

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Joana Dias Azevedo

**Estrela *Michelin*: sonho ou pesadelo**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira – Hotelaria de Saúde e Bem-Estar  
Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Janeiro de 2018

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Joana Dias Azevedo

**Estrela *Michelin*: sonho ou pesadelo**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira – Hotelaria de Saúde e Bem-Estar  
Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Janeiro de 2018

Joana Dias Azevedo

**Estrela *Michelin*: sonho ou pesadelo**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Hotelaria de Saúde e Bem-Estar

**Membros do Júri**

Presidente

Professor Especialista António Manuel da Silva Melo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Prof.<sup>(a)</sup> Dra. Mónica Pereira de Oliveira  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Dr. Álvaro Aragão  
Especialista de Mérito Reconhecido – Casa da Calçada

Vila do Conde, Janeiro de 2018

## RESUMO ANALÍTICO

Pretende-se, com o desenvolvimento deste trabalho, a criação de um documento técnico que vise apresentar e descrever todos os processos e trâmites para a obtenção de Estrelas *Michelin*. Através da pesquisa que será realizada sobre a temática num restaurante galardoado com duas Estrelas *Michelin* aspira-se a uma análise meticulosa sobre todos os procedimentos, suas fraquezas e forças, aspetos positivos e negativos, vantagens e contrariedades deste sistema.

O estágio foi realizado no *The Restaurant*, restaurante do *The Yeatman Hotel*, durante o período de Janeiro de 2017 a Junho de 2017 versando toda a área operacional e de gestão do *F&B*, numa ótica de qualidade que permite à unidade a obtenção de tão conceituado prémio como é a Estrela *Michelin*. O relatório inicia-se por uma abordagem teórica à gastronomia, sua história e sua importância cultural. De seguida faz-se uma análise pormenorizada e uma investigação profunda sobre o guia *Michelin* e todos os aspetos intrínsecos. Por último e como culminar deste Relatório pretende-se contribuir para a ciência e técnica hoteleira através da criação de um documento que auxilie e ampare todos os restaurantes que aspirem este galardão.

Deseja-se, com humildade, criar um contributo para a hotelaria nacional e para o Departamento de Restauração e Bebidas em particular, tendo em conta que está pleno de lacunas de publicações técnicas.

**Palavras-chave:** Estrela *Michelin*; Guia *Michelin*; Restauração e Bebidas; Gastronomia.

## ABSTRACT

It is intended, with the development of this work, the creation of a document aimed at presenting and describing all the processes and procedures to obtain Michelin Stars. Through the research that will be held in a restaurant awarded with two Michelin Stars, we aspire a meticulous analysis on all procedures, positive and negative aspects, advantages and setbacks of this system.

The training course will be held at The Restaurant, restaurant of The Yeatman Hotel, during the period of January 2017 until June 2017, which will allow us to learn all the operational and F&B management standards that are necessary to obtain the quality to obtain a Michelin star.

The report begins by a theoretical approach that goes through a research about the gastronomy, its history and cultural importance. After that we will make a detailed investigation about the Michelin guide and all the intrinsic aspects. Finally, and as a culmination of this report, we pretend to contribute to the science and hotel management areas, creating a document that helps all the restaurants that aim this award.

We want to, with humility, to create a contribution to national hospitality and to the Food and Beverage department bearing in mind that is full of gaps of technical publications.

**Keywords:** Michelin Star, Michelin Guide; Food and Beverage; Gastronomy.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
Parte I – Desenvolvimento.....	3
Capítulo Um – Enquadramento teórico da restauração.....	3
1. História da gastronomia.....	3
2. História da restauração.....	4
3. História da hotelaria.....	4
4. Presente e futuro.....	5
Capítulo Dois – O Guia <i>Michelin</i> .....	6
5. Como tudo começou.....	6
6. Inspetores <i>Michelin</i> .....	10
7. O que é avaliado num restaurante.....	11
8. A importância da Estrela <i>Michelin</i> .....	12
Capítulo Três – Apresentação da Entidade.....	14
9. <i>The Fladgate Partnership</i> .....	14
10. <i>The Vintage House Hotel</i> .....	15
11. Hotel Infante Sagres.....	16
12. <i>The Yeatman Hotel</i> .....	18
12.1 Organograma funcional.....	25
Capítulo Quatro - <i>Relais &amp; Châteaux</i> .....	26
13. Apresentação da associação hoteleira.....	26
14. Casa da Calçada <i>Relais &amp; Châteaux</i> .....	28
15. Fortaleza do Guincho Hotel e Restaurante.....	30
16. Bela Vista Hotel & SPA.....	32
17. Quinta Casa Velha do Palheiro.....	33
Parte II – Estágio Curricular.....	36

Capítulo Um – <i>The Restaurant</i> .....	36
1. Das 16h às 18h.....	36
2. <i>Briefing</i> .....	37
3. Funções de cada colaborador .....	38
3.1. Chefe de Sala .....	38
3.2. <i>Hostess</i> .....	39
3.3. Chefe de turno .....	41
3.4. <i>Sommelier</i> .....	41
3.5. Roda .....	42
4. No fim do serviço .....	43
Capítulo Dois - <i>Chef Ricardo Costa e Chefe de Sala Pedro Marques</i> .....	44
5. <i>Chef Ricardo Costa</i> .....	44
6. Chefe de Sala Pedro Marques.....	47
Parte III– Manual de Processos e trâmites para a obtenção da Estrela <i>Michelin</i> .....	51
Introdução .....	54
1. O que são as Estrelas <i>Michelin</i> e que prestígio dão à unidade .....	55
2. Características essenciais do restaurante para que possa obter o galardão .....	56
3. Como se candidatar .....	57
4. Regras a aplicar.....	58
5. Conselhos de quem já tem Estrela <i>Michelin</i> .....	59
Conclusão .....	60
Referências bibliográficas.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64

## Lista de ilustrações

Figura 1 - Aristide Barbier e Nicolas Edouard Daubrée.....	6
Figura 2 - <i>Bibendum</i> .....	7
Figura 3 - Guia <i>Michelin</i> 1900.....	8
Figura 4 - <i>Michelin Guide to the British Isles</i> .....	9
Figura 5 - Estrela <i>Michelin</i> .....	12
Figura 6 - <i>The Vintage House Hotel</i> .....	15
Figura 7 - Quarto <i>Standard</i> .....	15
Figura 8 - Salão do Rio.....	16
Figura 9 - Quarto <i>Standard</i> .....	17
Figura 10 - Restaurante <i>Book</i> .....	17
Figura 11 - Logótipo <i>The Yeatman Oporto Hotel</i> .....	18
Figura 12 - <i>The Yeatman Oporto Hotel</i> .....	19
Figura 13 - Suite <i>Bacchus</i> .....	19
Figura 14 - Garrafeira.....	21
Figura 15 - <i>The Restaurant</i> .....	21
Figura 16 - Pregado do Mar.....	22
Figura 17 - <i>Wine Book</i> .....	22
Figura 18 - SPA.....	23
Figura 19 - Organograma.....	25
Figura 20 - Logótipo <i>Relais &amp; Châteaux</i> .....	27
Figura 21 - Casa da Calçada <i>Relais &amp; Châteaux</i> .....	28
Figura 22 - Quarto de Luxo.....	29
Figura 23 - Largo do Paço.....	30
Figura 24 - Fortaleza do Guincho.....	30
Figura 25 - Quarto <i>Courtyard</i> .....	31
Figura 26 - Restaurante Fortaleza do Guincho.....	31
Figura 27 - Hotel Bela Vista.....	32
Figura 28 - Quarto <i>Character</i> .....	33
Figura 29 - Restaurante Vista.....	33
Figura 30 - Quinta Casa Velha do Palheiro.....	34
Figura 31 - Quarto Duplo.....	34

Figura 32 - Sala de Jantar.....	35
Figura 33 - Montagem da Sala.....	37
Figura 34 - Mesa de apoio.....	38
Figura 35 - Mesa do <i>Chef</i> .....	40
Figura 36 - Distintivo de <i>Sommelier</i> .....	42
Figura 37 - Equipa do <i>The Restaurant</i> .....	43
Figura 38 - <i>Chef</i> Ricardo Costa.....	44
Figura 39 - Pedro Marques.....	48

## Lista de siglas

*F&B – Food and Beverage*

## Glossário

### A

*Amouse-bouche* – pequenos alimentos servidos como entrada, no início de uma refeição.

---

### B

*Briefing* – reunião antecessora ao serviço onde são dados a conhecer todos os pontos importantes do mesmo.

---

### C

*Capitain orders* – livro onde são escritos os pedidos do cliente

---

### D

*Duty Manager* – Diretor de Serviço. É o diretor escalonado para o dia, que representa a Direção Geral. É o responsável por tomar decisões relativamente à operação do hotel, dar as boas vindas aos clientes, manter a segurança e a disciplina entre os colaboradores.

---

### E

Enogastronómica – arte de harmonizar a refeição com vinhos.

---

### F

*Frapés* – Recipiente onde, durante o serviço, são colocados os vinhos com gelo.

*Food and Beverage (F&B)* – Departamento de Alimentação e Bebidas. Área responsável pela produção das preparações alimentares a serem servidas nos diversos pontos de venda do hotel.

---

### H

*Hostess* – Responsável pelo acolhimento dos clientes aquando da sua chegada ao restaurante.

---

## K

*Know-how* – Saber-fazer.

---

## M

*Mise-en-place* – preparação, preventiva, de material e/ou ingredientes que irão ser necessários durante o serviço.

## O

*Outlet* – Secção dentro de um departamento.

---

## P

*Performance* – Prestação.

---

## R

*Room-service* – Serviço de alimentos e bebidas proporcionado no quarto do cliente.

---

## S

*Sales Manager* – Diretor de Vendas.

Sazonalidade – Procura de um determinado serviço consoante a época do ano.

*Sommelier* – Responsável pelo serviço de vinhos.

---

## T

*T-lights* – Frasco de vidro onde são colocadas velas.

*Terroir* – Solo e clima característicos de uma região.

---

## W

*Wine pairing* – Seleção de vinhos para acompanhar cada momento do menu.

## INTRODUÇÃO

O Guia *Michelin* é o guia gastronómico mais importante do mundo. Foi criado pela companhia de pneus *Michelin* que o distribuiu para promover as viagens de automóvel por França, mostrando aos viajantes bons lugares para comer, atribuindo estrelas aos restaurantes franceses. A partir daí o Guia *Michelin* e as suas Estrelas *Michelin* foram difundidas por todo o mundo, existindo em 24 países em 4 continentes (Condi, 2017).

Todos os anos são realizadas diversas inspeções a variados restaurantes, com o objectivo de verificar a qualidade e consistência da comida oferecida. A gala de atribuição de estrelas para Portugal realiza-se em finais de Novembro, sendo que, até lá, vão existindo sempre especulações de quem irá ganhar. O ano de 2017 será, segundo a Diretora Comercial do Guia *Michelin* Mayte Carreño (Lusa, 2017), “Um ano muito bom, o melhor para Espanha e Portugal desde há vários anos, com estrelas muito distribuídas e a constatação de que a alta gastronomia se desenvolve não apenas em destinos já consolidados”.

No dia 23 de Novembro de 2017 Portugal ganhou mais 9 Estrelas *Michelin*. Os hotéis *The Yeatman*, em Vila Nova de Gaia, e o *PortoBay*, com o restaurante *Il Gallo d’Oro*, na Madeira, ascenderam às duas estrelas, distinção que muito honra a gastronomia nacional de cada país (Câmara, 2017).

Apesar de não se saberem ao certo os critérios que um restaurante necessita de ter para conseguir as estrelas, sabe-se que, quando um restaurante recebe a primeira isto significa que se distingue da concorrência e que a refeição vale a pena. Quando é galardoado com a segunda, esta reforça a qualidade da cozinha e o restaurante passa a excelente. Obter a terceira denota que tudo é perfeito (Bianchi, 2017).

Não existe nenhum *chef* ou restaurante que não sonhe com esta distinção. A obtenção da estrela traz consigo o reconhecimento internacional, aumentando a procura e a visibilidade, imobiliza pessoas, fica tudo debaixo dos holofotes (Nobre, 2017). Quando um restaurante é premiado, gera-se uma enorme curiosidade por parte dos clientes, passando o restaurante a ter meses de lista de espera em reservas (Marques, 2017).

Este trabalho que a seguir se apresenta pretende compreender com rigor a funcionalidade e os processos que permitem a obtenção deste galardão. O estágio

realizado na área de *F&B* e o apoio dos Recursos Humanos já experientes nesta prática, permitiram que se analisasse e conhecesse com rigor este procedimento.

A concretização deste relatório não era possível sem ser reforçado e apoiado na literatura de referência da área, quer ao nível da gastronomia, quer ao nível da história e funcionalidade do Guia *Michelin*.

Nesse sentido, iniciamos o processo da materialização deste trabalho com a história da gastronomia a nível internacional e nacional. Pretende-se com este capítulo a compreensão da importância da gastronomia a nível cultural, económico e social.

De seguida, abordamos o Guia *Michelin*, a sua história, a sua estrutura, a forma como é feita a inspeção e avaliação da unidade de restauração. No capítulo seguinte, apresentamos o grupo *Fladgate Partnership*, a sua história e unidades que fazem parte do seu diretório. Não podíamos falar e analisar o Guia *Michelin* e as Estrelas *Michelin* sem uma abordagem à associação hoteleira *Relais & Châteaux* que permite aos seus membros a aquisição de tão conceituado galardão, sustentado nos valores e filosofia desta associação, que prima pela excelência de produtos e serviços.

No capítulo seguinte expomos toda a operacionalidade do estágio que permitiu o contacto direto com o *Chef* Ricardo Costa e com o Chefe de Sala Pedro Marques de forma à compreensão da importância da atribuição da Estrela *Michelin* e como esta condiciona o dia-a-dia de uma unidade de restauração. Por último, no capítulo III apresentamos o Manual, de criação própria, que aspira a que funcione como base auxiliadora para a aquisição de tão conceituado galardão.

## Parte I – Desenvolvimento

### Capítulo Um – Enquadramento teórico da restauração

#### 1. História da gastronomia

Desde o início da existência do Homem que a alimentação é a base de toda a sobrevivência. A alimentação reflete a satisfação de uma necessidade primária, traduzindo a diversidade de culturas e a identidade de cada país. Resulta, assim, das técnicas de produção, estruturas sociais, representações dietéticas e religiosas e do conjunto de tradições construídas ao longo dos anos (Impala, 2003).

Inicialmente, a nutrição do Homem primata era feita à base de bagas, raízes, ovos de pássaros, vermes e animais de pequeno porte. Foi quando este se tornou bípede, que começou a ter acesso a outros alimentos como os frutos e animais de maior porte. A maior revolução na sua alimentação deu-se, ao descobrir o fogo, começando a cozinhar os alimentos, deixando assim de ingerir comida crua (Impala, 2003).

A necessidade de o ser humano se descolar à procura de caça e de colheita, fez com que as populações se unissem e partilhassem novas experiências gastronómicas, assim como variados espaços onde partilhar a refeição (Oliveira, 2015).

Com o passar dos anos, o Homem começou a selecionar e cultivar plantas e cereais como o trigo e o centeio, nascendo assim a agricultura. Começou, simultaneamente, a criação de animais, nomeadamente ovelhas, porcos e cabras, permitindo-o fixar-se numa determinada região, tendo um acesso mais cómodo e regular a proteína, que até aí era realizada através da caça, com longos dias de preparação de armas e utensílios (Impala, 2003).

Quando já dominava o fogo, inventou os potes de barro e cerâmica, o que lhe permitiu cozer os alimentos em água a ferver, sobre o fogo (Impala, 2003). A Civilização Grega foi a grande impulsionadora dos novos métodos de confeção como o cozer, fritar e assar os alimentos (Cestur, 2006).

Na Idade Média, com o objetivo de fazer uma pausa nas rotinas das refeições, começaram a realizar-se festas, aliando-se o convívio a uma refeição melhorada, com vinho abundante, músicas e brincadeiras que duram a noite inteira (Modesto & Praça, 1999).

## 2. História da restauração

O termo Restauração surgiu em 1765 quando Boulanger, comerciante de sopas ou *restaurants* (palavra derivada de *restaurare* do latim) como as apelidava, as criava como um restaurador de forças dos seus clientes. Em Paris, 17 anos depois, surge o primeiro restaurante nas mãos de Beauvilliers, denominado de *Restaurant La GrandeTaverne de Londres*. (Ribeiro, 2001). Com a multiplicação dos restaurantes, começou a haver uma diferenciação daqueles que existiam com a finalidade apenas gastronómica, de alimentar diariamente o cliente que se deslocava para os centros urbanos, e daqueles que tinham como objetivo apenas proporcionar refeições a um determinado grupo de clientes da alta sociedade, num ambiente mais requintado, havendo a necessidade de despender mais dinheiro na refeição (Impala, 2003).

O aumento das populações nos meios urbanos, com as pessoas a serem obrigadas a almoçar perto do seu local de trabalho e a entrada da mulher no mundo do trabalho, afastando-a da cozinha, foram fatores que tiveram como consequência a diminuição do hábito de se confecionar as refeições em casa, favorecendo assim o desenvolvimento da restauração e aumento na oferta de emprego neste ramo (Ribeiro, 2001).

Com esta evolução, os alimentos pré-preparados começaram a fazer parte da alimentação das casas onde as mulheres também trabalhavam, mudando assim os hábitos alimentares. As pessoas começaram a preocupar-se menos com a qualidade dos produtos ingeridos, e mais com o tempo que perdiam com cada refeição. As questões de saúde cederam lugar ao fator conforto, marcando assim o início do *fast-food* (Impala, 2003).

## 3. História da hotelaria

O início da hotelaria deu-se com a peregrinação onde havia uma necessidade, por parte dos peregrinos, de pernoitar num local onde também servissem refeições. O aparecimento destes estabelecimentos foi importante quando se começaram a ligar as cidades às vilas, sendo os albergues necessários para que os cavalos pudessem descansar e comer, assim como os viajantes (Cestur, 2006). O Império Romano, para além de

revolucionar a gastronomia através da ostentação e o prazer associados à arte de comer, foi também o grande propulsor da hospitalidade, inculcando-lhe todo o luxo da época (Oliveira, 2015).

Auguste Escoffier, considerado o Rei dos *Chefs*, ganhou a sua reputação quando, em 1890, se tornou *Chef Executivo* do *Savoy Hotel*, em Londres. Escoffier foi o revolucionário na gastronomia moderna, utilizando apenas ingredientes sazonais, abandonando as guarnições elaboradas e organizando as cozinhas profissionais (Myhrvold, 2017). César Ritz, em 1898, tornou-se Gerente do *Savoy*, na altura um dos maiores e mais luxuosos hotéis do mundo. Aliou-se a Escoffier e ambos, tornaram Londres numa cidade onde valia a pena viver (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2017). César Ritz, aproveitando o aparecimento da eletricidade que lhe permitiu ter luz no *Savoy*, implementou, nos quartos, as casas-de-banho privativas, sendo essa a inovação da época na hotelaria. A partir desse momento, os gestores hoteleiros aperceberam-se da necessidade constante de se adaptarem às mudanças, em prol da sobrevivência do seu estabelecimento (Oliveira, 2015).

#### 4. Presente e futuro

Com a evolução da exigência por parte dos consumidores surgiu a necessidade de conciliar o ato de se alimentar enquanto satisfação de uma necessidade básica com o gosto de estar à mesa, apreciando uma boa refeição com um bom vinho, disfrutando também da companhia (Ribeiro, 2001).

Sendo um turista aquele que se descola por prazer, simples curiosidade por outras culturas e para aprender mais sobre elas, os restaurantes, em função dos sabores genuínos que disponibilizam, em paralelo com a simpatia e qualidade dos serviços prestados, conseguem-lhes proporcionar experiências gastronómicas únicas. Um turista, ao optar por degustar um prato tradicional do local que visita, procura estabelecer uma relação de socialização, facilitando o convívio e o seu conhecimento de novas realidades associadas aos costumes locais (Ribeiro, 2001).

Com o aumento da preocupação pela saúde e bem-estar e a consciência dos benefícios de uma alimentação mais biológica, os restaurantes têm verificado uma evolução na procura de alimentação à base de vegetais, tanto no que diz respeito a

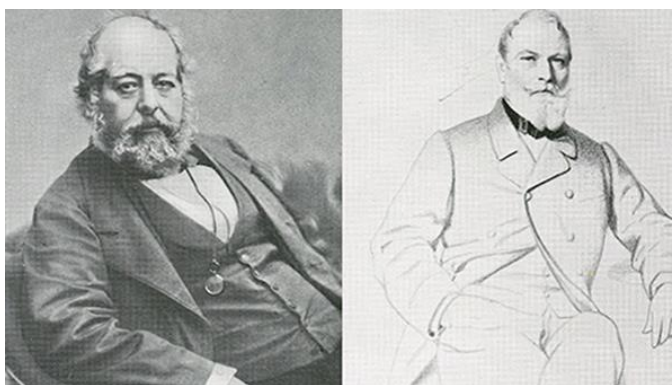
entradas como a pratos principais. Com o objectivo de atrair este novo segmento, os restaurantes já começam a oferecer, nas suas cartas, pratos vegetarianos e com consciência ecológica (TheFork, 2017).

Ementas de fusão, com novos sabores e cores são também a nova aposta dos restaurantes, sabendo que existe uma nova procura por sabores inesperados e comidas coloridas. Oferecem-se pratos com flores comestíveis que, para além de trazerem um acréscimo de nutrientes e vitaminas importantes, permitem que o prato fique mais colorido. O aspeto visual da comida tornou-se muito importante, uma vez que, os jovens gostam de publicar nas redes sociais as fotografias das comidas, publicitando o estabelecimento (TheFork, 2017).

## Capítulo Dois – O Guia *Michelin*

### 5. Como tudo começou

No ano de 1832, em Clermont-Ferrand, França, os primos Aristide Barbier e Nicolas Edouard Daubrée, abriram uma pequena fábrica de máquinas agrícolas. Aristide, ao ver a sua esposa utilizar borracha vulcanizada para fazer bolas para as crianças, apercebeu-se do potencial do material para a indústria e passou a utilizá-lo para fabricar juntas, correias, válvulas e tubos.



Fonte: (Michelin, 2017)

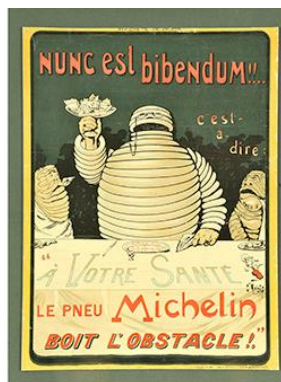
Figura 1 - Aristide Barbier e Nicolas Edouard Daubrée

Em 1889 Edouard e André Michelin assumiram o negócio do avô, Aristide, e do primo Nicolas. Surgiu assim a Sociedade *Michelin* onde se passaram a fabricar apenas pastilhas de freio (Michelin, 2017).

Um ciclista, após ter furado um pneu, parou na fábrica da *Michelin* à procura de ajuda. Trocar um pneu levava horas e apenas poderia ser feito por um profissional. Edouard viu ali uma oportunidade de negócio. Foi assim que, em 1891, nasceu a invenção que iria mudar o mundo dos pneus, o pneu desmontável. A troca de pneus começou assim a ser realizada em meia hora e por qualquer pessoa. O ciclista Charles Terrint venceu a corrida *Paris Brest Paris*, sendo o único a utilizar estes novos pneus. Esta criação conquistou o público e, em 1892, mais de 10.000 ciclistas correram com os pneus *Michelin* (Michelin, 2017).

Em 1894 produziram os novos pneus para carruagens com o intuito de melhorar a mobilidade, tornando as viagens mais confortáveis e silenciosas. Com a criação do automóvel, a empresa apresenta mais uma invenção, o *Éclair*, um automóvel idealizado e fabricado pela *Michelin*, equipado com os seus pneus (Michelin, 2017).

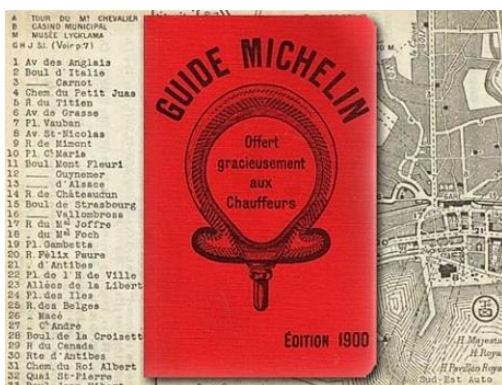
O boneco *Michelin*, Bibendum, nasce em 1898 quando os irmãos, de duas pilhas altas de pneus, tiveram a ideia de criar um boneco que pudesse representar a marca. Com a ajuda do desenhista O'Galop, nasceu assim a primeira versão do boneco (Michelin, 2017).



Fonte: (Michelin, 2017)

Figura 2 – *Bibendum*

O Guia *Michelin* foi fundado no ano de 1900, por André e Edouard Michelin, quando viajar era quase sempre uma aventura: trajetos longos, estradas mal sinalizadas... Apesar dos obstáculos, com o intuito de cativar as pessoas a comprar carros e viajar, desenvolvendo assim a mobilidade e fazendo crescer o seu mercado de pneus, começaram a distribuir gratuitamente aos condutores um pequeno guia vermelho. Este Guia Vermelho, de 400 páginas, continha um grande número de informações sobre como trocar um pneu, onde abastecer o carro, onde comer e dormir (Michelin, 2017).

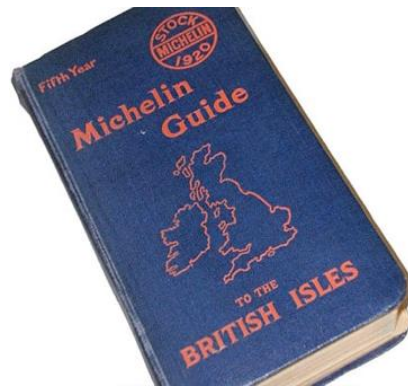


Fonte: (Michelin, 2017)

Figura 3 - Guia *Michelin* 1900

Entre 1911 e 1913 a empresa criou a utilização de sinalização de quilometragem nas estradas francesas. Foi também nesta época que surgiu o Departamento de Informações para Viagens Automobilísticas, uma rede social que permitiria a troca de informações sobre itinerários rodoviários entre a *Michelin* e os seus leitores. (Michelin, 2017).

Após o fim da Primeira Guerra Mundial, com o rápido progresso da indústria automóvel impulsionada pelo sucesso do Guia Vermelho, a *Michelin* lança o primeiro Guia Turístico de Inglaterra e o Guia da Condecoração Estrela de Boa Mesa (Michelin, 2017).



Fonte: (Michelin, 2017)

Figura 4 - *Michelin Guide to the British Isles*

Em 2004 a empresa cria o slogan “*MICHELIN*, a melhor maneira de ir mais longe”, que ilustra o seu compromisso em proporcionar uma maior mobilidade aos viajantes. A empresa acredita que a mobilidade é essencial para o desenvolvimento humano e, procura, através da sua paixão pela inovação, torná-la mais segura, eficiente e sustentável (Michelin, 2017).

Com a criação do guia, com o seu método de seleção homogêneo, respeitando as especialidades locais, tradições regionais e o *know-how* nacional a *Michelin* revela, todos os anos, o dinamismo da gastronomia de um país, região ou cidade, evidenciando novas tendências culinárias e talentos, ajudando a que cada leitor encontre o hotel ou restaurante que corresponde à sua expectativa, em todas as categorias de conforto, preço, estilo e tipo de cozinha (Durand, 2017). Em 1926 adotou-se a classificação dos restaurantes até uma estrela e, em 1931, esta aumentou até três estrelas. O Guia Vermelho é o guia gastronómico mais influente e secreto no mundo (Vidal, 2017).

Hoje em dia a *Michelin* conta com quatro guias (Durand, 2017):

- O Vermelho, guia de referência que premeia os restaurantes de 1 a 3 Estrelas *Michelin*;
- O Verde, guia turístico que se concentra no património natural e cultural por região;
- O *Gourmand*, que contém uma seleção dos restaurantes típicos de cada região;

- O Prático, guia criado para os viajantes individuais com informações mais objetivas, tendo também uma edição de bolso.

A sua seleção é composta por 29 guias que cobrem 28 países, em 4 continentes, que reúnem mais de 45 mil estabelecimentos no mundo (Michelin, 2017).

## 6. Inspetores *Michelin*

Todos os inspetores são funcionários da *Michelin*, formados em escolas de hotelaria, sem nenhum vínculo aos estabelecimentos visitados.

Todos os anos percorrem, em média, 30.000 Km, fazem cerca de 250 refeições em restaurantes e ficam alojados em mais de 160 hotéis, com o propósito de selecionarem os melhores estabelecimentos de todas as categorias relativas a conforto e preço (Michelin, 2017).

São clientes normais que reservam, comem e pagam as refeições, sempre de forma discreta e em anonimato. Se algum funcionário ou *chef* os reconhece, por mais que queira mudar ou acrescentar algum ingrediente na sua refeição, isso é um risco. Os inspetores estão sempre atentos às mesas em redor e ao serviço que é prestado no restaurante, sendo que se houvesse algum tipo de diferença este iria reparar (Inspector Michelin, 2017).

Duas vezes ao ano são realizadas as denominadas Sessões Estrelas, onde se decide a atribuição ou a perda das Estrelas *Michelin*, em reuniões com o Diretor dos Guias *Michelin*, o Diretor do Guia de determinado país e os inspetores. Em caso de não haver consenso em relação a um restaurante, é realizada outra visita por um inspetor diferente, onde se verifica a consistência da cozinha, pois é um critério com elevada importância na atribuição das estrelas. São possíveis até 12 visitas por ano, por inspetores diferentes, apenas para verificar a consistência oferecida, antes de se atribuírem três estrelas a um restaurante (Malagueta da Comunicação, 2017).

## 7. O que é avaliado num restaurante

Os inspetores avaliam cada prato baseando-se em cinco critérios: a qualidade dos produtos utilizados, a personalidade e a técnica da cozinha, a harmonização dos sabores, a relação preço e qualidade e a consistência. Os melhores restaurantes são destacados com *Bib Gourmand*, cozinha de qualidade e de preço razoável, ou estrelas com base, exclusivamente, na qualidade da cozinha (Michelin, 2017).

Segundo Benoît Sinthon (Marques, 2017) “Um restaurante que tem Estrela *Michelin* depende de muita coisa. Da matéria-prima de excelente qualidade e de uma equipa com muita motivação e experiência na área”.

Para Miguel Laffan (Marques, 2017) “A cozinha é o mais importante, mas também se tem em conta a sala, a decoração, o estacionamento e a delicadeza como as coisas são feitas. É o cliente levantar-se para ir à casa-de-banho e o empregado trocar-lhe o guardanapo sem ele notar”.

Ser um restaurante luxuoso não é um requisito obrigatório na obtenção da estrela. Na opinião de José Avillez (Marques, 2017) “Luxo não. Acho que hoje em dia não se aplica. Há restaurantes com três estrelas que não têm toalhas na mesa, que são muito descontraídos. A exclusividade, essa, diria que sim”.

Relativamente ao serviço, no Guia *Michelin*, este é premiado pelas facas e garfos, um pequeno símbolo que premeia fatores como o luxo, a agradabilidade, estética e ambiência (White, 2017). Segundo Jean-Luc Naret (Malagueta da Comunicação, 2017) “um talher significa que um restaurante é bastante confortável e 5 talheres vermelhos significam que este tem grande luxo e tradição, prestando um serviço perfeito”.

## 8. A importância da Estrela *Michelin*



Fonte: (Dikme, 2017)

Figura 5 - Estrela *Michelin*

Para os *chefs* que recebem este galardoado prêmio, para além do aumento da procura e da visibilidade do seu restaurante ganham também reconhecimento internacional. O Guia *Michelin* tem tanta autoridade que pode ser capaz de lotar ou levar à falência um restaurante (Nobre, 2017).

Segundo Marco Pierre White (White, 2017) “Quando ganhas uma estrela, caem sobre ti os holofotes. Quando ganhas duas, a luz sobe de intensidade”.

O *chef* Miguel Laffan, após ter ganho a Estrela *Michelin* em 2014, teve um crescimento na faturação do restaurante, fechando o ano com 40% de faturação sendo 30% pura responsabilidade da *Michelin*. Notou que o mundo tinha acabado de descobrir a sua existência, a existência de um resort chamado *L’And Vineyards* e uma região, o Alentejo (Marques, 2017).

Segundo Daniel Vidal (Vidal, 2017) “Há vidas e carreiras de *chefs* que se moldam aos secretos critérios dos inspetores invisíveis. Tudo se faz pela estrela para que os próprios se possam também tornar em estrelas, não do *rock* mas da cozinha”.

Segundo José Avillez (Marques, 2017) “É bom superar as expetativas, mas não nos devemos tornar reféns disso. Não se consegue estar sempre a surpreender”.

Receber o convite para estar presente na Gala das Estrelas não quer efetivamente dizer que o *chef* irá ser galardoado. A expectativa aumenta, mas nada está confirmado até ao momento em que é anunciado o nome do *chef* (Pais, 2017).

É neste momento em que os *chefs* e as suas equipas se sentem reconhecidos pelo trabalho que realizam todos os anos, com muito rigor, abdicando, muitas vezes, de dedicar tempo à família pois estão a trabalhar (Pais, 2017).

Ganhar uma estrela é como quando uma equipa que joga na segunda divisão passa para a primeira. Assim, é necessário procurar os melhores jogadores, para se continuar a rematar no dia-a-dia e manter o prémio (Marques, 2017).

Segundo Miguel Laffan (Nobre, 2017) “Quando não se tem a estrela somos um espírito livre movidos por essa ambição, quando se obtém e se perde, passamos para um trapézio sem rede. É preciso não se deixar afetar por toda a pressão e não ir abaixo”.

A constante pressão para atingir a perfeição, aliada a problemas de saúde dos *chefs* e a queda da rentabilidade dos restaurantes faz com que muitos *chefs* galardoados com três Estrelas *Michelin* as devolvam (Fernandes, 2017).

Muitos *chefs* decidem ausentar-se do guia e devolver a sua estrela devido ao mundo que se cria em redor deste, segundo Julio Biosca (Marques, 2017) “A loucura que entra pela porta (...) o dia em que te baixam a nota ficas maluco”.

Marco Pierre White, optou por devolver as estrelas pois já não queria ser *chef*, segundo Marco (White, 2017) “Embora me fossem muito queridas e tivesse sido tão difícil conquistá-las, tinha de devolvê-las. Com elas, haveria de desaparecer também a pressão”. Restituindo assim a consagração que o tinha levado toda uma carreira a conquistar, reconquistou o controlo da sua vida, que até então era do Guia *Michelin*, segundo Marco Pierre White (White, 2017) “o livrinho capaz de conferir glória aos escravos do fogão”. O *chef* que ao ganhar uma Estrela *Michelin*, ao invés de ir celebrar, regressou à cozinha, ao conforto do trabalho duro e da disciplina, finalmente sentiu-se feliz por se ver livre de sofrimento, segundo Marco (White, 2017) “Pode soar a exagerado, mas acho mesmo que a minha vida estava cheia de sofrimento”.

Um estabelecimento com Estrela *Michelin* pode decair por dois motivos: a ausência do *chef* da cozinha quando este começa a ter sucesso, ou por se tornar um *chef* burocrata ou um *chef* celebridade, ou devido a crises emocionais, criadas num ambiente onde se sente demasiada pressão. É nesse momento em que a comida cai de nível e os restaurantes começam a entrar em decadência (Malagueta da Comunicação, 2017).

## Capítulo Três – Apresentação da Entidade

### 9. *The Fladgate Partnership*

A família Yeatman, através de Morgan Yeatman, ingressou no mercado do Vinho do Porto através de uma parceria com a marca Porto *Taylor's*, criando assim a *Fladgate Partnership*.

Os seus filhos e gerações seguintes, dando ênfase ao neto Dick Yeatman, assumiram a liderança da empresa. Dick Yeatman foi um expedidor de Vinho do Porto e o primeiro da família a ter formação como produtor de vinho. É-lhe atribuído o enorme contributo e impacto no crescimento e evolução das vinhas e, conseqüentemente, da empresa.

A família estreou-se na hotelaria, em meados dos anos 90, abrindo uma unidade pertencente à *Relais & Châteaux* no Douro. Esta propriedade contribuiu para que a região fosse considerada um destino turístico vínico de luxo (The Yeatman Hotel, 2017). Entretanto a unidade foi vendida passando pelas mãos da Douro Azul e do grupo hoteleiro CS. Em 2015 a *Fladgate* volta a adquirir o *The Vintage House Hotel* com o propósito de oferecer uma experiência mais rústica aos visitantes aos hóspedes e clientes habituais do *The Yeatman* (Cardoso, 2017).

Em 2006 começou a desenvolver-se um hotel de luxo com excelente localização geográfica, proporcionando vistas esplêndidas para o centro histórico do Porto. Denominado *The Yeatman Hotel*, o hotel homenageia a família Yeatman e a sua forte ligação com a cidade do Porto. Em Setembro de 2010 abriu como sendo o primeiro hotel vínico do país, tornou-se uma referência nacional e mundial, e é, agora, considerado um dos melhores hotéis de luxo de cidade (The Yeatman Hotel, 2017).

Para reforçar a oferta do grupo na cidade do Porto, a *Fladgate Partnership* adquire, em 2016, o Hotel Infante Sagres. Este investimento irá garantir que o hotel continue a ser um marco no centro histórico do Porto, transmitindo o seu luxo e tradição de primeiro hotel de luxo de cinco estrelas da cidade (Miranda, 2017).

## 10. *The Vintage House Hotel*

O hotel de cinco estrelas localiza-se no Pinhão, no Douro, região classificada como Património Mundial da Unesco. A unidade está situada na margem do rio Douro, transmitindo calma e tranquilidade através da sua paisagem (The Vintage House Hotel, 2017).



Fonte: (The Vintage House Hotel, 2017)

Figura 6 - *The Vintage House Hotel*

O *Vintage House* conta com 50 quartos e suites que proporcionam ao hóspede conforto e sofisticação num ambiente rústico e elegante. Todos os quartos têm vista sobre o rio Douro, permitindo disfrutar da vista maravilhosa do pôr-do-sol. Para completar o estilo rústico, as suites estão decoradas com lareiras de granito original (The Vintage House Hotel, 2017).



Fonte: (The Vintage House Hotel, 2017)

Figura 7 - Quarto *Standard*

O bar *Library* aberto todos os dias das 11h às 24h, proporciona um ambiente acolhedor onde, durante o Inverno os hóspedes podem aproveitar para ler um livro em frente à lareira enquanto tomam uma bebida e, no Verão, disfrutar da tranquilidade da piscina com um cocktail. No Salão do Rio é servido o pequeno-almoço e, no restaurante Rabelo, são servidos almoços e jantares tanto na sala como no terraço. O restaurante encontra-se aberto das 12h30 às 15h30 e das 19h30 às 22h30. Aqui podem-se disfrutar de refeições tradicionais da região do Douro (The Vintage House Hotel, 2017).



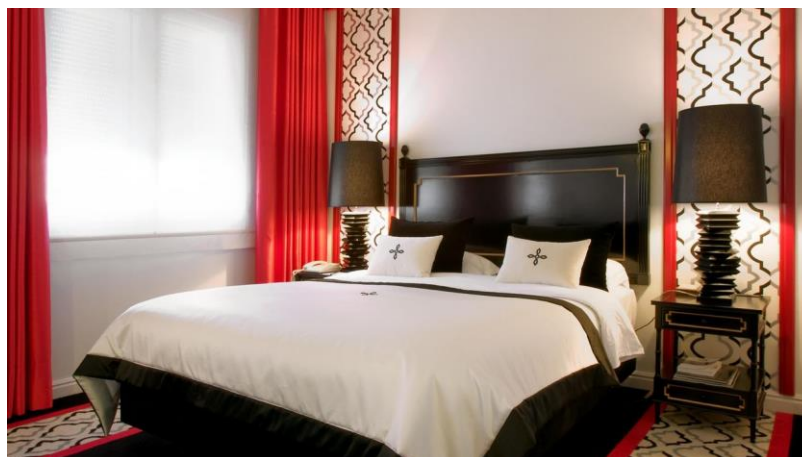
Fonte: (The Vintage House Hotel, 2017)

Figura 8 – Salão do Rio

## 11. Hotel Infante Sagres

O Infante Sagres foi inaugurado em 1951, sendo o primeiro hotel de luxo da cidade do Porto. É um hotel único, que transmite charme, sofisticação e hospitalidade a quem o visita (Hotel Infante Sagres, 2017).

Os quartos e suites do hotel estão decorados com quadros de pintores portugueses e arte moderna e contemporânea, proporcionando aos hóspedes um conhecimento da cultura portuguesa num ambiente sofisticado (Hotel Infante Sagres, 2017).



Fonte: (Hotel Infante Sagres, 2017)

Figura 9 - Quarto *Standard*

O restaurante *Book*, inserido na antiga livraria Avis, proporciona um ambiente acolhedor, ainda decorado como a antiga biblioteca. No seu ambiente familiar os hóspedes podem degustar da comida tradicional portuguesa (Hotel Infante Sagres, 2017). Os hóspedes, antes de se deslocarem ao restaurante do hotel, podem-se deslocar ao bar Dona Filipa para tomarem um aperitivo (Hotel Infante Sagres, 2017).



Fonte: (Hotel Infante Sagres, 2017)

Figura 10 - Restaurante *Book*

## 12. *The Yeatman Hotel*

Segundo o Manual do Colaborador (The Yeatman Hotel, 2017) “Expor os hóspedes ao mundo do vinho, num dos mais importantes centros de vinho do mundo” é a visão da unidade hoteleira.

Foi projetado tendo como missão ser um hotel vínico de luxo localizado no Porto, que tem por objectivo proporcionar aos hóspedes a melhor e mais autêntica experiência sobre a cidade do Porto, vinho do Porto e vinhos portugueses. Irá apresentar aos seus hóspedes a cultura e charme de Portugal bem como promover uma ligação perfeita entre os grandes vinhos e a experiência gastronómica. O *The Yeatman* redefine a oferta hoteleira do Porto e constitui uma referência de qualidade de serviço (The Yeatman Hotel, 2017).

O *The Yeatman* rege-se pelos seguintes princípios: qualidade, ética, respeito, *performance*, mérito e inovação (The Yeatman Hotel, 2017):

- Procura sempre a excelência na prestação do serviço ao cliente, num ambiente atrativo e amigável, empregando os mais elevados princípios de conduta em todas as ações e decisões, como base para a confiança dos hóspedes e nos seus funcionários.
- Garante a eficiência económica nos custos e nas soluções adotadas na prestação dos serviços, seguindo uma gestão por objetivos devidamente quantificados, sendo realizada uma avaliação periódica em função dos resultados.
- Todas as novas ideias e desenvolvimento de novas atividades são incentivadas e premiadas.



Fonte: (Seara, 2017)

Figura 11 - Logótipo *The Yeatman Hotel*

Localiza-se no centro de uma das mais importantes capitais v\u00ednicas europeias, entre jardins paisag\u00edsticos a sul do Rio Douro e da cidade velha. \u00c9 um sofisticado hotel v\u00ednico que proporciona umas f\u00e9rias culturais no Porto aos amantes de vinho (The Yeatman Hotel, 2017).



Fonte: (The Yeatman Hotel, 2017)

Figura 12 - *The Yeatman Hotel*

Todos os 83 quartos e su\u00edtes est\u00e3o personalizados pelos parceiros v\u00ednicos. Utilizando quadros e outros objetos decorativos, proporcionam um conhecimento da hist\u00f3ria e do ambiente que caracteriza cada adega. Para al\u00e9m disso, todos t\u00eam um terra\u00e7o privativo com vistas panor\u00e2micas sobre o rio (The Yeatman Hotel, 2017).



Fonte: (The Yeatman Hotel, 2017)

Figura 13 - Suite *Bacchus*

O hotel tem dois restaurantes, o *Oragerie* e o *The Restaurant* e dois bares, o *Dick's Bar*, que homenageia Dick Yeatman, como j\u00e1 referido, um dos respons\u00e1veis pelo

crescimento da *Fladgate Partnership*, e o *Pool Bar*, sazonal, funcionando de Abril a Outubro (The Yeatman Hotel, 2017).

**Horário de funcionamento *Orangerie*:**

Almoço: 12h30 às 15h

Jantar: 19h30 às 22h

**Horário de funcionamento *Dick's Bar*:**

Domingo a Quinta-Feira: 9h à 1h

Sexta-Feira, Sábado e Véspera de Feriado: 9h às 2h30

**Horário de funcionamento *Pool Bar*:**

Segunda-feira a Domingo: 10h às 20h

**Horário de funcionamento *Room Service*:**

24 horas

Ambos os restaurantes têm uma cozinha regional moderna que utiliza produtos locais frescos, acompanhada por ótimos vinhos portugueses. O *The Restaurant*, galardoado com duas Estrelas *Michelin*, apenas funciona com menus de degustação.

No *The Yeatman* funcionam duas cartas de vinhos, o *Wine Book* e o *Wine Journal*. O *Wine Book* contém todos os vinhos servidos nos *outlets*, tanto a copo como a garrafa, portugueses e estrangeiros. No *Wine Journal* encontra-se a seleção de vinhos a copo dos parceiros véricos, sendo assim representados os 83 vinhos com a sua breve descrição e história. Todos os produtores de vinhos parceiros do hotel participam ativamente em programas de provas, seminários e jantares véricos organizados todas as quintas-feiras no *Orangerie*.



Fonte: (The Yeatman Hotel, 2017)

Figura 14 - Garrafeira

O *The Restaurant*, restaurante gastronómico do hotel, proporciona experiências enogastronómicas únicas aliadas a uma cozinha tradicional portuguesa de assinatura. Oferece um ambiente clássico e confortável, onde se presta um serviço discreto e de alta qualidade. Ao serviço está aliada a maravilhosa vista do rio Douro e do centro histórico da cidade do Porto (The Yeatman Hotel, 2017).



Fonte: (The Yeatman Hotel, 2017)

Figura 15 - *The Restaurant*

No menu de degustação, criado pelo *chef* Ricardo Costa, estão presentes diversas especialidades regionais, criadas com um leque de peixes e outros produtos frescos (The Yeatman Hotel, 2017).



Fonte: (The Yeatman Hotel, 2017)

Figura 16 - Pregado do Mar

Aliando a gastronomia aos vinhos, o restaurante oferece também um acompanhamento vínico, permitindo que os hóspedes descubram a riqueza e o primor das ligações entre o vinho e os pratos, contrastando as diferenças dos sabores e permitindo-lhes que participem numa viagem pelas diversas e distintas regiões vinícolas de Portugal (The Yeatman Hotel, 2017).



Fonte: (The Yeatman Hotel, 2017)

Figura 17 - Wine Book

O *The Restaurant* ganhou a primeira Estrela *Michelin* no ano de 2011, um ano após a abertura do hotel e, em 2016 obteve as duas estrelas.

O *chef* Ricardo Costa pretende oferecer uma experiência única, com um menu de degustação elaborado com produtos nacionais, técnicas atuais e uma comida portuguesa com um toque internacional. Durante o serviço o *chef* deseja que sejam contadas histórias sobre os pratos onde os clientes possam ficar a conhecer o nosso país.

Quer que os clientes terminem a refeição com uma experiência original, mais exclusiva e que possam conhecer produtos que não estão habituados a comer.

**Horário de funcionamento:**

Segunda a Sexta-feira: 19h30 às 23h

Sábado e Domingo: 12h30 às 15h e 19h30 às 23h

No *The Restaurant* existem três tipos de menus: o de quatro pratos, o de seis e o de oito. Tanto o menu de quatro pratos como o de oito já estão predefinidos e o de seis é um menu surpresa criado consoante a escolha do *chef* no momento. Em todos os menus existem algumas surpresas no início, também denominadas de *amuse-bouches*.

**Preçário (por pessoa):**

Menu de 4 pratos: 100€

Menu de 6 pratos: 130€

Menu de 8 pratos: 150€

No restaurante gastronómico trabalham 20 colaboradores regidos pela paixão que sentem ao praticar um estilo de serviço de excelência e pela autenticidade das relações estabelecidas com os seus clientes.

O tema do vinho estende-se, também, ao *Caudalie Vinotherapie®* Spa através de produtos e terapias que têm como base ingredientes extraídos da vinha (The Yeatman Hotel, 2017).



Fonte: (The Yeatman Hotel, 2017)

Figura 18 - SPA

**Horário de funcionamento do SPA:**

Segunda-feira a Quarta-feira: 10h às 20h

Quinta-feira a Domingo: 10h às 21h

**Horário de funcionamento Piscina Interior:**

Segunda-feira a Domingo: 7h às 21h

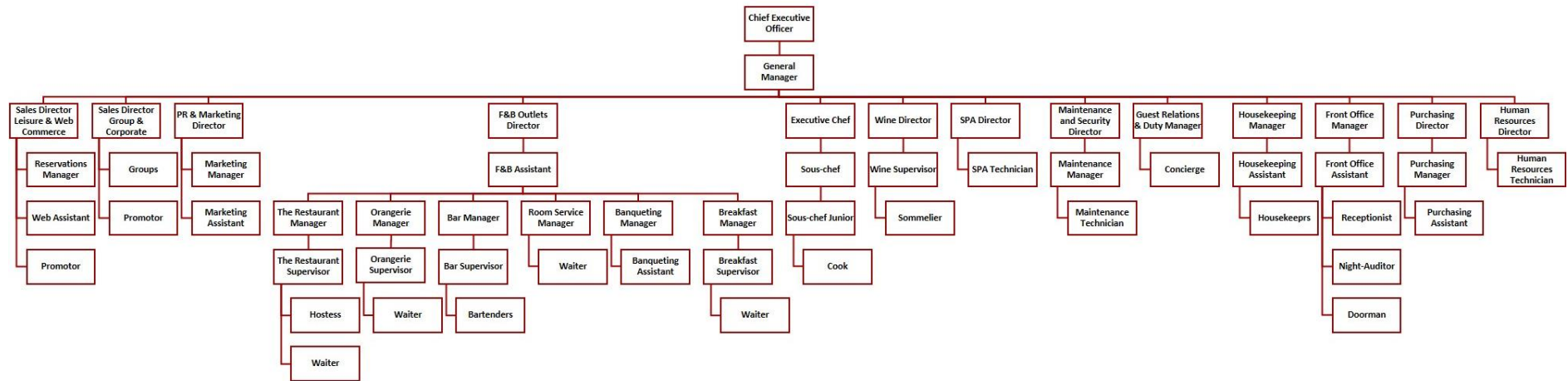
**Horário de funcionamento Ginásio:**

Segunda-feira a Quarta-feira: 13h às 20h

Quinta-feira e Sexta-feira: 13h às 21h

Sábado e Domingo: 11h às 21h

## 12.1. Organograma funcional



Fonte: Elaboração própria

Figura 19 - Organograma

## Capítulo Quatro - *Relais & Châteaux*

### 13. Apresentação da associação hoteleira

Tal como mencionado na introdução, não era possível a compreensão da forma de aquisição da Estrela *Michelin* sem analisarmos a associação hoteleira *Relais & Châteaux*.

O *The Yeatman Hotel* pertence à *Relais & Châteaux*, a mais prestigiosa associação hoteleira do mundo. Esta associação, por si só, facilita o percurso que permite a aquisição da Estrela *Michelin* através do acesso à aprendizagem dos seus valores e filosofia que possibilita a excelência dos produtos e serviços.

A *Relais & Châteaux* foi criada em 1954 por Marcel e Nelly Tilloy quando estes tiveram a ideia de apresentar oito estabelecimentos em oito locais incomuns e autênticos, longe das cidades, representando um alto nível de desempenho, uma gastronomia excepcional e uma conceção particular da arte de viver. O casal pretendia que estes estabelecimentos defendessem o *slogan* “*La Route du Bonheur*” (O Caminho da Felicidade) onde os proprietários deveriam “deixar que seus corações se expressem” (Relais & Châteaux, 2017).

A vocação dos hotéis que representam esta associação é acolher os hóspedes e segundo o Presidente da *Relais & Châteaux*, Philippe Gombert (Relais & Châteaux, 2017) “... colocá-los no centro das nossas atenções com a ajuda de homens e mulheres que cultivam a arte do serviço discreto e delicado”. Todas as experiências vividas nos empreendimentos *Relais & Châteaux* devem proporcionar um sentimento de imersão no local onde estes estão estabelecidos, na sua cultura e riqueza (Relais & Châteaux, 2017). A associação é conhecida pelos 5 C, sendo estes os seus cinco valores característicos: calma, cortesia, charme, cozinha, carácter (Dangremond, 2017).

A *Relais & Châteaux* conta com 550 hotéis e restaurantes excepcionais regidos pela paixão que os seus gestores e colaboradores sentem pelas suas profissões e pela autenticidade das relações que estes estabelecem com os hóspedes. Todos os membros devem proteger, vivenciar e valorizar a riqueza e diversidade da culinária e da cultura da região onde se encontram, preservando o património e o meio ambiente. A associação

está presente nos cinco continentes, onde convida cada hóspede a descobrir determinada cultura e a sua história (Relais & Châteaux, 2017).



Fonte: (Relais & Châteaux, 2017)

Figura 20 - Logótipo *Relais & Châteaux*

A associação conta com mais de 500 *chefs* com o mesmo propósito, ser o reflexo da diversidade cultural e da culinária de cada região, devendo criar cada prato com originalidade e respeitando as tradições do país. Os ingredientes utilizados têm em conta o histórico do *terroir* de cada localidade (Relais & Châteaux, 2017). Cada *chef* deverá criar um menu com o propósito de proporcionar uma experiência única para cada hóspede, utilizando apenas produtos e produtores que respeitem a biodiversidade e as estações e mostrando a sua personalidade em cada momento (Relais & Châteaux, 2017).

A *Relais & Châteaux* define-se por um conjunto de valores que deve estar intrínseco em todos os membros (Relais & Châteaux, 2017):

- Todos os estabelecimentos devem ser a expressão de cada local, história, cultura e meio ambiente;
- Como parte central do espírito da associação, todos os gestores e colaboradores devem personificar o local onde se encontram e a sua cultura;
- Cada gestor deve transmitir a sua paixão aos hóspedes;
- Contribuir para o enriquecimento da história da cozinha e da hospitalidade das regiões.

Portugal conta com cinco membros: *The Yeatman Hotel*, Casa da Calçada, Fortaleza do Guincho, Bela Vista Hotel & SPA e Casa Velha do Palheiro. Passaremos a apresentá-los, mencionando quais os que foram premiados com Estrelas *Michelin*.

#### 14. Casa da Calçada *Relais & Châteaux*

A Casa da Calçada é um hotel de luxo localizado em Amarante, num edifício declarado pelo Governo Português como relevante para a arquitetura, história e cultura do país. Mantém o estilo barroco original e os elementos neoclássicos, proporcionando um ambiente romântico, familiar e acolhedor (Casa da Calçada Relais & Châteaux, 2017). Situada entre a cidade do Porto e o Douro, é o destino perfeito para os amantes de vinho, gastronomia, elegância e golf (Relais & Châteaux, 2017).



Fonte: (Casa da Calçada Relais & Châteaux, 2017)

Figura 21 - Casa da Calçada *Relais & Châteaux*

Foi construída durante o século XVI para o Conde de Redondo como um dos seus palácios principais. Ao longo do tempo foi também onde se instalaram os comandos Ingleses e Portugueses, durante as Invasões Francesas e, tornou-se num ponto de encontro para políticos e intelectuais liderados por António do Lago Cerqueira, proprietário da Casa da Calçada e político da Primeira República. Em 2001 a casa foi recuperada, abrindo como hotel de 5 estrelas e, em 2003 tornou-se membro da *Relais & Châteaux* (Casa da Calçada Relais & Châteaux, 2017).

O hotel conta com 26 quartos e 4 suites, decorados com um estilo romântico, clássico e elegante, com vistas para o centro histórico de Amarante e para o Rio Tâmega (Relais & Châteaux, 2017). A decoração dos quartos permite que os hóspedes disfrutem

de um ambiente de casa de família e que voltem ao passado, aproveitando para descontrair (Casa da Calçada Relais & Châteaux, 2017).



Fonte: (Casa da Calçada Relais & Châteaux, 2017).

Figura 22 - Quarto de Luxo

Na sua envolvente os hóspedes podem disfrutar dos seus jardins também com apontamentos românticos e duas piscinas exteriores, uma para adultos e a outra para crianças, abertas entre Junho e Setembro. Para quem pretende relaxar na piscina e disfrutar de uma refeição ligeira, pode usufruir do *Pool Bar* aberto todos os dias entre as 10h30 e as 18h (Casa da Calçada Relais & Châteaux, 2017).

O restaurante Largo do Paço, que mantém uma Estrela *Michelin* desde 2008, oferece um ambiente requintado e acolhedor, onde os hóspedes podem disfrutar de uma refeição elaborada com produtos frescos e regionais evidenciando a gastronomia portuguesa. O restaurante abre diariamente para almoços das 12h30 às 15h e para jantares das 19h30 às 22h30 (Largo do Paço, 2017).



Fonte: (Casa da Calçada Relais & Châteaux, 2017)

Figura 23 - Largo do Paço

## 15. Fortaleza do Guincho Hotel e Restaurante

A Fortaleza do Guincho, construída no século XVII e remodelada em 1998, acolhe um Hotel de Charme de 5 estrelas localizado em Cascais, com vistas maravilhosas para a praia do Guincho e para o Oceano Atlântico (Fortaleza do Guincho, 2017).



Fonte: (Fortaleza do Guincho, 2017)

Figura 24 - Fortaleza do Guincho

O hotel dispõe de 24 quartos e 3 suites sobre o Cabo da Roca, o ponto mais ocidental da Europa Continental. Aqui os hóspedes podem disfrutar de um ambiente luxuoso e confortável (Fortaleza do Guincho, 2017).



Fonte: (Fortaleza do Guincho, 2017)

Figura 25 - Quarto *Courtyard*

O bar, aberto das 10h à 1h, serve refeições ligeiras tanto no verão, na esplanada aberta até às 22h, com vistas para o oceano como no inverno, no conforto da Sala das Damas e Biblioteca (Fortaleza do Guincho, 2017).

No restaurante gastronómico, os hóspedes podem disfrutar de peixe e marisco frescos, provenientes da costa portuguesa, assim como outros produtos nacionais. A carta foi criada tendo em conta uma filosofia assente nas melhores práticas da alta cozinha, com uma enorme inspiração no Oceano Atlântico. Em 2001 o restaurante foi galardoado com uma Estrela *Michelin*. Encontra-se aberto diariamente, das 12h30 às 15h para almoço e, das 19h30 às 22h30 para jantar (Fortaleza do Guincho, 2017).



Fonte: (Fortaleza do Guincho, 2017)

Figura 26 - Restaurante Fortaleza do Guincho

## 16. Bela Vista Hotel & SPA

O hotel Bela Vista localiza-se em Portimão, na falésia da Praia da Rocha, num Palacete de 1918. O edifício foi renovado em 1934, aparecendo assim o primeiro hotel do Algarve, que manteve a estética romântica do Palacete e o seu requinte (Bela Vista Hotel & SPA, 2017).



Fonte: (Bela Vista Hotel & SPA, 2017)

Figura 27 - Hotel Bela Vista

Para quem pretende descontraír, no hotel existe uma piscina exterior e um spa da conceituada marca *L'Occitana*. Esta marca cultiva valores de autenticidade, sensorialidade e respeito pelo meio ambiente, aliando os aromas genuínos de Florença com as técnicas tradicionais de massagem (Bela Vista Hotel & SPA, 2017). O hotel dispõe de 38 quartos e suites com vistas para o jardim do hotel, para a avenida principal da Praia da Rocha ou para o mar. Todos os quartos apresentam características únicas do Palacete sendo assim requintados, elegantes, únicos, transmitindo ao hóspede uma sensação de tranquilidade (Bela Vista Hotel & SPA, 2017).



Fonte: (Bela Vista Hotel & SPA, 2017)

Figura 28 - Quarto *Character*

No Vista, o restaurante do hotel, os hóspedes podem ter uma experiência gastronómica única e memorável aliando a paisagem aos aromas e sabores oferecidos. O menu tem inspiração nacional e mediterrânica, respeitando os sabores originais e a frescura dos produtos.



Fonte: (Bela Vista Hotel & SPA, 2017)

Figura 29 - Restaurante Vista

## 17. Quinta Casa Velha do Palheiro

A Casa Velha do Palheiro foi contruída em 1801 pelo primeiro Conde de Carvalhal como um pavilhão de caça e sua residência de verão. Foi remodelado e tornou-se no primeiro hotel estalagem da Ilha da Madeira. Está inserido no Jardim do Palheiro, um dos mais bonitos jardins da ilha, apenas a 500 metros acima do nível do mar (Quinta Casa Velha do Palheiro, 2017).



Fonte: (Quinta Casa Velha do Palheiro, 2017)

Figura 30 - Quinta Casa Velha do Palheiro

O hotel oferece 32 quartos e 5 suites decorados com um estilo e personalidade singular, cores claras, transmitindo a elegância, beleza e história da Quinta. No terraço, os hóspedes podem disfrutar das paisagens e da tranquilidade do jardim (Quinta Casa Velha do Palheiro, 2017).



Fonte: (Quinta Casa Velha do Palheiro, 2017)

Figura 31 - Quarto Duplo

No Palheiro SPA, os hóspedes podem disfrutar de uma grande variedade de tratamentos e terapias, assim como das piscinas interior e exterior, banho turco e sauna. Para os amantes do desporto existe um ginásio, um campo de ténis, *croquet* e um campo de golfe, o Palheiro *Golf*. Para os hóspedes que pretendam fazer uma excursão de pesca em alto-mar ou um passeio pela costa madeirense, o hotel dispõe de um bar de pesca desportiva, o Balançal (Quinta Casa Velha do Palheiro, 2017).

Relativamente à gastronomia, estão disponíveis três restaurantes e bares: Sala de Jantar da Casa Velha, Restaurante Palheiro *Golf Clubhouse* e a Casa de Chá. Na Sala de Jantar da Casa Velha são servidos o pequeno-almoço *buffet*, num ambiente descontraído, alegre e acolhedor e, num ambiente mais formal, intimista e romântico, o jantar. O Restaurante Palheiro *Golf Clubhouse*, situado sob o *green* 18<sup>o</sup> do Palheiro *Golf*, oferece um ambiente de calma e descontração, com vistas panorâmicas para o Oceano Atlântico e as montanhas. É um ótimo local para os golfistas relaxarem antes ou depois do jogo e apreciarem uma refeição com sabores locais e do Sul da Europa. A Casa de Chá, decorada com quadros a óleo do século XIX, oferece refeições mais ligeiras, bebidas energéticas para os golfistas e bolos caseiros (Quinta Casa Velha do Palheiro, 2017).



Fonte: (Quinta Casa Velha do Palheiro, 2017)

Figura 32 - Sala de Jantar

## Parte II – Estágio Curricular

### Capítulo Um – *The Restaurant*

O *Yeatman Hotel* tem, como já mencionado anteriormente, dois restaurantes, o *Oragerie* e o *The Restaurant* e dois bares, o *Dick's Bar* e o *Pool Bar*. Ambos os restaurantes disponibilizam uma cozinha regional moderna mas é *The Restaurant* que assume maior importância na estrutura da unidade, pois já foi galardoado com duas Estrelas *Michelin*.

O *The Restaurant* permite vivências únicas e oferece um ambiente requintado com um serviço de qualidade. Para que tudo funcione com o máximo rigor possível existem tarefas que não podem ser descuradas:

#### 1. Das 16h às 18h

É durante este período de tempo que são realizadas as últimas preparações para a hora do serviço. É fundamental ir buscar a roupa (guardanapos, panos de tabuleiro e toalhas) à lavandaria, dobrar os guardanapos de igual forma e colocá-los nos aparadores de forma a que, na hora de os colocar no colo dos clientes, eles se desdobrem completamente e fiquem com a ponta virada para a mesa. São esses pormenores de serviço que permitem superar as expectativas do cliente e atingir a excelência. É também necessário limpar os aparadores, tabuleiros, bandejas, *t-lights*, *frapés*, escovar as cadeiras e ir buscar água para encher os frios no final do serviço. O vasilhame dos vinhos, águas e refrigerantes é levado para o cais e colocado nos respetivos sítios. As toalhinhas onde os clientes limpam as mãos no início do serviço são perfumadas, dobradas e colocadas no frio ou no quente, consoante a estação e a as partes laterais das toalhas são passadas a ferro. Por fim todo chão é limpo, a *mise-en-place* toda pronta e a equipa de colaboradores está pronta para ir jantar.



Fonte: Produção Própria

Figura 33 - Montagem da Sala

## 2. *Briefing*

Após o jantar a equipa apresenta-se no restaurante para o *briefing* que é realizado todos os dias às 19h em ponto. O chefe de sala informa os colaboradores das suas funções durante a noite, quais as reservas existentes, a que mesa estão agregados, as restrições alimentares de alguns clientes e se existe algum evento/ocasião especial a ser comemorada. Caso haja pedidos especiais é necessário fazer alterações à estrutura da sala.

A *hostess* informa se há alguma nota relativamente aos clientes, se são hóspedes ou não, se são clientes habituais, se têm preferências ou se são “problemáticos”. Se tiver alguma informação acerca de outros restaurantes que estes tenham visitado, também é importante saber pois poderá ser uma forma de iniciar conversa.

Os *sommeliers* falam sobre os vinhos que vão servir durante a noite para acompanhar os menus de degustação.

Após o *briefing* os chefes de turno escrevem as respetivas notas para colocar no seu turno. Verificam se as mesas estão funcionais (se abanam por exemplo) e acendem as velas de cada mesa. Os *sommeliers* vão buscar gelo para refrescar os vinhos e colocam os vinhos seleccionados na sala. Devem sempre verificar se algum vinho necessita de ser

decantado e realiza-o antes do serviço começar. A roda avisa a cozinha das notas existentes e prepara os tabuleiros para transportar a comida para a sala.



Fonte: Produção Própria

Figura 34 – Mesa de apoio

### 3. Funções de cada colaborador

De forma a compreender a funcionalidade e as responsabilidades de cada colaborador é necessário descrever com rigor as funções de cada um.

#### 3.1. Chefe de Sala

É o responsável por toda a equipa do *The Restaurant*.

Conforme as reservas existentes às 16h de cada dia, informa as mudanças que irão ser necessárias realizar na *mise-en-place* da sala. Das 16h às 18h, tem reuniões com o *chef* Ricardo Costa onde falam sobre o menu. Às quartas-feiras têm reuniões de performance de *F&B* e à sexta-feira, tem reuniões de operações presididas pela *Duty Manager* e pelo *Sales Manager* onde são referidos todos os eventos que se irão realizar no hotel. Durante as tardes de terça-feira faz o horário da semana seguinte tendo em atenção que o *The Restaurant* durante os fins-de-semana abre também ao almoço e que, durante a semana, é necessário ter um colaborador destacado para o restaurante *Orangerie*.

Às 19h em ponto é responsável e preside ao *briefing*. Quando o serviço inicia e os clientes entram na sala é o responsável por lhes entregar e explicar a carta e a sua composição e as formas de confeção. Como atrás referido, esta é composta por três menus de degustação: o primeiro, de 8 pratos (duas entradas, dois pratos de peixe, dois pratos de carne e duas sobremesas); o segundo, de 6 pratos, mais conhecido por menu surpresa, onde o cliente apenas sabe que vai degustar uma entrada, dois pratos de peixe, dois de carne e uma sobremesa, que são escolhidos no momento, pelo *chef*, tendo em conta os gostos e restrições dos clientes; e o terceiro de 4 pratos, onde estão definidos uma entrada, um prato de peixe, um de carne e uma sobremesa. Existem também três opções de *wine pairing*, onde se começa pelo espumante para acompanhar a entrada, o vinho branco para os peixes, o vinho tinto para as carnes e o vinho do porto para as sobremesas. A quantidade de vinhos servidos varia de acordo com cada menu, assim como o seu perfil.

Após a explicação dos menus deve referir-se que em todos eles existem “surpresas”, também denominadas como *amuse-bouches*, um ou outro prato surpresa pelo meio e uma pré-sobremesa.

Depois de o cliente escolher o menu, o Chefe de Sala deverá sempre perguntar se este tem restrições ou alergias alimentares. No *captains order* da mesa deve, de forma legível, registar qual o menu, restrições e alergias e, se o cliente escolher o *wine pairing*, qual o escolhido. O *captains order* é composto por três folhas, sendo que a original é entregue ao *chef* de cozinha, o duplicado ao chefe de turno e o triplicado ao chefe da roda.

### 3.2. *Hostess*

É a pessoa responsável pelas reservas do restaurante e é também a primeira cara que o cliente vê quando chega, daí a importância que este colaborador ou colaboradora tem para a imagem da organização.

Quando efetua uma reserva deve perguntar e registar as seguintes informações: data e hora do jantar, número de pessoas, nome e contacto telefónico. Caso se trate de um hóspede deve perguntar o número do quarto. Em ambos os casos é sempre

necessário questionar sobre alergias e restrições alimentares, assim como se se trata de uma ocasião especial como um aniversário ou aniversário de casamento.

As reservas são realizadas no programa *TheFork*, que é o *software* escolhido pelo hotel para a gestão de clientes do departamento de restauração. Este programa permite à *hostess* manter um histórico dos clientes, informando o restaurante das suas preferências, caso se trate de um cliente habitual. Permite-lhe também manter uma relação com o hóspede, enviando-lhe mensagens ou e-mails de confirmação e, após a experiência, uma mensagem de agradecimento.

A *hostess* encontra-se na entrada do restaurante com uma lista das reservas da noite e suas respetivas notas. À chegada do cliente deverá cumprimentá-lo de forma simpática e dar-lhe as boas-vindas. Perguntar em que nome se encontra a reserva e confirmar os detalhes, acompanhando-o à respetiva mesa, ajudando-o a sentar e, caso seja necessário, guardando os seus casacos no bengaleiro. Retira-se depois de desejar uma boa experiência ao cliente. Após sentar os clientes deve, sempre, informar o chefe de turno e o chefe de sala, qual a nacionalidade dos clientes, para que estes saibam em que língua se lhes devem dirigir e se tem ou não alguma nota. Apesar dos chefes de turno terem escrito nos seus turnos as notas de cada mesa, as mesas não são fixas, sendo os clientes sentados por ordem de chegada.



Fonte: Produção Própria

Figura 35 - Mesa do *Chef*

### 3.3. Chefe de turno

É o responsável pelo serviço da comida e por tornar a refeição do cliente numa experiência única e memorável.

A sua primeira tarefa é receber o cliente ajudando a *hostess* a sentá-lo. Deseja-lhe as boas-vindas e questiona a sua preferência pela água com ou sem gás e se este pretende começar a refeição com um aperitivo sendo-lhe sugerido um Porto Branco Seco ou um Espumante. Coloca-lhe o guardanapo no colo, passa a informação do aperitivo ao *sommelier* e serve a água.

Durante a refeição é o responsável pela marcação das mesas, serviço dos pratos e apresentação dos mesmos, tendo sempre em atenção se existem notas de alergias ou restrições alimentares.

A consistência é muito importante sendo necessário verificar se todos os pratos estão iguais e se o vinho que acompanha a refeição está servido no momento de ir apresentar o prato. Caso isso não se verifique este terá de voltar para a cozinha de forma não existirem incoerências.

Todos os pratos devem ser colocados de igual forma na mesa. Até a disposição do pão, da manteiga e do azeite deve ser igual em todas as mesas, nunca esquecendo a apresentação dos mesmos.

É muito importante que o chefe de turno e todos os outros colaboradores do restaurante saibam o menu, a forma de confeção e qual a origem dos ingredientes utilizados pois estas são perguntas frequentes realizadas pelos clientes.

No fim da refeição é entregue o menu escolhido para que os clientes o possam levar como recordação.

### 3.4. *Sommelier*

São os responsáveis por todo o serviço de vinho durante a refeição.

Sempre que um cliente se senta o *sommelier* deve ser informado se o cliente está a celebrar uma data especial como um aniversário de casamento. Caso isto se verifique o *sommelier* deve oferecer um copo de vinho do Porto a todos os clientes dessa mesa. Caso contrário, o chefe de turno deve informá-lo se estes desejam iniciar a refeição com

vinho do Porto ou espumante. O chefe de sala, após saber qual o menu que será servido, deve informar o *sommelier* se este optou pelo *wine pairing*, vinho a copo ou garrafa.

É importante que o *sommelier* e o chefe de turno estejam em constante comunicação e em sintonia para que todos os vinhos sejam servidos a tempo e antes do prato. Todos os clientes devem estar sentados na mesa para que ouçam a explicação do vinho e o porquê de acompanhar aquele prato específico.

Caso o cliente opte por vinho à carta o *sommelier* deve entregar o *Wine Journal* se a preferência for por um vinho a copo ou o *Wine Book* se for vinho a garrafa e apresentar uma breve explicação.



Fonte: Produção Própria

Figura 36 - Distintivo de *Sommelier*

### 3.5. Roda

É um sítio específico onde estão todos os colaboradores responsáveis pela ligação entre a cozinha e a sala, informando a cozinha se os pratos já podem começar a sair ou quanto tempo é necessário esperar. Têm de garantir que tudo o que sai da roda está perfeito e com a consistência pretendida.

Sempre que uma mesa é ocupada têm de informar a cozinha quantas pessoas chegaram e ir à sala entregar-lhes umas toalhinhas quentes ou frias, consoante a época do ano, com aroma a lavanda, maçã ou limão, consoante o menu, para que estes possam limpar as mãos antes de começarem a refeição. Sempre que possível devem ajudar os chefes de turno a levar os pratos à mesa, pois é um serviço feito a dois. No *The Restaurant*

nunca se leva mais do que um prato à mesa e nunca se retiram mais de dois pratos, sendo que está um em cada mão.

Quando há um aniversário a roda é a responsável por pedir um bolo à pastelaria para que, no final do menu, o cliente e os convidados possam cantar os parabéns.

#### 4. No fim do serviço

Após o último cliente sair da sala trocam-se as toalhas sujas por limpas, o chefe de sala passa as toalhas a ferro e são destacados dois colaboradores para colocarem a *mise-en-place* nas mesas. Momentaneamente, é também necessário lavar e polir todos os copos e talheres e colocar os copos nos armários e os talheres nos aparadores. Este trabalho deve ser realizado com luvas para não marcar a louça pois tudo deve estar perfeitamente limpo e sem marcas.



Fonte: Produção Própria

Figura 37 - Equipa do *The Restaurant*

## Capítulo Dois - *Chef* Ricardo Costa e Chefe de Sala Pedro Marques

Para uma melhor compreensão do que poderá levar um restaurante a ser galardoado com a segunda Estrela *Michelin*, quais as expectativas dos hóspedes quando se deslocam a um restaurante galardoado e quais os sentimentos quando se ganha ou se perde as tão desejadas estrelas, contamos com a experiência do *Chef* Executivo Ricardo Costa e com o Chefe de Sala Pedro Marques do *The Yeatman Oporto Hotel*, aos quais foram realizadas as entrevistas que se seguem.

### 5. *Chef* Ricardo Costa

Ricardo Costa iniciou a sua carreira na restauração aos 17 anos. O seu primeiro emprego foi durante o verão em Aveiro, apenas para ganhar uns trocos. A sua paixão nasceu, ingressando na Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra.

Passou pela cozinha de Joachim Koerper na Quinta das Lágrimas e, a seu convite, foi trabalhar para o restaurante de duas estrelas *El Girasol*, em Alicante. Em 2004 partiu para Londres para o restaurante *The Portale* e, em 2005, acabou por regressar a Portugal. Passou pelo Vidago *Palace* e em 2006 tornou-se *chef* da Casa da Calçada em Amarante onde, em 2008, ganhou a sua primeira Estrela *Michelin*.

Em 2010 criou a cozinha do *The Yeatman* há sua imagem, ganhando a primeira estrela em 2011 e, em 2016, a segunda.



Fonte: (The Yeatman Hotel, 2017)

Figura 38 - *Chef* Ricardo Costa

Ao trabalhar diretamente com este *chef* tivemos a oportunidade de ter uma conversa com ele no sentido de conhecermos um pouco mais o Guia *Michelin* e as Estrelas *Michelin*.

Nesse sentido, iniciamos a conversa questionando-o sobre a motivação que o levou trocar a Casa da Calçada pelo *The Yeatman*.

**Porque é que deixou um restaurante onde ganhou uma Estrela *Michelin* (Casa da Calçada) e mudou para um que não tinha nenhuma Estrela (*The Yeatman*)?**

Após três anos e meio na Casa da Calçada, com uma filha com quatro anos que praticamente não conhecia o pai, uma relação profissional a entrar em desgaste e com a possibilidade de fazer a abertura deste hotel sabendo que tinha um restaurante gastronómico, resolvi aceitar o desafio. Foi como se abdicasse da estrela para ser um *Chef* Executivo de um hotel. Poderia nunca mais voltar a ter uma estrela.

**O seu objectivo era ganhar uma Estrela *Michelin* no *The Yeatman*?**

Quando os proprietários do hotel me contactaram, o seu objectivo era que o *The Yeatman* fosse o melhor hotel vínico de Portugal, da Europa ou até do Mundo. Os seus requisitos eram os da máxima das estrelas. Muito altos. Aceitei o desafio sabendo que, no meu instinto, que era possível. Tínhamos todas as condições para conseguir ganhar as estrelas, ou pelo menos uma, o que acabou por acontecer ao final de um ano e pouco.

**Em termos de trabalho qual é a diferença entre partir de algo que está a iniciar ou pegar em toda uma estrutura que já existe?**

A Casa da Calçada tinha uma particularidade, não havia muita rotatividade de equipa. Cheguei lá e despedi toda a gente. Contratei uma equipa nova e mantive-a durante três anos e meio.

Em relação ao *Yeatman*, vim seis meses antes da abertura, não tinha nada no hotel. Propuseram-me montar tudo há minha imagem desde *layouts*, maquinaria, fogões, frigoríficos à louça. O maior desafio era fazer tudo sem grandes vícios, tudo perfeito, em

que o serviço de cozinha fosse algo inspirador para toda a gente no hotel. Foi também necessário fazer entrevistas e criar as equipas.

Deixei o bem-estar e as coisas já organizadas de três anos e meio para começar tudo de novo e numa dimensão muito maior.

**Qual foi a diferença entre ganhar a primeira estrela na Casa da Calçada e a primeira estrela no *The Yeatman*?**

Na Casa da Calçada teve um significado diferente. Foi a primeira vez que ganhei uma Estrela *Michelin*. Tinha cerca de 29 anos. Em 2006 o restaurante tinha perdido a estrela e ninguém acreditava que iria ser capaz voltar a conquistá-la. O ano de 2007 foi o meu pior ano como profissional. Praticamente não tínhamos clientes, comprava-se matéria-prima de alta qualidade que depois tinha de ser congelada... Em 2008 as coisas mudaram. Houve uma inspeção logo no início do ano que nos deu outra motivação e no fim do ano recebemos a estrela. Mudou tudo novamente. A Casa da Calçada voltou a ficar cheia.

No *Yeatman* ganhar a estrela era algo que eu achava que era necessário para me manter cá. Conquistá-la, de certa forma, veio salvar o projeto que estava a ser mal projetado a nível de marketing do alojamento.

**O que mudou para obter a segunda Estrela *Michelin*?**

Tivemos de deixar de estar tão obcecados pela segunda estrela. Já cozinávamos bem. Foi então necessário perceber o que é que não estava tão bem. O que é que ainda poderíamos melhorar. Percebemos que o problema era o conceito. Não a comida e o serviço, mas o fato de não haver um outro restaurante no hotel para um segmento diferente. Abrimos o *Orangerie*, ficando com mais capacidade no *The Restaurant* e deixando de receber tantas crianças e pessoas com alergias alimentares. Mudei também de Sub-chef. Contratei o Edgar Rocha que trouxe uma dinâmica diferente, uma alegria que antes, num ambiente militar, não existia. Começamos a ser mais criativos. Devido a estas mudanças o hóspede consegue agora disfrutar da sua experiência *Michelin*, com

um menu de degustação elaborado utilizando apenas produtos frescos. Mantivemos a consistência e conquistamos a segunda Estrela *Michelin*.

### Qual foi a sensação de ganhar a segunda estrela?

Estava mais relaxado comparativamente com outros anos. Apesar de todo o escrutínio criado pela imprensa resolvi não criar expectativas até ao momento em que anunciassem, ou não, o prémio. Fui convidado para a gala e comecei a desconfiar que iríamos ganhar, mas sempre com um pé atrás. Foram dois meses em que já era muito difícil gerir sentimentos, sempre a batalhar e a massacrar... Até que chegou a noite da gala. E não é que depois de tanto sofrimento, ainda fiquei para penúltimo! O momento de subir ao palco é um momento de muita emoção, daqueles que o coração bate até não poder mais. Fui o único português a receber duas estrelas naquela noite.

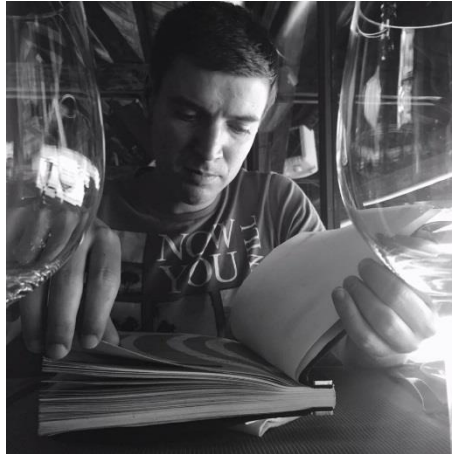
### O que é que as pessoas esperam quando vêm a um restaurante *Michelin*?

Esperam ter uma experiência diferente, quase a melhor da vida deles. Claro que a maior parte das vezes conseguimos, outras vezes não mas temos de estar preparados para isso. Por vezes a expectativa é tanta que não a conseguimos preencher, mas esforçamo-nos todos os dias para isso.

## 6. Chefe de Sala Pedro Marques

Iniciamos com uma breve apresentação sobre o seu currículo profissional.

Encetou o seu percurso em hotelaria na Escola de Hotelaria e Turismo de Santa Maria da Feira, onde frequentou o curso técnico de Restaurante e Bar. Mudou-se para o Porto onde se licenciou e começou a trabalhar no restaurante Espaço Massarelos. Aos 22 anos e apenas a 3 meses do início da sua carreira foi promovido a Chefe de Sala. Após um ano e meio sentiu que ainda tinha muitas lacunas e muito a aprender a nível de serviço e trocou o Espaço Massarelos pelo *Sheraton*. Fez a abertura de um restaurante em Matosinhos com um conceito Espanhol e, em 2005 foi para o *Eleven* onde esteve 7 anos. Neste momento é Chefe de Sala do *The Restaurant* do *The Yeatman*.



Fonte: (Marques, 2017)

Figura 39 - Pedro Marques

Uma vez que este Chefe também já tinha experienciado o júbilo de obtenção de uma Estrela *Michelin*, decidimos, também, ter uma pequena conversa com ele, questionando-o sobre:

### O que sentiu quando ganhou a primeira Estrela *Michelin* no *Eleven*?

Como ainda não sabia muito bem o que significava, não lhe atribui muita importância. Foi apenas mais um prémio. Relativamente às estrelas, custa muito mais perder do que ganhar.

### O que sentiu quando perdeu a estrela no *Eleven* em 2009?

A notícia saiu e atingiu-nos como uma flecha. Foi uma noite em que não se dormiu. Parecia que tinha morrido alguém, algum familiar, um amigo.

### O que o levou a sair do *Eleven*?

Foram motivos pessoais e profissionais. Ao mudar-me para Gaia iria estar mais perto da minha família, que vive em Viseu. Por motivos profissionais, por ser um novo desafio.

Quais as diferenças entre trabalhar num restaurante de rua e num restaurante de hotel?

A grande diferença é a parte burocrática. No *Eleven* se precisava de alguma coisa, comprava-a. No *Yeatman* é necessário fazer várias requisições.

O que mudou, em termos de serviço, quando chegou ao *The Yeatman*?

Mudei imensos pormenores de serviço. Quando cheguei notava-se que faltava conhecimento a nível de serviço Estrela *Michelin*. Apesar de a equipa ser muito profissional e dedicada havia essa lacuna.

Que mudanças fez que considera que foram importantes para conseguirem a segunda estrela?

Em termos de serviço não mudamos muita coisa, foi o trocar o guardanapo para a sobremesa, o irem dois à mesa e um ou outro pormenor de *mise-en-place*. A grande mudança foi termos fechado ao almoço, começando a servir só jantares, fazendo com que a equipa ficasse mais concentrada durante aquele período.

Qual o sentimento de ganhar a segunda estrela no *The Restaurant*?

De certa forma, devido ao borburrinho que houve a nível de comunicação social, já estava à espera. Quando se ganha a segunda estrela, olha-se para trás e vê-se todo o trabalho a ser reconhecido. É um sentimento de alegria, sentido por toda a equipa. É muito moralizador.

Quais as expetativas dos clientes quando vêm a um restaurante *Michelin*?

Quando ganhamos a segunda estrela as expetativas dos clientes ficaram muito, muito altas. É incrível o grau de exigência por parte das pessoas. Claro que ainda temos aqueles clientes que vêm para se divertir e passar um bom bocado mas temos notado

que a maior parte das pessoas que vem ao restaurante vem para apontar o dedo. Para ver falhas, fazer críticas, julgar e isso faz com que haja muita maior pressão da nossa parte.

### **O que faz um cliente tornar-se cliente habitual no *The Restaurant*?**

Acima de tudo o espaço. É um espaço bonito com uma vista incrível. É um cliente com o qual já se criou uma confiança de parte a parte e sabe que sempre que nos visitar o jantar vai corresponder às suas expectativas, sem sombra de dúvida. Já o conhecemos, já não precisa de nos dizer o que quer, o que não quer. É sempre bem tratado, bem acolhido. Basta sentar-se na mesa que as coisas acontecem.

Esta conversa/entrevista com os dois Chefes permitiu-me compreender o sentimento de júbilo e reconhecimento sentido por estes profissionais. Este galardão permite-lhes maior motivação, maior empenho e um profundo orgulho na sua aquisição.

Do lado do cliente, este torna-se mais exigente e mais crítico, o que leva à exigência do nível de serviço. É necessário, portanto, que toda a unidade trabalhe no sentido da qualidade de serviço.

### Parte III– Manual de Processos e trâmites para a obtenção da Estrela *Michelin*

Quando nos propusemos à concretização do estágio e à elaboração do relatório, tivemos de imediato a ideia que materializar este processo e criar um manual que servisse de base para todos os profissionais da restauração que aspiram a adquirir uma Estrela *Michelin*.

Apesar de não ser uma tarefa explícita de estágio, consideramos que estando a analisar o Guia *Michelin* e em concreto a Estrela *Michelin* poderíamos contribuir com a concretização deste Manual.

Iniciamos este Manual por uma introdução à temática, apresentando as Estrelas *Michelin* e o prestígio que concedem à unidade. Posteriormente expomos as características essenciais do restaurante para que este possa obter o galardão mencionado e as formas como o restaurante se pode candidatar. Por último, todas as regras que se devem ser respeitadas e alguns conselhos fundamentais para o sucesso da unidade.

## Processos e trâmites para a obtenção da Estrela *Michelin*



## Índice

Introdução.....	54
1. O que são as Estrelas <i>Michelin</i> e que prestígio dão à unidade.....	55
2. Características essenciais do restaurante para que possa obter o galardão.....	56
3. Como se candidatar.....	57
4. Regras a aplicar.....	58
5. Conselhos de quem já tem Estrela <i>Michelin</i> .....	59
Conclusão.....	60
Referências bibliográficas.....	61

## Introdução

Este manual foi criado com o objectivo de auxiliar todos os restaurantes que aspirem a obtenção da Estrela *Michelin*. Para a sua realização contou-se com o apoio dos Recursos Humanos do *The Restaurant*, do *The Yeatman Oporto Hotel*.

Sendo o Departamento de Restauração e Bebidas característico pelo serviço ao cliente e o constante contato humano, cada vez mais há uma maior preocupação dos gestores pelos recursos humanos. A prestação do serviço deve ser única e surpreendente, devendo acompanhar as constantes mudanças da área e, indo sempre de encontro ao tipo de serviço prestado e às necessidades dos clientes. É importante que todos estabelecimentos contratem colaboradores com formação técnica e com o perfil indicado, dando-lhes formação, sempre que possível, valorizando as suas competências técnicas e dando respostas a necessidades inerentes.

A principal característica dos restaurantes premiados com Estrelas *Michelin* é a consistência. Esta é conseguida através da excelência do serviço e da comida disponibilizadas. Um cliente que visite o estabelecimento sabe sempre que irá ser bem atendido, bem acolhido.

A excelência do serviço varia de quem o presta e de quem o recebe. Sendo os restaurantes galardoados com a Estrela *Michelin* conhecidos pelos seus extensos menus de degustação, o seu cliente é aquele que gosta de uma refeição mais prolongada. É um cliente mais atento e mais exigente. Para além de satisfazer as suas necessidades, é também obrigatório superar as suas expectativas.

O impacto criado nos clientes deverá ser tão forte e duradouro que estes recomendem o estabelecimento aos seus familiares e amigos.

## 1. O que são as Estrelas *Michelin* e que prestígio dão à unidade

O Guia *Michelin* foi fundado no ano de 1900, por André e Edouard Michelin, quando viajar era quase sempre uma aventura: trajetos longos, estradas mal sinalizadas... Apesar dos obstáculos, com o intuito de cativar as pessoas a comprar carros e viajar, desenvolvendo assim a mobilidade e fazendo crescer o seu mercado de pneus, começaram a distribuir gratuitamente aos condutores um pequeno guia vermelho. Este guia vermelho, de 400 páginas, continha um grande número de informações sobre como trocar um pneu, onde abastecer o carro, onde comer e dormir. Em 1926 adotou-se a classificação dos restaurantes até uma estrela e, em 1931, esta aumentou até três estrelas. O Guia Vermelho é o guia gastronómico mais influente e secreto no mundo.

Com a criação do guia, com o seu método de seleção homogéneo, respeitando as especialidades locais, tradições regionais e o *know-how* nacional a *Michelin* revela, todos os anos, o dinamismo da gastronomia de um país, região ou cidade, evidenciando novas tendências culinárias e talentos, ajudando a que cada leitor encontre o hotel ou restaurante que corresponde à sua expectativa, em todas as categorias de conforto, preço, estilo e tipo de cozinha.

Quando um restaurante recebe a primeira estrela significa que se distingue da concorrência e que a refeição vale a pena. Quando é galardoado com a segunda, esta reforça a qualidade da cozinha e o restaurante passa a excelente. Obter a terceira denota que tudo é perfeito.

Não existe nenhum *chef* ou restaurante que não sonhe com esta distinção. A obtenção da estrela traz consigo o reconhecimento internacional, aumentando a procura e a visibilidade. Os estabelecimentos ganham reconhecimento internacional, imobilizando pessoas, fica tudo debaixo dos holofotes.

O Guia *Michelin* tem tanta autoridade que pode ser capaz de lotar ou levar à falência um restaurante. A ocupação diária de um restaurante galardoado pode crescer à volta dos 40% por clientes que esperam ser surpreendidos pela excelência prestada nestes estabelecimentos. É importante que os *chefs* saibam que é bom superar expectativas mas que, isso nem sempre é possível, não se consegue estar sempre a surpreender. Os *chefs* não se podem tornar reféns nem se moldar aos secretos critérios dos inspetores da *Michelin*.

## 2. Características essenciais do restaurante para que possa obter o galardão

A principal característica que um restaurante deverá ter será refletir a personalidade do *chef* em cada prato e ser autêntico. Todos os clientes devem ser tratados de igual forma, tentando sempre ir de encontro às suas expectativas.

Todos os anos, os inspetores da *Michelin*, formados em escolas de hotelaria e sem nenhum vínculo aos estabelecimentos visitados, percorrem, em média, 30.000 Km, fazem cerca de 250 refeições em restaurantes e ficam alojados em mais de 160 hotéis, com o propósito de selecionarem os melhores estabelecimentos de todas as categorias relativas a conforto e preço.

Sendo os inspetores clientes normais que reservam, comem e pagam as refeições, sempre de forma discreta e em anonimato, nunca se sabe quando este irá fazer uma inspeção ao restaurante. Se algum funcionário ou *chef* os reconhece, por mais que queira mudar ou acrescentar algum ingrediente na sua refeição, isso é um risco. Os inspetores estão sempre atentos às mesas em redor e ao serviço que é prestado no restaurante, sendo que se houvesse algum tipo de diferença este iria reparar.

Os inspetores avaliam cada prato baseando-se em cinco critérios: a qualidade dos produtos utilizados, a personalidade e a técnica da cozinha, a harmonização dos sabores, a relação preço e qualidade e a consistência. Os melhores restaurantes são destacados com *Bib Gourmand*, cozinha de qualidade e de preço razoável, ou estrelas com base, exclusivamente, na qualidade da cozinha.

### 3. Como se candidatar

Não existe forma de um restaurante se candidatar ao Guia *Michelin*. O processo do conhecimento de um determinado restaurante por parte dos inspetores *Michelin* deriva, na maioria das vezes, do “passa a palavra”. Normalmente estes restaurantes são altamente reconhecidos nas plataformas *online* como o *TheFork* e pelo público que os frequenta, apresentando, por exemplo, dificuldade na realização de uma reserva, estando os restaurantes completos durante meses. Esta notícia espalha-se, chegando assim aos ouvidos dos inspetores. A curiosidade é criada e os inspetores visitam o estabelecimento.

Duas vezes ao ano são realizadas as denominadas “Sessões Estrelas”, onde se decide a atribuição ou a perda das Estrelas *Michelin*, em reuniões com o Diretor dos Guias *Michelin*, o Diretor do Guia de determinado país e os inspetores. Em caso de não haver consenso em relação a um restaurante, é realizada outra visita por um inspetor diferente, onde se verifica com mais pormenor, a consistência da cozinha, pois é um critério com elevada importância na atribuição das estrelas.

No caso de um restaurante já galardoado com duas Estrelas *Michelin*, são possíveis até 12 visitas por ano, por inspetores diferentes, apenas para verificar a consistência oferecida, antes de atribuírem a terceira e última estrela possível.

#### 4. Regras a aplicar

Não existe nenhum livro de regras a aplicar para a obtenção da tão desejada Estrela *Michelin*. Os *chefs* devem transmitir a sua personalidade em cada prato e irem desenvolvendo o seu próprio estilo. Devido à elevada pressão que acarreta o Guia *Michelin*, é importante que o *chef* esteja satisfeito com os pratos que apresenta e que cozinhe para ele, e não para os inspetores.

Sendo os estilos dos restaurantes diferentes uns dos outros, denota que não existem regras a seguir, podendo cada *chef* estabelecer as suas próprias regras, desde que mantenha a perfeição relativamente à comida servida.

É importante que a carta esteja em constante evolução, apresente produtos locais e frescos e que o *chef* seja capaz de adaptar o menu a alergias e restrições alimentares que possam aparecer, fazendo com que o cliente não se sinta em desvantagem relativamente a outro que não tenha restrições.

Não nos podemos esquecer que todos os clientes são iguais e devem disfrutar da mesma experiência gastronómica.

## 5. Conselhos de quem já tem Estrela *Michelin*

Sendo os critérios de avaliação do Guia *Michelin* um segredo tão bem guardado, cada *chef* dá, diariamente, o seu melhor para fazer sobressair o seu restaurante, criando as suas próprias regras no sentido de atingir a perfeição desejada relativamente à experiência que pretendem que os seus clientes disfrutem.

Segundo Benoît Sinthon (Marques, 2017) “Um restaurante que tem estrela *Michelin* depende de muita coisa. Da matéria-prima de excelente qualidade e de uma equipa com muita motivação e experiência na área”.

Para Miguel Laffan (Marques, 2017) “A cozinha é o mais importante, mas também se tem em conta a sala, a decoração, o estacionamento e a delicadeza como as coisas são feitas. É o cliente levantar-se para ir à casa-de-banho e o empregado trocar-lhe o guardanapo sem ele notar”. Aconselha também a que os *chefs* nunca se esqueçam que são pessoas normais e não pessoas perfeitas, que nunca podem errar. Segundo Laffan (Marques, 2017) “O *chef* é, no fundo, um produto da imaginação global das pessoas. Elas acham que somos super-heróis dentro da cozinha, mas não. Somos pessoas normais e, quando o cozinheiro deixa de ter essa clareza, as coisas começam a complicar-se.”.

Falando de luxo, segundo José Avillez (Marques, 2017) “Luxo não. Acho que hoje em dia não se aplica. Há restaurantes com três estrelas que não têm toalhas na mesa, que são muito descontraídos. A exclusividade, essa, diria que sim”. É importante notar que, em 2016, uma banca de comida de rua em Singapura ganhou uma Estrela *Michelin*, querendo isto dizer que esta distinção avalia sim a qualidade da comida, e não o local onde esta é servida.

Os *chefs* e as suas equipas não devem trabalhar com o intuito de ganhar a estrela, mas sim, com o objectivo de fazer o seu restaurante sobressair no meio de tantos outros. Segundo Miguel Rocha Vieira (Marques, 2017) “Uma estrela nunca devia ser o objectivo de ninguém, aí está tudo ao contrário (...) Ninguém sabe o que a *Michelin* está à procura, mas há padrões: grau de criatividade, sentido de evolução, um bom serviço... Em suma, um restaurante que sobressai.”.

## Conclusão

Este manual foi criado com o objectivo de ajudar os estabelecimentos de restauração e bebidas a obter o tão desejado prémio que é a Estrela *Michelin*. Pretendeu-se assim descrever os processos e trâmites associados à estrela, assim como todo o mundo e pressão que se gera em redor desta.

Não há regras absolutas e objetivas. Cabe a cada *chef* decidir as suas próprias linhas de orientação, tendo sempre em conta que a consistência e evolução da cozinha é o fundamental para quem quer pertencer ao Guia Vermelho.

A experiência gastronómica resulta da consolidação dos bens tangíveis e intangíveis e por isso todos os pormenores devem ser tidos em conta.

Espera-se, assim, que este Manual contribua para a nova etapa do seu estabelecimento e da sua equipa.

## Referências bibliográficas

MARQUES, Ana Cristina - **Estrela Michelin? Não, obrigado.** Obtido de Observador. (Consult. 15 Jun. 2017). Disponível em [www: http://observador.pt/2014/12/02/estrela-michelin-nao-obrigado/](http://observador.pt/2014/12/02/estrela-michelin-nao-obrigado/)

MARQUES, Ana Cristina - **Chefs. Quando a pressão das estrelas Michelin se torna insuportável.** Obtido de Observador. (Consult. 15 Jun. 2017) Disponível em [www: http://observador.pt/especiais/maldicao-da-estrela-michelin/](http://observador.pt/especiais/maldicao-da-estrela-michelin/)

## CONCLUSÃO

Os objetivos deste estágio centravam-se essencialmente na vontade de aplicar os conhecimentos adquiridos no Mestrado em Direção Hoteleira e trabalhar numa área na qual possuímos grande afinidade como a área de *Food and Beverage*. O facto de vivenciarmos esta experiência numa unidade que reflete a excelência de serviço foi uma mais-valia para o nosso crescimento pessoal e profissional, considerando que o objetivo principal era aprender com as melhores práticas e numa unidade que já exibisse um galardão tão conceituado.

Desempenhamos as funções de *Hostess*, colaboradora da Roda e Chefe de Turno sendo que as dificuldades apresentadas focam-se na pressão de estar à altura de tão elevado nível de serviço que nos obrigava a estar em permanente atenção ao detalhe para que nada falhasse ao longo do serviço.

A realização do estágio no *The Restaurant* permitiu a concretização deste relatório que culmina na criação do Manual de ajuda aos empresários da restauração que aspiram por uma Estrela *Michelin*. As conversas com *Chef* Ricardo Costa e o Chefe de Sala Pedro Marques fizeram-nos compreender os sentimentos que se desenvolvem neste processo: ansiedade, motivação, medo, angústia e júbilo total quando o galardão era conseguido, resultado de horas e horas de dedicação. Esta experiência de estágio permitiu-nos uma melhor compreensão do mundo envolto das estrelas, toda a pressão que estas acarretam e a felicidade quando são atingidas.

A maior dificuldade encontrada ao longo do processo foi a falta de informação objetiva e concreta sobre a forma de aquisição de uma Estrela *Michelin*. Consultamos e pesquisamos vários documentos e todas as informações são subjetivas e reportam “à qualidade da experiência vivenciada”.

Indo de encontro ao título “Estrela *Michelin*: sonho ou pesadelo”, podemos concluir que é um compósito de ambos. Muitos dos *chefs* sonham já com este galardão desde o início da sua carreira e passam muitas vezes por tantas dificuldades e pressão até a conseguirem obter o que se torna um pesadelo diário. Quando a conseguem torna-se a realização de um sonho mas a sua manutenção reveste-se novamente de angústia e ansiedade. Outros obtêm-na e, com o passar do tempo, cansam-se das elevadas

expectativas e de todo o mundo criado em seu redor e devolvem-nas, fechando o estabelecimento. Alguns casos resultam em suicídio.

Os *chefs* e suas equipas não se devem tornar reféns deste mundo. Ninguém é perfeito, toda a gente tem o direito de errar e é importante notar que não se consegue estar sempre a surpreender. Muitas vezes os clientes têm expectativas erradas e impossíveis de atingir.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELA VISTA HOTEL & SPA - **Galeria**. Obtido de Bela Vista Hotel & SPA. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.hotelbelavista.net/galeria](http://www.hotelbelavista.net/galeria)

BELA VISTA HOTEL & SPA - **Home**. Obtido de Bela Vista Hotel & SPA. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.hotelbelavista.net/bela-vista](http://www.hotelbelavista.net/bela-vista)

BELA VISTA HOTEL & SPA - **Quartos**. Obtido de Bela Vista Hotel & SPA. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.hotelbelavista.net/quartos](http://www.hotelbelavista.net/quartos)

BELA VISTA HOTEL & SPA - **Spa by L'Occitane**. Obtido de Bela Vista Hotel & SPA. (Consult. 5 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.hotelbelavista.net/spa-by-l-occitane](http://www.hotelbelavista.net/spa-by-l-occitane)

BIANCHI, Juliana - **10 passos para entender o guia michelin**. Obtido de Luxo. (Consult. 30 Maio 2017). Disponível em [www: http://luxo.ig.com.br/altagastronomia/2014-05-30/10-passos-para-entender-o-guia-michelin.html](http://luxo.ig.com.br/altagastronomia/2014-05-30/10-passos-para-entender-o-guia-michelin.html)

CÂMARA, Fortunato - **Oficial: há mais nove estrelas para Portugal no guia Michelin**. Obtido de Expresso. (Consult. 30 Maio 2017). Disponível em [www: http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-11-23-Oficial-ha-mais-nove-estrelas-para-Portugal-no-guia-Michelin](http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-11-23-Oficial-ha-mais-nove-estrelas-para-Portugal-no-guia-Michelin)

CARDOSO, Margarida - **The Fladgate Partnership compra The Vintage House Hotel**. Obtido de Economia. (Consult. 26 Jul. 2017). Disponível em [www: http://expresso.sapo.pt/economia/2015-10-28-The-Fladgate-Partnership-compra-The-Vintage-Housa-Hotel](http://expresso.sapo.pt/economia/2015-10-28-The-Fladgate-Partnership-compra-The-Vintage-Housa-Hotel)

CASA DA CALÇADA RELAIS & CHÂTEAUX - **Casa da Calçada**. Obtido de Casa da Calçada Relais & Châteaux. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: https://www.relaischateaux.com/us/portugal/calçada-amarante](https://www.relaischateaux.com/us/portugal/calçada-amarante)

CASA DA CALÇADA RELAIS & CHÂTEAUX- **Essência e História**. Obtido de Casa da Calçada Relais & Châteaux. (Consult. 2 de Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casadacalçada.com/pt/hotel/essencia-e-historia](http://www.casadacalçada.com/pt/hotel/essencia-e-historia)

- CASA DA CALÇADA RELAIS & CHÂTEAUX - **Galeria**. Obtido de Casa da Calçada Relais & Châteaux. (Consult. 2 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casadacalcada.com/pt/galeria/jardim-e-piscina](http://www.casadacalcada.com/pt/galeria/jardim-e-piscina)
- CASA DA CALÇADA RELAIS & CHÂTEAUX - **Jardins e Piscina**. Obtido de Casa da Calçada Relais & Châteaux. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casadacalcada.com/pt/hotel/jardins-e-piscina](http://www.casadacalcada.com/pt/hotel/jardins-e-piscina)
- CASA DA CALÇADA RELAIS & CHÂTEAUX - **Press Kit**. Obtido de Casa da Calçada Relais & Châteaux. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casadacalcada.com/pt/hotel/press-kit](http://www.casadacalcada.com/pt/hotel/press-kit)
- CASA DA CALÇADA RELAIS & CHÂTEAUX - **Restaurante**. Obtido de Casa da Calçada Relais & Châteaux. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casadacalcada.com/pt/restaurante](http://www.casadacalcada.com/pt/restaurante)
- CESTUR - **Guia Técnico de Investimento em Turismo: Gestão em Restauração e Bebidas**. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal, 2006. p. 13-14
- CONDI, Gabriel - **Estrelas Michelin na China**. Obtido de China Link Trading. (Consult. 17 Jun. 2017). Disponível em [www: http://www.chinalinktrading.com/blog/estrelas-michelin-na-china/](http://www.chinalinktrading.com/blog/estrelas-michelin-na-china/)
- DANGREMOND, Sam - **Inside Relais & Châteaux's Secret Loyalty Club**. Obtido de Town&Country. (Consult. 4 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.townandcountrymag.com/leisure/travel-guide/a7185/relais-chateaux-club-5c/](http://www.townandcountrymag.com/leisure/travel-guide/a7185/relais-chateaux-club-5c/)
- DIKME, Sinem - **The Michelin Star**. Obtido de Emaze. (Consult. 17 Jul. 2017). Disponível em [www: https://www.emaze.com/@AZOQLWQW/the-michelin-star](https://www.emaze.com/@AZOQLWQW/the-michelin-star)
- DURAND, Ricardo - **Estrelas Michelin: o que são e que restaurantes as têm em Portugal**. Obtido de Trendy. (Consult. 30 Jul. 2017). Disponível em [www: http://trendy.pt/2014/11/30/estrelas-michelin-o-que-sao-e-que-restaurantes-as-tem-em-portugal/](http://trendy.pt/2014/11/30/estrelas-michelin-o-que-sao-e-que-restaurantes-as-tem-em-portugal/)

- EPICURISTA PORTUENSE - **Guia Michelin: Os 14 restaurantes portugueses**. Obtido de Epicurista Portuense Portuense. (Consult. 20 Agosto 2017). Disponível em [www: http://epicuristaportuense.blogs.sapo.pt/guia-michelin-os-14-restaurantes-23982](http://epicuristaportuense.blogs.sapo.pt/guia-michelin-os-14-restaurantes-23982)
- FERNANDES, Daniela - **O estresse das estrelas**. Obtido de Época Negócios. (Consult. 15 Jul. 2017). Disponível em [www: http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT125315-16365,00.html](http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT125315-16365,00.html)
- FORTALEZA DO GUINCHO - **Galeria**. Obtido de Fortaleza do Guincho. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.fortalezadoguincho.com/galeria/](http://www.fortalezadoguincho.com/galeria/)
- FORTALEZA DO GUINCHO - **Quartos**. Obtido de Fortaleza do Guincho. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.fortalezadoguincho.com/quartos/](http://www.fortalezadoguincho.com/quartos/)
- FORTALEZA DO GUINCHO - **Restaurante & Bar**. Obtido de Fortaleza do Guincho. (Consult. 3 Agosto de 2017). Disponível em [www: http://www.fortalezadoguincho.com/restaurante-bar/](http://www.fortalezadoguincho.com/restaurante-bar/)
- HOTEL INFANTE SAGRES - **Book**. Obtido de Hotel Infante Sagres. (Consult. 12 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.hotelinfantesagres.pt/book-restaurant](http://www.hotelinfantesagres.pt/book-restaurant)
- HOTEL INFANTE SAGRES - **Galeria**. Obtido de Hotel Infante Sagres. (Consult. 12 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.hotelinfantesagres.pt/hotel-gallery.html](http://www.hotelinfantesagres.pt/hotel-gallery.html)
- HOTEL INFANTE SAGRES - **Página Inicial**. Obtido de Hotel Infante Sagres. (Consult. 11 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.hotelinfantesagres.pt/pt/bem-vindo](http://www.hotelinfantesagres.pt/pt/bem-vindo)
- HOTEL INFANTE SAGRES - **Quartos e Suites**. Obtido de Hotel Infante Sagres. (Consult. 12 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.hotelinfantesagres.pt/rooms-suites](http://www.hotelinfantesagres.pt/rooms-suites)
- IMPALA - **Enciclopédia do Bom Cozinheiro: Guia Prático de Culinária Volume 1**. Sintra: Impala Editores, S.A., 2003.

INSPECTOR MICHELIN - **Confesiones de un inspector Michelin**. Obtido de Lavanguardia. (Consult. 25 Jul. 2017). Disponível em [www: http://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20160418/401189984130/confesiones-inspector-guia-michelin.html](http://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20160418/401189984130/confesiones-inspector-guia-michelin.html)

LARGO DO PAÇO - **Restaurante**. Obtido de Largo do Paço. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.largodopaco.com/pt/restaurante/](http://www.largodopaco.com/pt/restaurante/)

LUSA - **Portugal à espera de estrelas Michelin**. Obtido de Sic Notícias. (Consult. 23 Jun. 2017). Disponível em [www: http://sicnoticias.sapo.pt/cultura/2016-11-23-Portugal-a-espera-de-estrelas-Michelin](http://sicnoticias.sapo.pt/cultura/2016-11-23-Portugal-a-espera-de-estrelas-Michelin)

MALAGUETA DA COMUNICAÇÃO - **Entrevista com Jean-Luc Naret, director dos guias michelin**. Obtido de Malagueta da Comunicação. (Consult. 14 Jul. 2017). Disponível em [www: http://www.malaguetacomunicacao.com.br/noticia/entrevista-com-jean-luc-naret-diretor-dos-guias-michelin/](http://www.malaguetacomunicacao.com.br/noticia/entrevista-com-jean-luc-naret-diretor-dos-guias-michelin/)

MARQUES, Ana Cristina - **Chefs. Quando a pressão das estrelas Michelin se torna insuportável**. Obtido de Observador. (Consult. 15 Jun. 2017) Disponível em [www: http://observador.pt/especiais/maldicao-da-estrela-michelin/](http://observador.pt/especiais/maldicao-da-estrela-michelin/)

MARQUES, Ana Cristina - **Estrela Michelin? Não, obrigado**. Obtido de Observador. (Consult. 15 Jun. 2017). Disponível em [www: http://observador.pt/2014/12/02/estrela-michelin-nao-obrigado/](http://observador.pt/2014/12/02/estrela-michelin-nao-obrigado/)

MARQUES, Ana Cristina - **Quanto custa ter um restaurante com Estrela Michelin?**. Obtido de Observador. (Consult. 15 Jun. 2017). Disponível em [www: http://observador.pt/especiais/quanto-custa-ter-um-restaurante-com-estrela-michelin/](http://observador.pt/especiais/quanto-custa-ter-um-restaurante-com-estrela-michelin/)

MARQUES, Pedro - **Fotografia de perfil**. Obtido de Facebook. (Consult. 23 Set. 2017). Disponível em [www: https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1405735349439268&set=a.152827021396780.28591.100000084484434&type=3&theater](https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1405735349439268&set=a.152827021396780.28591.100000084484434&type=3&theater)

MICHELIN - **O Guia Michelin**. Obtido de Michelin. (Consult. 8 Jun. 2017). Disponível em [www: http://corporativo.michelin.com.br/guia-michelin/](http://corporativo.michelin.com.br/guia-michelin/)

MICHELIN - **Sobre nós**. Obtido de Michelin. (Consult. 2 Agosto 2017). Disponível em [www: https://corporativo.michelin.com.br/sobre\\_nos/timeline/](https://corporativo.michelin.com.br/sobre_nos/timeline/)

MIRANDA, Marta Gonçalves - **Dona do The Yeatman e da Taylor's compra Hotel Infante Sagres**. Obtido de Nit. (Consult. 4 Agosto 2017). Disponível em [www: https://nit.pt/out-of-town/04-11-2016-dona-do-the-yeatman-e-da-taylors-compra-hotel-infante-sagres](https://nit.pt/out-of-town/04-11-2016-dona-do-the-yeatman-e-da-taylors-compra-hotel-infante-sagres)

MODESTO, Maria de Lourdes; PRAÇA, Afonso - **Festas e Comeres do Povo Português Volume 1**. Lisboa: Editorial Verbo, 1999.

MYHRVOLD, Nathan - **Auguste Escoffier French Chef**. Obtido de Encyclopaedia Britannica. (Consult. 8 Agosto 2017). Disponível em [www: https://www.britannica.com/biography/Auguste-Escoffier](https://www.britannica.com/biography/Auguste-Escoffier)

NOBRE, Sandra - **Mais nove estrelas Michelin para a gastronomia nacional**. Obtido de DN. (Consult. 21 Jun. 2017). Disponível em [www: https://www.dn.pt/sociedade/interior/mais-nove-estrelas-michelin-para-a-gastronomia-nacional-5515625.html](https://www.dn.pt/sociedade/interior/mais-nove-estrelas-michelin-para-a-gastronomia-nacional-5515625.html)

OLIVEIRA, Mónica Pereira de - **Projecto de intervenção técnica no Departamento de Alojamento - abertura e implementação do Lake Spa Resort (Vilamoura)**. Porto: Instituto Politécnico do Porto, 2015.

PAIS, Tiago - **Guia Michelin. Palavra aos chefs, os protagonistas de uma noite histórica**. Obtido de Observador. (Consult. 22 Jul. 2017). Disponível em [www: http://observador.pt/especiais/guia-michelin-palavra-aos-chefs-os-protagonistas-de-uma-noite-historica/](http://observador.pt/especiais/guia-michelin-palavra-aos-chefs-os-protagonistas-de-uma-noite-historica/)

PIRES, Miguel - **Entrevista com David Muñoz, um dos maiores fenómenos da cozinha espanhola, que passou esta semana por Lisboa**. Obtido de Mesa Marcada. (Consult. 16 Jun. 2017). Disponível em [www: http://mesamarcada.blogs.sapo.pt/entrevista-com-david-munoz-um-dos-560102](http://mesamarcada.blogs.sapo.pt/entrevista-com-david-munoz-um-dos-560102)

QUINTA CASA VELHA DO PALHEIRO - **Gastronomy**. Obtido de Quinta Casa Velha do Palheiro. (Consult. 5 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casa-velha.com/pt/gastronomy/the-casa-velha-dining-room.html](http://www.casa-velha.com/pt/gastronomy/the-casa-velha-dining-room.html)

QUINTA CASA VELHA DO PALHEIRO - **Página Inicial**. Obtido de Quinta Casa Velha do Palheiro. (Consult. 5 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casa-velha.com/pt/](http://www.casa-velha.com/pt/)

QUINTA CASA VELHA DO PALHEIRO - **Photos**. Obtido de Quinta Casa Velha do Palheiro. (Consult. 5 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casa-velha.com/pt/hotel/photos/casa-velha.html](http://www.casa-velha.com/pt/hotel/photos/casa-velha.html)

QUINTA CASA VELHA DO PALHEIRO - **Quartos e Suites**. Obtido de Quinta Casa Velha do Palheiro. (Consult. 5 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.casa-velha.com/pt/hotel/rooms-suites.html](http://www.casa-velha.com/pt/hotel/rooms-suites.html)

RELAIS & CHÂTEAUX - **História**. Obtido de Relais & Châteaux. (Consult. 17 Jul. 2017). Disponível em [www: https://www.relaischateaux.com/br/descobrir/historia](https://www.relaischateaux.com/br/descobrir/historia)

RELAIS & CHÂTEAUX - **Logo**. Obtido de Relais & Châteaux. (Consult. 17 Jul. 2017) Disponível em [www: https://www.relaischateaux.com/images/svg/logoRelaisChateauxHeader.svg?s-3.1.0](https://www.relaischateaux.com/images/svg/logoRelaisChateauxHeader.svg?s-3.1.0)

RELAIS & CHÂTEAUX - **Restaurantes**. Obtido de Relais & Châteaux. (Consult. 3 Agosto 2017). Disponível em [www: https://www.relaischateaux.com/br/temas/restaurantes-%C3%BAnicos](https://www.relaischateaux.com/br/temas/restaurantes-%C3%BAnicos)

RIBEIRO, José - **Introdução à gestão da restauração**. Lisboa: Lidel, 2001. (pp. 1-6)

SEARA - **Portfolio: The Yeatman Hotel**. Obtido de Seara. (Consult. 19 Jul. 2017). Disponível em [www: http://www.seara.com/pt/portfolio/the-yeatman/](http://www.seara.com/pt/portfolio/the-yeatman/)

THE EDITORS OF ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA - **César Ritz French Businessman**. Obtido de Encyclopedia Britannica. (Consult. 8 de Agosto de 2017). Disponível em [www: https://www.britannica.com/biography/Cesar-Ritz#ref165738](https://www.britannica.com/biography/Cesar-Ritz#ref165738)

THEFORK– **10 Tendências Gastronómicas para Atrair Clientes em 2017**. Obtido de TheFork. (Consult. 26 Out. 2017). Disponível em [www: https://www.theforkmanager.com/pt-pt/blog/10-tendencias-gastronomicas-para-atrair-clientes-em-2017/](https://www.theforkmanager.com/pt-pt/blog/10-tendencias-gastronomicas-para-atrair-clientes-em-2017/)

THE VINTAGE HOUSE HOTEL - **Bares e Restaurantes**. Obtido de The Vintage House Hotel. (Consult. 11 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.vintagehousehotel.com/pt/bares-e-restaurantes/](http://www.vintagehousehotel.com/pt/bares-e-restaurantes/)

THE VINTAGE HOUSE HOTEL - **Página Inicial**. Obtido de The Vintage House Hotel. (Consult. 11 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.vintagehousehotel.com/pt/](http://www.vintagehousehotel.com/pt/)

THE VINTAGE HOUSE HOTEL - **Quartos e Suites**. Obtido de The Vintage House Hotel. (Consult. 11 Agosto 2017). Disponível em [www: http://www.vintagehousehotel.com/pt/quartos-e-suites/](http://www.vintagehousehotel.com/pt/quartos-e-suites/)

THE YEATMAN HOTEL - **A nossa história**. Obtido de The Yeatman Hotel. (Consult. 4 Jun. 2017). Disponível em [www: https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/hotel-porto/a-nossa-historia/](https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/hotel-porto/a-nossa-historia/)

THE YEATMAN HOTEL - **Fotos e Vídeos**. Obtido de The Yeatman Hotel. (Consult. 23 Jun. 2017). Disponível em [www: https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/galerias/](https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/galerias/)

THE YEATMAN HOTEL - **Gastronomia**. Obtido de The Yeatman Hotel. (Consult. 4 Jun. 2017). Disponível em [www: https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/gastronomia/](https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/gastronomia/)

THE YEATMAN HOTEL - **Manual do Colaborador**. Vila Nova de Gaia: The Yeatman Hotel, 2010.

VIDAL, Daniel - **Estrelas Michelin: o guia explicado para totós**. Obtido de Nit. (Consult. 22 Jul. 2017). Disponível em [www: http://nit.pt/buzzfood/restaurantes/estrelas-michelin-guia-para-totos](http://nit.pt/buzzfood/restaurantes/estrelas-michelin-guia-para-totos)

WHITE, Marc Pierre - **O diabo na cozinha**. Lisboa: Quetzal Editores, 2017. (pp. 214; 283; 312-313).