

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Maria Leonor Antunes Cortez

**Título: Desenvolvimento de um manual de abertura de um bar/rooftop de  
uma unidade hoteleira: caso prático do Rooftop Porto Coliseum Hotel**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing  
Orientação: Professor Daniel Azevedo

Vila do Conde, dezembro de 2019

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Maria Leonor Antunes Cortez

**Título: Desenvolvimento de um manual de abertura de um bar/rooftop de uma unidade hoteleira: caso prático do Rooftop Porto Coliseum Hotel**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing  
Orientação: Professor Daniel Azevedo

Vila do Conde, dezembro de 2019

Maria Leonor Antunes Cortez

**Título: Desenvolvimento de um manual de abertura de um bar/rooftop de  
uma unidade hoteleira: caso prático do Rooftop Porto Colisem Hotel**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

### **Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – ESHT/P.PORTO

Prof. Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – ESHT/P.PORTO

Prof. José António Costa Alves da Silva  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – ESHT/P.PORTO

Vila do Conde, dezembro de 2019

## AGRADECIMENTOS

Acredito que com força, dedicação e vontade tudo é possível. É tão gratificante chegar, mais uma vez, ao fim de uma etapa, olha para trás e ver que todo o esforço valeu a pena! É o início de um novo ciclo, com pessoas especiais que levarei sempre comigo no coração.

Gostaria de exprimir os meus agradecimentos, a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram de uma forma positiva para a realização deste projeto.

Ao meu orientador, professor Daniel Azevedo, por toda paciência, estímulo e ajuda que sempre demonstrou.

Ao Porto Coliseum Hotel por toda a disponibilidade e possibilidade de aprendizagem que me proporcionou durante este percurso.

Às minhas colegas e amigas, Sílvia e Marine, por sempre me apoiarem e incentivarem a não desistir! Com vocês foi tudo mais fácil.

Ao André, por ser tão especial na minha vida, por ter compartilhado comigo tudo, momentos bons e menos bons. Por ter sempre acreditado em mim, e acima de tudo, por me mostrar sempre o lado positivo da vida me incentivando a ser cada vez melhor!

À minha maravilhosa família, Pai, Mãe, e Irmãos por serem o meu pilar em tudo desde sempre! Gratidão eterna!

Um agradecimento muito especial à minha irmã gémea, Carolina, não só por ser a minha metade, mas por me acompanhar com alegria e amor, por confiar e acreditar em mim. Sem ti não seria quem eu sou hoje!

Por fim, à minha querida mãe, Maria Antónia, minha estrela guia, que me ilumina lá de cima. Tudo é dedicado a ti!

Um sincero obrigada! Que todas as energias positivas se possam multiplicar nas vossas vidas! Gratidão!

## RESUMO ANALÍTICO

O presente relatório tem por base o estágio curricular realizado no Porto Coliseum Hotel entre outubro de 2018 a março de 2019, com vista à conclusão do Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing no Instituto Politécnico do Porto.

No relatório é apresentada uma revisão de literatura acerca das áreas de estudo do Turismo, da Hotelaria e da Gestão de restauração, tal como uma descrição e análise do manual de abertura do bar/rooftop no Porto Coliseum Hotel e das atividades desempenhadas durante o estágio.

O estágio foi realizado no departamento de Food and Beverage (F&B), mais propriamente no bar/rooftop do hotel, tendo sido incluída na equipa como estagiária e participando ativamente nas decisões e nas ações da equipa.

O objetivo principal do estágio centra-se no desenvolvimento de raiz de um manual de abertura de um bar/rooftop, na aquisição e aplicação de conhecimentos referentes à gestão e operação hoteleiras, nomeadamente no que concerne às fases de planeamento, execução, controlo e monitorização, numa tentativa de melhorar processos futuros e desenvolver competências.

A metodologia assentou em três ferramentas distintas de investigação: numa primeira fase foi realizada a análise de *benchmarking*, de seguida, foi feita a análise da concorrência e, por fim, a elaboração do questionário online de estudo de mercado.

Através dos resultados obtidos foi possível criar bases e conceitos para a criação e o desenvolvimento do manual de abertura. Desse modo, a conceção do manual revelou-se, de certa forma exigente, principalmente pela pouca informação disponível sobre o assunto. Contudo, o manual teve um papel imprescindível na abertura do bar, por compilar todos os tópicos necessários a serem seguidos para, assim, se concluir de uma forma correta e eficaz a sua criação.

Com isso, constatou-se que aquilo que os clientes de bares/rooftops em unidades hoteleiras mais procuram tem uma influência direta na importância de algumas características mencionadas, como: um ambiente divertido e descontraído, a vista sobre a cidade, a música ambiente, o atendimento eficaz, a variedade no menu, o

preço competitivo e a localização. Verificou-se, ainda, que os comentários nas redes sociais têm uma grande influência nos hábitos de consumo dos inquiridos, sendo ainda a fonte mais recorrente de pesquisa de informação acerca dos bares/rooftops em unidades hoteleiras.

Os resultados alcançados permitiram avaliar a dinâmica colocada em prática, bem como analisar a proposta inicial como um todo, a fim de se conseguir retirar as devidas conclusões.

Por fim, verificou-se que o projeto desenvolvido foi viável, tendo sido possível a sua implementação.

**Palavras-chave:** hotelaria e turismo; bares em hotéis; manual de abertura; rooftops; F&B.

## ABSTRACT

This report is based on the curricular internship held at Porto Coliseum Hotel from October 2018 to March 2019, with a view to completing the Master's Degree in Hotel Management - Commercial Management and Marketing at the Instituto Politécnico do Porto.

The report presents a literature review on the study areas of Tourism, Hospitality and Catering Management, as well as a description and analysis of the Porto Coliseum Hotel bar/rooftop opening manual and the activities performed during the internship.

The internship was held in the Food and Beverage (F&B) department, more specifically in the hotel bar/rooftop, being included in the team as an intern and actively participating in team decisions and actions.

The main objective of the internship focuses on the development of a bar/rooftop opening manual, on the acquisition and application of knowledge related to hotel management and operation, namely regarding the planning, execution, control and monitoring phases, in an attempt to improve future processes and develop skills.

The methodology was based on three distinct research tools: in the first phase, the benchmarking analysis was performed, then the competition analysis was performed and, finally, the elaboration of the online market research inquiry.

Through the obtained results it was possible to create bases and concepts for the creation and development of the opening manual. Thus, the design of the manual proved somewhat demanding, mainly due to the limited information available on the subject. However, the manual played an indispensable role in opening the bar, as it compiled all the necessary topics to be followed in order to complete its creation correctly and effectively.

As a result, it was found that what hotel bar / rooftop customers are most looking for, has a direct bearing on the importance of some of the features mentioned, such as a fun and relaxed atmosphere, city views, background music, effective

customer service, menu variety, competitive price and location. It was also found that comments on social networks have a great influence on the consumption habits of respondents, and is still the most recurring source of research information about bars / rooftops in hotel units.

The results achieved made it possible to assess the dynamics put in place and to analyze the initial proposal as a whole in order to draw the appropriate conclusions.

Finally, it was found that the project developed was viable and its implementation was possible.

**Key-words:** hospitality and tourism; bars in hotels; opening manual; rooftop; F&B.

## Sumário

AGRADECIMENTOS.....	17
RESUMO ANALÍTICO.....	18
ABSTRACT.....	20
Lista de tabelas.....	24
Índice de Figuras.....	25
Glossário.....	26
1. REVISÃO DE LITERATURA.....	27
1.1. Introdução.....	27
1.2. O setor da Hotelaria e do Turismo.....	29
1.3. Evolução e importância do setor da restauração no turismo.....	32
1.4. Conceitos.....	36
1.4.1. Conceitos e características de bar e <i>rooftops</i> .....	36
2. CARATERIZAÇÃO DO ESTÁGIO.....	41
2.1. Caraterização do Hotel.....	41
2.2. Caraterização dos contextos de estágio.....	43
2.3. Pertinências do tema.....	44
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	45
3.1. Objetivos da investigação.....	45
3.2. <i>Benchmarking</i> .....	45
3.3. Análise da concorrência.....	49
3.4. Questionário Online.....	51
3.4.1. Objetivos gerais do inquérito.....	51
3.4.2. Recolha de dados do inquérito.....	53
4. RESULTADOS.....	54
4.1. Resultados da análise <i>Benchmarking</i> do <i>Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel.....	54
4.2. Resultados da análise da concorrência do <i>Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel.....	56
4.3. Resultados do Inquérito.....	62
4.3.1. Amostra.....	63
4.3.2. Análise dos dados.....	63
5. MANUAL DE ABERTURA.....	76
5.1. Introdução.....	76
5.2. Desenvolvimento do conceito.....	79
5.3. Plano de <i>Marketing</i> .....	80

5.3.1. Marketing estratégico do <i>Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel.....	80
5.3.2. Logotipo e Marca .....	88
5.3.3. Publicidade .....	88
5.3.4. Concorrência.....	89
5.3.5. Comunicação .....	90
5.4. Plano de Produção.....	92
5.4.1. Recursos Humanos.....	92
5.4.2. Horário de Funcionamento.....	95
5.4.3. Fornecedores .....	95
5.4.4. Menu.....	96
5.4.5. Tecnologia.....	96
5.4.6. Utensílios necessários.....	98
5.4.7. Seguros e licenciamentos .....	99
5.5. Plano Financeiro.....	100
5.5.1. Pressupostos .....	101
5.5.2. Volume de Vendas (€) .....	102
5.5.3. CMVMC.....	104
5.5.4. Fornecimentos e serviços externos .....	104
5.5.5. Gastos com pessoal .....	106
5.5.6. Investimento inicial.....	107
5.5.8. Demonstração de resultados.....	109
6. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	110
6.1. Limitações .....	111
6.2. Sugestões de melhoria .....	112
7.BIBLIOGRAFIA.....	113
ANEXOS.....	119

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Tarefas desempenhadas durante o estágio.....	43
Tabela 2 - Representação das fases de planeamento e de análise.....	49
Tabela 3 - Objetivos gerais do estudo .....	52
Tabela 4 - Mapeamento das questões.....	52
Tabela 5 - Resumo da análise da concorrência.....	61
Tabela 6 - Inquéritos validados .....	63
Tabela 7- Análise da amostra.....	63
Tabela 8 - Representação de género da investigação .....	63
Tabela 9 - Representação de idade dos inquiridos.....	64
Tabela 10 - Representação do nível de habilitações .....	64
Tabela 11 - Importância atribuída à vista do bar/ <i>rooftop</i> .....	64
Tabela 12 - Importância atribuída ao ambiente no bar/ <i>rooftop</i> .....	65
Tabela 13 - Importância atribuída ao atendimento no bar/ <i>rooftop</i> .....	65
Tabela 14 - Importância atribuída à música ambiente no bar/ <i>rooftop</i> .....	66
Tabela 15 - Importância atribuída à decoração no bar/ <i>rooftop</i> .....	66
Tabela 16 - Importância atribuída às bebidas servidas no bar/ <i>rooftop</i> .....	67
Tabela 17 - Importância atribuída à variedade do menu no bar/ <i>rooftop</i> .....	67
Tabela 18 - Importância atribuída à localização do bar/ <i>rooftop</i> .....	67
Tabela 19 - Importância atribuída ao <i>sunset</i> no bar/ <i>rooftop</i> .....	68
Tabela 20 - Importância atribuída aos preços aplicados no bar/ <i>rooftop</i> .....	68
Tabela 21 - Tipos de ambiente no bar/ <i>rooftop</i> .....	69
Tabela 22- Representatividade da regularidade da frequência dos inquiridos a num bar/ <i>rooftop</i> .....	70
Tabela 23 - Locais de pesquisa antes de frequentar um bar/ <i>rooftop</i> novo .....	71
Tabela 24- Frequência da última visita dos inquiridos a um bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira .....	72
Tabela 25- Representação da média de gastos em um bar/ <i>rooftop</i> .....	74
Tabela 26 - Representatividade dos preços aplicados nos bares/ <i>rooftops</i> .....	75
Tabela 27 - Representatividade da frequência com que os inquiridos indicam um bar/ <i>rooftop</i> a outras pessoas.....	75
Tabela 28 - Posicionamento do <i>Rooftop</i> Porto Coliseum face à concorrência.....	90
Tabela 29 - Remuneração bruta dos colaboradores do <i>Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel.....	94
Tabela 30 - Representatividade do volume de vendas de comida.....	102
Tabela 31 - Representatividade do volume de vendas de bebidas alcoólicas .....	102
Tabela 32 - Representatividade do volume de vendas de refrigerantes, águas e café .....	102
Tabela 33 - Representatividade do volume total de vendas.....	103
Tabela 34 - Representatividade do CMVMC.....	104
Tabela 35 - FSE's do <i>Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel.....	105
Tabela 36 - Representatividade dos gastos com pessoal.....	106
Tabela 37 - Demonstração de resultados do <i>Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel.....	109
Tabela 38 - Representatividade dos equipamentos e utensílios necessários no <i>Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel .....	124
Tabela 39 - Legislação Base Obrigatória.....	2

## Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma funcional do Porto Coliseum Hotel.....	42
Figura 2 - Processo do <i>benchmarking</i> .....	47
Figura 3 - Tipos de bares mais interessantes na opinião dos inquiridos.....	70
Figura 4 - Opinião mais influente na decisão dos inquiridos frequentarem bares/ <i>rooftops</i> .....	71
Figura 5- Representação dos tipos de bebidas mais consumidas nos bares/ <i>rooftops</i> .....	73
Figura 6 - Representação dos tipos de alimentos mais consumidos nos bares/ <i>rooftops</i> .....	73
Figura 7 - Representatividade dos métodos de pagamento utilizados.....	74
Figura 8 - <i>Branding</i> para bares e restaurantes.....	81
Figura 9 - Posicionamento de mercado .....	85
Figura 10 - Análise SWOT <i>do Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel.....	87

## Glossário

AT - Autoridade Tributária

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

DGCI - Direção Geral de Contribuições e Impostas

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

F&B - *Food and Beverage*

IRC – Imposto sobre o rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

PV - Ponto de Venda

RL – Resultado Líquido

SIBS – Sociedade Interbancária de Serviços

TPA - Terminal de Pagamento Automático

TSU – Taxa Social Única

UE - União Europeia

## 1. REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1. Introdução

O setor do turismo é considerado um dos segmentos mais expressivos da economia mundial, pois movimenta biliões de dólares por ano. Em 2017, mais de metade (58 %) do número total de dormidas de não residentes da União Europeia (EU), ocorreu em Espanha, no Reino Unido, em Itália e em França, sendo que Espanha foi o destino turístico mais comum da (UE) para pessoas que viajam para fora do próprio país, com 306 milhões de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico. Cerca de 62% dos residentes na UE fizeram pelo menos uma viagem pessoal em 2017.<sup>1</sup>

Já em Portugal, em maio de 2019, o setor do alojamento turístico (Hotelaria, Alojamento Local, Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação) registou 2,6 milhões de hóspedes, que representaram 6,5 milhões de dormidas, o que corresponde a variações de, respetivamente, +7,7% e +3,9%, face ao mês homólogo.<sup>2</sup>

Sendo um grande gerador de empregos e receitas, o turismo pode ser considerado uma alternativa de desenvolvimento económico e social (Ramos, 2015). Essa atividade turística está em plena expansão, o que origina uma oferta diversificada, interligando diversos setores, passando a ser um espaço privilegiado da produção, na medida em que se tornou numa das ocupações mais importantes de diversos setores e empresas. Neste cenário amplo e variado insere-se a indústria da alimentação, tendo um papel de igual relevância, principalmente dentro dos empreendimentos hoteleiros.

De todos os departamentos que integram uma unidade hoteleira, o de F&B apresenta-se como um dos mais presentes na experiência do hóspede e aquele que apresenta maior impacto nos resultados da empresa. Neste sentido, a gestão de F&B torna-se fundamental para o sucesso global do hotel. Uma das partes com mais impacto no funcionamento de F&B são as pessoas que estão envolvidas e

---

<sup>1</sup> Fonte: Eurostat Statistics Explained. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics/pt](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pt). Acedido em: 11/01/2019.

<sup>2</sup> Fonte: TravelBi, <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/pt.aspx>. Acedido em: 11/01/2019.

que diariamente estão em contato direto com o hóspede. Assim, investir na formação de colaboradores e na sua valorização tem impactos consideráveis no desempenho deste departamento, principalmente se estiver em causa um serviço de excelência (Melo, 2014).

Para muitos hotéis, a área de F&B é um negócio muito rentável, representando 40% ou mais da receita do hotel. Segundo Castelli (2003), isso acontece, na medida em que se o setor de F&B for dotado de excelente organização e controle, sob o comando de uma excelente administração, maior será a probabilidade de sucesso.

Com isso, é necessário e importante que sejam elaborados manuais de procedimentos e normas. Neles estarão relacionados todos os cargos e descritas todas as responsabilidades de cada um. Além disto, todo o fluxo de tarefas, como o passo a passo das atividades a serem executadas, poderá ajudar bastante para orientar e diminuir dúvidas no futuro (Marques, 2015). Um manual de políticas e procedimentos ou manual de funcionários é uma ferramenta útil e importante para as organizações hoteleiras, pois podem comunicar aos funcionários como a organização funciona, o que se espera deles como empregados e indicar que todas as normas e procedimentos internos passados devem ser cumpridos.

Esses manuais de procedimentos devem ser elaborados pelos gerentes de F&B e devem ter alguns cuidados. De acordo com Melo (2014), os deveres dos gerentes de F&B são: (1) criar agendas de funcionários, (2) executar procedimentos de abertura e de fecho, (3) realizar pré-turno e reuniões, (4) manter o fluxo operacional, (5) supervisionar o manuseio de dinheiro, (6) desenvolver o pessoal, (7) criar boas relações com os empregados, (8) manter fluxo de informação, (9) entrevistar possíveis empregados, (10) desenvolver crescimento profissional e pessoal.

O departamento de F&B é uma parte integrante e importante da estrutura de qualquer hotel, tendo a função de complementar o alojamento e os serviços em geral, especialmente na área de alimentos e bebidas. O gestor de F&B é o responsável por estabelecer e colocar em prática os procedimentos, políticos e

ações que melhorem a eficácia da operação de forma a aumentar a rentabilidade e atingir os objetivos definidos (Luz, 2016).

De acordo com Ribeiro (2014), a gestão de F&B é muito mais do que um simples controlo de géneros alimentícios e líquidos: o objetivo principal dessa gestão é de planejar, organizar, coordenar, dirigir e avaliar todas as operações e recursos, desde o pessoal, produtos alimentares, tempo, energia, equipamentos, utensílios, acondicionamentos, preparação, confeção, venda, distribuição até a avaliação dos serviços prestados.

Nesse contexto, a gestão de um bar dentro de uma unidade hoteleira passa por uma boa gestão e administração, visto que nos últimos anos, aumentou o consumo *per capita* de alimentos e bebidas fora de casa (Ghobril, Benedetti e Fragoso, 2014). Com isso, sobrevivem apenas os negócios mais aptos, no caso aqueles que têm visão estratégica e inovação. A inovação tem vindo a tornar-se imprescindível para o sucesso das empresas.

A gestão de um bar dentro de um hotel necessita de uma boa organização e de bons colaboradores, por isso, o desenvolvimento de um manual de abertura para esse tipo de estabelecimento não só ajudará na organização da abertura bar, mas também no suporte às fases prévias de abertura, nomeadamente a decisão do conceito do bar, público-alvo, concorrência e análise de *benchmarking*. Com isso, temos duas dimensões: que tipo de bar se pretende abrir e quais as suas características e como se deve proceder para concretizar a sua abertura (Ribeiro, 2014).

Após essas fases, os procedimentos do manual devem ser colocados em prática, sempre com a supervisão dos responsáveis pelo negócio e não esquecendo que o bar sendo um ponto de venda (PV) dentro do hotel, deve sempre receber a máxima atenção por parte da gerência (Ramos, 2015).

## 1.2. O setor da Hotelaria e do Turismo

O turismo tornou-se o maior segmento na criação de empregos à escala mundial. A sua importância é percebida não só a nível económico, mas também social,

podendo contribuir na relação dos desequilíbrios regionais e na melhoria da distribuição de rendimento de um país (Swarbrooke e Horner, 2007).

De acordo com Theobald (2001), o setor de turismo é composto por meios de hospedagens, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de *souvenirs* e uma gama de outras empresas relacionadas, com uma infinidade de variedades e diversificação de atividades. Os meios de hospedagem e os serviços de alimentação possuem características comuns quanto à sua conceção conforme o tipo de estabelecimento, exploração, tipo de produto e comercialização e também a aspetos como: costumes, estilo de vida, movimentos demográficos e economia nacional e internacional. Segundo Anjos (2004), este conjunto de produtos e serviços turísticos colocados à disposição em num determinado destino para o consumo é também conhecido como ofertas turísticas que estão diretamente relacionadas com a imagem geral do destino. Por norma, estas atividades relacionam-se de forma dinâmica.

Em Portugal, o turismo é uma das atividades económicas mais importantes, representando cerca de 10% do emprego, para além do seu papel influente no investimento e no desenvolvimento de outras atividades (Martins & Morais, 2016).

De acordo com os dados provisórios da balança turística dos países da União Europeia, Portugal manteve-se na 5ª posição entre os países com maior saldo (11,9 mil milhões de euros) na balança turística da União Europeia, aproximando-se da Grécia (13,9 mil milhões de euros) que detinha o 4.º lugar (INE, 2018).<sup>3</sup>

De acordo com Daniel (2010), Portugal centrou essencialmente a atividade turística num único produto desde a década de 60: o produto tradicional “Sol e Mar”. A competitividade com outros países fez com que Portugal sentisse a necessidade de diversificação da oferta. Desde então, Portugal procurou apostar noutros produtos turísticos, com o intuito de atrair mais turistas e aumentar a sua atividade económica. Como exemplo disso, pode-se apontar o turismo rural, turismo religioso, turismo de experiência entre outros.

---

<sup>3</sup> Fonte: Eurostat Statistics Explained. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics/pt](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pt). Acedido em: 12/01/2019.

O desenvolvimento através da qualificação e do aumento de competitividade, bem como a oferta de novos produtos permitem ainda atenuar outra característica do turismo: a sazonalidade. De acordo com Butler (1994), a sazonalidade pode ser definida como um “desequilíbrio temporal no fenómeno do turismo que pode ser expresso em certos elementos, tais como: dimensões de número de visitantes, despesas de visitantes, tráfego nas autoestradas e outras formas de transporte e emprego”.

Segundo Daniel (2010), uma das principais características do turismo é a sazonalidade e Portugal não foge à regra. Apesar dos esforços que se têm feito no sentido de atenuar esta característica, o produto “Sol e Mar” continua ainda a ser dominante na procura turística. Por isso é que Portugal ainda é procurado pelos turistas principalmente nos meses mais quentes. Com isso, o número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros aumenta, registando-se os valores mais elevados de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros nessa época (INE, 2010). O desenvolvimento e a diversificação da oferta têm também como objetivo a diminuição desta característica, de que são exemplo os produtos já referidos.

De acordo com Maricato (2012), o turismo dos portugueses é caracterizado por um elevado nível de sazonalidade, ou seja, uma parte daqueles que se deslocam para fora da sua residência habitual para fins turísticos, fazem-no em épocas do ano muito limitadas. Isso deve-se ao período em que os portugueses costumam gozar as suas férias. Mais uma vez, continua a ser nos meses de Verão que as dormidas de portugueses nos estabelecimentos hoteleiros registam valores mais elevados, facto que se prende com a circunstância da maioria das pessoas fazer turismo durante a época de férias (Maricato, 2012).

A competitividade turística de Portugal em relação ao resto do mundo, de acordo com Maricato (2012), tem melhorado nos últimos tempos. Em 2018 Portugal subiu do 42.º lugar para o 34.º no índice de competitividade global do Fórum Económico Mundial<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Fonte: Observador, <https://observador.pt/2018/10/17/portugal-sobe-quase-10-posicoes-e-atinge-34-o-lugar-no-ranking-mundial-de-competitividade/>. Acedido em: 23/02/2019

As empresas hoteleiras em Portugal estiveram a operar num mercado que atravessou um período de grandes mudanças, sobretudo devido à globalização e ao avanço das novas tecnologias (Nunes, 2009). Contudo, já em 2018 e de acordo com o INE (2018), a hotelaria registou 20,5 milhões de hóspedes que representaram 56,6 milhões de dormidas, abrandando face ao ano anterior, mas ainda assim registando bons números.

Em relação aos empregos criados, desde 2005 que foram criados mais de 15 mil empregos diretamente relacionados com o turismo e a hotelaria. Sabe-se que essa criação de empregos vem crescendo ao longo dos últimos anos até os tempos atuais.<sup>5</sup>

Neste contexto, a competitividade das empresas depende essencialmente da capacidade dos gestores para se modernizarem recorrendo à utilização das tecnologias que lhe permitam acompanhar as exigências do mercado. Portanto, segundo Carvalho (2017), as empresas têm enfrentado um mercado cada vez mais dinâmico, com elevada rivalidade e com clientes mais informados e exigentes. A mudança do conceito de férias e de lazer, as exigências do serviço e o facto de o hotel ser agora mais do que um local onde se pernoita, tornando-se uma parte essencial da experiência, fazem com que as empresas sintam necessidade de se distinguir.

### **1.3. Evolução e importância do setor da restauração no turismo**

De acordo com Beni (1998), a oferta turística é um conjunto de equipamentos, bens e serviços tais como alojamento, alimentação, recreação e lazer, de carácter artístico, cultural, social ou de outros tipos, capazes de atrair e fazer permanecer numa determinada região, durante um determinado período de tempo, os visitantes. Logo, a oferta turística apresenta-se como o conjunto dos recursos naturais e culturais que constituem a matéria-prima da atividade turística por serem esses mesmos recursos que provocam a afluência de turistas. A esse conjunto juntam-se os serviços produzidos para dar consistência ao consumo, os

---

<sup>5</sup> Fonte: *Global Travel & Tourism Economic Impact Update*. [https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/wttc-global-travel--tourism-economic-impact-update\\_july-2016\\_encrypted.pdf](https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/wttc-global-travel--tourism-economic-impact-update_july-2016_encrypted.pdf). Acedido em: 20/05/2019.

quais compõem os elementos que integram a oferta no seu sentido amplo, numa estrutura de mercado (Beni, 1998).

O setor do serviço de alimentação mudou significativamente nas últimas décadas. Segundo Oliveira (2006), até meados dos anos 1970, as propostas dos restaurantes eram todas muito parecidas entre si: os menus *à la carte* tinham poucas opções e variedades. Atualmente, o cenário já não é o mesmo. Segundo Oliveira (2006), a quantidade de ofertas e variações de produtos aumentou e os menus naturalmente mudaram também, começando a representar uma amostra de culinária mundial. O negócio, que era familiar e administrado de forma simples e prática pelos donos, passou a ser encarado de forma mais séria e a ser administrado por empresas e pessoas especializadas, levando em consideração a hospitalidade, uma vez que cada vez mais conta de forma significativa e fundamental para a gestão estratégica do negócio (Oliveira, 2006).

A gastronomia e/ou o setor de alimentos e bebidas, como um produto ou mesmo como um atrativo de uma determinada localidade, é muito importante do ponto de vista turístico, pois apresenta possibilidades que são as diversas formas de turismo voltadas para as características gastronômicas de cada região (Furtado, 2004). De acordo com Schluter (2003, p. 69), “a dimensão social e cultural da gastronomia determinou incorporá-la ao complexo emaranhado das políticas de património cultural”, portanto, a gastronomia tem adquirido cada vez maior importância para promover um destino e para captar correntes turísticas. O turismo e a gastronomia reúnem uma forte ligação, pois não há forma de se pensar em turismo sem prever entre outros itens, a alimentação para curta ou longa permanência, onde o viajante não pode abster-se dela e, desta forma, sempre tende a experimentar a cozinha local (Cantero, 2016).

De acordo com Barroco (2008), o ato de se alimentar não é apenas biológico, mas é também social e cultural, pois possui um significado simbólico para cada sociedade e para cada cultura. É um fator de diferenciação cultural, uma vez que a identidade é comunicada pelas pessoas também através do alimento, que reflete as preferências, as aversões, as identificações, entre outros. Ainda segundo Barroco (2008), através da alimentação, é possível visualizar e sentir tradições

que não são ditas, pois a gastronomia é também memória, operando muito fortemente no imaginário de cada pessoa.

De acordo com Barroco (2008), as pessoas procuram novos conhecimentos, querem experimentar novos sabores, vivenciar outras culturas e a gastronomia pode ser o motivo principal, ou o inicial, para se conhecer determinado local. Por exemplo, ir a uma festa típica trasmontana e experimentar comidas típicas da região. Cada festa e cada localidade têm as suas atrações, mas a comida pode ser o diferencial para a escolha desse local. O que não falta são variações e novidades e o turismo possibilita essas descobertas, por isso é que a gastronomia está diretamente ligada ao turismo e se tem tornado cada vez mais importante.

A gastronomia é, desta forma, considerada importante e relevante para o turismo e possibilita inúmeras oportunidades para todos aqueles que souberem explorar direta ou indiretamente, esse nicho de mercado.

Conforme Antonini (2004), a gastronomia como produto turístico é um importante componente e, mesmo quando não é o motivo e/ou elemento principal, sempre estará inserida no contexto e terá o seu papel de destaque num evento turístico, como uma viagem, um passeio, uma feira ou reuniões. A gastronomia típica traduz-se como a arte de se comer bem, relaciona-se com o turismo e com a história de um povo (Antonini, 2004).

De acordo com Ignarra (2001), a gastronomia típica é muito valorizada pelos turistas que frequentam os restaurantes indicados como representativos de uma cozinha tradicional de um lugar. Por isso, é preciso manter os restaurantes populares típicos para que atendam adequadamente os visitantes sem perder a sua essência e as suas características naturais. Sendo assim, faz parte da nova procura por parte dos turistas de elementos culturais, sendo que o desenvolvimento do turismo cultural é promovido por causa da sua capacidade de gerar receita e empregos no lugar em que se desenvolve (Ignarra, 2001).

De acordo com Cavalcanti (2001), alguns itens como decoração, menu, infraestrutura e ambiente do estabelecimento influenciam diretamente a escolha do cliente. O mercado atual é amplo e instável, exigindo aos donos dos negócios

uma constante adaptação. A qualidade dos produtos e do serviço prestado vem sendo, cada vez mais, avaliada e percebida pelos clientes, que ao longo do tempo tendem a tornar-se mais exigentes (Cavalcanti, 2001).

Com os clientes mais exigentes, a criatividade e o empreendedorismo destacam-se. O tema do empreendedorismo tem atraído muita atenção, tanto em Portugal como noutros países, durante as últimas três décadas (Malheiros, 2016). Tornou-se um assunto muito falado, tanto na prática como no desenvolvimento de políticas em contextos políticos, industriais, educativos e outros, inclusive no setor do turismo. Por exemplo, Malheiros (2016) afirma que "agora é amplamente reconhecido que a promoção do empreendedorismo não é necessária apenas para uma economia saudável, mas também fundamental para sustentar a prosperidade e criar novos empregos". Um mercado competitivo exige criatividade, que leva ao aumento do número de empreendedores, que cada vez mais compreendem a importância que a gastronomia tem para o turismo.

Nos últimos tempos, o setor turístico tem-se tornado cada vez mais competitivo, sendo importante que as empresas e as unidades hoteleiras disponibilizem serviços de alta qualidade e atendam às expectativas dos clientes, que estão cada vez mais informados e exigentes (Almeida, 2010). A existência de um bar dentro de um hotel só não acrescenta valor ao hotel, como faz com que os clientes passem mais tempo dentro do hotel e, assim, gastem mais, ou seja, os clientes deixam de consumir em outros lugares para consumir no hotel. Logo, o bar torna-se uma forte fonte de rendimentos, visto que é possível ter uma boa margem de lucro nas bebidas, principalmente nas de teor alcoólico.

Segundo Almeida (2010), o ambiente geral em volta do mercado da restauração e do turismo, nomeadamente o setor dos bares e rooftops, é positivo e tem criado novas oportunidades de negócios.

A economia portuguesa criou 141,5 mil novos empregos no terceiro trimestre de 2016, o que representa uma subida de 3%. Destes, mais de 37%, ou seja, cerca de 53 mil postos de trabalho, apareceram no alojamento e na restauração. Estes

aumentos acima da média da economia fizeram com que o setor ganhasse peso em Portugal.<sup>6</sup>

Em 2017, 9,8% das empresas em Portugal eram de alojamento ou de restauração, num total de 38.329 sociedades, sendo que, o setor corresponde ainda a 3,3% do total do volume de negócios<sup>7</sup>. O número de empresas em atividade no setor aumentou 3,5% face a 2016. Este aumento foi superior ao registado para o total das empresas (1,7%). Entre 2016 e 2017, o peso do setor no total das empresas aumentou, tendo em conta o número de empresas, o volume de negócios e o número de pessoas ao serviço. O contributo do setor, que está intimamente ligado ao turismo, parece ser estrutural. Nos últimos três anos, hotéis, restaurantes e similares foram responsáveis, em média, por um terço da criação de emprego em Portugal.<sup>8</sup>

Pode concluir-se que a gastronomia como um produto, ou mesmo como uma atração de uma determinada localidade, é muito importante do ponto de vista turístico, pois apresenta novas possibilidades, que são as diversas formas de turismo voltadas para as características gastronómicas de cada região (Furtado, 2004). Sendo assim, consegue-se perceber e entender a importância de existir uma forte oferta gastronómica dentro de um hotel, por exemplo, um bar, que possibilita o consumo de comidas e bebidas típicas da região aos hóspedes e aos clientes externos.

## 1.4. Conceitos

### 1.4.1. Conceitos e características de bar e *rooftops*

O termo “Bar” é relativo a todo o estabelecimento comercial onde os clientes consomem bebidas alcoólicas e não alcoólicas, cafés, chás e alguns alimentos como petiscos, sanduíches, entre outros.

---

<sup>6</sup> Fonte: Diário de Notícias, <https://www.dn.pt/>. Acedido em: 02/03/2019.

<sup>7</sup> Fonte: Jornal de Negócios, <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer>. Acedido em: 04/03/2019

<sup>8</sup> Fonte: Banco de Portugal, <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>. Acedido em: 04/03/2019

Relativamente à sua estrutura, o bar tem, por norma, um elemento muito característico no qual é colocado o seu nome. Trata-se do balcão do bar, mais ou menos à altura do tórax e sobre o qual está disposta uma tábua longa onde as bebidas são servidas e são atendidos todos os pedidos dos clientes. Às vezes, o balcão serve como a divisão de um bar, pois separa o local em dois ambientes. De um lado, denominado como área pública, é aquela zona em que os clientes ficam de pé ou sentados em banquinhos ou cadeiras, dispostas uma ao lado da outra. No entanto, a área privada é a zona em que há várias mesas organizadas com cadeiras de dois, três, quatro e seis lugares, nas quais o empregado serve os pedidos aos clientes.<sup>9</sup>

Entretanto, por detrás do bar, do lado em que os clientes se sentam separados pelo balcão, estão dispostos diversos móveis, eletrodomésticos e utensílios básicos necessários para fornecer o serviço de Bar, tais como: caixa registradora, máquina de lavar a loiça, máquina do gelo, etc. Nas prateleiras são colocadas garrafas de bebidas, licores, whisky, copos, jarras, canecas, pratos e todos os recipientes que são utilizados para servir as bebidas e os aperitivos, uma máquina para fazer café e uma pia onde se pode lavar e limpar os talheres, os pratos e outros utensílios (Cantero, 2016).

Em quase todas as partes do mundo, o Bar é um fenómeno social popular que marca não só a cultura, mas também os costumes de várias gerações. O Bar, desde sua origem até aos dias de hoje, mesmo com todas as mudanças que têm acontecido, continua a ser um dos tradicionais pontos de encontro entre amigos, namorados, amantes, casais, entre outros grupos.<sup>10</sup>

Tal como outros estabelecimentos da restauração, existem vários tipos de bares. De acordo com Cantero (2016), os principais são:

- *American Bar*: O *American Bar* é o bar tradicional, geralmente configurado com um grande armário para exposição das bebidas, um balcão com banquetas, além de mesas para que os clientes

---

<sup>9</sup> Fonte: QueConceito, <https://queconceito.com.br/bar>. Acedido em: 17/03/2019.

<sup>10</sup> Fonte: Portal Educação, <https://www.portaleducacao.com.br/curso-online-administracao-gestao-de-bares-e-restaurantes/p>. Acedido em: 29/04/2019.

possam ter mais conforto. A montagem do salão deve sempre estar voltada para o centro do balcão do bar, local onde o *barman* trabalha. O *barman* é a grande atração do *American Bar*, sendo responsável pela preparação das bebidas e cocktails, bem como pela montagem das bandejas que são levadas pelos empregados. Um bom *barman* deve ter um amplo conhecimento dos vários tipos de bebidas e preparação de cocktails.

- *Pub*: o *pub* é o bar tipicamente britânico e o seu nome vem da expressão inglesa “*public house*”, que significa casa aberta ao público. Caracteriza-se pela presença de jogos de tabuleiro (xadrez, gamão, etc.) e, também, pelo jogo de dardos e, às vezes, pelas mesas de bilhar. A principal bebida vendida nos *pubs* é a cerveja.
- Café: o café é tipicamente francês e serve bebidas alcoólicas e não alcoólicas, várias delas baseadas no café. Várias capitais europeias (Paris, Viena, etc.) têm cafés que estão em funcionamento desde o século XIX e representam pontos de encontro e de referência destas cidades.
- *Saloon*: tipo de estabelecimento característico do oeste americano na época da corrida do ouro naquele país. Durante os séculos XVIII e XIX, os *saloons* funcionavam como bar, restaurante, casa de diversão e também ofereciam hospedagem para os viajantes.
- Piano Bar: tem como elemento principal de diferenciação a música ao vivo tocada em piano. É muito comum em bares de hotéis.
- *Swimming-pool bar*: bar onde o serviço é oferecido à beira da piscina, sendo muito comum em *resorts* e grandes hotéis à beira-mar.
- *Snack Bar*: é tipicamente americano, onde são servidas refeições rápidas e bebidas. Localiza-se em lojas de departamentos, aeroportos, estações ferroviárias e hotéis.
- *Dancing Bar*: também pode ser designado por “Boîte”, Discoteca e ou “Night-Club”. São locais de diversão, sendo a sua clientela constituída majoritariamente por jovens, tendo como atração um

conjunto musical ou discos, ao som dos quais os clientes se divertem.

- *Wine Bar*: é um novo tipo de bar, vocacionado para o serviço de vinhos a copo ou à garrafa, podendo servir também outro tipo de bebidas. Também oferecem alguns *snacks* de modo a proporcionar uma melhor apreciação dos vinhos. Dado que Portugal é um grande produtor de vinho, provavelmente, estes bares poderão ter muita aceitação, sobretudo nas zonas turísticas e nas zonas de produção (inseridos nas rotas de vinhos).

Já o termo “*Rooftop*” é para todos os efeitos, designado como um terraço no topo de um prédio. A palavra “*rooftop*” ainda nem sequer entrou nos dicionários de Língua Portuguesa, mas já entrou no vocabulário dos cidadãos. Agora, os *rooftops* portugueses figuram no grupo dos melhores a nível europeu.<sup>11</sup>

Os terraços no topo dos prédios sempre existiram desde que foram construídos, mas não se chamavam *rooftops*, pelo menos em Portugal, eram apenas terraços. Segundo Carlettis (2018), em Nova Iorque, a utilização de *rooftops* para eventos musicais e teatrais começou a fazer sucesso e a chamar a atenção das pessoas. No entanto, foi na década de oitenta do século passado que os eventos no topo dos arranha-céus das cidades se tornaram vulgares. Como em quase tudo, a moda atravessou o oceano e alastrou a todo o continente europeu.

Um relatório realizado por uma empresa portuguesa de consultoria imobiliária, a *Cushman & Wakefield (C&W)*, concluiu que o futuro do imobiliário passa pela sua capacidade de criar uma ligação emocional dos indivíduos aos espaços físicos, “através de conceitos inovadores, icónicos e memoráveis”. Nesse sentido, Carmo (2018) afirma que os *rooftops* surgem com uma força renovada pelo seu carácter diferenciador.

O potencial das coberturas dos edifícios está ainda numa fase de descoberta por parte dos proprietários imobiliários na Europa, sendo que este conceito se

---

<sup>11</sup> Fonte: Click RBS, <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/mercado-imobiliario/conteudo-publicitario/2018/05/rooftops-um-conceito-de-lazer-com-vista-privilegiada-cjh0zmpf907ao01qoxcpgr9zu.html>. Acedido em: 08/05/2019.

encontra mais desenvolvido nos Estados Unidos e na Ásia. O relatório defende que “o conceito de *rooftops* funciona, em teoria, em praticamente todos os edifícios, independentemente do seu uso principal, e apresenta-se como uma fonte de receita adicional” (Carlettis, 2018).

Existem diversas características que podem ser atribuídas aos “bares” e/ou “*rooftops*” dentro dos hotéis. Por ser um ponto de venda (PV), é importante não só para a economia do empreendimento, mas para o bem-estar dos hóspedes e clientes. Com bebidas alcoólicas e não alcoólicas ao dispor, é habitual servirem alguns petiscos rápidos e simples, embora alguns hotéis tenham o Bar e/ou *Rooftop* anexado ao restaurante, o que permite pedir refeições (Carlettis, 2018).

De acordo com Carlettis (2018), os *rooftops* por norma estão situados no último andar (ou quase no último) do empreendimento hoteleiro. A sua principal característica é a vista e o cenário que é possível apreciar com os amigos e a família, tomando um *drink* ou degustando algum petisco. Embora os *rooftops* estejam numa fase inicial, muitos empresários e empreendedores já conhecem a grande capacidade e potencial deste tipo de negócio.

O conceito ganhou particular destaque, em Portugal, com a abertura de variados espaços tanto em Lisboa como no Porto. A cidade de Lisboa é a que concentra a maioria dos *rooftops* identificados no âmbito do estudo. A quase totalidade são bares e restaurantes, representando os restaurantes 41% dos projetos. Os espaços instalados no topo de hotéis têm uma grande representatividade, 54% dos projetos. Já na cidade do Porto, o peso dos espaços inseridos em hotéis é superior, com 64%, sendo menos representativos os restaurantes, com 36%.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fonte: Idealista, <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/lojas/2018/12/20/38285-a-modos-rooftops-chegou-a-portugal-e-faz-sucesso-alem-fronteiras>. Acedido em: 10/05/2019.

## 2. CARATERIZAÇÃO DO ESTÁGIO

### 2.1. Caraterização do Hotel

O Porto Coliseum Hotel é um hotel de três estrelas localizado na Rua Passos Manuel, no centro histórico do Porto, e, está integrado no emblemático edifício do Coliseu do Porto, classificado como "Monumento de Interesse Público". O Porto Coliseum Hotel apresenta um tema inovador hoteleiro de inspiração cultural e territorial, direcionado para as memórias do Coliseu do Porto desde a sua construção até à atualidade.

Com 24 quartos temáticos, sendo 9 quartos *standard*, 10 suítes e 5 quartos da categoria *delux*, todos são dedicados aos principais espetáculos realizados no Coliseu do Porto. Os temas dos quartos abrangem o cinema, o *ballet* e o circo. Além de serem decorados de acordo com a época e o tema escolhido, os quartos são totalmente equipados, possuindo acesso a *wireless*, TV LCD, ar condicionado, despertador, serviço de quarto, minibar, secador de cabelo, limpeza diária do quarto, cofre, chaves eletrónicas e canais de TV *premium*.

Além da receção 24h, o hotel conta com um bar/rooftop no sexto piso, localizado no telhado do edifício do Coliseu do Porto, com uma vista deslumbrante sobre a cidade. É um espaço ideal para desfrutar de um fim de tarde memorável, relaxar com amigos ou realizar um evento. Os pequenos-almoços são servidos das 8h às 11h, durante a semana, e das 8h às 11h30 aos fins-de-semana. A sala dos pequenos-almoços é partilhada com o espaço interior do *rooftop*.

Recentemente, o hotel obteve certificações do seu sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001: 2015 e Eco Hotel. Trata-se de uma decisão estratégica com o objetivo de oferecer serviços de cama e pequeno-almoço com responsabilidade, conforto e excelência em qualidade, visando satisfazer as expectativas de clientes e *stakeholders* num ambiente acolhedor, através do envolvimento e da valorização dos seus colaboradores. A Política de Qualidade e Eco Hotel também visam trazer benefícios para a sociedade e para o meio ambiente, promovendo a melhoria contínua do sistema de gestão e os resultados para a organização.

No que toca à estrutura organizacional e funcionários do hotel, é formada por: diretora geral; chefe de receção; quatro rececionistas e um auditor noturno; governanta; cinco empregadas de housekeeping e empregadas de limpeza; um supervisor e dois funcionários do pequeno-almoço; um supervisor e um funcionário de bar e eventos. Como se pode observar no organigrama seguinte:

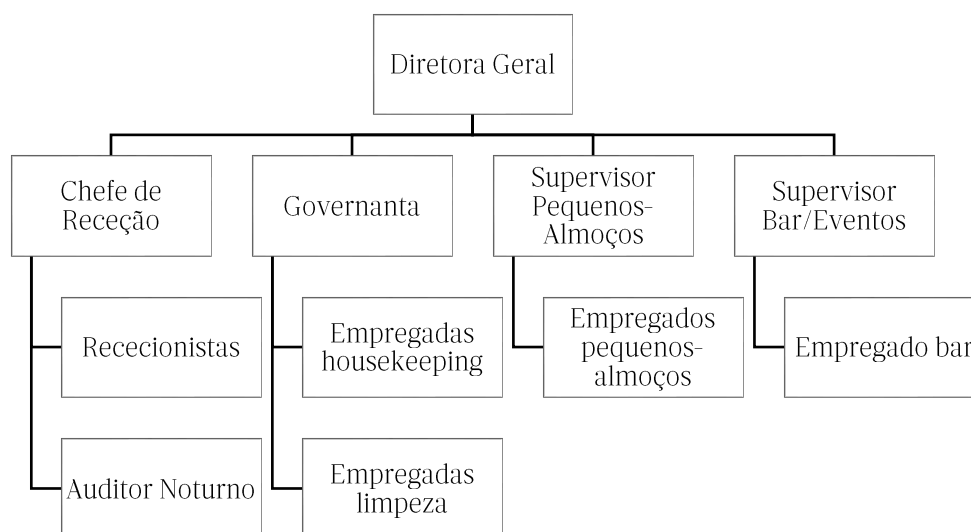


Figura 1 - Organigrama funcional do Porto Coliseum Hotel

Fonte: Manual da Qualidade Porto Coliseum Hotel

O hotel conta ainda com o auxílio de uma empresa externa especializada em *coach* executivo e em gestão de qualidade e serviço.

A família que gere o Porto Coliseum Hotel possui também o conhecido restaurante “O Gaveto”, em Matosinhos. O restaurante foi fundado em 1984, sendo um dos restaurantes mais antigos da zona. Enquadra-se na tradição gastronómica da cidade de Matosinhos, conhecida pela sua ligação ao peixe fresco e ao marisco, aliando a frescura dos produtos ao saber da confeção tradicional e o serviço sempre próximo e cuidado. Recentemente, foram feitas obras de remodelação com o objetivo de modernizar o espaço, preservando a sua identidade, e, em simultâneo, criar um novo espaço para grupos e eventos.

## 2.2. Caraterização dos contextos de estágio

Para a elaboração do manual de abertura, foi desenvolvido um estágio de seis meses na instituição de acolhimento, com o intuito de executá-lo. De uma forma geral, as tarefas desempenhadas passaram pelo acompanhamento no desenvolvimento de estratégias de marketing do bar, formas de atrair novos clientes e dinamizar o espaço, estudar o mercado e os clientes; servir e receber os clientes, receber e organizar mercadoria, gerir e organizar o *stock*, limpar e organizar o espaço.

Para além do objetivo da realização do estágio ser o desenvolvimento do manual de abertura, a estudante desempenhou outras funções igualmente importantes conforme ilustra a tabela seguinte:

Tabela 1 - Tarefas desempenhadas durante o estágio

Manual de abertura	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolvimento de todas as fases do manual de abertura do <i>Rooftop</i>,</li><li>- Implementar o manual de abertura.</li></ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliar os principais concorrentes do <i>rooftop</i>,</li><li>- Realizar uma análise interna e externa das estratégias de <i>marketing</i>,</li><li>- Identificar o público alvo,</li><li>- Promover o <i>Rooftop</i> em redes sociais como <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>,</li><li>- Captar novos clientes.</li></ul>
Espaço	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arrumar e limpar o espaço,</li><li>- Identificar a temática do <i>Rooftop</i>,</li><li>- Comprar equipamentos e utensílios necessários para o bar.</li></ul>
<i>Stock</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizar o <i>stock</i> de bebidas e comidas,</li><li>- Contagem do <i>stock</i>,</li><li>- Realizar pedidos aos fornecedores de <i>stock</i> em falta.</li></ul>
Eventos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organização e realização de eventos,</li><li>- Negociação com clientes (pré e pós-eventos).</li></ul>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exportar ficheiro Saft e listagem de consumos mensalmente à contabilidade,</li><li>- Fecho de caixa e controlo de dinheiro em caixa,</li><li>- Realização da contabilidade com lucros brutos e líquidos mensalmente.</li></ul>

Fonte: Elaboração Própria

Para chegar ao objetivo principal, a instituição de acolhimento considerou importante passar por todas as etapas dentro do departamento de F&B, percebendo assim como funciona toda a secção. O principal foco do estágio foi colocar em prática o manual de abertura do bar que foi desenvolvido e acompanhar o dia-a-dia do funcionamento do mesmo.

As funções executadas foram fundamentais para adquirir conhecimentos na área, sendo importante para estruturar a revisão da literatura do estudo. Sendo o empreendimento hoteleiro uma empresa de gestão e administração familiar, entende-se que os conhecimentos alcançados são bastante úteis para o caso em estudo e para o crescimento profissional e pessoal da estagiária.

### 2.3. Pertinências do tema

O tema “desenvolvimento de um manual de abertura de um bar/rooftop de uma unidade hoteleira” tornou-se pertinente para o estudo em questão atendendo à época em que a aluna começou o estágio. Além de ser um tema interessante que ofereceu enriquecimento curricular e profissional, foi de encontro às intenções da instituição de acolhimento, visto que o *rooftop* do hotel estava encerrado e iria voltar a funcionar em breve. Com isso, foi possível desenvolver todo o manual, sempre em sintonia com a direção do hotel para a reabertura do mesmo. Dessa forma, o principal objetivo foi a realização do desenvolvimento do manual de abertura do Rooftop Porto Coliseum Hotel com o intuito de elaborar um projeto viável e possível de operacionalizar.

Um das grandes vantagens de realizar um estudo deste tema é o potencial que este tipo de negócio vem adquirindo. Cada vez mais, os *rooftops* estão na moda e a cada dia, mais clientes procuram este tipo de negócio, principalmente em unidades hoteleiras. Considerando este fator, percebe-se a importância e a pertinência da realização do estudo e do estágio, tanto no âmbito escolar como no âmbito profissional.

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido através de três ferramentas distintas de investigação: numa primeira fase, foi realizada a análise de *benchmarking*, de seguida, foi feita a análise da concorrência e por fim procedeu-se à elaboração do questionário de estudo de mercado. Consequentemente, pode-se considerar as duas primeiras ferramentas (*benchmarking* e análise da concorrência) como metodologia semiquantitativa, e a terceira (questionário) como uma metodologia quantitativa.

#### 3.1. Objetivos da investigação

O objetivo principal do estágio foi a elaboração do manual de abertura de um bar/*rooftop* no interior de uma unidade hoteleira. Por isso, importa obter informações mais detalhadas sobre as características e intenções de compra e hábitos de consumo dos consumidores de bares/*rooftops*.

No final desta investigação, pretende-se compreender qual o tipo de bar/*rooftop* é mais interessante abrir numa unidade hoteleira, que procedimentos seguir e qual a viabilidade de abertura do mesmo. Desta forma, todas as análises realizadas, desde a análise de *benchmarking* à análise de concorrência e à realização do questionário, contribuem ativamente para o desenvolvimento do manual de abertura e para a maximização dos benefícios das empresas hoteleiras em geral e deste hotel, em particular, usufruírem dos seus espaços para a criação de um bar/*rooftop*.

#### 3.2. *Benchmarking*

O *benchmarking*, segundo Cavalcante (2009), é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve um excelente desempenho empresarial. Já Camp (1996) define este conceito como um processo de melhoria contínuo e sistemático, onde as práticas do *benchmarking* se convertem em medidas operacionais.

A essência deste instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, ou seja, há sempre concorrentes melhores e há sempre algo a melhorar. Habitualmente, um processo de *benchmarking* arranca quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rentabilidade (Cavalcante, 2009).

De acordo com Cavalcante (2009), o *benchmarking* pode ser classificado em três tipos:

- Interno - trata-se do tipo de *benchmarking* mais utilizado e consiste em comparar as operações da empresa com as de um departamento interno da própria empresa ou de outras empresas do mesmo grupo. O objetivo é identificar internamente o modelo a seguir. É fácil de implementar, uma vez que as informações se encontram acessíveis, sendo por isso fáceis de recolher. Apresenta como grande desvantagem as limitações decorrentes de um processo meramente de âmbito interno.
- Competitivo - tem como alvo a concorrência direta, ou seja, a que desenvolve a sua atividade dirigida ao mesmo *target*. Prevê a comparação dos produtos e/ou serviços, assim como dos métodos de trabalho da empresa. Tem como fim superar o desempenho da concorrência, identificando os problemas com que ela se debate. Trata-se de um tipo de *benchmarking* difícil de pôr em prática, uma vez que se torna praticamente impossível que as empresas facilitem à concorrência dados das respetivas atividades. Por isso, as informações são difíceis de recolher e, por vezes, torna-se necessário contratar uma empresa de consultoria externa para conseguir obter os dados pretendidos.
- Genérico ou multissetorial - consiste na comparação entre empresas de diferentes setores (reconhecidas como tendo as melhores práticas em produtos, serviços ou métodos), com o objetivo de identificar e determinar as melhores práticas para determinada área. Permite detetar a inovação mais original e transpô-la para a empresa. É no *benchmarking* genérico ou

multissetorial que se encontra a maior parte de exemplos práticos. Por outro lado, como se trata de empresas de indústrias diferentes, encontra-se, aqui sim, maior abertura para a troca de informação.

De acordo com Monteiro (2013), para que os objetivos sejam alcançados, um processo de *benchmarking* exige a aplicação de algumas regras como: recolha de dados internos - tentar compreender, em detalhe, o próprio processo; recolha de dados externos - analisar o processo dos outros; análise das informações - comparar o próprio desempenho com a análise dos outros; plano de ação - efetuar os passos necessários para definir o desempenho a seguir.

O processo de *benchmarking* começa dentro da empresa, com a análise introspetiva que permite o conhecimento das suas próprias práticas antes de apreciar a forma como os outros trabalham. A percepção e domínio dos processos internos é uma condição de base para beneficiar da aprendizagem com outras empresas, em particular das práticas que sustentam os seus níveis de desempenho. Tipicamente o processo de *benchmarking* pode ser observado como um ciclo, dividido por cinco fases compostas por diversos passos (Monteiro, 2013). Conforme ilustra a figura seguinte:

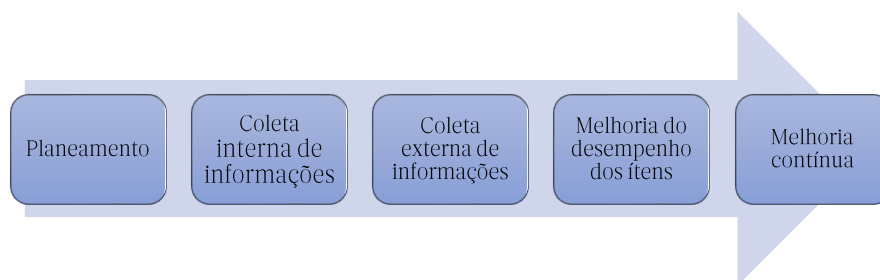


Figura 2 - Processo do *benchmarking*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ideal Marketing, 2019

De acordo com de Martins, Protil e Oliveira (2010), essas fases requerem a execução de alguns passos:

- Planeamento: identificação do item (*rooftop*); obtenção do apoio da direção do hotel; desenvolvimento do sistema de medida;

desenvolvimento do plano de recolha de informação; revisão dos planos; caracterização do item;

- Recolha interna de informação: recolha e análise de informação publicada internamente; seleção de potenciais parceiros internos; caracterização do item em cada parceiro; recolha interna de dados; realização de visitas aos parceiros;
- Recolha externa de informação: recolha de informação publicada externamente; recolha de dados externos;
- Análise: o conjunto das informações recolhidas deve ser sistematizado e analisado; elaboração de um relatório sobre as atividades desenvolvidas pelas diferentes organizações; identificar as experiências e as práticas com empresas das empresas participantes; identificar as diferenças de desempenho entre as melhores práticas identificadas e as práticas em operação na empresa;
- Melhoria do desempenho do item: identificação das ações mais corretas; desenvolvimento do plano de implementação; obtenção da aprovação da solução; implementação e verificação da solução;
- Melhoria contínua: manutenção da base de dados; elaboração da melhoria contínua do desempenho.

Após o apoio da direção do hotel, começou-se por captar e criar uma base de dados na qual pudesse ser agregada a informação com necessidade de ser trabalhada para posteriores etapas, nomeadamente a atribuição de avaliação qualitativa às bases de dados e a homogeneização de dados. Nesta base, foi incorporada toda a informação relativa a cada exploração e presente nos dados, como listagens dos dados pertencentes a atividades assinaladas como sendo de investimento (Martins, Protil e Oliveira, 2010). Alguns pontos abordados para a recolha interna de informação estão contemplados na tabela abaixo.

<b>Fase de Planeamento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O bar compara serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação de clientes, preço médio do cardápio e práticas de gestão?</li> <li>2. O bar faz algum tipo de controle ou registo das comparações realizadas?</li> <li>3. O bar escolhe previamente os bares/rooftops de referência de mesmo porte que servirão de base para a comparação?</li> <li>4. O bar planeia quais as informações que serão comparadas?</li> <li>5. O bar compara-se com os demais que ele considera bons ou ótimos?</li> </ol>
<b>Fase de Análise</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. O bar analisa a sua posição relativa na comparação com os demais? (melhor, pior ou no mesmo nível que os outros bares);</li> <li>7. O bar investiga como as boas e as melhores práticas observadas podem ser incorporadas nas suas atividades?</li> <li>8. O bar consegue projetar ou medir os níveis de desempenho que precisa alcançar para ser igual ou melhor que os outros bares/<i>rooftops</i> de referência?</li> </ol>

Tabela 2 - Representação das fases de planeamento e de análise

Fonte: Adaptado de Martins, Protil e Oliveira (2010) para o contexto desta investigação

Por fim, com o auxílio da direção do hotel, foi possível estudar as respostas relativas às fases de planeamento e de análise e realizar um balanço relativamente ao *benchmarking* do Rooftop Porto Coliseum Hotel.

### 3.3. Análise da concorrência

De um modo sistemático, a análise de concorrência permite compreender como se está perante a concorrência, e assim perceber como a ultrapassar. Em suma, é entender o cenário do mercado, descobrir como se está posicionado em relação aos concorrentes e encontrar oportunidades, pontos de melhoria e desafios. Ao observar como as outras empresas se estão a organizar e a agir, é possível avaliar quais as estratégias e ações que estão a dar certo e entender quais delas fariam sentido para o próprio negócio (Schermann, 2017).

O objetivo da análise da concorrência é encontrar informações, dados e indicadores que apontem o que a empresa está a fazer para se destacar no mercado, como se comunica com o público-alvo, como divulga os produtos ou serviços e que tipo de resultados está a alcançar. Com isso, segundo Schermann (2017), é necessário fazer um mapeamento minucioso da marca concorrente que está a ser analisada em diferentes pontos e de diferentes formas, como:

- Pesquisa no mercado: entender e saber os interesses dos consumidores; saber se estão satisfeitos com o produto/serviço;

compreender quais são os defeitos e as qualidades que os consumidores destacam;

- Websites e redes sociais: avaliar o website e as informações que estão a ser divulgadas; analisar a linguagem que está a ser utilizada; descobrir todas as redes sociais em que a marca está presente e identificar a forma de comunicar em cada uma, o número de seguidores: o tipo e a frequência das publicações e o envolvimento do público com as publicações;
- SEO (*Search Engine Optimization*): compreender e analisar o conjunto de técnicas e estratégias que as empresas utilizam para melhorar o seu posicionamento orgânico em motores de busca como o Google;
- Avaliações e comentários: descobrir o que os consumidores estão a falar sobre os concorrentes; pesquisar por comentários e avaliações em websites de venda, redes sociais, fóruns, etc.; analisar se os comentários dos consumidores são respondidos e de que forma isso é feito;
- Imprensa: identificar se a empresa tem uma estratégia voltada para a imprensa, como assessoria e porta-vozes da empresa; encontrar informações sobre facturação, número de funcionários, lançamento de produtos, crise de imagem de marca, mudança de direção, ações relevantes e até problemas jurídicos;
- Publicidade: identificar as estratégias de publicidade da empresa; saber em que meios faz anúncios; compreender o foco da campanha; perceber se investe em meios *online* pagos.

De acordo com Schermann (2017), após a realização de um levantamento completo e detalhado, reúnem-se as informações de forma clara e objetiva. De seguida, deve ser realizada uma análise de todas as informações e referências recolhidas.

### 3.4. Questionário Online

Dessa forma, a metodologia adotada para a recolha de dados assentou em questionários estruturados online, com questões fechadas de forma a conseguir avaliar:

- i) a importância que os consumidores atribuem a determinadas características dos *rooftops*/bar;
- ii) a regularidade com que os consumidores frequentam este tipo de local;
- iii) os hábitos de consumo dos clientes e as suas intenções de compra.

A recolha será feita através de uma amostra por conveniência. Os questionários serão dirigidos a todos os consumidores e clientes de bares e *rooftops*, assim como aos clientes hospedados à época no hotel.

Para a elaboração destes questionários foi utilizada a ferramenta *Google Docs Formulários* devido às suas funcionalidades e facilidade na adaptação a diversas tipologias de questões. Os questionários foram divulgados em diversas redes sociais e redes profissionais, bem como em plataformas de email. Todos os questionários foram aplicados entre os meses de maio e julho de 2019, tentando aproveitar o maior movimento de clientes nos *rooftops*.

Uma vez recolhidas as respostas aos questionários, os dados foram tratados cuidadosamente, sendo que se procurou efetuar uma análise acessível dos dados recolhidos. No final e durante este projeto de investigação, avaliaram-se as características mais importantes para os consumidores, assim como os seus hábitos e intenções de consumo, para validar e sustentar a viabilidade da abertura de um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira.

#### 3.4.1. Objetivos gerais do inquérito

Na tabela seguinte, podem observar-se de forma sistemática os principais objetivos para o desenvolvimento do estudo e o respetivo questionário.

Tabela 3 - Objetivos gerais do estudo

01	Compreender se o inquirido já frequentou algum bar/ <i>rooftop</i> numa unidade hoteleira.
02	Saber qual a importância que os consumidores atribuem a uma determinada característica.
03	Perceber qual o tipo de bar/ <i>rooftop</i> que clientes gostariam de encontrar e qual o tipo de bar, que, na sua opinião, é mais interessante.
04	Determinar a frequência com que o inquirido vai a um bar/ <i>rooftop</i> numa unidade hoteleira.
05	Saber quais os principais hábitos de consumo dos clientes.
06	Perceber qual valor, em média, que é gasto dentro de bares/ <i>rooftops</i> numa unidade hoteleira.

Fonte: Elaboração Própria

Para a execução deste estudo, optou-se por segmentar o questionário para facilitar as respostas dos inquiridos em três etapas: dados biográficos, características dos bares/*rooftops* e frequência e hábitos de consumo. O estudo é direcionado para um grupo de pessoas que sejam consumidores ou que frequentem com alguma regularidade bares e *rooftops* em unidades hoteleiras, para assim poderem responder e avaliar cabalmente as questões.

Procurando satisfazer um conjunto de objetivos, elaborou-se um questionário que procurasse satisfazer todas as necessidades do estudo em causa. Na tabela em baixo, podem encontrar-se os subgrupos das questões de todo o questionário e compreender melhor a sua estrutura e dinâmica.

Tabela 4 - Mapeamento das questões

Identificação	- Género - Idade - Nível de habilitações
Triagem	- Já frequentou algum bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?
Avaliação das características	- Que importância atribui à vista/ ao ambiente/ ao atendimento/ à música/ à decoração/ às bebidas servidas/ à variedade do menu/ à localização/ ao <i>sunset</i> / aos preços aplicados num bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?

Interesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que tipo de ambiente gostaria de encontrar num bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</li> <li>- Existem diversos tipos de bar nomeadamente o <i>American Bar</i> (considerado o bar tradicional), o <i>Pub</i> (bar tipicamente britânico, tendo como principal bebida a cerveja), o Café (tipicamente francês e o mais popular), <i>Piano Bar</i> (música ao vivo tocada em piano), <i>Swimming-pool Bar</i> (bar de piscina), <i>Snack Bar</i> (onde são servidas refeições rápidas), <i>Dancing Bar</i> (discoteca), <i>Wine Bar</i> (bar especializado em vinhos), <i>Rooftop</i> (bar em topos de edifícios e em terraços). Na sua opinião, qual o tipo de bar que é mais interessante?</li> </ul>
Frequência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com que frequência vai a um bar/<i>rooftop</i> dentro de um hotel?</li> <li>- Quando deseja frequentar algum bar/<i>rooftop</i> novo em um hotel, onde é habitual procurar informações em primeiro lugar?</li> <li>- Qual foi a última vez que frequentou um bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</li> </ul>
Hábitos de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativamente às críticas e/ou elogios a algum bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira, qual é a opinião que pesa mais na sua decisão?</li> <li>- Que tipo de bebida costuma consumir em bares/<i>rooftops</i> dentro de uma unidade hoteleira?</li> <li>- Que tipo de alimentos costuma consumir em bares/<i>rooftops</i> dentro de unidades hoteleiras?</li> <li>- Que métodos de pagamento utiliza?</li> <li>- Em média, quanto gasta quando visita um bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</li> <li>- Os preços aplicados nos bares/<i>rooftops</i> em unidades hoteleiras são justos e adequados?</li> <li>- Com que frequência indica um bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira a outras pessoas?</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4.2. Recolha de dados do inquérito

Para proceder à recolha de dados optou-se por colocar o questionário *online* em grupos de hotelaria e turismo e alguns foram encaminhados por e-mail a hóspedes do hotel.

A recolha de dados pela Internet é um método amplamente utilizado na investigação de Turismo e Hotelaria, pois possui elevadas vantagens, sendo mais rápida e eficaz do que outros meios (Cook, Heath e Thompson, 2000). Assim, consegue-se uma representatividade maior de todas as regiões de forma

facilitada, consegue-se avaliar um maior leque de questões, permite uma recolha de dados relativamente rápida e simplificada de todo o processo de recolha e tratamento de dados.

O questionário foi construído e estruturado na plataforma *Google Docs* e distribuído através do *link* gerado pela própria plataforma. Os questionários foram distribuídos em diferentes redes sociais, *LinkedIn* e *Facebook*, e enviados por e-mail, assegurando assim um maior alcance do mesmo. Através destas ferramentas obteve-se um bom alcance geográfico.

Para a análise e tratamento dos dados, procedeu-se à utilização da plataforma *Google Docs*, pois a mesma realiza gráficos e percentagens relativas às respostas dos inquiridos.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Resultados da análise *Benchmarking* do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel

Após a análise da avaliação realizada, o *Rooftop* do Porto Coliseum Hotel compara serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação de clientes e preço médio do menu. Entretanto, não existe registo, controlo ou planeamento das informações confrontadas.

O *Rooftop* escolhe os estabelecimentos de referência que servem de base para comparação com base em: porte similar (infraestrutura) e compatibilidade nos padrões de qualidade dos serviços. A posição relativa perante os concorrentes é analisada de forma subjetiva pela gerência e não são projetados níveis de desempenho para alcançar ou superar os estabelecimentos de referência.

Uma das práticas consolidadas pelo *Rooftop* é a demonstração dos pontos fortes nas suas redes sociais, como a localização privilegiada e a vista deslumbrante (no centro do Porto perto dos maiores pontos turístico da cidade). O *Rooftop* investiga a melhor maneira de programar as boas práticas observadas levando em consideração as opiniões dos colaboradores (empregados) e, também, dos clientes. Apesar de se equiparar a outros empreendimentos locais, o *Rooftop* investiga como as boas e melhores práticas sugeridas pelos clientes podem ser

incorporadas nas suas atividades e, neste caso, procura projetar níveis de desempenho a serem alcançados.

Para o *Rooftop* ter um processo de *benchmarking* a funcionar, era necessário colmatar duas lacunas anteriormente mencionadas:

- após comparar os serviços com os outros estabelecimentos, é necessário fazer os registos para controlar e/ou planear as informações que foram recolhidas e, assim, conseguir comparar e avaliar as informações com as características e dados do próprio *rooftop*;
- é essencial avaliar e registar os níveis de desempenho do *Rooftop* para ser possível alcançar ou superar os estabelecimentos de referência, algo que ainda não é realizado;

Dessa forma, constatou-se que o *benchmarking* é conduzido empiricamente pelo *Rooftop* analisado. A principal falha do empreendimento onde foi realizado o estágio é a ausência de controlos, registos e planeamento das informações confrontadas. Ressalta-se que a falta de controlo e planeamento das comparações ainda na fase de planeamento do *benchmarking* podem comprometer os benefícios gerados pela correta aplicação deste instrumento administrativo, isto é, a maximização da satisfação dos clientes e dos retornos financeiros dos empresários do setor da hotelaria e do turismo.

Com isso, verificou-se a importância de realizar registos e níveis de desempenho do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel. Ao avaliar e analisar os *rooftops* concorrentes, é possível clarificar o conceito pretendido, o público-alvo, entre outros pontos. Assim sendo, pretende-se investir num serviço especializado e de alta qualidade, ambiente confortável com música ambiente, bebidas frescas e petiscos para acompanhar. O público-alvo é, maioritariamente, constituído por jovens, turistas e, eventualmente, pessoas locais. É importante sublinhar que todas as opiniões, sugestões ou críticas por parte dos clientes serão levadas em consideração.

O investimento e a actualização das redes sociais revelou-se importante, desde a resposta rápida aos clientes às respostas a perguntas, dúvidas, elogios e até

críticas. Por outro lado, a publicidade feita na Internet é tão importante quanto o famoso “boca-a-boca”.

Por fim, conclui-se que o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel tem potencial e em diversos aspectos, está na dianteira de muitos *rooftops* da região. O atendimento, o local agradável, o ambiente, o acesso fácil e a vista privilegiada da cidade do Porto são os aspetos que mais contribuem para o posicionamento do bar. É importante referir que deve haver sempre melhorias e atualizações constantes, pois este é um setor de mudança rápida que acompanha sempre a tecnologia e o desenvolvimento económico e mundial.

#### **4.2. Resultados da análise da concorrência do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel**

Visto que há cada vez mais aberturas de *rooftops* no centro do Porto, foi realizada uma pesquisa dos *rooftops* mais famosos e mais visitados da cidade. Segue-se uma análise e comparação de dados e informações dos principais concorrentes do *Rooftop* do Porto Coliseum Hotel:

- 17<sup>o</sup> Restaurante e Bar: em março de 1973, a dois passos do Mercado do Bolhão, nasceu o Hotel Dom Henrique Downtown, um dos mais antigos da cidade. Nesse espaço, que foi renovado em 2015, encontra-se no 17<sup>o</sup> andar, a 150 metros acima do nível do mar, um dos melhores bares de hotel do Porto. Conta ainda com um restaurante, que dá a oportunidade de viajar pelos sabores do Mediterrâneo ou da cozinha tradicional Portuguesa, enquanto se aprecia a incrível vista, sempre que o tempo permitir.

- Pesquisa no mercado: os consumidores têm como principal interesse a comida servida no local. A vista sobre a cidade e a comida servida no restaurante são os principais pontos positivos. Como pontos negativos tendem a expor a falta de guarda-sóis em dias de muito sol e calor;
- Websites e redes sociais: o restaurante possui página de Facebook, Instagram e website próprio. As publicações são mais atualizadas na página do Facebook, tendo, em média uma publicação por semana. Possui mais de 12400 seguidores na página e uma avaliação média de 4,8 em 5.

Quanto ao engajamento do público, considera-se médio, visto que nem todas as publicações têm comentários e/ou partilhas;

- SEO: a principal técnica utilizada é o marketing digital que é feito acerca do espaço. O restaurante está presente em plataformas como: *Google, The Fork, Tripadvisor, Zomato e Lifecooler*. Com isso abrange um leque maior de público e de visualizações, além de investir em noites temáticas e jantares de grupos;
- Avaliações e comentários: a maioria das avaliações são positivas, elogiando o espaço, o atendimento e a comida. Praticamente todas as avaliações, inclusive as negativas, são respondidas por parte da administração do restaurante;
- Promoção: as principais fontes de publicidade são as redes sociais, com destaque para o *Facebook*. Utiliza investimento em meios *online* (website, *Facebook*).

- Porto Bello Rooftop Restaurant & Bar: O Premium Porto Downtown - um pouco afastado do centro, mas ainda assim perto o suficiente para uma caminhada - é um hotel de quatro estrelas, situado na Batalha. O Porto Bello Rooftop, no oitavo piso do edifício, é o restaurante e bar com uma das melhores vistas sobre a cidade. Por isso, a panorâmica é o cartão-de-visita suficiente para se visitar, principalmente graças ao pôr-do-sol. Servem-se sandes e saladas e para beber, não faltam gins, *whiskys* e *cocktails*.

- Pesquisa no mercado: os consumidores têm como principal interesse as bebidas servidas e a vista do local. A vista sobre a cidade é o principal ponto positivo. Como pontos negativos, tendem a expor a falta de cortesia no atendimento e a falta de ambiente, como música;
- Websites e redes sociais: o restaurante possui página de *Facebook*, *Instagram* e website próprio. As publicações são mais atualizadas na página do *Facebook*, tendo em média uma publicação por semana. Possui mais de 6800 seguidores da página e uma avaliação média de 4,6 em 5. Quanto ao engajamento do público, considera-se pouco, visto que nem

todas as publicações têm gostos, comentários e/ou partilhas. O site já não é atualizado desde 2018;

- SEO: o marketing digital é muito forte visto que o *rooftop* aparece em vários websites e publicações como no *Tripadvisor*, *Lifecooler*, Boa cama Boa mesa, Viaje Comigo, *Time Out*, *Zomato* e Portugal de Norte a Sul. Apostam em festas temáticas e menus executivos durante a semana;
- Avaliações e comentários: apesar de possuir poucas avaliações, a maioria delas é positiva. Os clientes destacam o presunto servido no local como um grande ponto positivo, como ponto negativo mencionam alguns pratos de comida específicos;
- Promoção: a principal fonte de publicidade são as redes sociais, o *Facebook* e o próprio website do hotel.

- Graça Rooftop Bar: O rooftop Graça abriu há pouco tempo nos Aliados. Situa-se no 4º andar do Rivoli Cinema Hostel. A iniciativa é de um casal que, após ter viajado por uma série de sítios maravilhosos, voltou a assentar no Porto e decidiu aventurar-se no primeiro projeto ligado à restauração. Além de petiscos para saborear, há vinhos do Douro, caipirinhas, mojitos e *cocktails* de fruta, com ou sem álcool.

- Pesquisa no mercado: os clientes procuram um lugar de lazer com consumo de bebidas. Apontam como pontos positivos um ambiente agradável e descontraído, bom para festas e convívio com os amigos. Mencionam muito os *cocktails* servidos no local. Como pontos negativos referem o atendimento demasiado “casual”;
- Websites e redes sociais: o bar possui página de *Facebook*, *Instagram* e um website próprio muito simples. O *Facebook* e o *Instagram* são atualizados de duas a três vezes por semana. Possui 2300 seguidores da página de *Facebook* e 1330 seguidores no *Instagram*. Possui uma avaliação média de 4,5 em 5. Quanto ao engajamento do público, considera-se bom, visto que quase todas as publicações têm interações do público;

- SEO: estão a apostar em marketing digital, já que fazem muitas publicações para informar sobre os eventos e as festas que vão acontecer no local. Estão em websites como Zomato, Nit, Time Out;
- Avaliações e comentários: ainda possui poucas avaliações, mas a maioria elogia o bom espaço para festas, com um ambiente muito tranquilo. As avaliações e as opiniões negativas não são respondidas por parte da gerência do bar;
- Promoção: a publicidade é feita apenas em redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*.

- Douro Sky Lounge: é mais um recente *rooftop* na cidade, encontra-se no hotel Vincci Porto, construído num antigo mercado de peixe, na Foz. Este espaço, que oferece uma vista sobre a ponte da Arrábida, conta com uma agenda de festas bastante preenchida. A música ao vivo e as *sunset parties* são regulares. A carta de *cocktails* (há opções sem álcool) e de *snacks* é bastante variada.

- Pesquisa no mercado: a maioria dos clientes procura o Douro Sky Lounge para festas e eventos. Como pontos positivos mencionam a vista, as bebidas servidas e o atendimento. Não possui críticas negativas;
- Websites e redes sociais: o espaço possui conta de *Instagram* e *Facebook*, sendo que o *Instagram* contém 2600 seguidores e o *Facebook* 4200 seguidores. O *Facebook* não é atualizado há dois meses e o *Instagram* é atualizado semanalmente, porém têm uma avaliação média de 4,9 em 5. O engajamento do público é fraco, devido também às poucas atualizações que são feitas;
- SEO: usam pouco o marketing digital e não possuem outra estratégia. Estão no *Zomato*, *The Fork*, *TripAdvisor* e *Lifecooler*.
- Avaliações e comentários: todas as críticas são positivas e a vista do local é o item mais comentado. O *rooftop* responde a comentários e a perguntas dos clientes;
- Promoção: pouca publicidade feita apenas em redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*;

- Vip Lounge: É no topo do Porto Palácio Hotel, mais concretamente no 19º piso, que se pode encontrar uma bela vista sobre a cidade. Há um balcão onde se servem gins e outras abertas na hora pelo Chef e uma carta de bebidas imensa, que vai do Vinho do Porto aos licores, passando pelos *cocktails*. Aos domingos, entre as 12h00 e as 15h30, há brunch, que começa com uma *welcome drink*, seguida de propostas que vão da *pâtisserie* aos fumados e enchidos tradicionais, passando pelas saladas e pratos quentes.

- Pesquisa no mercado: os clientes procuram um lugar calmo para trabalhar no computador ou para beber um *drink* ao final da tarde. A maioria dos comentários são positivos elogiando a vista, a comida e a bebida servida no bar. Referem muito a remodelação que foi feita ao espaço. Como ponto negativos mencionam o pequeno-almoço e a sujidade nos vidros que atrapalha a visão sobre a cidade e o mar;
- Websites e redes sociais: pelo facto de o bar estar instalado no próprio hotel, não possui redes sociais próprias, apenas a do Porto Palácio. No *Facebook* do Porto Palácio tem uma avaliação de 4,6 em 5, e mais de 11000 seguidores;
- SEO: usam poucas estratégias para se promoverem;
- Avaliações e comentários: os comentários avaliados foram aqueles que foram escritos no *Google*. Muitos comentários positivos elogiando a vista, os drinks e o atendimento. A maioria dos comentários obtém uma resposta por parte do Vip Lounge;
- Publicidade: é feita pouca publicidade e mais focada no hotel e não tanto no Vip Lounge;

Todas as informações da análise de concorrência compiladas estão na tabela a seguir:

Tabela 5 - Resumo da análise da concorrência

Bares /Rooftops Concorrentes	Pesquisa no mercado	Websites e redes sociais	SEO	Avaliações e comentários	Publicidade
17º Restaurante e Bar	Vista do local e comida.	Facebook, Instagram e website próprio.	Google, The Fork, TripAdvisor, Zomato e Lifecooler.	Maioria das avaliações/comentários são positivos. Todos são respondidos por parte da administração.	Redes sociais (principalmente Facebook).
Porto Bello Rooftop Restaurant & Bar	Vista do local e bebidas servidas.	Facebook, Instagram e website próprio.	Tripadvisor, Lifecooler, Boa cama Boa mesa, Viaje Comigo, Time Out, Zomato e Portugal de Norte a Sul.	Poucas avaliações/comentários.	Redes sociais e website próprio do hotel.
Graça Rooftop	Ambiente descontraído e cocktails servidos.	Facebook, Instagram e website próprio.	Zomato, Nit, Time Out	Poucas avaliações/comentários. As avaliações/comentários não são respondidos por parte do bar.	Redes sociais
Douro Sky Lounge	Vista do local, bebidas servidas e atendimento.	Facebook e Instagram.	Zomato, The Fork, TripAdvisor e Lifecooler	Avaliações/ comentários positivos. Há resposta por parte do bar a comentários e perguntas dos clientes.	Redes sociais
Vip Lounge	Vista do local, comida e bebidas servidas.	_____	_____	Avaliações/ comentários positivos. Há resposta por parte do bar às avaliações/comentários.	_____

Fonte: Elaboração Própria

Esta análise da concorrência permite identificar os pontos fortes e fracos dos outros estabelecimentos, assim como fornece informações relevantes sobre os clientes, as suas características e os seus gostos. Com esta análise também é possível encontrar o fator de destaque que pode evidenciar o bar.

Portanto, percebeu-se que a vista e o ambiente dos *rooftops* analisados são os pontos mais referidos na pesquisa de mercado. Embora o Rooftop Porto Coliseum Hotel tenha essas características como um fator positivo e competitivo, é importante haver um investimento e uma preocupação na criação do ambiente no espaço, pois a vista do local é algo inalterável.

Quanto aos websites e redes sociais, compreendeu-se que as redes sociais são as plataformas mais utilizadas pelos concorrentes, tanto por parte da administração

dos *rooftops*, como por parte dos consumidores. Levando esse fator em consideração, o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel contará com página de *Facebook*, *Instagram* e e-mail próprio, não sendo criado um website devido já ao existente website do hotel.

Relativamente às estratégias de SEO (*Search Engine Optimization*), apesar do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel não possuir nenhum tipo de técnicas e estratégias para melhorar o seu posicionamento orgânico em motores de busca como o *Google*, esse método será implementado com o objetivo de alcançar e ultrapassar os concorrentes.

No que diz respeito às avaliações e comentários *online*, fará parte da estratégia de *marketing* e publicidade a resposta a todo o tipo de comentário, sugestão ou crítica ao *Rooftop* Porto Coliseum Hotel. Com isso, será demonstrado o profissionalismo e a seriedade do *Rooftop* aos clientes.

Por último, mas não menos importante, observou-se que a maior parte dos *rooftops* concorrentes utiliza os mecanismos da Internet como forma de publicidade e *marketing*. Não sendo contrário a isso, o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel usará as suas redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) como forma de publicitar o espaço e divulgar possíveis eventos que possam acontecer no local.

Pode-se concluir que o 17<sup>o</sup> Restaurante e Bar, o Porto Bello Rooftop Restaurant & Bar e o Douro Sky Lounge são os concorrentes mais fortes face às suas características analisadas.

### **4.3. Resultados do Inquérito**

Como se pode observar na tabela indicada abaixo (tabela 6), obteve-se um conjunto de 174 respostas no inquérito, sendo que 72 (41,38%) entradas não chegaram a proceder à sua conclusão e consequentemente validação, devido à falta de coerência nas respostas, respostas incompletas e respostas negativas à pergunta de exclusão. Sendo assim, 102 (58,62%) dos inquiridos concluíram o inquérito com sucesso.

Tabela 6 - Inquéritos validados

Inquéritos	Número	%
Completos (validados)	102	58,62%
Incompletos	72	41,38%
Total	174	100%

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.3.1. Amostra

Tratando-se de uma amostra por conveniência, obteve-se um total de 174 entradas no inquérito, sendo que 39 (22,41%) não completaram o questionário e 33 (18,97%) responderam negativamente à pergunta de exclusão (“já frequentou algum bar/rooftop dentro de uma unidade hoteleira?”). Com isso, apenas 102 (58,62%) dos inquiridos responderam e completaram o inquérito.

Tabela 7- Análise da amostra

Análise	Ocorrências	%
Não completaram o inquérito	39	22,41%
Resposta negativa à pergunta de exclusão	33	18,97%
Completaram corretamente o inquérito	102	58,62%
Total	174	100%

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.3.2. Análise dos dados

Com o objetivo de identificar e realizar toda a análise dos dados recolhidos, na tabela 8, pode observar-se a distribuição dos participantes por género.

Tabela 8 - Representação de género da investigação

Sexo	Ocorrências	%
Masculino	66	64,7%
Feminino	36	35,3%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às idades dos inquiridos, pode observar-se a predominância de jovens, sendo que 62 (60,8%) possuem idades entre os 21-34 anos, 19 (18,6%) entre

os 45-64 anos, 18 (17,6%) entre os 35-44 anos e, por fim, 3 (2,9%) até os 20 anos. Não se constatou nenhuma idade acima dos 65 anos, conforme tabela abaixo:

Tabela 9 - Representação de idade dos inquiridos

Idade	Ocorrências	%
Até 20 anos	3	2,9%
21-34 anos	62	60,8%
35-44 anos	18	17,6%
45-64 anos	19	18,6%
65+ anos	0	0
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao nível de habilitações dos inquiridos, confirmou-se que grande parte possui estudos, sendo que 29 (28,4%) possuem licenciatura, 23 (22,5%) possuem mestrado, 11 (10,8%) possuem um curso profissional ou técnico e 10 (9,8%) possuem o ensino secundário.

Tabela 10 - Representação do nível de habilitações

Nível de habilitações	Ocorrências	%
3º ciclo do ensino básico	1	1%
Doutoramento	3	3,0%
12º ano (ensino secundário)	10	9,8%
Curso profissional/técnico	11	10,8%
Mestrado	23	22,5%
Pós-graduação	25	24,5%
Licenciatura	29	28,4%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à importância que os inquiridos atribuíram à vista do bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, observou-se que, em geral, é considerada uma característica relevante, visto que 52 (51%) avaliaram como “importante”, 47 (46,1%) avaliaram como “muito importante” e 3 (2,9%) classificaram como “pouco importante”.

Tabela 11 - Importância atribuída à vista do bar/*rooftop*

Qual a importância que atribui à vista do bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	0	0
Pouco Importante	3	2,9%

Importante	52	51%
Muito Importante	47	46,1%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

No que toca à importância atribuída ao ambiente no *bar/rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, a maioria dos inquiridos considera “muito importante” (52%) e “importante” (46,1%), confirmando assim o valor dado ao bom ambiente dentro deste tipo de bares.

Tabela 12 - Importância atribuída ao ambiente no *bar/rooftop*

Qual a importância que atribui ao ambiente no <i>bar/rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	0	0
Pouco Importante	2	2%
Importante	47	46,1%
Muito Importante	53	52%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao atendimento que é realizado no *bar/rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, 72 (70,6%) dos inquiridos consideraram “muito importante”, 29 (28,4%) considerou “importante”, e apenas um (1%) dos inquiridos considerou “pouco importante”. Pode concluir-se que quase todos os inquiridos consideram significativo o serviço de atendimento nos bares/*rooftops*.

Tabela 13 - Importância atribuída ao atendimento no *bar/rooftop*

Que importância atribui ao atendimento no <i>bar/rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	0	0
Pouco Importante	1	1%
Importante	29	28,4%
Muito Importante	72	70,6%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à importância da música ambiente no bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, 50 (49%) apontaram “importante”, 49 (48%) apontaram “muito importante” e somente 3 (2,9%) apontaram “pouco importante”, demonstrando assim uma importância evidente à música ambiente utilizada no bar/*rooftop*.

Tabela 14 – Importância atribuída à música ambiente no bar/*rooftop*

Que importância atribuí à música ambiente no bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	0	0
Pouco Importante	3	2,9%
Importante	50	49%
Muito Importante	49	48%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à decoração do bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, 68 (66,7%) dos inquiridos avaliaram como “importante”, 23 (22,5%) avaliaram como “muito importante”, e 11 (10,8%) avaliaram como “pouco importante”, logo é uma característica relevante em que os clientes notam e dão valor embora não seja considerada a mais importante.

Tabela 15 - Importância atribuída à decoração no bar/*rooftop*

Que importância atribuí à decoração no bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	0	0
Pouco Importante	11	10,8%
Importante	68	66,7%
Muito Importante	23	22,5%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Quanto às bebidas que são servidas no bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, a maioria dos inquiridos avalia como “importante” (45,1%) e “muito importante” (46,1%), e somente 9 (8,8%) avaliaram como “pouco importante”. Dessa forma, mostrou-se um forte interesse por parte dos inquiridos nas bebidas que são servidas nos bares/*rooftops*.

Tabela 16 - Importância atribuída às bebidas servidas no bar/*rooftop*

Que importância atribui às bebidas servidas no bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	0	0
Pouco Importante	9	8,8%
Importante	46	45,1%
Muito Importante	47	46,1%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à importância atribuída à variedade do menu do bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, 63 (61,8%) atribuíram como “importante”, 29 (28,4%) como “muito importante”, 9 (8,8%) como pouco “importante” e apenas 1 (1%) como “nada importante”, mostrando assim o interesse por parte dos consumidores na variedade do menu.

Tabela 17 - Importância atribuída à variedade do menu no bar/*rooftop*

Que importância atribui à variedade do menu do bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	1	1%
Pouco Importante	9	8,8%
Importante	63	61,8%
Muito Importante	29	28,4%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à importância que os inquiridos atribuem à localização do bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, a maior parte definiu como “importante” (48%) e “muito importante” (44,1%), sendo que 7 (6,9%) definiu como “pouco importante” e somente 1 (1%) definiu como “nada importante”, confirmando assim ser uma característica notável nos bares/*rooftops*.

Tabela 18 - Importância atribuída à localização do bar/*rooftop*

Que importância atribui à localização do bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	1	1%
Pouco Importante	7	6,9%
Importante	49	48%

Muito Importante	45	44,1%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao *sunset* que pode ser observado no bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, cerca de metade dos respondentes atribuiu “importante” (55,9%), 27 (26,5%) “muito importante”, 17 (16,7%) “pouco importante” e apenas 1 (1%) atribuiu “nada importante”. Embora quase 18 (17,7%) dos inquiridos avaliassem como “pouco” ou “nada importante”, ainda o *sunset* é uma característica considerada relevante.

Tabela 19 - Importância atribuída ao *sunset* no bar/*rooftop*

Que importância atribui ao <i>sunset</i> no bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	1	1%
Pouco Importante	7	6,9%
Importante	49	48%
Muito Importante	45	44,1%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à importância que é atribuída aos preços que são aplicados no bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, 54 (52,9%) considerou “importante”, 42 (41,2%) considerou “muito importante”, 5 (4,9%) considerou “pouco importante” e somente 1 (1%) considerou “nada importante”. Ainda assim, é visível a preocupação por parte dos inquiridos nos preços que são aplicados e usados nos bares/*rooftops*.

Tabela 20 - Importância atribuída aos preços aplicados no bar/*rooftop*

Que importância atribui aos preços aplicados no bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nada Importante	1	1%
Pouco Importante	5	4,9%
Importante	54	52,9%
Muito Importante	42	41,2%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados sobre o tipo de ambiente que gostariam de encontrar num bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, 44 (36,7%) responderam um ambiente divertido e descontraído, 35 (29,2%) responderam um ambiente calmo e tranquilo, 30 (25%) responderam um ambiente com música ao vivo e 11 (9,2%) responderam a um ambiente de festa com Dj's. Sendo assim, observando-se os dados da pesquisa, pode perceber-se que os bares/*rooftops* conseguem atrair diversos tipos de público, independentemente do ambiente.

Tabela 21 - Tipos de ambiente no bar/*rooftop*

Que tipo de ambiente gostaria de encontrar num bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Calmo e tranquilo	35	29,2%
Divertido e descontraído	44	36,7%
Festas com Dj's	11	9,2%
Música ao vivo	30	25%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos tipos de bares que os inquiridos achavam mais interessantes, foi realizada uma breve explicação sobre o conceito de cada bar, mencionado-o na pergunta. Visto que esta era uma questão de escolha múltipla e cada inquirido poderia escolher mais do que uma resposta, a opção escolhida mais vezes pelos inquiridos foi o *Rooftop* (52 vezes), como sendo o tipo de bar mais interessante. Em seguida, o *Piano Bar* (25 vezes), depois o *Pub* (17 vezes), o *American Bar* (16 vezes), e o *Wine Bar* (15 vezes). Posteriormente, o café obteve 12 vezes dos votos das opções de escolha. O *swimming-pool Bar* e o *Dancing Bar* obtiveram o mesmo número de escolhas, sendo selecionado cada um 11 vezes. Por fim, o *Snack Bar* obteve a menor votação tendo sido escolhido apenas 7 vezes. Contudo, somente um inquirido escolheu a opção “Outro. Qual?”, no qual respondeu que achava mais interessante um conceito de *rooftop* com piscina.

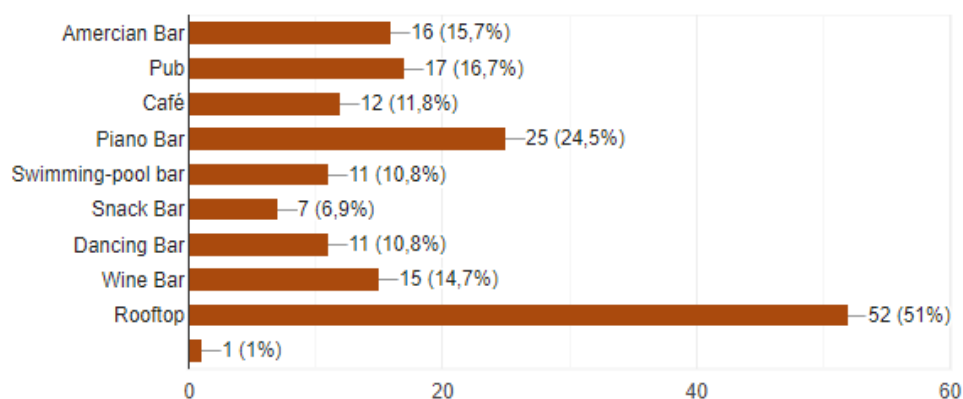


Figura 3 - Tipos de bares mais interessantes na opinião dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

Na questão sobre a regularidade com que os inquiridos frequentavam um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, usando a escala de Likert de 5 pontos, sendo o 1 “nenhuma” e o 5 “muita”, 34 (33,3%) mencionaram o ponto 2 “raramente”, 31 (30,4%) mencionaram o ponto 3 “ocasionalmente”, 28 (27,5%) mencionaram o ponto 1 “nenhuma”, 8 (7,8%) mencionaram o ponto 4 “frequentemente” e apenas 1 (1%) mencionou “muita”. É possível verificar que a maior parte dos inquiridos visita com pouca frequência um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira.

Tabela 22- Representatividade da regularidade da frequência dos inquiridos a num bar/*rooftop*

Com que frequência vai a um bar/ <i>rooftop</i> dentro de um hotel?		
Respostas	Ocorrências	%
Nenhuma	28	27,5%
Raramente	34	33,3%
Ocasionalmente	31	30,4%
Frequentemente	8	7,8%
Muita	1	1%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao local em que os inquiridos habitualmente recorrem para obter mais informações quando pretendem frequentar um novo bar/*rooftop* em um hotel, 41 (40,2%) mencionaram as redes sociais, 30 (29,4%) mencionaram o Google, 22 (21,6%) indicaram amigos e/ou conhecidos, 6 (5,8%) mencionaram jornais e revistas, 2 (2%) mencionaram “Outro. Qual?”, onde mencionaram aplicações

relacionadas com hotelaria e restauração, como *TripAdvisor* ou *TheFork*. Por fim apenas 1 (1%) mencionou lojas *online*. Com isso, pode perceber-se que a Internet é o meio mais usado e procurado por parte dos consumidores.

Tabela 23 - Locais de pesquisa antes de frequentar um bar/*rooftop* novo

Quando deseja frequentar algum bar/ <i>rooftop</i> novo num hotel, onde é habitual procurar informações em primeiro lugar?		
Respostas	Ocorrências	%
Lojas físicas	0	0%
Amigos/Conhecidos	22	21,6%
Lojas online	1	1%
Redes sociais	41	40,2%
Google	30	29,4%
Jornais e revistas	6	5,8%
Outro. Qual?	2	2%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Na questão de escolha múltipla sobre a opinião que mais pesava nas suas decisões relativas às críticas e/ou elogios a algum bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, os comentários de amigos e conhecidos foram escolhidos 60 vezes, os comentários em redes sociais e websites como *TripAdvisor* ou *Booking* foram escolhidos 50 vezes, as informações fornecidas por funcionários ou no website do hotel foram escolhidos 9 vezes, as informações encontradas em websites e *blogs* especializados foram escolhidas 7 vezes e, por fim, a resposta de não recorrer à análise de *reviews* foi escolhida apenas 4 vezes. Dessa forma, é possível verificar que embora a Internet tenha um grande peso na decisão dos consumidores, o famoso “boca-a-boca” ainda é um dos métodos mais influentes.

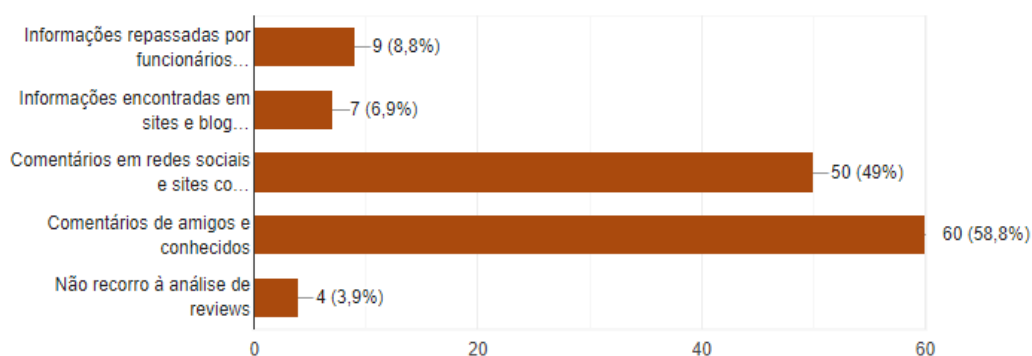


Figura 4 - Opinião mais influente na decisão dos inquiridos frequentarem bares/*rooftops*

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão de quando tinha sido a última vez que tinham frequentado um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, 40 (39,2%) responderam nos últimos seis meses, 22 (21,6%) responderam há mais de um ano, 17 (16,7%) responderam no último mês, 14 (13,7%) responderam no último ano, 5 (4,9%) responderam na última semana e, por fim, 4 (3,9%) responderam nas últimas 24 horas. Desse modo, percebe-se que mais de metade dos inquiridos frequentou nos últimos seis meses ou há mais de um ano um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira.

Tabela 24- Frequência da última visita dos inquiridos a um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira

Qual foi a última vez que frequentou um bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Nas últimas 24 horas	4	3,9%
Na última semana	5	4,9%
No último mês	17	16,7%
Nos últimos seis meses	40	39,2%
No último ano	14	13,7%
Há mais de um ano	22	21,6%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao tipo de bebida que os inquiridos costumam consumir em bares/*rooftops* dentro de uma unidade hoteleira, e que foi alvo de escolha múltipla, os drinks/cocktails (martini, mojito, margarita, piña colada, *cosmopolitan*...) foram mencionados 34 vezes, a cerveja foi mencionada 32 vezes, os refrigerantes, sumos e águas foram mencionados 30 vezes, os destilados (gin, rum, vodca, whisky, tequila, aguardente, conhaque, licor...) foram mencionados 29 vezes, o café e o chá foram escolhidos 27 vezes, o vinho foi escolhido 25 vezes, a cidra foi escolhida 11 vezes. Por fim, a resposta “Outro. Qual?” foi mencionada 2 vezes, porém, as respostas não estavam de acordo com a pergunta, por essa razão

não foram contabilizadas essas respostas nesta questão. Portanto, é possível perceber que especialmente as bebidas alcoólicas são as mais consumidas.

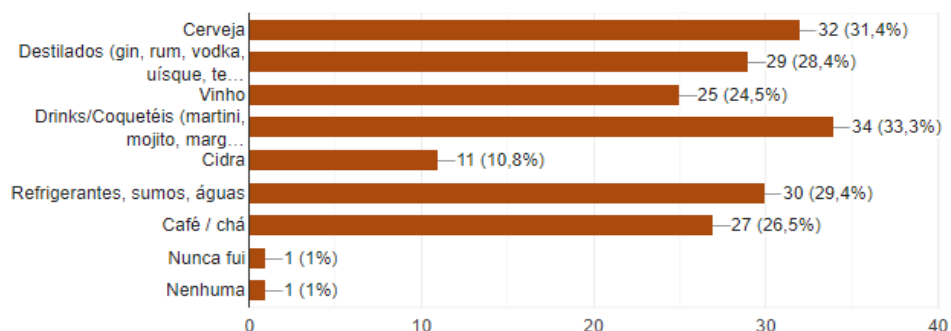


Figura 5- Representação dos tipos de bebidas mais consumidas nos bares/*rooftops*

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao tipo de alimentos mais consumidos em bares/*rooftops* dentro de unidades hoteleiras, e visto que esta era uma questão de escolha múltipla, os petiscos foram referidos 88 vezes, já o consumo de lanches foi referido 20 vezes, as refeições completas (almoço/jantar) foram escolhidas 13 vezes, os doces foram referidos 4 vezes. Na opção “Outro. Qual?”, 2 dos inquiridos referiram não consumir comida e 1 respondeu de forma incorreta à questão. Por fim, pode-se concluir que a maioria dos inquiridos consome petiscos em bares/*rooftops*.

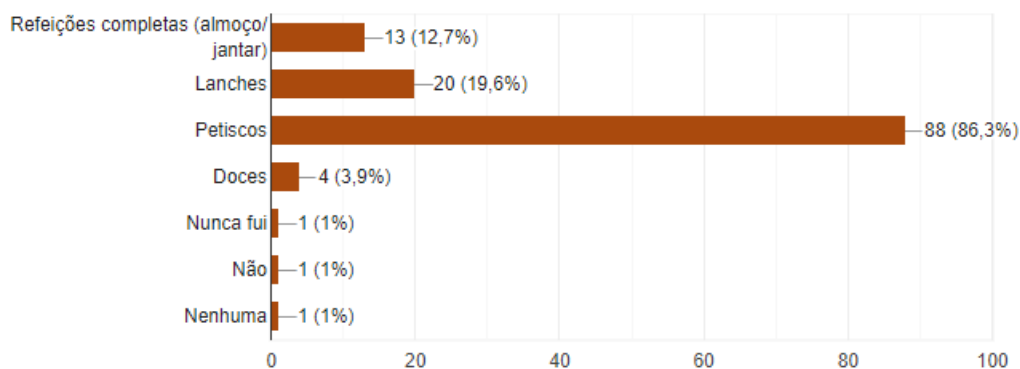


Figura 6 - Representação dos tipos de alimentos mais consumidos nos bares/*rooftops*

Fonte: Elaboração Própria

No que toca ao método de pagamento utilizado pelos inquiridos, optou-se por utilizar uma questão de escolha múltipla. Assim, o método do cartão de débito foi escolhido 65 vezes, o dinheiro 44 vezes, o cartão de crédito foi mencionado 38 vezes e o método pagamento *online* (*Paypal, Mb Way...*) foi escolhido apenas 3 vezes. Na opção “Outro. Qual?”, 2 dos inquiridos responderam de forma incorreta à questão. É possível concluir que os métodos mais utilizados são o cartão de débito e o dinheiro.

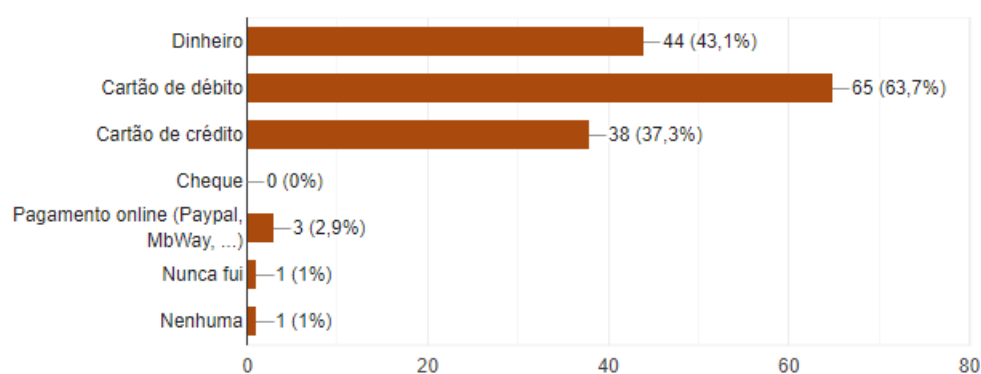


Figura 7 - Representatividade dos métodos de pagamento utilizados

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à média que os inquiridos gastam ao visitar um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, sendo esta uma pergunta não obrigatória, 38 (37,2%) mencionaram de 5 a 15 euros, 38 (37,2%) mencionaram de 15 a 25 euros, 13 (12,8%) mencionaram até 5 euros, 6 (5,9%) mencionaram de 25 a 35 euros e 3 (3%) mencionaram mais que 35 euros. Com isso, pode desmonstrar-se que o intervalo de gastos mais comum é entre os 5 e os 25 euros.

Tabela 25- Representação da média de gastos em um bar/*rooftop*

Em média, quanto gasta quando visita um bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?		
Respostas	Ocorrências	%
Até 5 euros	13	12,8%
De 5 a 15 euros	38	37,2%
De 15 a 25 euros	38	37,2%
De 25 a 35 euros	6	5,9%
Mais que 35 euros	3	3%
Não responderam	4	3,9%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

Na questão que mencionava se os preços aplicados nos bares/*rooftops* em unidades hoteleiras são justos e adequados, usando uma escala de 4 pontos de Likert, sendo o 1 “discordo completamente” e o 4 “concordo completamente”, 49 (48%) marcam o ponto 2 (discordo), 45 (44,1%) marcam o ponto 3 (concordo), 5 (4,9%) marcam o ponto 1 (discordo completamente) e 3 (2,9%) marcam o ponto 4 (concordo completamente). Logo, consegue-se perceber que existe uma divisão quase pela metade, dos inquiridos que acham que os preços aplicados são justos e adequados e dos inquiridos que não acham os preços aplicados justos e adequados.

Tabela 26 - Representatividade dos preços aplicados nos bares/*rooftops*

Os preços aplicados nos bares/ <i>rooftops</i> em unidades hoteleiras são justos e adequados.		
Respostas	Ocorrências	%
Discordo Completamente	5	4,9%
Discordo	49	48%
Concordo	45	44,1%
Concordo Completamente	3	2,9%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

Por fim, quando se interrogava com que frequência os inquiridos indicavam um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira a outras pessoas, foi usada novamente a escala de 5 pontos de Likert. Portanto, o ponto 1 representa “nenhuma vez” e o ponto 5 representa “muitas vezes”. Assim, 29 (28,4%) dos inquiridos selecionaram o ponto 2 “raramente”, 25 (24,5%) selecionaram o ponto 1 “nenhuma”, 22 (21,6%) selecionaram o ponto 3 “ocasionalmente”, 19 (18,6%) selecionaram o ponto 4 “frequentemente” e 7 (6,9%) selecionaram o ponto 5 “muita”. Pode concluir-se que a maioria dos inquiridos não indica com frequência um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira a outras pessoas.

Tabela 27 - Representatividade da frequência com que os inquiridos indicam um bar/*rooftop* a outras pessoas

Com que frequência indica um bar/ <i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira a outras pessoas?		
Respostas	Ocorrências	%
Nenhuma	25	24,5%

Raramente	29	28,4%
Ocasionalmente	22	21,6%
Frequentemente	19	18,6%
Muita	7	6,9%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria

Após a análise de todos os dados relativamente à amostra de 102 inquiridos, a investigadora chegou à conclusão que a maioria do público dos bares/*rooftops* em unidades hoteleiras são jovens e consideram importantes algumas características: ambiente, atendimento, vista, música ambiente e bebidas servidas.

As bebidas mais consumidas são drinks, cocktails, cervejas, refrigerantes e sumos. Quanto às comidas, a maioria dos clientes escolhe os pestiscos para consumir. No que concerne ao tipo de ambiente que gostariam de encontrar, de uma forma geral, o ambiente divertido e descontraído foi o mais escolhido. Quanto a opiniões, críticas e/ou elogios, grande parte procura informações em redes sociais e tem em muita consideração comentários de amigos e conhecidos sobre o local. No que diz respeito à média de gastos quando visitam um bar/*rooftop* numa unidade hoteleira, grande parte gasta entre os 5 e os 25 euros, sendo que maioria discorda que os preços aplicados nos bares/*rooftops* são justos e adequados.

Portanto, pode concluir-se que os bares/*rooftops* em unidades hoteleiras são procurados, os clientes gostam das características deste tipo de bar, embora os preços sejam um pouco mais elevados do que os de outros bares.

## 5. MANUAL DE ABERTURA

### 5.1. Introdução

Este projeto insere-se no contexto do mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing, com vista à sua conclusão e, simultaneamente, ao desejo, por parte da autora, de concretização de um projeto inovador de desenvolvimento do manual de abertura na área da restauração inserida num empreendimento hoteleiro.

O objetivo deste plano passa pela elaboração de um manual de abertura estruturado e apoiado nas experiências que o estágio realizado proporcionou e na metodologia aplicada.

Assim, foi seguida uma metodologia que permitisse identificar tendências e possíveis vantagens competitivas. Numa primeira fase, foi efetuada uma análise contextual à envolvente onde a empresa proposta se insere e, em seguida, foi analisado o setor onde esta se inclui. Nessa fase, foi também realizada uma análise de *benchmarking*, como suporte, para perceber quais os pontos internos da empresa a melhorar e como superar o desempenho da concorrência, identificando os problemas com que a mesma se debate.

Numa fase posterior, realizaram-se uma análise interna e uma análise competitiva, através do cruzamento de pontos fortes e fracos com fraquezas e oportunidades. Ainda na análise de concorrência encontraram-se informações, dados e indicadores que apontaram o que a empresa necessita fazer para se destacar no mercado, como comunicar com o público-alvo, como divulgar os produtos ou serviços e que tipos de resultados pretende alcançar.

Logo após, foi realizado um inquérito *online*, com o objetivo de identificar o tipo de cliente, a sua frequência em bares/*rooftops*, os seus hábitos de consumo e as características mais valorizadas nos bares/*rooftops*. De seguida, realizaram-se as definições de estratégias de desenvolvimento e de políticas e requisitos de implementação.

Com todas as informações recolhidas e analisadas, foi possível criar bases sólidas para o desenvolvimento do manual de abertura do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel.

O desenvolvimento do manual de abertura será realizado para um bar/*rooftop* numa unidade hoteleira, no Porto Coliseum Hotel, cujo espaço para a implementação do bar/*rooftop* já existe.

O empreendedor tem que se informar sobre os diversos estilos de bar existentes para fazer a escolha mais acertada e que vá de encontro aos seus ideais. Por exemplo, um bar temático, um bar de luxo ou um bar juvenil, entre outros, lembrando que o bar tem que ir ao encontro do tipo de unidade hoteleira em que

estará instalado. É essencial criar uma identidade que seja apelativa a um maior número de potenciais clientes. Essa informação deve ser cruzada com a procura deste tipo de estabelecimento na área geográfica onde se pretende abrir.

Segundo Carvalho (2017), é muito importante conhecer o mercado e o público para o qual se vai dirigir, dando especial atenção ao perfil dos potenciais clientes. Porém, o mercado está sempre a apresentar alterações nos hábitos de consumo, por esse motivo deve-se levar esse ponto em consideração na hora da escolha do negócio.

Deve-se também dar atenção à inovação no mercado, às novas tecnologias e à forma como podem ser aplicadas. Optar por novas formas de oferecer um serviço ou um produto: modernas, rápidas, originais, de qualidade. Não é recomendada a escolha de uma ideia de negócio destinada a um nicho de mercado muito pequeno, pois assim impossibilita a manutenção dos custos fixos da empresa (Carvalho, 2017).

De acordo com Dias (2010), o empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo. Este processo tem quatro fases distintas e que podem servir como referência para o manual de abertura e, também, para fins de organização e delimitação das etapas do processo de abertura de um negócio.

As quatro fases são:

- I. Identificação e avaliação da oportunidade;
- II. Desenvolvimento do conceito;
- III. Determinação dos recursos necessários (execução do conceito);
- IV. Administração da empresa resultante.

Mesmo que essas fases ocorram numa ordem progressiva, nenhuma delas deve ser pensada de forma isolada, pois diversos fatores de uma próxima fase dependem da fase anterior. Para identificar e avaliar bem uma oportunidade (fase 1), o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio desejado (fase 4).

## 5.2. Desenvolvimento do conceito

Visto que o negócio dos bares/*rooftops* está a crescer, há uma observação de tendências diversas (sociais, económicas, demográficas, etc.) e ciclos de negócios. Compreendendo essas tendências, percebeu-se que há uma forte oportunidade de negócio para abrir o bar/*rooftop*, dado que há consumidores a perguntar pelo bar/*rooftop* e a querer visitar o espaço. A melhor época para abertura do bar/*rooftop* é durante os meses de verão, embora procedendo à abertura com mais antecedência, se possa antecipar algumas lacunas e corrigi-las até à época alta.

O *Rooftop* Porto Coliseum Hotel será um espaço, dentro de um empreendimento hoteleiro, com a componente de bar/*rooftop*, a constituir durante o final do ano de 2018, para início de atividades em 2019. Com uma área útil de 110m<sup>2</sup> (sala interna e terraço) e capacidade para 57 confortáveis lugares sentados (26 no interior + 31 na esplanada), o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel terá como principal atividade o atendimento aos hóspedes e aos clientes externos, com venda de petiscos e bebidas para consumo no espaço. O *Rooftop* contará com uma temática alusiva à arte, ao teatro, à música e ao cinema, uma vez que o hotel em questão já trabalha esse conceito.

A empresa está localizada no Porto Coliseum Hotel, na Rua de Passos Manuel 135, 4000-463 Porto, junto ao Coliseu do Porto. A localização escolhida foi feita com base no facto do hotel se encontrar num local central da cidade do Porto, um local aprazível perto do Rio Douro e dos principais pontos turísticos da cidade. É também um local de passagem, com significativa movimentação de residentes, visitantes nacionais e turistas estrangeiros.

A ideia base passa pela conjugação de atender as necessidades dos hóspedes e de aproveitar o belíssimo espaço para receber clientes externos. Assim, o objetivo do *rooftop* é apresentar uma oferta de petiscos e uma gama de bebidas, incluindo o tradicional e conhecido Vinho do Porto. Passa ainda por oferecer a possibilidade de conjugar petiscos típicos da região de onde o vinho também é originário, divulgando assim a boa mesa portuguesa. A inovação consiste, deste modo, na possibilidade de apresentar esta conjugação de oferta num único local com o

objetivo de criar vantagens competitivas face aos concorrentes, otimizando assim a satisfação dos clientes.

Com um conceito inovador, o *rooftop* pretende que os seus clientes possam disfrutar de um bom fim de tarde, acompanhados por umas boas bebidas e música ambiente. É necessário além de oferecer uma boa bebida aos clientes, proporcionar um ambiente diferenciado, pratos e petiscos que despertem, no cliente, a vontade de experimentar. Com isso, as suas principais características são um atendimento de qualidade e simpatia por parte dos funcionários; bebidas alcoólicas como vinhos, Porto, gins, cocktails, whiskys entre outras; petiscos deliciosos típicos, como tremoços, tábuas de enchidos e prego no pão; ambiente descontraído e acolhedor com música ambiente.

Portanto, o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel será um negócio muito promissor e que usará da criatividade para atingir o maior número de pessoas possível, conquistando-as com um ambiente único no coração da cidade do Porto.

### 5.3. Plano de *Marketing*

Neste capítulo, será abordado o *marketing* estratégico, o produto, o preço, o posicionamento de mercado do *Rooftop* e os seus concorrentes mais diretos, com o objetivo de compreender quais as estratégias o *Rooftop* irá utilizar para atrair clientes e não ser ultrapassado pela concorrência.

#### 5.3.1. Marketing estratégico do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel

O *marketing* estratégico apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Na ótica do *marketing*, o que o comprador procura não é o produto em si, mas o serviço ou a solução de um problema que supostamente o produto oferece. A função do *marketing* estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos dos mercados e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (Lambin, 2000).

De acordo com Mello (2009), é necessária a utilização do *branding* na gestão de bares e restaurantes. O *branding* não são apenas ações de marketing com o objetivo de melhorar a exposição da marca, mas são, também, ações internas na

empresa para transmitir ao mercado a imagem pretendida, conforme é ilustrado na figura seguinte:

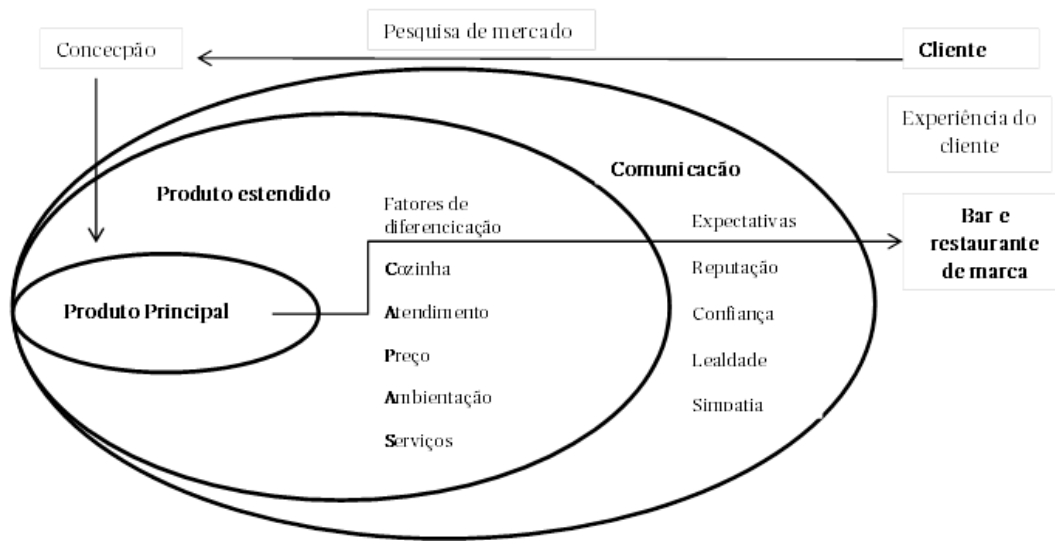


Figura 8 - Branding para bares e restaurantes

Fonte: Produção própria, adaptado de Marcio Mello, 2009

Além disso, o *branding* tem igualmente o objetivo de aumentar o *brand equity*, ou seja, aumentar o valor monetário da marca, sendo esta considerada como um ativo da empresa e, dessa forma, aumentar o valor da própria empresa (Mello, 2009).

Já para Lambin (2000), a função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem-adaptadas aos seus recursos e ao seu saber fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade. A dimensão temporal do marketing situa-se a médio prazo e a longo prazo, tendo como objetivo especificar a missão da empresa, definir metas, elaborar uma estratégia de desenvolvimento e cuidar da manutenção de uma estrutura equilibrada de uma série de produtos (Lambin, 2000),

### 5.3.1.1. Produto

Como já foi referido, o conceito do *Rooftop* do Porto Coliseum Hotel é o de um local onde será possível disfrutar de uma bela vista da cidade do Porto, ao som de

música ambiente, acompanhado de boas bebidas e petiscos. O *Rooftop* contará com uma temática alusiva à arte, ao teatro, à música e ao cinema, uma vez que o hotel em questão já conta com este tipo de tema.

Sendo o público-alvo um público jovem, o ambiente descontraído e a variedade de bebidas são pontos relevantes. Portanto, haverá sempre ofertas de bebidas, sendo que estará mais apostado em bebidas alcoólicas, como destilados (gin, rum, vodka, whisky, tequila, aguardente, conhaque, licor...), drinks/cocktails (martini, mojito, margarita, piña colada, cosmopolitan...), cerveja e vinho. Embora as bebidas sejam o forte do negócio, haverá também ofertas de petiscos, como amendoins, tremoços, azeitonas, salada mista, tábuas de queijos e enchidos, sandes, tostas mistas, etc. Com essa extensa oferta de bebidas, será necessário definir um espaço estratégico para armazenar todas as bebidas. Dessa forma, no 1º piso do hotel, existe uma cozinha com frigoríficos e espaço para armazenar tudo o que for necessário.

Embora o espaço fique no sexto piso de uma unidade hoteleira, o *Rooftop* contará com um nome e um logótipo próprio para que os clientes percebam o conceito e a existência do mesmo. Quanto ao espaço físico, como já foi mencionado, apesar de ser um pouco limitado, será explorado e aproveitado ao máximo, priorizando sempre o conforto dos clientes.

A personalização no atendimento, o ambiente descontraído e a vista sobre a cidade são os pontos mais fortes do *rooftop* e são, também, as características principais da escolha dos clientes. São esses atributos que fazem os clientes frequentarem o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel e não os *rooftops* concorrentes, porque não só proporciona um ambiente agradável, como a sua localização é privilegiada, encontrando-se perto dos principais pontos turísticos do Porto, perto de transportes públicos e de acessos a outras regiões.

Deste modo, o conceito definido é um bar/*rooftop* com a componente de *sunset*.

#### **5.3.1.2. Preço**

O preço representa uma das principais áreas do processo decisório associado ao marketing. Contudo, o preço distingue-se das outras três grandes variáveis pelo

facto de, para além de contribuir para a criação de valor imagem, ter como objectivo último transformar esse mesmo valor em lucro para a empresa.

A determinação do preço de um determinado produto, especialmente aquando do seu lançamento, é de grande importância, pois determinará naturalmente as políticas posteriores de preço e representa uma decisão estratégica para a empresa. É comumente considerado que as políticas de preços das empresas são influenciadas particularmente por três fatores: a procura, os custos totais e a concorrência (Mourinha, 2011).

O Rooftop do Porto Coliseum Hotel não pretende, numa fase inicial, diferenciar-se através de uma estratégia orientada para o preço ou os custos totais. Nesta estratégia, a natureza concorrencial procurada é única e está perfeitamente identificada. O objetivo do Rooftop Porto Coliseum Hotel passa por oferecer uma oferta específica, com um atendimento de excelência, usufruindo ao máximo da vista e da localização do espaço.

Relativamente aos concorrentes mais próximos e diretos, não se pretende aplicar uma grande diferença face aos preços oferecidos pelos outros *rooftops* de qualidade da zona. Porém, a médio/longo prazo, e também devido à possibilidade de replicação do conceito/produto, o Rooftop Porto Coliseum Hotel pretende diferenciar-se através de uma estratégia de qualidade e de preços adequados, tendo em conta a sua experiência.

Simultaneamente, esta mesma dimensão poderá vir a tornar-se mais vantajosa na negociação com os fornecedores, sendo conhecida a ideia, junto dos profissionais do setor, que, muitas vezes, o “negócio” é feito mais pelo lado da compra do que propriamente pela venda ao público. Por outro lado, o efeito de aprendizagem, principalmente através da melhoria da produtividade do trabalho, traduzir-se-á numa diminuição do tempo necessário à realização de diversas tarefas, baixando, assim, o seu custo. Também por esta razão, mas não só, deverá haver um esforço contínuo para que a rotatividade do pessoal (especialmente face à concorrência) seja a mais reduzida possível.

Análises relativas aos fatores de percepção da qualidade e do preço mostram que alguns deles são comuns em qualquer uma das determinantes destas variáveis - qualidade e preço - e dão, à partida, uma coincidência nos fatores considerados primordiais que são a qualidade da comida e bebida, do ambiente e suas componentes, decoração e grau de asseio, e do atendimento, vertentes onde se deve focalizar a atenção e exigência tendencial para a excelência.

Quanto aos menus, existirá um menu dividido em duas partes: bebidas e comidas. Nos menus, estará descrito o produto (em português e em inglês) e o valor do correspondente. É importante lembrar que os funcionários deverão fazer sugestões quanto à combinação das bebidas com as comidas, tendo sempre em conta a época do ano.

#### 5.3.1.3. Distribuição

O *Rooftop* Porto Coliseum Hotel não contemplará o serviço de *take away* ou de entrega ao domicílio por não se enquadrarem no conceito pretendido. Apenas disponibilizará o serviço de *room service* aos hóspedes alojados no hotel.

Os produtos oferecidos serão comercializados no próprio espaço, localizado na Rua de Passos Manuel nº 135, em pleno centro do Porto. Trata-se de um local privilegiado, de passagem de turistas, visitantes internacionais e nacionais, das imediações da Baixa do Porto, Rua de Santa Catarina (principal rua de comércio do Porto), Avenidas dos Aliados, Torre dos Clérigos, café Magestic, Câmara Municipal do Porto, Livraria Lelo, Caves de vinho do Porto, etc.

O *Rooftop* Porto Coliseum Hotel terá um circuito de distribuição para os seus produtos:

Fornecedor => *Rooftop* Porto Coliseum Hotel => Cliente final

A distribuição dos produtos assenta apenas numa estrutura. A estrutura física do estabelecimento será a do próprio hotel. A capacidade total do *Rooftop* é de 57 lugares sentados confortáveis, 26 lugares dentro do estabelecimento e mais 31 na esplanada.

#### 5.3.1.4. Posicionamento de mercado do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel

De acordo com Kotler (2016), o posicionamento de mercado é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. Em termos práticos, o posicionamento pode ser obtido a partir da fórmula: Segmentação + Diferenciação = Posicionamento. Logo, a análise do posicionamento é indispensável para avaliar o destaque da imagem da empresa, podendo ser entendido como uma estratégia base para a comunicação com o mercado (Kotler, 2016).

A análise do posicionamento de uma empresa deve ser entendida através da perspectiva da ação para os consumidores e para o ambiente de marketing em geral. Em resumo, a imagem que a empresa deseja refletir aos seus consumidores nem sempre corresponde à que é percebida por eles, daí a importância da análise do posicionamento (Rez, 2017).

Segundo Mello (2009), o posicionamento pode ser demonstrado conforme a seguinte:



Figura 9 - Posicionamento de mercado

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Marcio Mello, 2009

As estratégias de posicionamento devem ser baseadas na diferenciação das ofertas inseridas num segmento específico de mercado. Para tal, a construção de uma identidade de posicionamento eficaz deve ser baseada na segmentação e no diferencial que satisfaçam alguns critérios, como importância – oferta de um benefício; lucratividade - deve-se considerar a diferença lucrativa; acessibilidade - o consumidor deve poder pagar a diferença; superioridade - a diferença deve ser

superior a outras formas de benefícios; exclusividade - a diferenciação não pode ser copiada com facilidade pela concorrência; destaque – a diferença é oferecida de maneira justa (Rez, 2017).

Após as análises e pesquisas relativas à parte estratégica e ao posicionamento de mercado, seguem as definições referentes ao *Rooftop* Porto Coliseum Hotel:

- Segmentação de mercado: público jovem da cidade do Porto e estrangeiros; idades entre os 25 e os 60 anos; maioritariamente casais; famílias hospedadas e hóspedes de longas estadias; clientes franceses, ingleses, espanhóis e italianos;
- Seleção do mercado-alvo: visto que o *rooftop* trabalha como um bar, a maioria dos clientes procura um lugar calmo para relaxar e beber um *drink* final da tarde com amigos ou familiares;
- Comportamento dos consumidores: a maioria é consumidor de bebidas; procuram um lugar relaxante, com um bom ambiente, no centro do Porto para apreciar o pôr-do-sol; permanecem, em média uma hora; geralmente, o pagamento é feito em dinheiro;
- Diferenciação: o *rooftop* diferencia-se pela personalização no atendimento prestado; pela qualidade dos produtos servidos; pelo ambiente com música ambiente; pela bela vista sobre a cidade do Porto;

Outro passo imprescindível para se entender o posicionamento do mercado do negócio é a realização da Análise SWOT. Assim, foi realizada a análise SWOT do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel, conforme figura em baixo:

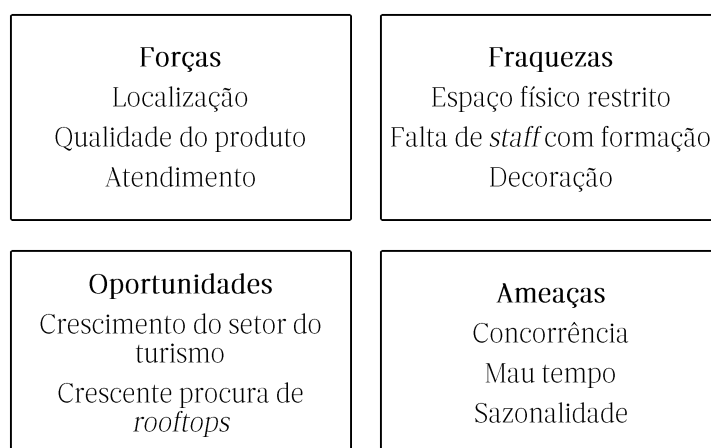


Figura 10 - Análise SWOT do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel

Fonte: Elaboração Própria

Pode-se observar que a localização é uma força, pois o hotel onde o *rooftop* se encontra está situado mesmo no centro da cidade do Porto, perto dos principais pontos turísticos da cidade e numa zona com grande movimento de pessoas, maioritariamente turistas. A qualidade dos produtos oferecidos é altíssima, sempre com produtos frescos e de ótima qualidade, sendo que o atendimento é personalizado, rápido e eficaz.

Quanto às fraquezas o espaço físico é restrito, sem a possibilidade de expansão, o que limita o público atendido, pois parte do espaço está atribuído ao Coliseu do Porto. Há falta de trabalhadores com formação e experiência na área, verificando-se uma alta rotatividade de pessoal no setor, o que é um problema em quase todo o lado. A decoração pouco chamativa e moderna é outro dos pontos fracos.

No que toca às oportunidades, o crescimento do setor do turismo tem vindo a aumentar o número de turistas na região e, conseqüentemente, no hotel e no *rooftop*. A crescente procura de *rooftops* torna este tipo de negócio uma tendência, que é procurada por muita gente por ser um espaço da “moda”.

Relativamente às ameaças, a concorrência e a abertura de novos bares e *rooftops* na região podem prejudicar o movimento; o mau tempo atinge diretamente o movimento de clientes no espaço devido à falta de proteção para a chuva e o vento; a sazonalidade, principalmente na época baixa, é algo que tem impacto no lucro do negócio.

### 5.3.2. Logotipo e Marca

Como já foi mencionado, o *Rooftop* estará inserido numa unidade hoteleira, o Porto Coliseum Hotel. Por isso, o próprio hotel já possui uma imagem de marca (logotipo), conforme é demonstrado no anexo 2.

Embora o *rooftop* pertença a 100% ao hotel, em conversa com a diretora, concluiu-se que seria interessante criar uma imagem e uma marca somente para o *Rooftop*, tornando-o numa sub-marca do hotel.

Sem fugir muito à temática e ao conceito do hotel, foi contratado um *designer* externo, que realizou toda a imagem do *rooftop* (anexo 3). O conceito assenta num a um elemento arquitetónico porque, segundo o *designer*, será o mais fácil para identificar o espaço. A partir da fachada externa, é possível identificar um elemento de destaque para o espaço ocupado pelo bar, que é a varanda. Com isso, foi usado o gradeamento (parte externa) da varanda do *rooftop*, para a criação final do logotipo (anexo 4).

Quanto ao nome, optou-se por manter o mesmo nome do hotel apenas para reforçar a imagem de que o *rooftop* pertence e se localiza no Porto Coliseum Hotel.

### 5.3.3. Publicidade

A publicidade ao espaço, numa primeira fase, passará pela distribuição de panfletos junto ao Porto Coliseum Hotel, pois é uma rua com bastante movimento de pessoas locais e, principalmente, de turistas. De seguida, na entrada do Porto Coliseum Hotel, será montado um tripé com a imagem do *rooftop* para chamar à atenção das pessoas. É muito importante transmitir uma imagem de profissionalismo a todos os níveis e os panfletos e o tripé de entrada não podem fugir à regra, até porque, geralmente, serão a primeira imagem que o cliente associará ao espaço.

A empresa pretende, futuramente criar uma dinâmica, através da realização de eventos temáticos, que permita dar origem a notícias nos media, não estando previstos investimentos iniciais de publicitação junto da imprensa escrita especializada.

A publicitação via *Google* está prevista através de um serviço pago que permite que o *Rooftop* surja nas primeiras opções quando se efetuam pesquisas na Internet. A publicidade paga nas redes sociais, como no *Facebook* e *Instragam*, também será um serviço adotado para a promoção do *rooftop*.

#### **5.3.4. Concorrência**

O *Rooftop* Porto Coliseum Hotel deverá se destacar dos seus principais concorrentes para conseguir manter-se no mercado. Embora os negócios de bares/*rooftops* em unidades hoteleiras não sejam muito recentes, já existe um leque considerável de *rooftops* em hotéis na cidade do Porto.

De todos os *rooftops* concorrentes já mencionados, os que mais se destacam são o 17º Restaurante e Bar, o Porto Bello Rooftop Restaurant & Bar e o Douro Sky Lounge. Sendo estes os concorrentes mais fortes face às características analisadas, o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel aplicará algumas estratégias para se posicionar.

Visto que o setor do turismo tem vindo a crescer, assim como a procura pelos *rooftops*, o *Rooftop* investirá em publicidade e *marketing* para chamar e captar a atenção de novos clientes. Uma vez que a localização, a qualidade dos produtos vendidos e o atendimento são pontos fortes do *Rooftop* e são características consideradas importantes por parte dos consumidores, o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel irá explorar dessas forças para se manter à frente dos seus concorrentes.

Investir em publicidade nas redes sociais e realizar eventos que se destaquem dos seus concorrentes, como por exemplo tardes de música Jazz, música ao vivo com DJ's, prova de vinhos, novos cocktails, etc., são formas eficazes e criativas de enfrentar os concorrentes mais fortes.

Conforme foi mencionado na análise da concorrência, na tabela seguinte estão demonstradas as estratégias que o *Rooftop* utilizará face ao posicionamento objetivo dos principais concorrentes identificados e respetivas características.

Tabela 28 - Posicionamento do *Rooftop* Porto Coliseum face à concorrência

Fonte: Elaboração Própria

Bares /Rooftops Concorrentes	Pesquisa no mercado	Websites e redes sociais	SEO	Avaliações e comentários	Publicidade
<i>Rooftop</i> Porto Coliseum Hotel	Vista do local, ambiente, atendimento, bebidas.	<i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> e website do hotel.	Motores de busca <i>Google</i> .	Resposta por parte da direção tanto a comentários positivos como negativos, a críticas, sugestões ou elogios.	Redes sociais ( <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , website do hotel)
17º Restaurante e Bar	Vista do local e comida.	<i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> e website próprio.	<i>Google</i> , <i>The Fork</i> , <i>TripAdvisor</i> , <i>Zomato</i> e <i>Lifecooler</i> .	Maioria das avaliações/comentários são positivos. Todos são respondidos por parte da administração.	Redes sociais (principalmente <i>Facebook</i> ).
Porto Bello <i>Rooftop</i> Restaurant & Bar	Vista do local e bebidas servidas.	<i>Facebook</i> , <i>instagram</i> e site próprio.	<i>TripAdvisor</i> , <i>Lifecooler</i> , Boa cama Boa mesa, Viaje Comigo, <i>Time Out</i> , <i>Zomato</i> e Portugal de Norte a Sul.	Poucas avaliações/comentários.	Redes sociais e website próprio do hotel.
Douro Sky Lounge	Vista do local, bebidas servidas e atendimento.	<i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	<i>Zomato</i> , <i>The Fork</i> , <i>TripAdvisor</i> e <i>Lifecooler</i>	Avaliações/comentários positivos. Há resposta por parte do bar a comentários e perguntas dos clientes.	Redes sociais

Por fim, é possível compreender quais são as intenções e as estratégias do posicionamento do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel face aos seus concorrentes.

### 5.3.5. Comunicação

Visto que a Internet é quase omnipresente e a fonte mais forte de comunicação e divulgação, rapidamente se chega à conclusão de que o seu uso nos negócios deixou de ser uma questão de escolha para se tornar numa questão de sobrevivência. Tendo isso em conta, e após o aparecimento, no início do milénio, de blogues, *Youtube*, *Wikipédia*, *Twitter*, *Instagram* ou *Facebook*, a Internet apresenta um modelo mais participativo, onde o utilizador é, ou pode ser, simultaneamente, produtor e consumidor de informação.

Nesse sentido, o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel marcará presença na rede social que mais utilizadores tem a nível mundial, o *Facebook* (anexo 5). Também

marcará presença na rede social que mais tem vindo a crescer, o *Instagram* (anexo 6).<sup>13</sup>

As vantagens de uma presença digital cuidada e profissional são diversas. Segundo Mourinha (2011), a presença nas redes sociais permite:

- a redução de custos com comunicação, pois a presença no *Facebook* e *Instagram* é gratuita;
- a interação regular com os clientes, acompanhar os pensamentos dos clientes sobre o *rooftop* e os seus produtos e simultaneamente fazê-los sentir mais próximos da empresa;
- prestar informações como a localização, os horários de abertura ao público, os pormenores e as curiosidades sobre os produtos, meios de contacto;
- publicitar, através da comunicação de promoções, o aparecimento de novos menus, pratos, petiscos ou bebidas;
- encorajar o *feedback* dos clientes, seja ele positivo ou negativo, permitindo avaliar o impacto que o leque de oferta do *rooftop* tem nos clientes em cada momento e perceber melhor quais os produtos preferidos pela maioria;
- que os clientes comuniquem entre si e também com a empresa;
- impressionar, no sentido em que uma atitude inovadora ajuda ao desenvolvimento da imagem que se pretende e, possivelmente, promoverá a publicitação dessa mesma atitude por parte dos clientes junto dos seus familiares, amigos e conhecidos, sendo conhecido o efeito do *marketing* “boca a boca”.

A presença no *Facebook* e no *Instagram* assume-se, assim, como uma excelente estratégia de comunicação e promoção. Embora ter um *website* próprio tenha a sua importância, o *rooftop* será mencionado e comunicado no próprio *website* do hotel, uma vez que o *rooftop* se situa numa unidade hoteleira. Será também mencionado na própria página do *Facebook* do Porto Coliseum Hotel.

---

<sup>13</sup> Fonte: <https://rockcontent.com/blog/instagram/>. Acedido em: 29/08/2019

Ambas as redes sociais serão administradas e atualizadas pela diretora geral do hotel.

#### 5.4. Plano de Produção

Neste capítulo, será abordado em detalhe toda a operação do negócio para o funcionamento do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel. Numa primeira fase, será justificada a necessidade de um negócio ter bons funcionários para obter sucesso. De seguida, será abordado o horário de funcionamento do *Rooftop* e o tipo de relacionamento que terá com os fornecedores. Depois, haverá uma descrição do menu, da tecnologia e de todos os utensílios que serão usados no dia-a-dia para o bom funcionamento do *Rooftop*.

Serão, ainda, abordados todos os licenciamentos e as leis necessárias para a abertura do bar. No entanto, é de lembrar que sendo o *Rooftop* implementado numa unidade hoteleira, toda essa componente burocrática já se encontra devidamente tratada.

Por fim, será realizado todo o plano financeiro do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel, a fim de se perceber a sua viabilidade.

##### 5.4.1. Recursos Humanos

A seleção do pessoal é um fator muito importante, pois é o trabalhador que vai ter uma ligação direta ao cliente. Como tal, é essencial não só o seu perfil, relativo às características pessoais adequadas ao desempenho da função, como o seu grau de conhecimentos, quer geral (por exemplo, facilidade em identificar o tipo de cliente e escolher, assim, a abordagem inter-relacional mais adequada), quer específica (sobre o tipo de temática que o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel pretende oferecer aos seus clientes, o que exige ser conhecedor do tema em questão).

Esses motivos levam a que a seleção do pessoal seja cada vez mais criteriosa, como também se deve perspetivar a importância de investir na sua valorização como uma forma de motivação acrescida, por exemplo, facilitando mudança de horários dos turnos e em regime de rotatividade, de modo a permitir o acesso a formação profissional, para atualização de conhecimentos e aquisição de outras aptidões que permitam responder a novos desafios no exercício da sua atividade

(como por exemplo, o domínio de outras línguas, a utilização de novas tecnologias, necessárias para a consulta de base de dados de *stocks*, e outras - o conhecimento das práticas corretas em termos de sustentabilidade ambiental, etc.).

O atendimento faz parte da política de comunicação do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel. Os colaboradores do *Rooftop* deverão conhecer todos os produtos vendidos que ali são colocados à venda, podendo, desta forma, interagir com o cliente de um modo afável, profissional e fazendo sugestões que vão ao encontro dos gostos do cliente. O cardápio funcionará como forma de comunicação a complementar ao atendimento.

Os funcionários do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel deverão ter sentido de responsabilidade e cumprirem com pontualidade e assiduidade. Existem algumas características subjacentes às suas funções, ao nível do perfil pessoal e profissional, consideradas relevantes, tais como:

- atitude positiva, mas discreta (não tomar a iniciativa de cumprimentar gestualmente o cliente, mesmo que este seja um cliente habitual. A iniciativa deve partir sempre do cliente);
- alguma humildade, muita simpatia e gosto pelo trabalho que desenvolve;
- conhecer a profissão, possuir formação profissional adequada e alguma cultural geral;
- agradar ao cliente, ser cordial e estar atento às suas necessidades e preferências;
- cuidar regularmente da sua imagem e primar pela boa aparência e higiene diária;
- durante o atendimento, não questionar ou fazer comentários pouco pertinentes;
- Perante uma reclamação não discutir ou argumentar com o cliente; considerar que “o cliente tem sempre razão” é uma das formas de evitar situações constrangedoras;

- manter-se atento às mesas, mas a uma distância considerável que permita a privacidade e o diálogo entre os clientes;
- conhecer bem o bar e o hotel, a temática de ambos, o perfil dos hóspedes e clientes, assim como o cardápio;
- ter espírito de equipa.

Estas características não devem ser impostas, mas sim negociadas e faladas com o trabalhador, transmitindo-lhe sentido de responsabilidade e envolvimento, motivando-o a partilhar as suas responsabilidades com a empresa e a procurar atingir um nível de excelência no seu desempenho.

Dessa forma, o *Rooftop* contará com dois colaboradores: um *bartender* e um empregado de mesa, sendo que um dos colaboradores é o responsável pelo negócio e pela exploração do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel. O *bartender* ficará responsável por fazer as bebidas e deverá executar as tarefas de preparações de comidas simples (petiscos, tostas mistas e alguns tipos de saladas), cuidar da higienização do local de trabalho e receber e armazenar devidamente os géneros alimentícios, deverá ainda atender os clientes à mesa quando necessário. O empregado de mesa será também responsável pela preparação e execução do serviço de bar, atendendo sempre ao respeito pelas normas de higiene e segurança alimentar, acolher e atender os clientes, efetuar o serviço de mesa, facturar os serviços prestados e deverá, ainda, auxiliar o *bartender* no serviço de limpeza e higienização.

#### 5.4.1.1. Remuneração bruta dos colaboradores

De seguida, será apresentado o montante dos salários brutos mensais de ambos os colaboradores do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel:

Tabela 29 - Remuneração bruta dos colaboradores do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel

Função	Ordenado Mensal Bruto (€)
<i>Bartender</i>	750,00
Empregado de Mesa	650,00

Fonte: Elaboração Própria

As gratificações extra (gorjetas) serão acumuladas durante o mês e distribuídas pelos dois funcionários de forma equitativa, no fim de cada mês.

Serão elaborados contratos de trabalho a cada funcionário de acordo com a Lei Geral do Trabalho, contudo, inicialmente estão previstos contratos a *part-time*, com a duração de seis meses.

#### 5.4.2. Horário de Funcionamento

O horário de abertura ao público será de terça-feira a domingo, das 17h às 22h, sendo o horário de funcionamento para os empregados das 16h30 às 22h30. A distribuição do pessoal será feita de forma homogénea pela carga horária aqui apresentada. O limite de horário deve-se ao facto de logo abaixo do piso do Rooftop haver quartos com clientes hospedados.

O dia de descanso do pessoal será às segundas-feiras, encontrando-se o *Rooftop* fechado nesse dia.

#### 5.4.3. Fornecedores

Os fornecedores são uma parte muito importante do negócio, portanto, serão necessários fornecedores de matérias-primas para a confeção das refeições e os fornecedores de bebidas alcoólicas, café, águas, refrigerantes. etc. Também serão necessários fornecedores de serviços fundamentais para o negócio, como a contabilidade e a atualização e manutenção do *software*.

Com os fornecedores de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, deverão ser negociadas condições vantajosas para a empresa, em contrapartida da utilização exclusiva de algumas marcas. Há outras contrapartidas que devem ser negociadas, como descontos de quantidade ou, eventualmente, a pela oferta de outros tipos de equipamento como, por exemplo, a máquina de café.

Terão de ser avaliadas diferentes ofertas ao nível de consultoria em higiene e segurança alimentar, comunicação (logótipo e *website*), contabilidade e sistema de *software* de gestão. De referir que este último deverá ser certificado e de fácil compreensão e utilização, quer na sua variante de *front office*, quer na variante de *back office*.

O processo de angariação de fornecedores deve efetuar-se com uma pesquisa geográfica alargada. A política geral da empresa recomenda que sejam analisados, no mínimo, três fornecedores para cada produto ou serviço necessário. Mesmo

depois de efetuada a escolha por um desses três ou mais fornecedores, deve manter-se o contacto com os outros, pois não é possível prever quando existirá uma mudança de condições ou quando um desses fornecedores poderá entrar em dificuldades.

Será mantido um registo atualizado dos fornecedores e existirá uma ficha desses mesmos fornecedores através da análise de indicadores como o preço, as condições de pagamento, a qualidade dos produtos/serviços e o prazo médio de entrega. Contudo, deve-se, de facto encarar sempre os fornecedores como parceiros de negócio, pois estes podem transmitir informações preciosas quanto às tendências do mercado e ao desempenho dos concorrentes.

#### **5.4.4. Menu**

O menu do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel contemplará todas as bebidas e comidas que serão servidas no espaço. Dessa forma, o menu é constituído com três folhas: capa, menu das bebidas e menu das comidas (anexo 7). Todos os produtos estão escritos em português e em inglês.

O menu foi pensado para ser algo simples e de fácil compreensão por parte dos clientes. Será impresso em folha reciclável e estará sob uma placa castanha que se assemelha à textura da madeira (anexo 8).

#### **5.4.5. Tecnologia**

A utilização da tecnologia tem vindo a aumentar largamente ao longo dos anos e tem-se tornando cada vez mais importante no setor da hotelaria. Portanto, a integração desta tecnologia no sistema organizacional da empresa é um importante factor crítico de sucesso.

A vertente tecnológica do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel assentará nas redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) e também no seu sistema de faturação que, como foi referido, deverá ser prático e de fácil compreensão.

A criação e a gestão das redes sociais será feita exclusivamente pela diretora do hotel, sempre em sintonia com a equipa do *Rooftop*. Está prevista também a criação de conta de e-mail comercial com o endereço *@rooftoportocoliseum.pt* como demonstração de profissionalismo. A criação do email será interessante por

diversas razões como: contato com o cliente; realização de orçamentos; contato com os fornecedores; contato com contabilidade (entre outros); comunicação interna com outros setores, etc.

Entre as características principais do *Facebook* e do *Instagram* do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel, enumeram-se as seguintes:

- facilidade de utilização (*user-friendly*);
- imagem moderna e atrativa que corresponda com o espírito do projeto;
- publicações disponíveis em português e em inglês;
- as diferentes formas de pagamento disponíveis;
- eventuais acordos institucionais;
- localização, horário de funcionamento e contactos;
- descrição do *rooftop* e do conceito.

O *software* de faturação, que terá de ser certificado pela Direção Geral de Contribuições e Impostos (DGCI), será adquirido a uma empresa do setor e estará previsto, aquando da aquisição do mesmo, a negociação da assistência prestada (formação e manutenção). O sistema de faturação a utilizar será o *XDSoftware*, e com as seguintes características fundamentais:

- efetuar a gestão de *stocks*;
- emissão de faturas e vendas a dinheiro;
- emissão de talões de venda e recibos;
- efetuar devoluções em dinheiro ou em talão;
- possibilidade de verificação do preço de qualquer produto à venda no estabelecimento;
- contemplação do formato “menu” vs venda em separado ao nível da faturação;
- uma *interface Touch Screen* que permita, a nível de *back office* e particularmente de *front office*, eliminar qualquer necessidade de teclado ou rato para navegação;
- permita efetuar o controlo de caixa;
- permita criar fichas de cliente;

- possibilidade de extração de relatórios (como vendas por período), e o histórico de ações por utilizador;
- possibilidade de exportação de relatórios/dados em PDF, Access, Excel e HTML.

#### 5.4.6. Utensílios necessários

Para ter um bar/*rooftop* a funcionar é necessário obter algumas orientações para equipar devidamente o empreendimento. O primeiro passo antes de pensar em materiais e equipamentos é definir o conceito e o perfil do empreendimento e, após essa fase, começar a pensar nos equipamentos essenciais.

Sabe-se que os bares e os restaurantes precisam de ter uma cozinha adaptada de acordo com as refeições que serão confeccionadas. Todo este planeamento reflete-se diretamente na qualidade e na eficiência do serviço prestado.

Cada perfil de bar tem uma maneira de servir, preparar e atender os clientes. O *Rooftop* Porto Coliseum Hotel será visto como um espaço com um ambiente de descontração e diversão com amigos e familiares.

O ramo de bares/*rooftops* surpreende cada vez mais, com lugares e ambientes que se destacam pela beleza e singularidade do ambiente. Hoje em dia, encontra-se um grande número de bares temáticos para agradar a diferentes públicos, bares com várias nacionalidades, cervejas importadas e bebidas, muitas vezes, feitas no próprio bar.

O *Rooftop* Porto Coliseum Hotel terá uma estrutura simples, com balcão e ambiente para acomodar os clientes no exterior e no interior do espaço. O local onde ficará o balcão será na parte interna, porém, o espaço de ambos os ambientes será amplo para acomodação e permanência dos clientes no local. O salão e o terraço são dois espaços que os clientes poderão usufruir: um na parte interna (dentro do hotel) e o outro é o terraço e a esplanada, na parte externa.

Conforme é ilustrado na tabela 9 (em anexo), a parte interior do *rooftop*, além do balcão e da mini cozinha, será equipada com alguns eletrodomésticos e utensílios necessários. O terraço também contará com alguns equipamentos para garantir o conforto dos clientes.

#### 5.4.7. Seguros e licenciamentos

Visto que o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel estará inserido num empreendimento hoteleiro que já dispõe de todos os licenciamentos e seguros necessários, não haverá lugar a preocupações com as questões jurídicas e administrativas. Contudo, é importante frisar que todos os processos que foram fundamentais o hotel terá de cumprir e de possuir para funcionar legalmente.

Em primeiro lugar, antes da abertura do *rooftop*, as licenças exigidas são: autorização de utilização, licença de obras; segurança contra incêndios em edifícios, ruído, acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada ou reduzida, registo da insígnia ou do logótipo, licenças para ocupação de espaço público, licenças para reprodução de fonogramas/videogramas. É necessário cumprir também as regras sobre as infraestruturas, área de serviço e área de clientes.

Após as licenças, é essencial comunicar, à Câmara Municipal, o início da exploração, apresentando um pedido de dispensa de requisitos e comunicar o início de atividade à AT (Autoridade Tributária e Aduaneira) e à Segurança Social.<sup>14</sup>

Quando o *Rooftop* estiver em funcionamento, haverá outras obrigações a cumprir:

- deveres gerais da entidade exploradora do estabelecimento;
- regras de higiene e segurança alimentar: análise de Perigo e os Pontos Críticos de Controlo (HACCP); utilização do azeite como tempero;
- regras em matéria de gestão de resíduos;
- obrigações de informação aos consumidores: nome e entidade exploradora, restrições de acesso ou permanência no estabelecimento; restrição à admissão de animais, permissão de permanência de animais de companhia, interdição, condicionamento ou permissão de fumar, símbolo internacional de acessibilidade, existência de Livro de Reclamações;

---

<sup>14</sup> Fonte: [https://www.dgae.gov.pt/abrir-um-restaurante-versao25\\_06\\_2018-pdf](https://www.dgae.gov.pt/abrir-um-restaurante-versao25_06_2018-pdf). Acedido em: 20/09/2019

- horário de funcionamento: lista de preços, restrições à venda de bebidas alcoólicas, indicação das entidades de Resolução Alternativa de Litígios (RAL), exigências de consumo ou despesa mínima obrigatória, impossibilidade de devoluções de produtos alimentares não embalados, denominação de géneros alimentícios e informação sobre alergénios, informação sobre o sistema de deteção de objetos perigosos; informação sobre o sistema de videovigilância,
- obrigações com os trabalhadores: segurança e saúde no trabalho, formação profissional, obrigações de informação aos trabalhadores, Segurança Social;
- seguros obrigatórios: acidentes de trabalhos, incêndio, automóvel, espetáculos;
- obrigações fiscais: pagamento de impostos, faturação, declarações de informação.

Caso haja alterações no estabelecimento, também é necessário comunicar à Câmara Municipal local e apresentar alteração ao pedido de dispensa de requisitos.

Por fim, é apresentada toda a Legislação Base obrigatória conforme anexo 10.<sup>15</sup> Sendo assim, todos os seguros e licenciamentos do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel estão de acordo com o regime e a legislação base exigidos.

## 5.5. Plano Financeiro

Uma vez que não será necessário o investimento na compra ou aluguer de um espaço, o principal custo será relacionado com a exploração. É importante salientar que esta é uma análise marginal, com o intuito de se perceber a diferença entre o hotel possuir ou não o *Rooftop*. Neste capítulo, será realizada uma análise financeira ao projeto em questão, com o principal objetivo de avaliar a viabilidade do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel.

---

<sup>15</sup> Fonte: Diário da República Eletrónico, <https://dre.pt/home/-/dre/124315782/details/maximized>. Acedido em: 27/06/2019

### 5.5.1. Pressupostos

Para estudo da viabilidade económica financeira do projeto, foram considerados diversos pressupostos dos quais, pela sua importância, se enunciam os seguintes:

- o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel iniciará a sua atividade de exploração a Janeiro de 2019;
- o prazo médio de pagamentos a fornecedores será de 30 dias e o prazo médio de recebimentos de clientes será de 0 dias (pagamento a pronto);
- o prazo médio do *stock* é de 30 dias;
- considerou-se uma taxa média de IRC de 21%, que inclui a tributação autónoma e a derrama;
- o investimento inicial será totalmente suportado por capitais próprios, acordos com fornecedores de bebidas e crédito dos fornecedores;
- a taxa média de comissões pagas à Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS), é de 1,5%;
- o *Rooftop* contará com dois colaboradores, sendo que um deles será o responsável pelo rooftop e pela exploração do mesmo. Contudo haverá sempre a supervisão feita pela diretora do Hotel;
- o *Rooftop* Porto Coliseum Hotel terá um custo mensal pela utilização do espaço de 500 €, onde se incluem os gastos a suportar com a eletricidade, gás e água. As despesas diversas de exploração, serão de 600 € mensais.

A avaliação foi efetuada numa perspetiva geral considerando sempre uma possibilidade real e verídica.

Todos os valores aqui apresentados foram calculados sem o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

### 5.5.2. Volume de Vendas (€)

As projeções para o volume de vendas são apresentadas nas tabelas seguintes:

Tabela 30 - Representatividade do volume de vendas de comida

VENDAS	2019	2020	2021	2022	2023
Alimentos	18.000€	18.787€	20.755€	20.962€	21.172€
Quantidades vendidas	5700	5871	5930	5989	6049
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3%	1%	1%	1%
Preço unitário	3,20	3,20	3,50	3,50	3,50

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 31 - Representatividade do volume de vendas de bebidas alcoólicas

VENDAS	2019	2020	2021	2022	2023
Bebidas alcoólicas	54.450€	56.084€	61.794€	62.412€	63.036€
Quantidades vendidas	9900	10197	10299	10402	10506
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3%	1%	1%	1%
Preço unitário	5,50	5,50	6,00	6,00	6,00

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 32 - Representatividade do volume de vendas de refrigerantes, águas e café

VENDAS	2019	2020	2021	2022	2023
Refrigerantes, águas e café	13.650€	14.090€	14.980€	15.130€	15.282€
Quantidades vendidas	7200	7416	7490	7565	7641
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3%	1%	1%	1%
Preço unitário	1,90	1,90	2,00	2,00	2,00

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 33 - Representatividade do volume total de vendas

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>TOTAL VENDAS</b>	86.100€	88.961€	97.529€	98.468€	99.490€

Fonte: Elaboração Própria

O volume de vendas é crescente ao longo dos cinco anos da avaliação, não se prevendo grandes quebras ao longo deste período e considerando estes valores médios entre a época alta e a época baixa.

Este crescimento é, contudo, moderado, tendo sido projetado no segundo ano, face ao primeiro, um incremento de 3% nas quantidades vendidas justificado pela maior divulgação do espaço e, conseqüente, um conhecimento generalizado por parte dos consumidores. No ano posterior de 2021 é considerado um acréscimo de 1% nas quantidades vendidas e daí até 2023, uma estabilização no crescimento.

Somente a partir de 2021 serão realizados pequenos reajustes/aumento de alguns preços (valor unitário médio). Portanto, o crescimento do volume de vendas é resultado das projeções associadas a uma atualização de preços. As vendas previstas foram calculadas com base nos principais produtos vendidos, com isso, os valores apresentados na alínea “quantidades vendidas” são resultado da multiplicação do número médio de unidades vendidas previstas para cada produto, isto é, nas vendas dos alimentos, fez-se o cálculo diário médio de duas tábuas de queijos e enchidos, mais dois prego no pão, mais três tostas mistas, mais duas sandes, mais dez acompanhamentos (amendoins, tremoços, azeitonas...). Já nas vendas de bebidas alcoólicas fez-se o cálculo diário média de quinze cervejas, mais cinco vendas de vinho a copo, mais duas garrafas de vinho, mais quatro Portos, mais cinco Gin, mais dois whisky e outros. Por fim, no cálculo diário médio de refrigerantes, águas e cafés, fez-se seis águas, mais cinco refrigerantes, mais dez cafés, mais três sumos naturais e outros. No final multiplicou-se o valor diário por 25 dias de atividade mensal e, depois, multiplicou-se por 12 meses.

### 5.5.3. CMVMC

Para o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC), foram consideradas margens brutas entre 70% e 80%. Os valores são apresentados nas tabelas seguintes:

Tabela 34 - Representatividade do CMVMC

Produto	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023
Alimentos	70,00%	5.400€	5.636€	6.227€	6.289€	6.352€
Bebidas alcoólicas	80,00%	10.890€	11.217€	12.359€	12.482€	12.607€
Refrigerantes, águas, café	75,00%	3.413€	3.523€	3.745€	3.783€	3.821€
<b>TOTAL</b>		<b>19.703€</b>	<b>20.376€</b>	<b>22.331€</b>	<b>22.554€</b>	<b>22.780€</b>

Fonte: Elaboração Própria

No cálculo das margens brutas, foi aplicada uma política acessível e realista. Para além das quantidades vendidas previstas serem diferentes, também as margens foram adaptadas a cada produto. Assim, o produto “alimentos” apresenta uma margem inferior a todos os outros produtos, resultado do custo das matérias utilizadas na sua confecção. Por sua vez, as bebidas, são os produtos, à partida, onde será possível conseguir uma maior margem de lucro, daí as componentes “bebidas alcoólicas” e “refrigerantes, águas e café” apresentarem margens de lucro superiores relativamente ao produto “alimentos”.

### 5.5.4. Fornecimentos e serviços externos

Visto que a exploração do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel funcionará dentro de uma unidade hoteleira, os custos gerais relativos a segurança, vigilância, contabilidade, limpeza, utensílios de cozinha, utilização de máquinas de lavar loiça, máquina de café, ar condicionado, manutenção de equipamentos, *wi-fi*, entre outros (etc), estarão incluídos numa verba de despesas diversas de exploração.

Os fornecimentos e os serviços externos do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 35 - FSE's do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel

Descritivo	Valor mensal	2019	2020	2021	2022	2023
Aluguer de espaço	500€	6.000€	6.180€	6.242€	6.304€	6.367€
Publicidade e propaganda/MKT	250€	3.000€	3.090€	3.121€	3.152€	3.184€
Despesas diversas de exploração	600€	7.200€	7.416€	7.490€	7.565€	7.641€
Contrato software	100€	1200€	1.236€	1.248€	1.260€	1.273€
Comunicação	50€	600€	618€	624€	630€	636€
Outros serviços	70€	840€	865€	874€	883€	892€
<b>TOTAL FSE</b>		<b>18.840€</b>	<b>19.405€</b>	<b>19.599€</b>	<b>19.794€</b>	<b>19.993€</b>

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 35 dos FSE's, estão representados todos os gastos que o negócio terá mensalmente e o valor total anual no final de cada ano até ao ano de 2023.

Foi feita uma projeção, sendo que, para os outros anos, considerou-se uma taxa de crescimento semelhante ao crescimento das vendas, sendo 3% de 2019 para 2020, e de 1% nos restantes anos até 2023.

Nos outros serviços, foi considerado algum tipo de custo extra, como manutenção de alguma máquina, deslocação a lojas para compra de algum tipo de material, entre outros.

### 5.5.5. Gastos com pessoal

Na tabela seguinte, estão representados todos os gastos com o pessoal do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel.

Tabela 36 - Representatividade dos gastos com pessoal

Quadro Resumo	2019	2020	2021	2022	2023
Remunerações (14 meses)	16.800€	18.480€	20.328€	21.344€	22.412€
Contribuições Segurança Social (TSU)	3.990€	4.389€	4.828€	5.069€	5.323€
Seguros de Trabalho	168€	185€	203€	213€	224€
Subsídio Alimentação	1.973€	2.071€	2.175€	2.284€	2.398€
<b>Total de Vencimentos</b>	<b>22.931€</b>	<b>24.940€</b>	<b>27.534€</b>	<b>28.910€</b>	<b>30.357€</b>

Fonte: Elaboração Própria

Em relação aos postos de trabalho, serão considerados no projeto dois trabalhadores, sendo um dos colaboradores o gerente e responsável pela exploração do mesmo. Por representar um custo elevado, a contratação de mais colaboradores não será equacionada. Nos primeiros anos, os dois funcionários assegurarão todas as tarefas relacionadas com o negócio, porém não será descartada a hipótese da contratação de mais funcionários futuramente caso haja essa necessidade.

Os cálculos foram feitos com base no salário mínimo nacional em vigor em 2019, no valor de 600,00€, porém, há a possibilidade de o salário mínimo ser alterado e aumentar nos próximos anos. Caso isso ocorra, os gastos com o pessoal serão atualizados em conformidade. Para 2020 e 2021 considerou-se um aumento de 10% na massa salarial, e para 2022 e 2023 considerou-se um aumento de 5%.

Os pagamentos totais são de 14 meses/ano, com a inclusão de férias e subsídio de natal. A Taxa Social Única (TSU), foi calculada também com a taxa em vigor em 2019 de aproximadamente 23,75% sobre o salário bruto. Já os seguros de acidentes de trabalho são calculados em cerca de 1% também do salário bruto, tendo se

considerado uma atualização de 5% em todos os anos. Por último, o subsídio de alimentação de 4,27€ por dia, considerando-se uma atualização de 5% para os anos seguintes, tendo sido calculado considerando 21 dias úteis trabalhados e 11 meses/ano, pois no período de férias não se considera o pagamento do subsídio. Sendo assim, pode-se conferir na tabela 36, o total de vencimentos por ano dos colaboradores.

#### 5.5.6. Investimento inicial

Para arrancar com o projeto, será necessário realizar um investimento inicial para implementar a ideia e garantir o bom funcionamento da mesma. Desta forma, o valor total investido será utilizado para pôr o negócio em andamento. Será preciso investir em equipamentos básicos (máquina de registo), produção de menus, *flyers*, tripé, publicidade em redes sociais, etc. Os restantes bens físicos do local já existem (mobiliário, sofás, cadeiras, mesas, guarda-sóis, utensílios cozinha, máquinas, etc), não sendo necessário esse investimento.

Em relação ao fundo de maneiio, tendo em conta os valores previstos de *stock* e os prazos de pagamento e recebimento previstos, foi considerado um montante de 2.000,00€ para fazer face às necessidades de fundo de maneiio, de forma a evitar possíveis roturas de tesouraria.

A médio/longo prazo, está pensado o melhoramento de alguns bens materiais como sofás, guarda-sóis e decoração, porém não está previsto no investimento inicial.

Com isto, relativamente ao investimento inicial do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel, consideram-se as seguintes rubricas:

- compra do POS (máquina de registo) no valor de 1.200€;
- publicidade de abertura do *Rooftop* (*flyers*, tripé, redes sociais, cardápios, *design* etc) no valor de 1.000€;

- compra no valor de 5.000€ em *stock* inicial para o *Rooftop*, como bebidas e alimentos necessários para as confeções; este *stock* inicial deverá garantir as vendas de, pelo menos, 30 dias;

TOTAL: 7.200€ de investimento inicial

O investimento inicial será totalmente suportado por capitais próprios. O contrato de exploração será feito diretamente com um dos colaboradores/gerente em nome individual. Será constituída uma sociedade unipessoal, limitada, sendo que dos dois colaboradores, um será o gerente da sociedade e o outro será o colaborador contratado. A realização do capital social de 10.000€ financiará todo o investimento do projeto, contendo ainda uma margem financeira para eventuais necessidades.

### 5.5.8. Demonstração de resultados

Relativamente à demonstração de resultados do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel, seguem os valores indicados na tabela:

Tabela 37 - Demonstração de resultados do *Rooftop* Porto Coliseum Hotel

DR	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Vendas</b>	86.100€	88.961€	97.529€	98.468€	99.490€
CMVMC	19.703€	20.376€	22.331€	22.554€	22.780€
FSE's	18.840€	19.405€	19.599€	19.794€	19.993€
Gastos c/ pessoal	22.931€	24.940€	27.534€	28.910€	30.357€
<b>EBITDA</b>	<b>24.626€</b>	<b>24.240€</b>	<b>28.065€</b>	<b>27.210€</b>	<b>26.360€</b>
Depreciações e Amortizações	240	240	240	240	240
<b>EBIT</b>	<b>24.386€</b>	<b>24.000€</b>	<b>27.825€</b>	<b>26.970€</b>	<b>26.120€</b>
Encargos Financeiros (SIBS)	861€	890€	975€	985€	995€
<b>Resultados Antes de Impostos</b>	<b>23.525€</b>	<b>23.110€</b>	<b>26.850€</b>	<b>25.985€</b>	<b>25.125€</b>
Imposto sobre o rendimento do período	4.940€	4.853€	5.638€	5.457€	5.276€
<b>Resultado Líquido (RL)</b>	<b>18.585€</b>	<b>18.257€</b>	<b>21.212€</b>	<b>20.528€</b>	<b>19.849€</b>

Fonte: Elaboração Própria

A “Demonstração dos Resultados” permite-nos compreender com detalhe os rendimentos e os gastos decorrentes da atividade e, portanto, medir o seu desempenho económico. Como já referido, os FSE's têm um aumento previsto no primeiro ano de 3% e, posteriormente, de 1% ao ano.

O Resultado Operacional antes de Depreciações e Amortizações (EBITDA) corresponde à medida de desempenho decorrente da diferença entre os rendimentos e os gastos da atividade de exploração com exceção das depreciações. Ao adicionarmos esta rubrica ao EBITDA, obtém-se o Resultado Operacional (EBIT) se a este deduzirmos os Encargos Financeiros líquidos (já previstos na tabela anterior), obteremos o Resultado Antes de Impostos (RAI).

Sobre este resultado, calculamos o Imposto sobre o rendimento do período (IRC) que, considerando os pressupostos referenciados anteriormente é de 21%. A diferença entre estes dois indicadores (RAI e IRC) é que exprime o Resultado Líquido do exercício.

Desta forma, após o ano de abertura do *Rooftop*, pode verificar-se um aumento dos resultados nos anos seguintes. Há uma variação e um aumento de alguns indicadores, como os FSE's, Gastos com o pessoal e os Encargos Financeiros. Segundo a projeção da tabela 37, o ano em que a empresa irá obter mais lucro é em 2021, com o valor de 21.212€.

Assim, a implementação do projeto de exploração do bar/*rooftop* é considerada viável para o Hotel em estudo.

## 6. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho de estágio teve como principal objetivo a elaboração, de raiz, de um manual de abertura de um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira. A realização do estágio no Porto Coliseum Hotel foi importante para perceber, na prática como o setor de F&B funcionava e para adquirir conhecimentos sobre a gestão e a operação hoteleira.

Assim, numa primeira fase, introduziu-se a temática do estudo na revisão de literatura. Os principais temas abordados foram: hotelaria e turismo, a restauração no turismo, bares em hotéis e manual de abertura de *rooftops*.

Após a descrição da caracterização do estágio e da pertinência do tema, foi realizada toda a metodologia do trabalho. Numa primeira fase, foi realizada a análise de *benchmarking* com o objetivo de analisar a perceção e o domínio dos processos internos, a fim de analisar os níveis de desempenho do *Rooftop*. De seguida, foi realizada a análise da concorrência para se perceber quais eram os principais concorrentes e quais as estratégias que iriam ser implementadas para ultrapassar da melhor forma a concorrência. Na última fase da metodologia, foi

elaborado o questionário *online*, com o objetivo de adquirir informações sobre as preferências de certas características, hábitos de consumo e frequências dos consumidores de *rooftops* em unidades hoteleiras.

Toda a metodologia do trabalho teve uma grande importância na elaboração do manual de abertura, pois houve uma contribuição direta para o desenvolvimento do mesmo. Embora tenha havido dificuldades na captação de informações sobre o assunto do estudo, todo o desenvolvimento do estágio e da elaboração da metodologia foram cruciais para a possibilidade do desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, considera-se que o objetivo do trabalho foi alcançado no âmbito do desenvolvimento do manual de abertura de um bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira, sendo considerado viável a abertura do mesmo. Além disso, todo o trabalho aqui apresentado acarretou benefícios tanto para a vida académica como profissional da aluna.

## 6.1. Limitações

A principal limitação deste estudo está relacionada com o número de respostas validadas dos questionários realizados, uma vez que uma amostra superior, que poderia ter sido alcançada durante um período de tempo maior, poderia aperfeiçoar e fundamentar ainda mais a veracidade das conclusões obtidas. Não obstante o facto de esta ser uma amostra coerente e realista, o estudo pode apresentar limitações devido ao número reduzido da mesma, devendo ter-se especial cuidado na extrapolação dos dados alcançados para o universo. O número insuficiente de respostas remete também para o facto de esta ser uma análise meramente descritiva. O intuito, é se ter a noção das principais características dos bares/*rooftops* mencionadas pelos inquiridos, e saber quais são as mais e menos valorizadas.

Importa ainda salientar a falta de informação documental disponível sobre o conceito de desenvolver um manual de abertura, assim como bibliografia referente a bares e *rooftops* em unidades hoteleiras. Por fim, é ainda possível

referir como limitação, a ausência de uma análise aos gestores das unidades hoteleiras, procurando uma perspectiva coerente sobre o lado da oferta. Seria verdadeiramente enriquecedor avaliar também a opinião de quem gere e organiza os bares/*rooftops* em unidades hoteleiras.

## 6.2. Sugestões de melhoria

No futuro, recomenda-se que surjam novas investigações que tentem complementar o presente estudo. Assim, esta investigação pode incentivar a elaboração e o desenvolvimento de trabalhos futuros na área de F&B, focando-se em bares/*rooftops* em unidades hoteleiras e permitindo colmatar a fraca existência de estudos sobre esta temática. Além disso, pode ainda ser desenvolvido um estudo com o mesmo propósito que o presente, mas numa amostra mais alargada, visto que, naturalmente, daria maior robustez aos resultados.

Por fim, espera-se ter contribuído para estimular outros investigadores com interesse na área aqui desenvolvida, a fim de minimizar a escassez de estudos na matéria.

## 7.BIBLIOGRAFIA

Almeida, A. C. (2010). O Deleite do Consumidor como Antecedente à Fidelidade: Análise à Qualidade do Serviço dos Spas em Hotéis de cinco estrelas em Portugal. Tese de Doutoramento. Espanha: Universidad de Extremadura.

Anjos, Sara J. G. (2004). Serviços integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87545/205204.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acedido em: 25/03/2019.

Antonini, Oliveira. (2004). *La gastronomía típica de la isla de Santa Catarina, Brasil. Su identidad como atractivo para el turismo cultural*. In.: *Estúdios y Perspectivas em Turismo* (Coord. Margarida Barreto; Alicia Bernard Menna; Gabriel Winter; Jorge Zamora e Regina G. Scgulüter). Argentina: CIET

Banco de Portugal. (2018). Nota de Informação Estatística - Análise setorial do alojamento, restauração e similares 2017. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/comunicado/nota-deinformacao-estatistica-analise-setorial-do-alojamento-restauracao-e-similares-0>. Acedido em: 23/03/2019.

Barroco, Lize Maria Soares et al. (2008). A importância da gastronomia como patrimônio cultural no turismo baiano. Vol 1, nº2

Bastos, Inês & Santos, Patrícia. (2019). Os melhores rooftops no Porto. Disponível em: <https://www.timeout.pt/porto/pt/bares/os-melhores-rooftops-no-porto>. Acedido em: 08/03/2019.

Beni, Mário C. (1998). Análise Estrutural do Turismo. 2. Ed. São Paulo: SENAC

Butler, R.W. (1994). *Seasonality in Tourism: Issues and Problems*, in Seaton et al. (eds.), *Tourism – The State of the Art*, Chichester, Wiley, p. 332-339.

Camp, R. C. (1996). *Benchmarking* dos processos de negócios: Descobrimo e Implementando as Melhores Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

Cantero, Leydi M. C. (2016). Projeto de investimento para a criação de uma cafeteria na Praia no Tofo. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18264/1/2016.04.007\\_.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18264/1/2016.04.007_.pdf). Acedido em: 25/05/2019.

Carlettis, Fabíola. (2018). 18 rooftops obrigatórios neste verão em Lisboa e o no Porto. Disponível em: <https://magg.pt/2018/06/16/18-rooftops-obrigatorios-neste-verao-em-lisboa-e-no-porto/>. Acedido em: 29/07/2019.

Carmo, Filipa. (2018). Rooftops de Lisboa destacam-se à escala europeia. Disponível em: <http://www.cushmanwakefield.pt/pt-pt/news/2018/12/rooftops-of-emea>. Acedido em: 11/08/2019.

Carvalho, Henrique. (2017). A estratégia de marketing infalível para criar a imagem de marca que você deseja na mente do seu público. Disponível em: <https://viverdeblog.com/estrategia-de-marketing/>. Acedido em: 08/07/2019

Castelli, G. (2003). Administração Hoteleira. Coleção Hotelaria. Caxias do Sul: Educs, 2003.

Cavalcante, G. T.; Faria, R. C. (2009). O uso dos parâmetros de *benchmarking* da análise envoltória de dados (DEA) como instrumento de orçamentação. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, v.3, n.1, p.43-61.

Cavalcanti, M. (2001). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 414.

Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web-or internet-based surveys. *Educational and psychological measurement*, 60(6), 821-836.

Daniel, Ana Cristina Marques. (2010). Caracterização do Setor Turístico em Portugal. (2010). Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-99112010000200016&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-99112010000200016&script=sci_arttext&tlng=es). Acedido em: 18/07/2019.

Dias, V. T., & Wetzel, U. (2010). Empreendedorismo como ideologia: análise do enfoque da revista Exame em dez anos de publicação (1990-99). *Revista de Ciências Humanas*, 44(1), 97-118.

Furtado, Silvana M. (2004). Campo gastronômico: Festival de Cultura e Gastronomia de Tiradentes, Minas Gerais. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/39.pdf>. Acedido em: 03/05/2019.

Ghobril, A. N., Benedetti, M. H., & Fragoso, N. D. (2014). Práticas Inovadoras no Setor de Bares, Restaurante e Lanchonetes. *VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios (EGEPE)*.

Ignarra, J. C. (2001). *O processo de descentralização e estadualização dos sistemas de trens metropolitanos no Brasil e seus impactos nos instrumentos de gestão e coordenação das políticas públicas metropolitanas* (Doctoral dissertation).

Instituto Nacional de Estatísticas (INE). (2010). Estatísticas do Turismo. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOEspub\\_boui=122844488&PUBLICACOEstema=55581&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=122844488&PUBLICACOEstema=55581&PUBLICACOESmodo=2). Acedido em: 17/05/2019.

Instituto Nacional de Estatísticas (INE). (2018). Estatísticas do Turismo. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOEspub\\_boui=122844488&PUBLICACOEstema=55581&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=122844488&PUBLICACOEstema=55581&PUBLICACOESmodo=2). Acedido em: 02/06/2019.

Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

Lambin, J. J. (2000), “Marketing Estratégico”, 4ª Edição, McGraw-Hill, Lisboa.

Lima, G. B. & Carvalho, D. T. (2010). Estratégias de marketing e posicionamento de marca no setor hoteleiro: um estudo exploratório. São Paulo. Disponível em: <http://revistabrasileiramarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/view/2187/1796>. Acedido em: 22/05/2019.

Luz, Ivando D. (2016). Gestão de alimentos e bebidas (F&B). Disponível em: <http://portaldodoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/4926/1/Ivandro%20da%20Luz%202016.%20Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio%20Profissional.pdf>. Acedido em: 13/07/2019.

Malheiros, Rita C. C. (2016). Empreender e Inovar: Faça a diferença com novos métodos e modelos de negócios. 1ª Edição. Disponível em: <https://fnst.org/sites/default/files/uploads/2018/05/11/empreendereinnovarcompressed.pdf>. Acedido em: 30/08/2019.

Maricato, Nuno André Gomes. (2012). O turismo em Portugal: Tendências e Perspectivas. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/20002/1/O%20turismo%20em%20Portugal.pdf>. Acedido em: 10/03/2019.

Marques, MD, Critchley, CR, & Walshe, J. (2015). Atitudes em relação aos alimentos geneticamente modificados ao longo do tempo: como a confiança nas organizações e no ciclo da mídia prevê apoio. *Public Understanding of Science*, 24 (5), 601-618.

Martins, Catarina A. & Morais, Antónia, M. (2016). O contributo do turismo para o desenvolvimento das regiões. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/16465/1/O%20contributo%20do%20turismo%20para%20o%20desenvolvimento%20das%20regi%C3%B5es%20Gai%20Scientia2016.pdf>. Acedido em: 24/04/2019.

Martins, M. M. C.; Protil, R. M.; Oliveira, S. L. D. (2010). *Utilização do benchmarking na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses*. Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 4, n.10, p. 128-151.

Mello, Márcio. (2009). Marketing para bares e restaurantes. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/profmarciomello/marketing-para-bares-e-restaurantes>. Acedido em: 05/07/2019.

Melo, Ludwig Leite de. (2014). A gestão de F&B num serviço de excelência: Conrad Algarve – Portugal. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2133/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20Ludwig%20Melo%20%28n.4120357%29.pdf>. Acedido em: 16/02/2019.

Monteiro, Flávio. (2013). Benchmarking. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/flaviomonteiro88/benchmarking-17432207>. Acedido em: 19/03/2019.

Mourinha, R. N. D. S. (2011). *Plano de negócio: In Vino: restaurant & wine bar* (Doctoral dissertation).

Nunes, C. R. (2009). O controlo da gestão na hotelaria Portuguesa. Disponível em: <https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/2014/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Catarina%20Nunes.pdf>. Acedido em: 05/08/2019.

Oliveira, Mario da Silva. (2006) Gestão de restaurantes: uma pratica hospitalar. Disponível em: <http://sitios.anhembibr/tedesimplificado/handle/TEDE/1521>. Acedido em: 17/06/2019.

Ramos, F. P. (2015). Liderança e inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas. *Revista de Ciências Gerenciais*, 14(20).

Rez, R. (2017). *Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI*. DVS Editora.

Ribeiro, José. (2014). Gestão de um restaurante em épocas de crise. *Cogitur Journal of Tourism Studies*, nº 5. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/jts/article/view/4422>. Acedido em: 14/05/2019.

Schermann, Daniela. (2017). Análise da concorrência: por que e como fazer. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/analise-da-concorrencia-como-fazer/>. Acedido em: 07/06/2019.

Schluter, Regina G. (2003) *Gastronomia e Turismo*. São Paulo: Aleph, pp. 69

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2007). *Consumer behaviour in tourism*. 2ª edição.

Theobald, W.F. (2001). *Turismo global*. São Paulo. Editora SENAC.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Inquérito *online*

Sou aluna do Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo. Neste momento estou a recolher dados para o meu relatório de estágio, tendo como principal objetivo o desenvolvimento de um manual de abertura de um bar/*rooftop* numa unidade hoteleira.

Como parte da metodologia, optei por elaborar o presente questionário, agradecendo desde já a melhor atenção para o seu preenchimento.

Os dados são considerados confidenciais, utilizados exclusivamente para fins académicos e apenas por mim tratados.

**A sua participação ajudará no sucesso do meu projeto de mestrado!**

#### Parte I – Dados Biográficos

1. Género:

- Masculino
- Feminino

2. Idade:

- Até 20 anos
- 21-34 anos
- 35-44 anos
- 45-64 anos
- 65+ anos

3. Nível de habilitações:

- 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
- 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
- 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- 12º ano (ensino secundário)
- Curso Profissional/Técnico
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Já frequentou algum bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira?

- Sim
- Não

#### Parte II – Características do bar/*rooftop*

5. Qual a importância que atribui à vista do bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira?

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante

6. Qual a importância que atribui ao ambiente no bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira?

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante

7. Que importância atribui ao atendimento no bar/*rooftop* dentro de uma unidade hoteleira?

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante

<ul style="list-style-type: none"> <li>o Muito Importante</li> </ul>
<p>8. Que importância atribui à música ambiente no bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nada importante</li> <li>o Pouco importante</li> <li>o Importante</li> <li>o Muito Importante</li> </ul>
<p>9. Que importância atribui à decoração no bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nada importante</li> <li>o Pouco importante</li> <li>o Importante</li> <li>o Muito Importante</li> </ul>
<p>10. Que importância atribui às bebidas servidas no bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nada importante</li> <li>o Pouco importante</li> <li>o Importante</li> <li>o Muito Importante</li> </ul>
<p>11. Que importância atribui à variedade do menu do bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nada importante</li> <li>o Pouco importante</li> <li>o Importante</li> <li>o Muito Importante</li> </ul>
<p>12. Que importância atribui à localização do bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nada importante</li> <li>o Pouco importante</li> <li>o Importante</li> <li>o Muito Importante</li> </ul>
<p>13. Que importância atribui ao <i>sunset</i> no bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nada importante</li> <li>o Pouco importante</li> <li>o Importante</li> <li>o Muito Importante</li> </ul>
<p>14. Que importância atribui aos preços aplicados no bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nada importante</li> <li>o Pouco importante</li> <li>o Importante</li> <li>o Muito Importante</li> </ul>
<p>15. Que tipo de ambiente gostaria de encontrar num bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira? (Nesta questão escolha apenas uma opção)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Calmo e tranquilo</li> <li>o Divertido e descontraído</li> <li>o Festas com Dj's</li> <li>o Música ao vivo</li> <li>o Outro: Qual? _____</li> </ul>
<p>16. Existem diversos tipos de bar nomeadamente o <i>American Bar</i> (considerado o bar tradicional), o <i>Pub</i> (bar tipicamente britânico tendo como principal bebida a cerveja), o <i>Café</i> (tipicamente francês e o mais popular), <i>Piano Bar</i> (música ao vivo tocada em piano), <i>Swimming-pool Bar</i> (bar de piscina), <i>Snack Bar</i> (onde são servidas refeições rápidas), <i>Dancing Bar</i> (discoteca), <i>Wine Bar</i> (bar especializado em vinhos), <i>Rooftop</i> (bar em topos de edifícios e em terraços). Na sua opinião, que tipo de bar é mais interessante?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>American Bar</i></li> <li>o <i>Pub</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Café</li> <li><input type="radio"/> Piano Bar</li> <li><input type="radio"/> Swimming-pool bar</li> <li><input type="radio"/> Snack Bar</li> <li><input type="radio"/> Dancing Bar</li> <li><input type="radio"/> Wine Bar</li> <li><input type="radio"/> Rooftop</li> <li><input type="radio"/> Outra: Qual?_____</li> </ul>
Parte III – Frequência e hábitos de consumo
<p>17. Com que frequência vai a um bar/<i>rooftop</i> dentro de um hotel?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Nenhuma _____ Muita</li> <li style="text-align: center;">1   2   3   4   5</li> </ul>
<p>18. Quando deseja frequentar algum bar/<i>rooftop</i> novo num hotel, onde é habitual procurar informações em primeiro lugar? (Nesta questão escolha apenas uma opção)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Lojas físicas</li> <li><input type="radio"/> Amigos/Conhecidos</li> <li><input type="radio"/> Lojas online</li> <li><input type="radio"/> Redes sociais</li> <li><input type="radio"/> Google</li> <li><input type="radio"/> Jornais e revistas</li> <li><input type="radio"/> Outro: Qual?_____</li> </ul>
<p>19. Relativamente às críticas e/ou elogios a algum bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira, qual opinião pesa mais na sua decisão?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Informações repassadas por funcionários ou no site do hotel</li> <li><input type="radio"/> Informações encontradas em sites e blogs especializados</li> <li><input type="radio"/> Comentários em redes sociais e sites como Tripadvisor ou Booking</li> <li><input type="radio"/> Comentários de amigos e conhecidos</li> <li><input type="radio"/> Não recorro à análise de reviews</li> </ul>
<p>20. Qual foi a última vez que frequentou um bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Nas últimas 24 horas</li> <li><input type="radio"/> Na última semana</li> <li><input type="radio"/> No último mês</li> <li><input type="radio"/> Nos últimos seis meses</li> <li><input type="radio"/> No último ano</li> <li><input type="radio"/> Há mais de um ano</li> <li><input type="radio"/> Nunca frequentei um bar/<i>rooftop</i></li> </ul>
<p>21. Que tipo de bebida costuma consumir em bares/<i>rooftops</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Cerveja</li> <li><input type="radio"/> Destilados (gin, rum, vodka, whisky, tequila, aguardente, conhaque, licor...)</li> <li><input type="radio"/> Vinho</li> <li><input type="radio"/> Drinks/Cocktails (martini, mojito, margarita, piña colada, cosmopolitan...)</li> <li><input type="radio"/> Cidra</li> <li><input type="radio"/> Refrigerantes, sumos, águas</li> <li><input type="radio"/> Café / chá</li> <li><input type="radio"/> Outra: Qual?___</li> </ul>
<p>22. Que tipo de alimentos costuma consumir em bares/<i>rooftops</i> dentro de unidades hoteleiras?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Refeições completas (almoço/jantar)</li> <li><input type="radio"/> Lanches</li> <li><input type="radio"/> Petiscos</li> <li><input type="radio"/> Doces</li> <li><input type="radio"/> Outra: Qual?_____</li> </ul>
<p>23. Quais formas de pagamento utiliza? (Marque todas as alternativas que costuma utilizar)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinheiro</li> <li>○ Cartão de débito</li> <li>○ Cartão de crédito</li> <li>○ Cheque</li> <li>○ Métodos de pagamento online</li> <li>○ Outro: Qual? _____</li> </ul>
<p>24. Em média, quanto gasta quando visita um bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Até 5 euros</li> <li>○ De 5 a 15 euros</li> <li>○ De 15 a 25 euros</li> <li>○ De 25 a 35 euros</li> <li>○ Mais que 35 euros</li> </ul>
<p>25. Os preços aplicados nos bares/<i>rooftops</i> em unidades hoteleiras são justos e adequados?</p> <p>○ Discordo Completamente _____ Concordo Completamente _____</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4</p>
<p>26. Com que frequência indica um bar/<i>rooftop</i> dentro de uma unidade hoteleira a outras pessoas?</p> <p>○ Nenhuma _____ Muita _____</p> <p style="text-align: center;">2    3    4    5</p>
<p>FIM</p> <hr/> <p>Muito obrigada pela sua participação!</p> <p>Se pretender ter acesso aos resultados do presente estudo, p.f. coloque aqui o seu email:          _____.</p>

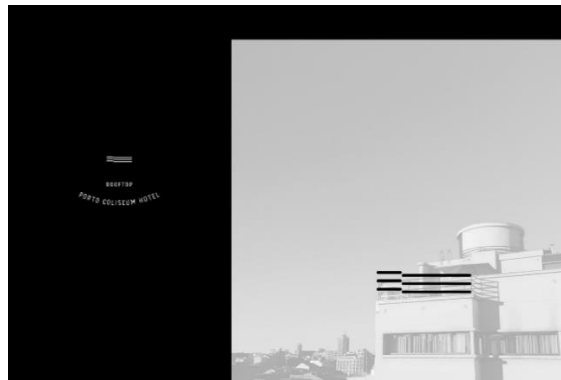
Anexo 2- Logotipo do Porto Coliseum Hotel



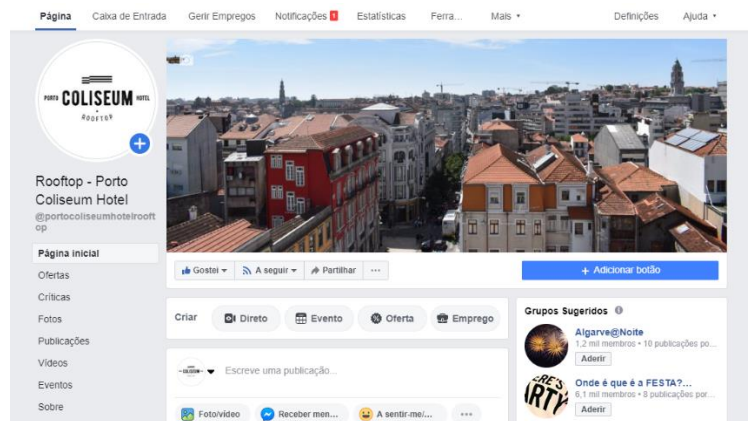
Anexo 3 - Logotipo *Rooftop* Porto Coliseum Hotel



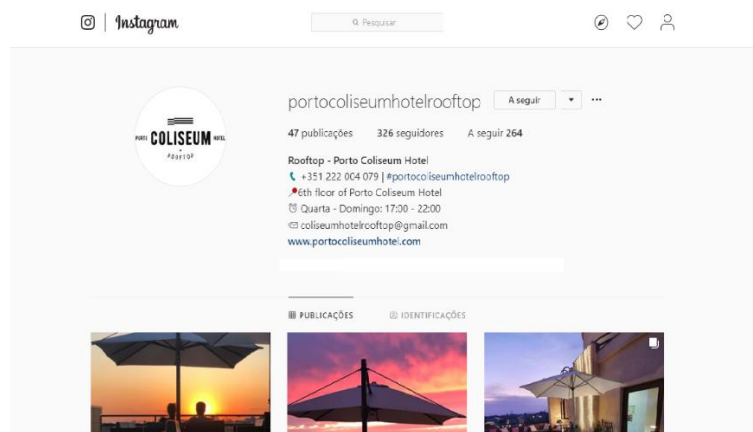
## Anexo 4 – Ideia logotipo *Rooftop*



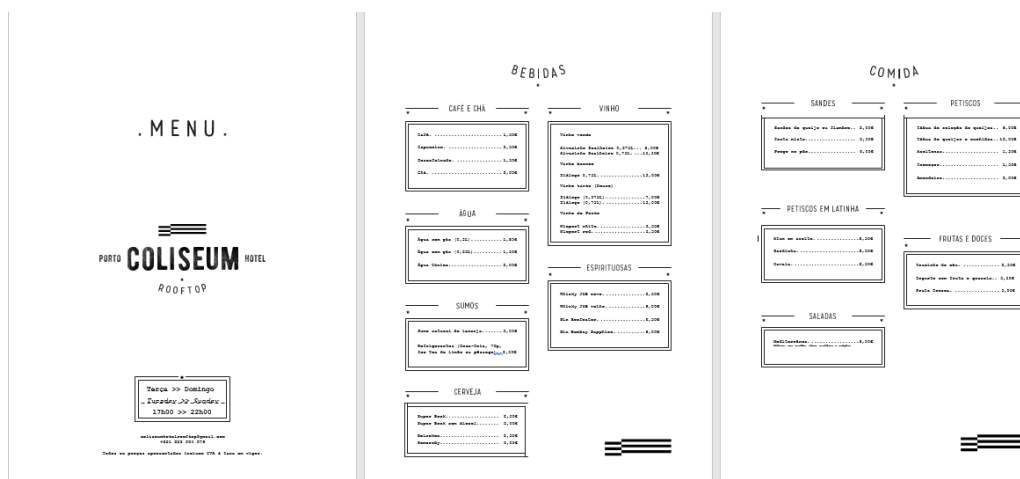
## Anexo 5- Facebook do Rooftop



## Anexo 6 – Instagram do Rooftop



## Anexo 7 – Menu completo



## Anexo 8 – Menu design



## Anexo 9 – Representatividade dos equipamentos e utensílios necessários no Rooftop Porto Coliseum Hotel

Tabela 38 - Representatividade dos equipamentos e utensílios necessários no Rooftop Porto Coliseum Hotel

INTERIOR DO ROOFTOP	EXTERIOR DO ROOFTOP (TERRAÇO)
P.O.S. (computador, impressora, sistema de faturação);	Mesas e cadeiras de acordo com a dimensão do terraço;
Aparelho de TV e DVD player, telefone fixo;	Guarda-sóis;
Mesas, cadeiras, armários, de acordo com a dimensão das instalações;	Luzes led de exterior para a noite;
Máquina de multibanco;	Almofadas, decoração de mesa (vazo de relva) e vasos de plantas;
Máquina de café;	Coluna de som com música ambiente;

Máquinas de cozinha: fogão, forno, máquina de lavar louça, máquina de fazer sumo, torradeira, tostadeira, microondas;	Menu completo em cima das mesas;
Materiais de uso diário, tais como: talheres, pratos, copos, chávenas, panelas, tábuas, cinzeiros, etc.	Mantas (para os dias mais frios);
Balcão frigorífico;	Wifi
Exaustor;	
Ar-condicionado;	
Prateleiras e armários para guardar bebidas e o <i>stock</i> que for necessário;	
Coqueteleira ou shaker para preparar cocktails e batidos; pinça de uso geral e doseador.	
Extintor de incêndios	

## Anexo 10 – Legislação Base Obrigatória

Tabela 39 - Legislação Base Obrigatória

- Portaria n.º 24/2005, de 11 de Janeiro - define as regras relativas ao modo de apresentação do azeite destinado a ser utilizado como tempero de prato nos estabelecimentos de hotelaria, de restauração e de restauração e bebidas;
- Decreto-Lei n.º 267/2009, de 29 de Setembro - Regime jurídico da gestão de óleos alimentares usados, produzidos pelos sectores industriais, da hotelaria e restauração (HORECA) e doméstico;
- Portaria n.º 29-B/98, de 15 de janeiro, alterada pela Portaria n.º 158/2015, de 29 de maio - estabelece as regras de funcionamento dos sistemas de consignação aplicáveis às embalagens reutilizáveis e às não reutilizáveis, bem como as do sistema integrado aplicável apenas às embalagens não reutilizáveis;
- Lei n.º 37/2007, de 14 de agosto, republicada pela Lei n.º 109/2015, de 26 de agosto - aprova normas para a proteção dos cidadãos da exposição involuntária ao fumo do tabaco e medidas de redução da procura relacionadas com a dependência e a cessação do seu consumo;
- Decreto-Lei n.º 156/2005 de 15 de Setembro, na sua redação atual - estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral;
- Decreto-Lei n.º 48/96, de 15 de maio, republicado pelo Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de abril, e alterado pelo Decreto-Lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro - estabelece o regime de horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais;
- Decreto-Lei n.º 50/2013, de 16 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 106/2015 de 16 de junho - estabelece o regime de disponibilização, venda e consumo de bebidas alcoólicas em locais públicos e em locais abertos ao público, proibindo a sua prática relativamente a menores de idade;
- Lei n.º 144/2015, de 8 de setembro - estabelece o enquadramento jurídico dos mecanismos de resolução extrajudicial de litígios de consumo;
- Decreto-Lei n.º 26/2016, de 9 de junho - assegura a execução e o cumprimento, na ordem jurídica interna, das obrigações decorrentes, entre outros, do Regulamento (UE) n.º 1169/2011, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro, e fixa as normas de prestação de informação relativas aos géneros alimentícios apresentados para venda ao consumidor final ou aos estabelecimentos de restauração coletiva sem acondicionamento prévio, bem como os géneros alimentícios fornecidos por estabelecimentos de

restauração coletiva, os pré-embalados para venda direta e os embalados nos pontos de venda a pedido do comprador;

- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (na sua versão atual) - Código do Trabalho;
- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, alterada pelas Leis n.ºs 42/2012, de 28 de agosto, 3/2014, de 28 de janeiro, 88/2015, de 28 de maio, 146/2015, de 9 de setembro e 28/2016 de 23 de agosto – Regime jurídico promoção da segurança e saúde no trabalho;
- Portaria n.º 55/2010 de 21 de Janeiro, alterada pela Portaria n.º 108-A/2011, de 14 de março - regula o conteúdo do relatório anual referente à informação sobre a atividade social da empresa e o prazo da sua apresentação, por parte do empregador, ao serviço com competência inspetiva do ministério responsável pela área laboral;
- Decreto-Lei n.º 135/2014, de 8 de setembro - Regime jurídico dos sistemas de segurança privada dos estabelecimentos de restauração e de bebidas que disponham de salas ou de espaços destinados a dança ou onde habitualmente se dance;
- Lei n.º 34/2013, de 16 de maio - Regime do exercício da atividade de segurança privada;
- Decreto-Lei n.º 23/2014, de 14 de fevereiro - Regime de funcionamento dos espetáculos de natureza artística e de instalação e fiscalização dos recintos fixos destinados à sua realização, e estabelece o regime de classificação de espetáculos de natureza artística e de divertimentos públicos.