

De fato, como referem Kim et al (2015) e Reñones (2015), as redes sociais são uma das melhores maneiras para a promoção e publicidade no setor da restauração.

No que diz respeito ao *outsourcing* do F&B nos hotéis, foi considerado que devemos analisar caso a caso e pesar os prós e contras da sua implementação. De acordo com Strate e Rappole (2011), as alianças estratégicas entre hotéis e cadeias de restaurantes conhecidas podem trazer inúmeras vantagens, mas também algumas desvantagens. Para os autores, nem todos os hotéis conseguem ter sucesso em desenvolver os seus próprios conceitos de F&B. Outros hotéis, acreditam que gerem melhor o seu restaurante, pois têm confiança nas suas capacidades.

Importa também referir a relevância que os entrevistados dão à tecnologia. Foi referido que as tecnologias podem encurtar o tempo do pedido e aumentar a proximidade com o cliente. Como foi mencionado na literatura, por Conquillat (2016), é essencial para um restaurante a aposta na tecnologia, permitindo esta trabalhar de forma rápida e fácil, otimizando a gestão do dia a dia.

Também em relação à utilização da tecnologia, Baum e Whiteman (2015), salientam que tem havido um aumento dos restaurantes a utilizar tablets, o que origina um aumento na rotação das mesas, permitindo reduzir o tempo de inatividade em que o cliente pode ficar impaciente.

No que diz respeito ao RRM, foi referido que, em determinadas alturas, são analisados os dados dos clientes, o desempenho dos empregados e a variação das receitas. De acordo com Kimes (2004), com a implementação do RRM a eficiência é aumentada. Com o RRM as taxas de ocupação e o RevPash crescem, a duração da refeição e as variações diminuem e a receita aumenta.

Os entrevistados ainda referiram que algumas das qualidades que os clientes mais valorizam num restaurante de um hotel são os produtos, o menu, a qualidade e a consistência. Também é importante investir em recursos humanos para prestar um serviço e atendimento requintado e de excelência. Estes dados vão ao encontro do que foi mencionado por diversos autores na revisão da literatura.

Como é dito por Wu e Liang (2009) e Agilo et al. (2015), num estabelecimento de restauração devemos estar atentos à qualidade e ao preço. Já Ryu et al. (2012) são de opinião que, num restaurante de hotel, é necessário que a refeição tenha qualidade e haja um bom ambiente físico e um bom serviço. A combinação destes atributos leva à satisfação e à fidelização dos clientes.

Como foi referido nas entrevistas, a localização dos restaurantes nos hotéis pode ser vista como um problema, sendo que também existe uma perceção de um preço médio mais elevado nestes espaços. Foi salientado que também é necessário investir na diferenciação, inovação e personalização das experiências.

Como afirmam Agilo et al. (2015), é necessário apostar na diferenciação, no bom atendimento, na localização, entre outros requisitos, que levam à satisfação e fidelização de clientes cada vez mais exigentes.

De acordo com Agilo et al. (2015), para a realização de um menu deve ter-se em conta aspetos como: a região e os costumes gastronómicos, o clima, o público alvo, o ambiente e o tipo de serviço. Esta ideia foi corroborada nas entrevistas, uma vez que é mencionado que os restaurantes devem valorizar o uso de produtos da região e da época do ano.

Foi também considerado importante que os restaurantes de hotéis tenham um conceito específico para públicos alvo distintos. Como é possível verificar na revisão da literatura, deve apostar-se num conceito específico que se diferencie do resto da concorrência e que vá ao encontro das necessidades de um nicho específico de mercado. Os clientes procuram experiências únicas que possam recomendar a outros (Lightspeed, 2015).

Em relação às plataformas de comentários e avaliações online, estas foram consideradas bastante importantes. Alguns dos entrevistados consideraram que existe a obrigação de resposta a todos os comentários feitos.

De acordo com o que foi investigado, as avaliações e críticas online, são relevantes na presença digital dos restaurantes. Gerir estas críticas é uma tarefa importante dos gestores. Deve responder-se às opiniões negativas, tentando solucionar o problema e encorajar as opiniões positivas (Lightspeed, 2015).

Através das entrevistas realizadas, foi perceptível que plataformas como a *tripadvisor* e *zomato* têm bastante importância para os hoteleiros, pois para além de estes sites fornecerem informações aos consumidores, permitem que os profissionais de hotelaria percebam as opiniões dos seus clientes. Este dado foi confirmado na literatura por Litvina et al. (2007) que afirmam que, a *tripadvisor* é um bom exemplo onde os consumidores partilham as suas opiniões relacionadas com hotelaria e turismo. Conseguimos através

deste site ter acesso a histórias reais acerca dos hotéis, restaurantes e atrações espalhadas pelo mundo.

Com a realização das entrevistas, também se verificou que a comunicação de passa a palavra é considerada uma das melhores formas de publicidade para um dos entrevistados. De facto, como é afirmado na literatura por Longart (2010), os restaurantes com orçamentos para publicidade limitados dependem muito da comunicação de passa a palavra positiva. Para acontecer este tipo de comunicação, contribui substancialmente a relação de satisfação dos consumidores, com a experiência vivida no estabelecimento.

Quanto às plataformas de *e-commerce* e venda online, foi considerado que estas podem trazer vantagens para o restaurante, apesar de alguns restaurantes de hotéis não as utilizarem. Como é confirmado por Heo (2015) na revisão da literatura, as plataformas de *e-commerce* criam oportunidades na atração de novos clientes e são um canal potencial de distribuição, em especial para períodos de baixa procura.

É também salientado por um dos entrevistados, que para atrair e fidelizar clientes devemos anunciar todas as alterações e promoções feitas no restaurante. Como é comprovado por Heo (2015) na revisão da literatura, as plataformas de *e-commerce* criam oportunidade na atração de novos clientes. Estes sites para além de oferecerem descontos, também servem para informar acerca da existência e natureza do negócio.

Após a análise das entrevistas, foi opinião geral que o F&B deve ter um peso considerável nas receitas de um hotel. Esta informação é confirmada por Watkins (2014), que salienta que o F&B pode ser uma ferramenta muito importante num hotel, até para atrair clientes externos.

Conforme o que foi apresentado pelos entrevistados, é necessário mudar mentalidades para atrair e fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis. Ainda existe o preconceito das pessoas entrarem num hotel apenas para ir ao restaurante ou tomar uma bebida. Esta ideia é corroborada por Hemmington e King (2000), que referem que a maior parte dos clientes dos hotéis prefere ir a um restaurante fora do hotel que reconheça a marca e em que tenha a certeza que vai usufruir de um serviço de qualidade.

Concluindo, é possível afirmar que as respostas dos entrevistados estão de acordo com o que foi afirmado pelos autores referidos na revisão da literatura.

Com as entrevistas a profissionais do setor de hotelaria, consegue verificar-se que os restaurantes dos hotéis têm vindo a fazer um esforço para se tornarem numa importante fonte de receita do hotel. Tem havido a aposta nos conceitos, no menu, no serviço, no ambiente, na comunicação e no aumento da eficiência. As infraestruturas dos restaurantes

estão a começar a ser repensadas em alguns hotéis para receber clientes externos sem que estes tenham de passar pelo lobby. Os menus estão a começar a ser adaptados ao seu público alvo, a aposta nos recursos humanos é cada vez mais evidente, o investimento em comunicação e o cuidado com o cliente está a tornar-se mais acentuado e a contratação de chefes de renome tem sido uma estratégia utilizada em alguns casos.

Também é necessário ter em conta o maior controlo exercido pelos turistas, devido à crescente possibilidade de comparação de preços e produtos, e ao uso de plataformas digitais para consulta de informação e comparação de produtos turísticos.

É importante, sobretudo, fazer com que o cliente fique satisfeito com a experiência como um todo, que regresse e que recomende o restaurante a outros.

Podemos concluir que, é importante mudar as mentalidades dos portugueses em relação à ida a um hotel apenas para usufruir do F&B. Apesar de ser necessário um trabalho contínuo, tem havido um crescente esforço por parte dos profissionais da área para atrair e fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis e para fazer com que estes espaços se tornem rentáveis.

## 6.2. Resposta à pergunta de partida

A pergunta de partida que se colocou foi: Como fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis e maximizar as receitas destes espaços?

Após a realização do presente estudo, pode chegar-se à conclusão que para atrair e fidelizar clientes aos restaurantes dos hotéis devemos adotar uma série de processos.

Para tornar um restaurante eficiente, deve apostar-se nas tecnologias, na promoção e publicidade, no *outsourcing*, dependendo de caso para caso, e na análise de dados dos clientes, desempenho dos empregados e das receitas.

Para fidelizar clientes será essencial apostar na experiência como um todo, isto é: na qualidade dos produtos, no atendimento e serviço, na localização, no conceito e ambiente. Deve ter-se em conta uma série de elementos que façam os clientes voltar ao estabelecimento e será importante responder a todos os comentários feitos acerca do restaurante.

Pode apostar-se em cartões de fidelização para os clientes de F&B e nas plataformas de *e-commerce*, que também são importantes para atrair clientes.

Será sobretudo necessário mudar mentalidades e desmistificar a ideia de que a relação custo-benefício nestes espaços é negativa.

Concluindo, o F&B poderá ter um peso considerável nas receitas de um hotel. As estratégias de RRM serão também importantes para aumentar a eficiência, o que origina um aumento dos lucros.

### 6.3. Limitações do estudo

Ao longo do presente projeto de dissertação foram surgindo algumas limitações.

Primeiramente, a minha inexperiência como investigadora poderá ter feito com que o processo fosse mais moroso, na medida em que tive de refazer e ajustar algumas partes do trabalho para ir ao encontro dos objetivos estipulados.

Outra limitação com que me deparei foi a marcação das entrevistas com alguns profissionais de hotelaria, por motivos de agenda.

Em relação à caracterização do setor, não consegui ter acesso a estudos e dados relacionados com os restaurantes dos hotéis. Considero que teria sido útil o acesso a dados concretos dos restaurantes de hotéis, que aplicaram algumas das estratégias referidas no presente trabalho. Esta análise seria interessante para percebermos o impacto dos métodos apresentados.

Por fim, na minha opinião, apesar de as entrevistas terem sido realizadas a líderes de opinião do setor, a limitação mais importante foi o número restrito de entrevistas, que não permite generalizar as conclusões obtidas.

### 6.4. Recomendações para trabalhos futuros

Tendo em conta o estudo apresentado, terei de referir algumas sugestões para investigações futuras.

Julgo que seria interessante realizar um estudo que analisasse as vantagens da adoção do *Restaurant Revenue Management* (RRM) nas receitas de um restaurante, ou seja, através de estudos de caso, verificar se o RRM melhora substancialmente a eficiência de um restaurante.

Outra possibilidade de projeto seria a análise do impacto das plataformas de comentários e avaliações online no negócio da restauração dos hotéis, ou seja, verificar se a percentagem de clientes influenciados por estas plataformas é significativa.

Para concluir, considero que também seria interessante estudar com alguma profundidade as vantagens e desvantagens do *outsourcing* no setor de F&B dos hotéis.

## Referências Bibliográficas

Aglio, C., Fujita, D. & Júnior, H. (2015) Cardápios sazonais como estratégia de portfólio para variabilidade e aumento de qualidade no mercado competitivo de restaurantes de hotéis: novas perspectivas de consumo no setor brasileiro. *Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade*, 3, 50-66.

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

Bakhshi, S., Kanuparth, P., Gilbert, E. (2014) Demographics, Weather and Online Reviews: A Study of Restaurant Recommendations. *International World Wide Web Conference Committee*, 443-453.

Baum e Whiteman (2015) 11 Hottest Food & Beverage Trends in Restaurants and Hotel Dining for 2015 + 22 Buzzword: The Whiteman Report. Disponível em: <http://www.baumwhiteman.com/2015trends.pdf>. [Acedido em 22 Novembro 2015].

Bilghan, A., Peng, C. & Kandampully, J. (2014) Generation Y's dining information seeking and sharing behavior on social networking sites: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 245-267.

Boone, J. (2008) Increasing Importance of Hotel Food and Beverage is Reflected in Food & Beverage Staffing Trends. Disponível em: <http://www.hvs.com/article/3589/increasing-importance-of-hotel-food-and-beverage-is>. [Acedido em 22 Novembro 2015].

Coquillat, D. (2015) La reputación online inversa, ahora son los restaurantes los que buscan información de los clientes. Disponível em: <http://www.diegocoquillat.com/la-reputacion-online-de-los-clients-2>. [Acedido em 20 Fevereiro 2016].

Coquillat, D. (2016) Estudio sobre el impacto de la tecnología en los restaurantes en 2015. Disponível em: <http://www.diegocoquillat.com/estudio-sobre-el-impacto-de-la-tecnologia-en-los-restaurantes-en-2015>. [Acedido em 20 Fevereiro 2016].

Delloite (2015) *Atlas da Hotelaria 2015 Ventos Favoráveis*, Lisboa, Delloite.

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

Fawaz, Z. (2015) Lifestyle Hotels: The Emergence of a new creative class. Disponível em: [www.hospitalitynet.org/file/152005607.pdf](http://www.hospitalitynet.org/file/152005607.pdf). [Acedido em 22 Novembro 2015].

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

Heo, C. (2015) Exploring group-buying platforms for restaurante revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 154-159.

Heo, C., Lee, S., Mattila, A. & Hu, C. (2013) Restaurant revenue management: Do perceived capacity scarcity and price differences matter? *International Journal of Hospitality Management*, 35, 316-326.

Kim, H. e Kim, W. (2004) The relationship between brand equity and firms performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.

Kim, S., Koh, Y., Cha, J. & Lee, S. (2015) Effects of social media on firm value for U.S. restaurante companies. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 40-46.

Kimes, S. (2004) Restaurant Revenue Management. *Cornell Hospitality Reports*, 4, 5-34.

Lee, S., Hwang, J. & Hyun, M. (2010) Mobile Service as a Marketing Tool to Enhance Restaurant Revenue: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19:5, 464-479.

Lightspeed, (2015) Lightspeed Opening a Restaurant a 9 Step Survival Guide and Master Checklist. Disponível em <http://www.lightspeedhq.com/resources/white-papers/opening-a-restaurant-a-9-step-guide>. [Acedido em 15 Novembro 2015].

Lightspeed, (2015) The Most Advanced (and 100% free) Restaurant Marketing Guide Available on the Web. Disponível em <http://www.lightspeedhq.com/s/restaurant/marketing-guide/index.php>. [Acedido em 15 Novembro 2015].

Litvin, S., Goldsmith, R. & Pan, B. (2007) Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29, 458-468.

Longart, P. (2010) “What drives word-of-mouth in restaurants?”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 121-128.

Lu, A., Gursoy, D. & Lu, C. (2015) Authenticity perceptions, brand equity and brand choice intention: The case of ethnic restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 36-45.

Luhur, H. e Widjaja, N. (2014) Location-based social networking media for restaurant promotion and food review using mobile application. *EDP Sciences*, 1-10.

Noone, B. e Maier, T. (2014) A decision framework for restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14, 231-244.

Noone, B., Kimes, S., Mattila, A. & Wirtz, J. (2007) Pace on Customer Satisfaction. *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 48, 231-245.

Pineapple Week (2016) Hotel à Mesa Pineapple Week. Disponível em: <http://pineapple-week.com/restaurantes/#toggle-id-2>. [Acedido em 15 Novembro 2016]

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Edição, Lisboa, Gradiva.

Reñones, M. (2015) 5 buenas prácticas para promocionar un restaurante en Instagram. Disponível em: <http://www.diegocoquillat.com/5-buenas-practicas-para-promocionar-un-restaurante-en-instagram>. [Acedido em 20 Fevereiro 2016].

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

Ruiz, P. (2015) Lo confieso, Facebook me há recomendado el restaurante. Disponível em <http://www.diegocoquillat.com/lo-confieso-facebook-me-ha-recomendado-el-restaurante>. [Acedido em 20 Fevereiro 2016].

Ryu, K., Lee, H. & Kim, W. (2012) The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 24, 200-223.

Schuckert, M., Xianwei, L & Law, R. (2015) Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32:5, 608-621.

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

Sujithamrak, S e Lam, T. (2005) Relationship between customer complaint behavior and demographic characteristics: A study of hotel restaurant patrons. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10:3, 289-307.

The Fork (2016). Disponível em <http://www.theforkmanager.com>. [Acedido em 20 Outubro 2016].

Tripadvisor (2016). Disponível em <http://www.tripadvisor.com>. [Acedido em 20 Outubro 2016].

Turismo de Portugal (2015) *A produtividade das empresas do canal Horeca em Portugal Uma visão integrada e sistemática*, Lisboa, Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal.

Turismo de Portugal (2015) *Estabelecimentos Lisboa*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.

Turismo de Portugal (2012) *PENT- Plano Estratégico Nacional do Turismo*, Lisboa, Ministério da Economia e da Inovação.

Turismo de Portugal (2015) *Turismo 2020 Cinco Princípios Para Uma Ambição Tornar Portugal o Destino Turístico Mais Ágil e Dinâmico da Europa*, Lisboa, Ministério da Economia e Inovação.

Watkins, E. (2014) Defining F&B success in hotels. Disponível em: <http://www.hotelnewsnow.com/article/13944/Defining-FB-sucess-in-hotels>. [Acedido em 9 de Novembro 2015].

Wetzer, M., Zeelenberg, M. & Pieters, R. (2007) “Never Eat In That Restaurant, I Did!”: Exploring Why People Engage In Negative Word-of-Mouth Communication. *Wiley InterScience*, 24, 661-680.

Wu, C. e Liang, R. (2009) Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury- hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 586-593.

Zhang, Z., Ye, Q., Law, R. & Li, Y. (2010) The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 694-700.

Zomato (2016). Disponível em <https://www.zomato.com>. [Acedido em 20 Outubro 2016].



# Anexos

## Anexo 1 - Ranking de Grupos hoteleiros/ Entidades de Management em Portugal (número de unidade de alojamento)

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de <i>management</i>	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento <sup>1</sup>		Camas		Presença internacional	
Atual	2014		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total		
1	1	⊖	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal <sup>2</sup>	62	3,6%	6.953	5,3%	14.270	5,0%	✓
2	2	⊖	Vila Galé Hotéis	18	1,0%	3.884	3,0%	7.866	2,8%	✓
3	3	⊖	Accor Hotels	31	1,8%	3.235	2,5%	6.407	2,2%	✓
4	4	⊖	Tivoli Hotels & Resorts	12	0,7%	2.477	1,9%	5.354	1,9%	✓
5	6	⬆	SANA Hotels	13	0,8%	2.088	1,6%	4.105	1,4%	✓
6	7	⬆	VIP Hotels	12	0,7%	2.064	1,6%	4.255	1,5%	✓
7	8	⬆	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	14	0,8%	1.887	1,4%	3.781	1,3%	✗
8	-	-	InterContinental Hotels Group - IHG	9	0,5%	1.659	1,3%	3.299	1,2%	✓
9	9	⊖	Dom Pedro Hotels	7	0,4%	1.399	1,1%	2.915	1,0%	✓
10	-	-	NAU Hotels & Resorts	10	0,6%	1.344	1,0%	3.675	1,3%	✗
11	11	⊖	Continental Hotels	11	0,6%	1.288	1,0%	2.641	0,9%	✓
12	-	-	Luna Hotels and Resorts	11	0,6%	1.249	1,0%	2.678	0,9%	✓
13	12	⬇	Hotéis Real	8	0,5%	1.231	0,9%	2.561	0,9%	✗
14	13	⬇	HF Hotéis Fénix	7	0,4%	1.211	0,9%	2.425	0,8%	✗
15	14	⬇	Inatel Turismo	16	0,9%	1.210	0,9%	2.420	0,8%	✗
16	16	⊖	Marriott	5	0,3%	1.148	0,9%	2.268	0,8%	✓
17	17	⊖	Porto Bay Hotels & Resorts	7	0,4%	1.121	0,9%	2.265	0,8%	✓
18	18	⊖	Starwood Hotels & Resorts	5	0,3%	1.096	0,8%	2.530	0,9%	✓
19	19	⊖	Turim Hotéis	11	0,6%	1.065	0,8%	2.628	0,9%	✗
20	-	-	Sonae Turismo	9	0,6%	1.002	0,7%	2.483	0,9%	✗
			<b>Sub-total</b>	<b>278</b>	<b>16,1%</b>	<b>38.611</b>	<b>29,5%</b>	<b>80.826</b>	<b>28,2%</b>	
			<b>Outros Grupos / Entidades de <i>management</i></b>	<b>422</b>	<b>24,4%</b>	<b>43.542</b>	<b>33,3%</b>	<b>95.824</b>	<b>33,4%</b>	
			<b>Independentes</b>	<b>1.029</b>	<b>59,5%</b>	<b>48.763</b>	<b>37,2%</b>	<b>109.989</b>	<b>38,4%</b>	
			<b>Total</b>	<b>1.729</b>	<b>100%</b>	<b>130.916</b>	<b>100%</b>	<b>286.639</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Delloite, atlas da hotelaria 2015

<sup>1</sup> Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e/ ou de apartamentos.

<sup>2</sup> As Pousadas de Portugal incluem apenas as pousadas que se encontram sob gestão do Grupo Pestana Hotels & Resorts.

## Anexo 2- Guião das entrevistas:

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



**Entrevistadora:** Mafalda Tavares de Campos

**Entrevistada:** Patrícia Dias

**Tese:** Atração e fidelização de clientes aos restaurantes dos hotéis

**Entidade:** Chefs Agency

**Mestrado:** Gestão Hoteleira

**Contactos:** mafalda.raposo@hotmail.com

91793705

1. Como começou a *chefs agency* e quais os objetivos desta empresa?
2. Como surgiu a *pineapple week*? Existe algum significado para a escolha do ananás como símbolo deste evento?
3. Quais as estratégias de promoção deste evento?
4. Qual o papel da *chefs agency* neste evento?
5. Qual a sua opinião em relação aos restaurantes dos hotéis?
6. Quais as estratégias que acha que os restaurantes dos hotéis devem adotar para atraírem e fidelizarem clientes?
7. Qual o feedback dos hotéis participantes?
8. Quais os resultados deste evento? Conseguiram alcançar os objetivos?
9. Acha que os restaurantes dos hotéis beneficiam a longo prazo deste tipo de iniciativas?

**Entrevistadora:** Mafalda Tavares de Campos

**Entrevistado:** Rui Fajardo

**Tese:** Atração e fidelização de clientes aos restaurantes dos hotéis

**Entidade:** Altis Grand Hotel

**Mestrado:** Gestão Hoteleira

**Contactos:** mafalda.raposo@hotmail.com

91793705

1. Quantos restaurantes tem o Altis Grand e qual o conceito de cada um deles?
2. Acha que o departamento de F&B deve ter um peso considerável nas receitas de um hotel?
3. Algum dos restaurantes do hotel trabalha em *outsourcing*? Concorda que em alguns casos o *outsourcing* a cadeias de restaurantes conhecidos seja uma melhor opção para determinados restaurantes de hotéis?
4. Quais as estratégias de promoção dos restaurantes do hotel? Considera importante a presença nas redes sociais?
5. Considera que plataformas como a *zomato* e *tripadvisor* são importantes para um restaurante de um hotel?
6. Como o Altis Grand lida com as *reviews* dos clientes em relação aos restaurantes do hotel?
7. Desenvolvem algum tipo de estratégia para atração de clientes e fidelização dos mesmos?
8. Quais as principais mudanças no departamento de F&B nos últimos anos e o que considera que ainda pode ser feito?
9. Quais acha que são as qualidades que os clientes mais valorizam num restaurante de um hotel?

**Entrevistadora:** Mafalda Tavares de Campos

**Entrevistado:** Gustavo Alves

**Tese:** Atração e fidelização de clientes aos restaurantes dos hotéis

**Entidade:** Dolce Hotels & Resorts

**Mestrado:** Gestão Hoteleira

Camporeal Lisboa

**Contactos:** mafalda.raposo@hotmail.com

1. Quais as estratégias utilizadas para a atração e fidelização dos clientes aos restaurantes do hotel?
2. Acha importante um restaurante de um hotel ter um conceito específico? Pode falar um pouco do conceito dos restaurantes do hotel?
3. Qual a sua opinião em relação ao *outsourcing* dos restaurantes do hotel a cadeias de restaurantes conhecidas? Considera que esta estratégia pode ser benéfica para um restaurante de um hotel?
4. Quais acha que são as qualidades que os clientes mais valorizam num restaurante de um hotel?
5. Qual o papel da tecnologia no restaurante de hotel?
6. O restaurante utiliza plataformas de *e-commerce* e venda online? Se sim considera que estas plataformas trazem vantagens para o restaurante?
7. Que importância é que dão às *reviews* em relação aos restaurantes do hotel? Analisam os comentários e respondem aos clientes?
8. Que tipo de estratégia de promoção/publicidade é utilizada pelo restaurante?
9. O restaurante costuma ter menus sazonais e tem em conta a região em que se insere e o seu público alvo?
10. O restaurante adota estratégias de RRM?
11. Acha importante a recolha de dados internos e externos por forma a melhorar o serviço?

**Entrevistadora:** Mafalda Tavares de Campos

**Entrevistado:** André Basto

**Tese:** Atração e fidelização de clientes aos restaurantes dos hotéis

**Entidade:** Tivoli Hotels & Resorts

**Mestrado:** Gestão Hoteleira

**Contactos:** mafalda.raposo@hotmail.com

917937054

1. O que as pessoas podem esperar dos restaurantes do hotel Tivoli Marina Vilamoura?
2. Considera importante que um restaurante tenha um conceito específico?
3. Quais acha que são as qualidades que os clientes mais apreciam num restaurante?
4. Considera importante um restaurante estar presente nas redes sociais?
5. Quais as melhores estratégias para a promoção de um restaurante?
6. Considera que plataformas como a *zomato* e *tripadvisor* são importantes para um restaurante?
7. O restaurante costuma ter menus sazonais e tem em conta a região em que se insere e o seu público alvo?
8. Quais acha que devem ser as estratégias que um restaurante deve ter para atrair e fidelizar clientes?
9. Na sua opinião, qual o papel da inovação e diferenciação/personalização das experiências nos restaurantes?
10. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos?

### Anexo 3- Evento Pineapple week



“Sabia que o ananás simboliza a hospitalidade?

Durante 10 dias venha conhecer novos restaurantes.

Mais de 30 restaurantes participam com 3 menus de valor fixo.

*29 de Setembro a 9 de Outubro de 2016”*

“A **Pineapple Week – Hotel à Mesa** é um evento que envolve a restauração inserida em hotéis, durante os 10 dias em que ocorre -29 de setembro a 9 de outubro 2016!

A 1ª edição do Pineapple Week centra-se nos hotéis da Grande Lisboa (Lisboa, Oeiras, Cascais, Sintra e Mafra), com o objetivo de dar a conhecer, de forma segmentada a sua oferta e diferenciação, proporcionando uma experiência gastronómica única a quem os visite.

Os restaurantes dos hotéis participantes elaboram menus apelativos, que incluem entrada, prato principal, sobremesa e café, onde pode estar presente um apontamento alusivo ao ananás. No menu está também incluída uma bebida à escolha: entre água, uma cerveja ou um copo de vinho.

Faça a sua reserva diretamente com os hotéis. Há número de lugares limitado para a Pineapple Week em cada restaurante. Garanta já o seu!

Os preços dos menus variam entre os 25, 35 e os 45 euros.

Neste evento, vai também poder participar na “Pineapple Hour”, das 17h30 às 19h30, em hotéis selecionados.”

Fonte: Website Pineapple Week

## Anexo 4 - Transcrição de Entrevista (*Chefs Agency*)

### 1. Como começou a *chefs agency* e quais os objetivos desta empresa?

A *chefs agency* começou há sete anos como uma primeira agência dedicada à gastronomia. A agência é muito focada na comunicação, mas também no envolvimento dos vários intervenientes da área. Temos os chefes que são, no fundo, a plataforma mais visível e o instrumento de comunicação para promover a gastronomia. Temos também os produtores (vinho, flor de sal, carne de porco alentejana) e as marcas (delta, nespresso e outro tipo de marcas que sejam pertinentes para o tema).

O *cour business* da empresa passa pela comunicação e assessoria de imprensa.

### 2. Como surgiu a *pineapple week*? Existe algum significado para a escolha do ananás como símbolo deste evento?

A *pineapple week* surgiu pelo facto de já trabalharmos a comunicação de alguns restaurantes inseridos em hotéis. Desta forma, fomos tendo a perceção das dificuldades que os hotéis têm em comunicar, sendo para eles um problema ter o restaurante inserido num hotel.

Temos clientes a dizer que pretendem fazer uma página de *facebook* e de *instagram* independente, só com o nome do hotel. No fundo querem apresentar-se como um restaurante de rua.

A necessidade de apresentar o restaurante nesta perspetiva significa que eles entendem que o público vê esta localização como um problema.

O *pineapple week* surge com atenção a esta realidade, mas com a perceção que cada vez mais se está a investir em restaurantes de hotéis, bons chefes, propostas gastronómicas interessantes e boa imagem.

Até agora os restaurantes dos hotéis existiam porque tinham de servir pequenos almoços ou porque alguns clientes poderiam ter de comer qualquer coisa, mas não havia uma perceção de qualidade ou então, em determinadas cadeias hoteleiras mais *premium* existia a associação a um preço médio mais elevado. Muitas vezes podemos ir a um espaço que não seja num hotel e acabamos por pagar o mesmo valor.

A *pineapple week* surgiu então para inverter esta mentalidade.

O ananás foi escolhido porque é o símbolo internacional da hospitalidade e quisemos fazer aqui um *teaser* de comunicação, ou seja, pegar nesta ideia que desperta a curiosidade, porquê o ananás?

A diferenciação, para além de todo o investimento que tem sido feito, é a hospitalidade. São pessoas que estão habituadas a receber, que têm atenção ao detalhe. O hotel é por excelência um sítio de acolhimento e foi por este ângulo que o quisemos destacar.

A *pineapple week* foi uma ideia da *chefs agency* que apresentou o projeto à Associação de Hotelaria de Portugal e à Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal e ambas ficaram muito entusiasmadas com o projeto. Ambos acreditavam que já era um dos ângulos que queriam abordar, ou seja, esta dinamização dos restaurantes.

Para muitos, os restaurantes de hotéis existem por inerência do espaço e para outros é quase um centro de custos onde eles não têm a rentabilização que gostariam.

Por um lado, é necessário encarar o restaurante como um potencial negócio dentro do negócio deles ou por outro, como um todo, dentro do hotel e da filosofia do hotel onde existe também aquela área de negócio.

### **3. Quais as estratégias de promoção deste evento?**

Este evento foi para nós um desafio interno. Foi organizado em apenas dois meses. Para a promoção deste evento tivemos de definir conceitos, com o apoio das associações.

A Associação de Hotelaria de Portugal quis envolver-se como um parceiro, ter uma intervenção mais ativa, esteve com a *chefs agency* a angariar unidades hoteleiras.

A promoção passou também por ir às bases falar com os hotéis e em três semanas de comunicação realizada pela *chefs agency*.

A estratégia de promoção da primeira edição foi muito focada na assessoria de imprensa, mas numa segunda edição queremos ter um *media partner* que consiga apoiar e ter outro papel dentro do evento.

Todos os intervenientes quer os hotéis que aderiram à iniciativa, quer as marcas como a delta, a sagres, produtores de vinho, a samsung, que estiveram envolvidas,

todos eles promoveram o evento e tentaram canalizar pessoas e gerar algum ruído em torno da sua própria associação.

#### **4. Qual o papel da *chefs agency* neste evento?**

O papel da *chefs agency* foi de intermediário.

Estamos no fundo a consolidar a nossa presença dentro deste *target* com quem já trabalhamos e com quem gostaríamos de trabalhar e de apoiar mais nesta construção de posicionamento e de *awareness* de negócio.

#### **5. Qual a sua opinião em relação aos restaurantes dos hotéis?**

Acredito que já temos propostas muito interessantes, tem havido uma valorização enorme da gastronomia nos últimos tempos.

Pela gastronomia conseguimos angariar ainda mais turistas. A gastronomia move pessoas!

As pessoas deslocam-se a uma determinada região, a uma determinada altura do ano porque há um prato ou um tipo de cozinha especial e particular que querem provar.

Por exemplo, temos uma realidade muito presente de um espaço com quem trabalhamos, o Lane Vineyard, que ganhou uma das primeiras estrelas Michelin no Alentejo. Aqui, o restaurante funciona como elemento diferenciador do próprio hotel, sendo este um hotel de luxo.

Hoje em dia já existem hotéis onde o ponto principal é o restaurante e este é um exemplo que ilustra isso.

#### **6. Quais as estratégias que acha que os restaurantes dos hotéis devem adotar para atraírem e fidelizarem clientes?**

Acima de tudo a qualidade do serviço, do menu, dos produtos que se utilizam. É cada vez mais importante apresentar algo de que nos orgulhemos e não algo só para estar presente e abrir portas de um espaço.

A qualidade tem de ser boa, por exemplo num pequeno almoço de um restaurante de hotel ter um bom café em vez de um café de máquina, um sumo natural em vez de um sumo de pacote, ou seja, pequenos pormenores que podem fazer diferença.

Neste caso estamos a referir-nos à região de Lisboa, mas se sairmos desta região, podemos chegar a locais que podem ser embaixadores da gastronomia local e do sítio onde estão inseridos.

Passa pela qualidade, por investir em comunicação, por promoção dos eventos que dinamizam o restaurante e convidam as pessoas a ir e a voltar.

A experiência tem de ser fidelizada, temos de garantir que as pessoas voltam e que têm motivos integrados como: a comida, o evento, o espaço, o receber, o ter cuidado com famílias, com menus para crianças, ou seja, uma série de elementos que façam as pessoas voltar.

## **7. Qual o *feedback* dos hotéis participantes?**

O *feedback* foi positivo, foi mais qualitativo do que quantitativo.

As refeições servidas foram ótimas. Tivemos restaurantes com mais de cem refeições a serem servidas.

A questão aqui é que para primeiro evento, para a pouca comunicação e para a primeira adesão ainda foi um pouco modesto.

Houve uma sessão de encerramento onde esteve presente a Secretaria de Estado do Turismo, os diretores das associações participantes, o diretor do Altis Belém e o chefe residente da Pousada de Lisboa do Pestana.

Falaram sobre o que um diretor de hotel espera do serviço e como podemos crescer.

A avaliação do evento foi sobretudo positiva, sendo esta mais uma ferramenta de promoção.

Este evento teve a particularidade de não ter sido baseado no preço. Existiam três escalões de preço para balizar e cada hotel participante inscreveu-se no valor que representava o preço do seu menu habitual.

Não é um evento, à semelhança de outros, que se baseie só na premissa do preço. Nesses casos pode só atrair pessoas que vão pela baixa de preço e que depois não voltam e ou pode prejudicar o hotel que não vende o serviço pelo preço justo. Isso foi muito positivo e valorizado.

Avaliação qualitativa no sentido em que se falou sobre o tema, houve um *buzz* mediático.

No fundo, agora é tentar fazer uma segunda edição já a nível nacional, que cresça pelo menos para outra cidade e que tenha outros contornos. Que consiga envolver

mais pessoas e ter mais eficácia para alterar mentalidades na perceção destes espaços como uma alternativa viável.

Porque não ir a um hotel onde tenho estacionamento, onde tenho uma pessoa que me abre a porta, onde há um espaço para crianças. No fundo, pensar nisto como uma primeira alternativa.

#### **8. Quais os resultados deste evento? Conseguiram alcançar os objetivos?**

Acima de tudo qualitativos. Para os hotéis o resultado foi positivo na medida em que as pessoas visitaram e tiveram alguns novos clientes.

Os números para já não são significativos, os hotéis acham que o resultado tem de ser contínuo.

É necessário dinamizar, cativar pessoas, ter *media partners* e outro tipo de abordagens de comunicação.

Os objetivos no curto espaço de tempo de organização foram alcançados.

#### **9. Acha que os restaurantes dos hotéis beneficiam a longo prazo deste tipo de iniciativas?**

Sim, mas não é um trabalho que fica só na nossa alçada.

Como organizadora do evento tentámos dinamizar os espaços, tentámos falar de cada um dos espaços, envolver os hotéis aderentes, falar dos menus, chefes etc.

Cabe também aos hotéis ter o cuidado e a capacidade de conhecer os novos clientes, o que gostam, o que os faz voltar e o que se consegue prever para o futuro.

Tem de haver um trabalho dos próprios hotéis e dos próprios restaurantes. Pode ser um benefício a curto prazo resultante do próprio evento, mas o que nós queremos é que isto tenha um benefício a médio/longo prazo para o próprio hotel.

O nosso papel aqui é chamar a atenção para esta realidade, é dar um “empurrão” para que as pessoas percebam que é um espaço fantástico, que está disponível.

Ainda há muito a ideia errada que clientes externos ao hotel não podem frequentar o restaurante. O importante aqui é desmistificar este preconceito.

## Anexo 5 - Transcrição de Entrevista (Altis Grand Hotel)

### 1. Quantos restaurantes tem o Altis Grand Hotel e qual o conceito de cada um deles?

Nós temos presentemente dois restaurantes. Um deles é o coffee shop, com essencialmente refeições mais ligeiras e com preços mais atrativos. Depois temos Grill D.Fernando que tem uma cozinha mais elaborada, que tem por base a cozinha tradicional portuguesa mas com um *twist* mais atual, mais moderno. Algo que nós procuramos manter sempre presente é a cozinha tradicional portuguesa. Esses são os dois conceitos de restauração que nos temos.

### 2. Acha que o departamento de F&B deve ter um peso considerável nas receitas de um hotel?

Sim, tem um peso considerável nas receitas de um hotel. Deste hotel em particular tem.

Já dirigi um hotel que tinha 55% do peso relativo, o que é considerável. Tudo depende daquilo que é a realidade de cada um e isso dita muito a forma como é composto.

O caso do hotel que dirigi que tinha uma margem de contribuição de 55% tinha a ver com o facto de este ter uma área de eventos muito grande. Era a maior área de eventos privada da cidade e, conseqüentemente, muito procurada. Permitia ao hotel faturar substancialmente mais do que é comum em termos de F&B e, daí o peso relativo superior.

### 3. Algum dos restaurantes do hotel trabalha em *outsourcing*? Concorde que em alguns casos o *outsourcing* a cadeias de restaurantes conhecidos seja uma melhor opção para determinados restaurantes de hotéis?

Não temos qualquer um dos restaurantes do hotel em *outsourcing*.

Quanto a concordar, não é uma questão de concordar ou não, acho que cada caso é um caso.

Já lidei com realidades em que ter todo o F&B em regime de *outsourcing* não é propriamente uma barbaridade e é um lugar comum.

No caso concreto do nosso país não existem nem empresas em quantidade e qualidade suficiente para que isto se torne relativamente comum, nem existe muitas vezes abertura mental para aceitar este tipo de produto.

**4. Quais as estratégias de promoção dos restaurantes do hotel? Considera importante a presença nas redes sociais?**

Sem dúvida. Nós promovemos regularmente todos os nossos restaurantes.

O Grupo Altis tem uma forte tradição na área de F&B. Basta dizer que temos um restaurante no grupo que é estrela Michelin, o Feitoria no Altis Belém.

É algo no qual nós apostamos fortemente e continuamos a apostar. A presença nos media, nos social media neste caso, é fundamental.

Em termos de promoção, nós procuramos ter uma ação muito ativa junto das empresas que nos rodeiam. De alguma forma o seu público alvo pode recorrer aos nossos restaurantes como uma alternativa àquilo que é o restaurante comum de rua. No entanto, temos ainda o famoso problema do tabu que as pessoas ainda hoje têm em relação a entrarem em hotéis.

Enquanto noutros países é muito comum irmos a um hotel fazer uma refeição ou simplesmente tomar uma bebida. Lamentavelmente nós não temos essa cultura.

Já em Espanha, no Reino Unido e por aí fora encontramos imensos hotéis cujos restaurantes têm portas diretas para a rua. Uma pessoa não tem de passar pelo lobby para ir para o restaurante.

Tem muito a ver com o que é a nossa cultura hoteleira em Portugal.

**5. Considera que plataformas como a *zomato* e *tripadvisor* são importantes para um restaurante de um hotel?**

Sim, são sempre importantes. Qualquer plataforma online que agregue valor é importante.

A questão que hoje em dia se coloca cada vez mais é a qualidade dos comentários feitos e até que ponto as pessoas que os fazem são verdadeiramente conhecedoras da oferta que se está a propor.

Para mim, hoje em dia, quem não olhar para o online e para aquilo que é a proliferação de sites que opinam, melhor ou pior, sobre uma unidade de restauração, está completamente fora.

Eu pessoalmente, não conhecendo ou estando à procura de uma sugestão qualquer, muitas vezes utilizo a *zomato*, o *the fork*, a *tripadvisor* e por ai fora, para ter algum tipo de feedback sobre os restaurantes. No entanto, falo muito com pessoas amigas porque, sem dúvida, a melhor publicidade é o *word of mouth*. As pessoas irem a algum local por recomendação, a todos os níveis, seja em que área for, é sempre preferível.

**6. Como o Altis Grand lida com as *reviews* dos clientes em relação aos restaurantes do hotel?**

Com o mesmo grau de empenho do que qualquer outro tipo de comentário. Respondemos a todos os comentários e temos várias pessoas dedicadas a isso.

Temos um software que começa por fazer a aglutinação de todos os comentários feitos online a nosso respeito. Este identifica todos os comentários feitos em qualquer plataforma e traz-nos nesta *interface* todos essas opiniões.

A partir dai cada um dos hotéis tem a obrigação de responder a 100% dos comentários que lá estão.

Para isso, eu recebo todo e qualquer comentário que possa ser feito a nosso respeito online. Recebo um e-mail com o respetivo comentário, a sua proveniência, quando foi feito etc. A partir dai desencadeio o processo de averiguação interna e depois a nossa equipa de *guest service* está encarregue de responder a todos esses comentários.

**7. Desenvolvem algum tipo de estratégia para atração de clientes e fidelização dos mesmos?**

Sim, nós acabámos de contratar uma pessoa especificamente para a área de promoção de F&B do grupo. O seu principal foco vai ser este.

Estamos neste momento a potenciar a nossa base de dados através do nosso cartão de fidelização, que é o *attitude card*. Estamos a estudar um *spin off* desse cartão para criarmos um cartão de fidelização de F&B que será válido para todas as unidades do grupo.

Efetivamente, identificamos que há pessoas que não utilizam o *attitude card* enquanto hóspedes, mas são clientes do hotel em termos de F&B. Entendemos que por aí devemos ter uma forma de os distinguir.

**8. Quais as principais mudanças no departamento de F&B nos últimos anos e o que considera que ainda pode ser feito?**

Eu acho que a principal mudança nos últimos anos tem passado por um processo gradual de atualização, que vai desde as infraestruturas propriamente ditas até às equipas.

Neste caso, para um hotel que acabou de completar quarenta e três anos contam-se pelos dedos de uma mão as pessoas que têm mais de cinco anos de casa.

Temos, felizmente, uma equipa muito jovem, com vontade, com capacidade de inovar e é aí que nós temos apostado, essencialmente nas pessoas.

**9. Quais acha que são as qualidades que os clientes mais valorizam num restaurante de um hotel?**

Eu acho que aquilo que mais valorizam é aquilo que nós valorizamos em qualquer outro restaurante seja ele de hotel ou não.

É sentirmos que no fim de uma refeição, ao pagarmos a conta, a relação custo-benefício é efetivamente justa.

Eu costumo dizer, de forma muito simplista, que não me importo de pagar desde que me sinta bem servido e me sinta bem atendido. Isso pode acontecer nas mais variadas formas.

Por exemplo, costumo dizer que as melhores lulas grelhadas que comi na minha vida foi numa tasca onde as paredes estavam cravejadas de teias de aranha. No entanto, foram as melhores lulas que comi até hoje.

Acho que tem muito mais a ver com a experiência de restauração propriamente dita e com a sensação de satisfação em relação ao serviço do que propriamente com o facto de ser num hotel ou não. Acho que cada vez mais é isso que as pessoas procuram.

## **Anexo 6- Transcrição de Entrevista (Dolce Hotels and Resorts Camporeal Lisboa)**

### **1. Quais as estratégias utilizadas para a atração e fidelização dos clientes ao restaurante do hotel?**

Durante o check-in os clientes individuais são informados dos *outlets* disponíveis, horários, explicação geral e tipos de cartas. Caso estejam em regime de HB (*Half board*) são informados onde podem usufruir dos HB.

Em caso de grupos com HB são recebidos por uma chefia de F&B, e é dada uma explicação dos serviços e sugestão de *up selling*, (workshop de gins, vinhos, menus vínicos e pacote de bebidas para as refeições quando não incluídas).

Mantemos ativa uma *mailing list* de clientes que informamos em relação aos eventos especiais, por e-mail e por SMS.

### **2. Acha importante um restaurante de um hotel ter um conceito específico? Pode falar um pouco do conceito dos restaurantes do hotel?**

Sim, nós temos três restaurantes, mais piscina:

Temos um restaurante *fine dining*, aberto só aos jantares com uma carta de cozinha de autor, onde tudo é feito em *show cooking*.

Outro restaurante de *buffet*, aberto para grupos não em regime de exclusividade (exceto se pagar a exclusividade).

Um restaurante tipo *club house* de apoio ao golf e *outlet* para almoços, que só abre ao jantar no Verão e tem uma ementa típica de restaurante de golf.

Por fim, temos um restaurante de apoio à piscina, com carta reduzida.

### **3. Qual a sua opinião em relação ao *outsourcing* dos restaurantes do hotel a cadeias de restaurantes conhecidas? Considera que esta estratégia pode ser benéfica para um restaurante de um hotel?**

Certamente que existem opiniões divergentes, eu acho que pode ser uma mais valia em algumas circunstâncias. Por exemplo, um local com entrada direta do exterior, quando não existe *know how* suficiente ou um chefe de cozinha conhecido.

Mas deve-se medir bem os prós e os contras.

Menor rentabilidade, menor acompanhamento de clientes, feedback tardios e por vezes sem possibilidade de corrigir, pode colocar em causa o bom nome do hotel.

**4. Quais acha que são as qualidades que os clientes mais valorizam num restaurante de um hotel?**

A boa gastronomia e vinhos, o serviço requintado e de proximidade, o uso de produtos da região, conhecer o chefe de cozinha e a explicação do tipo de cozinha utilizada.

**5. Qual o papel da tecnologia no restaurante de hotel?**

A tecnologia pode ajudar. Nós, por exemplo, utilizamos um *tablet* para tirar os pedidos num dos restaurantes, o que encurta o tempo do pedido e aumenta a proximidade com o cliente.

Uma boa rede wireless que permita trabalhar no restaurante também é importante.

**6. O restaurante utiliza plataformas de *e-commerce* e venda online? Se sim considera que estas plataformas trazem vantagens para o restaurante?**

Nós não usamos, mas pode trazer vantagens.

**7. Que importância é que dão às *reviews* em relação aos restaurantes do hotel? Analisam os comentários e respondem aos clientes?**

Damos grande importância aos comentários feitos acerca dos nossos restaurantes, e respondemos a todas as críticas e elogios.

**8. Que tipo de estratégia de promoção/publicidade é utilizada pelo restaurante?**

Os restaurantes são maioritariamente promovidos em pacotes com os quartos, ou em redes sociais, em especial nas datas festivas, e em parcerias com adegas da região.

**9. O restaurante costuma ter menus sazonais e tem em conta a região em que se insere e o seu público alvo?**

Sim, a carta muda em todas as estações do ano. Tem em conta os produtos regionais e da época e os vinhos são maioritariamente da região, com apoios em

degustações de vinho, menus vínicos e *workshops* por parte dos mesmos produtores.

O público alvo são clientes *in house*, moradores do condomínio.

#### **10. O restaurante adota estratégias de RRM?**

Habitualmente não, apenas em dias especiais em que só temos determinados menus a preços mais elevados (informações dadas no *check in*).

O cliente pode ser convidado a aguardar por mesa no bar (onde acaba por consumir, em especial aos jantares) e é chamado quando tem mesa disponível, durante a refeição pode permanecer no restaurante o tempo que entender, embora por vezes ofereçamos o café no bar para poder sentar outros clientes.

Todos os colaboradores têm formação interna para trabalhar em qualquer outlet.

#### **11. Acha importante a recolha de dados internos e externos por forma a melhorar o serviço?**

Sim é fundamental ter o histórico dos clientes.

Nos temos uma ferramenta GGE (*Great Guest Experience*), onde é colocada toda a informação e partilhada com todas as equipas. são colocadas observações ou reclamações de todos os clientes *in house*, de forma a podermos melhorar o serviço em clientes que já fizeram comentários menos positivos.

O cliente após saída recebe um questionário de satisfação, relativo a todos os serviços do hotel incluindo os *outlets*, com avaliações que vão desde a comida, serviço, ambiente, etc.

Os empregados são todos avaliados pelo menos uma vez por ano ou em finais de contrato.

Todos os meses são comunicados os objetivos e a estratégia para os atingir, assim como o feedback do fecho e partilha de resultados.

## **Anexo 7- Transcrição de Entrevista (Hotel Tivoli Marina Vilamoura)**

### **1. O que as pessoas podem esperar dos restaurantes do hotel Tivoli Marina Vilamoura? Considera importante que um restaurante tenha um conceito específico?**

As pessoas que se deslocam aos restaurantes do hotel Tivoli Marina em Vilamoura podem esperar qualidade, consistência e originalidade em toda a experiência que envolve a refeição.

Considero que cada restaurante deve ter sempre um conceito específico. No Tivoli Marina temos três restaurantes e três bares, cada um com o seu conceito.

No caso dos restaurantes em específico, temos um deles de cozinha nacional e internacional; outro de cozinha italiana, com um ambiente romano; e outro de grelhados, ideal para os amantes de carne.

### **2. Quais acha que são as qualidades que os clientes mais apreciam num restaurante?**

As qualidades que considero que os clientes mais apreciam num restaurante são a qualidade e a consistência.

### **3. Considera importante um restaurante estar presente nas redes sociais?**

A presença nas redes sociais é muito importante para os restaurantes, uma vez que estas funcionam como uma plataforma de promoção para os estabelecimentos e fornecem informações aos nossos clientes.

### **4. Quais as melhores estratégias para a promoção de um restaurante?**

As melhores estratégias para a promoção de um restaurante são a definição do público alvo e dos seus canais preferenciais.

Assim, de acordo com o nosso público podemos definir quais os canais em que devemos apostar para atrair clientes aos nossos restaurantes.

**5. Considera que plataformas como a *zomato* e *tripadvisor* são importantes para um restaurante?**

Sim, este tipo de plataformas ajuda muito na promoção do restaurante e na percepção em relação às opiniões dos nossos clientes.

**6. O restaurante costuma ter menus sazonais e tem em conta a região em que se insere e o seu público alvo?**

Sim, normalmente adaptamos o nosso menu à estação do ano com a utilização de produtos frescos e de época.

**7. Quais acha que devem ser as estratégias que um restaurante deve ter para atrair e fidelizar clientes?**

Para um restaurante atrair e fidelizar clientes deve anunciar todas as alterações e futuras promoções ao seu público alvo.

Quantos mais clientes fidelizarmos ao nosso espaço mais rentável se torna o restaurante.

**8. Na sua opinião, qual o papel da inovação e diferenciação/personalização das experiências nos restaurantes?**

Na minha opinião, com a inovação e diferenciação pretendemos tornar o restaurante único, para que as pessoas tenham experiências que as façam voltar.

**9. Quais as principais mudanças nos restaurantes dos hotéis que tem notado nos últimos anos?**

Nos últimos anos, os restaurantes dos hotéis têm tentado personalizar e enriquecer as experiências e os espaços.