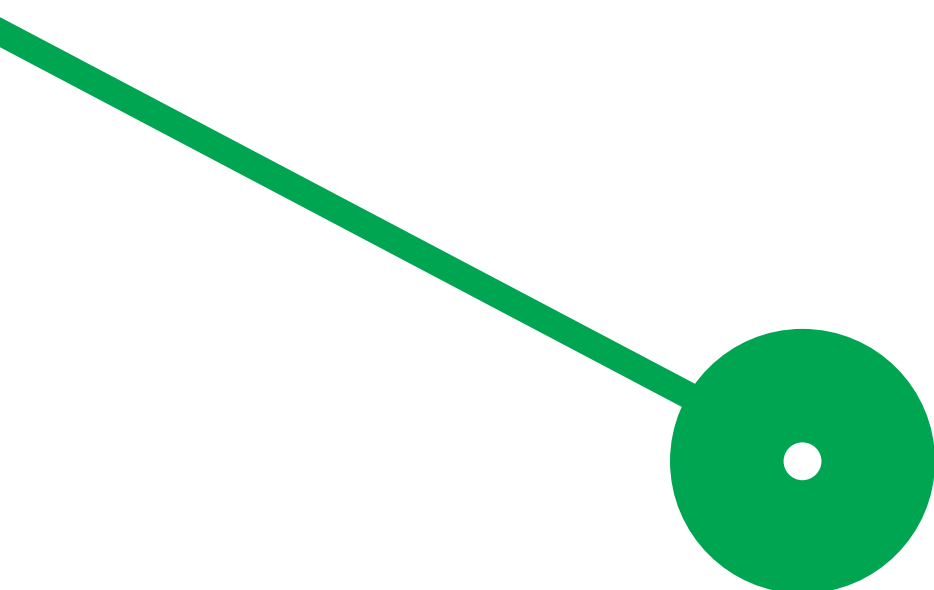




“Estudo do impacto dos outlets de restauração em contexto hoteleiro, na sua rentabilidade”

Bruno André de Lima Miranda

12/2025



Vila do Conde, dezembro de 2025
Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Bruno André de Lima Miranda

Estudo do impacto da localização dos outlets de restauração, na sua rentabilidade.

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof. Especialista Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo

Vila do Conde, dezembro de 2025

Bruno André de Lima Miranda

Estudo do impacto da localização dos outlets de restauração, na sua rentabilidade.

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof. Especialista Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

Prof. Adjunto Convidado Raúl Ribeiro Ferreira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, aos meus Pais, sempre presentes, que me transmitiram os valores mais importantes da vida — aqueles que me permitem hoje encarar qualquer desafio com coragem, determinação e humildade.

À minha família, pelo apoio incondicional ao longo deste caminho, e sobretudo aos meus filhos, por compreenderem as minhas ausências, a dedicação e o tempo que tantas vezes lhes “roubei” para me entregar a este projeto. A vossa paciência, amor e capacidade de entender o significado deste objetivo foram a minha maior força. Cada momento afastado de vocês foi um investimento num futuro que espero que vos inspire a nunca desistirem dos vossos sonhos.

Uma palavra de profundo reconhecimento ao Professor Doutor António Melo, exemplo de liderança e de dedicação à nobre missão de educar o futuro da Hotelaria e Turismo em Portugal. No meu caso em particular, agradeço-lhe por nunca ter permitido que eu desistisse deste objetivo, pela orientação e pela inspiração constante.

Expresso igualmente o meu sincero agradecimento à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, instituição de referência que desempenha um papel essencial na valorização do Turismo em Portugal e na formação de profissionais que elevam o setor. À Professora Mónica Oliveira, o meu reconhecimento pelo incentivo constante, pela forma como sempre acreditou nas minhas capacidades e me motivou a superar desafios.

Ao Professor José António Silva e ao Doutor Nelson Batista, deixo um profundo agradecimento pela amizade, pelo apoio e pelas palavras de motivação nos momentos em que mais foram precisas. A vossa presença e partilha de experiência foram determinantes para manter o foco e a confiança ao longo deste percurso.

Agradeço igualmente a todos os Diretores de Hotel que generosamente participaram neste estudo, disponibilizando o seu tempo, conhecimento e experiência profissional. As suas perspetivas e contributos foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para a compreensão aprofundada do tema em análise.

Por fim, sem palavras suficientes para expressar o meu apreço, ao estimado Professor Daniel Azevedo — pela forma natural e genuína com que extrai o melhor de cada aluno, partilha conhecimento, incentiva ao progresso e, sobretudo, me fez acreditar que era possível chegar até aqui. MUITO OBRIGADO!

RESUMO ANALÍTICO

Esta investigação analisa o impacto da localização dos restaurantes em hotéis urbanos de 4 estrelas, em específico no centro histórico da cidade do Porto, com acesso exclusivo pelo interior ou com entrada voltada para o exterior, na sua rentabilidade. Partindo da crescente relevância estratégica do setor de Food & Beverage (F&B) na hotelaria contemporânea, o estudo procura compreender de que forma fatores como visibilidade, acessibilidade e integração urbana influenciam a atração de clientes externos e, conseqüentemente, o desempenho financeiro dos outlets de restauração.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, combinando entrevistas semiestruturadas a diretores de hotel e de F&B com observação direta estruturada através de checklist, em doze outlets de hotéis de quatro estrelas localizados no centro histórico do Porto. A análise de conteúdo permitiu identificar padrões de procura, boas práticas de conceptualização e mecanismos que relacionam localização, conceito e rentabilidade.

Os resultados revelam que restaurantes com porta de rua, esplanada ou rooftop captam maior proporção de clientes externos, podendo ultrapassar 90% da procura em alguns casos, enquanto operações localizadas apenas no interior do hotel se mostram mais dependentes de hóspedes. Verificou-se ainda que pequenas intervenções, como a criação de entrada independente ou o reforço da sinalética, aumentam significativamente a atratividade. No plano estratégico, a coerência entre conceito gastronómico e identidade do hotel, a engenharia de menus focada em margens elevadas, a diferenciação de preços baseada na experiência (vista, exclusividade) e a ativação comercial (eventos, comunicação digital) surgem como fatores críticos para a sustentabilidade financeira.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura ao evidenciar a interação entre localização, conceito e execução operacional como eixos centrais da rentabilidade em restauração hoteleira, destacando o papel da micro localização e da ativação comercial. Em termos práticos, fornece recomendações aplicáveis a gestores hoteleiros, desde a criação de acessos independentes até à valorização de rooftops e à integração de práticas de controlo de custos e marketing local.

Palavras-chave: Gestão de Restaurantes de Hotel; Comportamento do Consumidor; Localização de Restaurantes; Departamento de F&B.

ABSTRACT

This research examines the impact of restaurant location in four-star urban hotels, specifically within Porto's historic city centre, on their profitability — whether with exclusive access through the hotel interior or direct street access. Considering the increasing strategic relevance of the Food & Beverage (F&B) sector in contemporary hospitality, the study aims to assess how factors such as visibility, accessibility, and urban integration influence the attraction of external customers and, in turn, the financial performance of hotel restaurants.

The investigation adopts a qualitative approach, combining semi-structured interviews with hotel and F&B directors and structured direct observation through a checklist, across twelve outlets in four-star hotels located in Porto's historic centre. Content analysis enabled the identification of demand patterns, best practices in restaurant conceptualization, and mechanisms linking location, concept, and profitability.

Findings show that restaurants with street access, terraces, or rooftop locations attract a higher share of external customers — in some cases exceeding 90% of total demand — whereas outlets accessible only from the hotel interior are more dependent on in-house guests. Small interventions, such as creating an independent entrance or reinforcing signage, proved to significantly increase attractiveness. Strategically, coherence between the gastronomic concept and the hotel's brand identity, menu engineering focused on high-margin items, experience-based price differentiation (e.g., premium for views or exclusivity), and commercial activation (events, digital presence) emerged as critical drivers of financial sustainability.

Theoretically, the study contributes to the literature by evidencing the interaction between location, concept, and operational execution as key pillars of profitability in hotel restaurants, while also highlighting the role of micro-location and commercial activation. Practically, it provides actionable recommendations for hospitality managers, including the creation of independent access, the valorization of rooftops, and the integration of cost-control measures and local marketing strategies.

Keywords: Hotel Restaurant Management; Consumer Behavior; Restaurant Location; F&B Department.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização do Tema	13
1.1.1	Problema de Investigação e Questões de Pesquisa	13
1.1.1.1	Objetivos da Tese	14
1.1.1.1.1	Justificação do Estudo	14
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	A Hotelaria e a Restauração	16
2.1.1	A importância da restauração na hotelaria.....	16
2.1.2	O hotel como polo de atração gastronómica.....	17
2.1.3	Localização e impacto nos outlets de restauração	18
2.1.4	Tendências de consumo e preferências dos clientes.....	20
3	METODOLOGIA	25
3.1	Tipo de Estudo e Justificação	25
3.2	Método Qualitativo	25
3.2.1	Amostra e Critérios de Seleção.....	26
3.3	Técnicas de Coleta de Dados	29
3.3.1	Entrevistas semiestruturadas	29
3.3.2	Checklist de Caracterização	30
3.4	Técnicas de Análise de Dados.....	32
4.	RESULTADOS.....	33
4.1	Perfil dos Restaurantes e Clientes Analisados.....	33
4.2	Fatores que Influenciam a Rentabilidade de Restaurantes de Hotel.....	39
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
5.1	Interpretação dos Resultados e Comparação com a Literatura	43
5.2.1	Estratégias de localização e visibilidade	46
5.2.2	Síntese das implicações práticas	49
5.3	Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras.....	50
5.3.1	Limitações do estudo.....	50
5.3.2	Sugestões para investigações futuras	51
6	- CONCLUSÃO.....	53

6.1 Resumo dos Principais Resultados	53
6.2 Contribuições para a Teoria e para a Prática.....	54
6.3 Recomendações para Hotéis e Restaurantes	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	62
Anexo A – GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	62
Anexo B – CHECKLIST DE CARACTERIZAÇÃO DO OUTLET.....	64

Glossário

AHP (Analytical Hierarchy Process) — Método multicritério de apoio à decisão que permite hierarquizar fatores segundo a sua importância relativa, frequentemente usado para seleção de localizações.

Autenticidade — Valor atribuído a experiências gastronómicas que refletem tradição, identidade local e genuinidade cultural.

Bar Rooftop / Rooftop Bar — Espaço de restauração localizado no topo de edifícios, geralmente com vista panorâmica e vocação para lazer e socialização.

Bardin, Laurence (1977) — Autora de referência na metodologia da Análise de Conteúdo, utilizada neste estudo para tratamento qualitativo dos dados.

Brand / Branding — Processo de construção, gestão e valorização da marca, incluindo identidade visual, conceito e comunicação.

Checklist de Caracterização — Instrumento estruturado de recolha de dados utilizado para registar atributos observáveis dos outlets (localização, visibilidade, conceito, operação).

Coerência Conceptual — Alinhamento entre o conceito do outlet de restauração e a identidade ou posicionamento do hotel.

Departamento de F&B (Food & Beverage) — Área funcional responsável pela gestão das operações de alimentação e bebidas no contexto hoteleiro.

Delivery / Takeaway — Modalidades de venda que permitem entrega ao domicílio ou recolha no local, comuns em operações de restauração urbana.

Engenharia de Menu (Menu Engineering) — Técnica de análise de rentabilidade e desempenho dos itens do menu, baseada em margens de contribuição e popularidade.

Esplanada — Área exterior de um restaurante, geralmente em contacto direto com o espaço público, utilizada para refeições ou bebidas.

Experiência Gastronômica — Conjunto de estímulos sensoriais, emocionais e culturais que formam a percepção global do cliente durante uma refeição.

F&B (Food & Beverage) — Sigla inglesa para Alimentação e Bebidas, setor central da operação hoteleira.

Flash Reports — Relatórios de controlo de gestão de curta periodicidade (diária ou semanal), utilizados para monitorizar receitas e custos em tempo real.

Food Cost — Percentagem que relaciona o custo dos produtos alimentares com as receitas obtidas, indicador fundamental de controlo financeiro.

Hospitalidade — Conjunto de práticas e atitudes que promovem o acolhimento, o bem-estar e a satisfação do cliente.

Kansei Engineering — Abordagem de design e marketing que procura alinhar características do produto ou serviço com emoções e percepções do consumidor.

Layout — Disposição física do espaço e dos fluxos operacionais, que influencia a eficiência e a experiência do cliente.

Localização — Posição geográfica e espacial de um outlet no contexto urbano e no interior do hotel, determinante para visibilidade e acessibilidade.

Micro Localização — Análise detalhada da posição exata de um outlet dentro do edifício ou quarteirão, e da sua relação com fluxos pedonais e pontos de atração.

Mix de Clientes — Proporção entre hóspedes e clientes externos que frequentam o restaurante do hotel.

Mixology — Arte e técnica de criação de cocktails, frequentemente utilizada como elemento distintivo em bares e rooftops.

NPS (Net Promoter Score) — Indicador de lealdade que mede a probabilidade de recomendação por parte dos clientes, utilizado como métrica de satisfação.

Outlets de Restauração — Unidades de alimentação e bebidas integradas num hotel (restaurantes, bares, rooftops, lounges).

POS (Point of Sale) — Sistema digital de registo e gestão de vendas em restauração, que integra pagamentos e controlo de inventário.

Qualitativo (Método) — Abordagem de investigação que privilegia a compreensão de significados e contextos, recorrendo a entrevistas e observação.

Rentabilidade — Capacidade de um outlet gerar lucro a partir das suas receitas, em relação aos custos operacionais.

RevPASH (Revenue per Available Seat Hour) — Indicador de desempenho que mede a receita gerada por hora e por lugar disponível, útil na análise de eficiência operacional.

Sinalética — Conjunto de elementos visuais (placas, letreiros, iluminação) que orientam o cliente e reforçam a visibilidade do outlet.

Staff / FTE (Full-Time Equivalent) — Medida da força de trabalho equivalente a um número de colaboradores a tempo inteiro, usada para avaliar produtividade.

Triangulação — Utilização de múltiplas fontes e métodos (entrevistas, observação, checklist) para reforçar a validade e consistência dos resultados.

UGC (User-Generated Content) — Conteúdos criados e partilhados por utilizadores em plataformas digitais, como fotografias, comentários e avaliações online.

User Experience (UX) — Experiência global do utilizador com um produto ou serviço, abrangendo perceções de usabilidade, estética e satisfação.

Word-of-Mouth (WOM) — Difusão informal de opiniões e recomendações entre consumidores, com forte impacto na reputação online e nas decisões de compra.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

A indústria hoteleira urbana enfrenta crescentes desafios de rentabilidade num mercado altamente competitivo. Os restaurantes de hotel assumem, neste contexto, um papel estratégico: podem funcionar como meros serviços de apoio ao alojamento ou, quando devidamente integrados no tecido urbano, constituir-se como unidades de negócio independentes, capazes de atrair clientes externos e aumentar a rentabilidade global do hotel.

A localização do restaurante — se voltado para o interior, acessível apenas a hóspedes, ou com entrada direta para o exterior, voltada ao público em geral — revela-se um fator decisivo na sua performance. A literatura recente aponta a visibilidade, a acessibilidade e a integração com o ambiente urbano como elementos críticos para a atratividade e o sucesso financeiro dos outlets de restauração hoteleira. Assim, compreender de que forma a localização afeta a procura e a rentabilidade dos restaurantes em hotéis urbanos é fundamental para gestores, investidores e profissionais do setor.

1.1.1 Problema de Investigação e Questões de Pesquisa

A questão central que orienta este estudo é:
De que forma a localização (interior ou voltada para o exterior) do restaurante de um hotel influencia a sua rentabilidade?

Subquestões:

Que fatores internos (horários, localização, custos operacionais, conceito gastronómico) e externos (visibilidade, acessibilidade, proximidade a zonas turísticas) são mais determinantes para a atração de clientes?

Em que medida o acesso direto à rua, em comparação com o acesso apenas pelo interior do hotel, afeta a captação de clientes externos?

Que boas práticas podem ser identificadas para otimizar a relação entre localização, conceito e rentabilidade?

1.1.1.1 Objetivos da Tese

Objetivo Geral: Avaliar o impacto da localização do restaurante do hotel na sua rentabilidade.

Objetivos Específicos:

Analisar a influência da visibilidade e do acesso do restaurante na captação de clientes e na geração de receita.

Comparar a performance entre restaurantes de hotel localizados exclusivamente no interior e os voltados para o exterior.

Identificar as melhores práticas de conceptualização de outlets de restauração em contexto hoteleiro urbano.

1.1.1.1.1 Justificação do Estudo

A seleção deste tema decorre de um conjunto de motivações de natureza académica e profissional identificadas ao longo do percurso formativo e da prática na gestão hoteleira, destacando-se o interesse em compreender de que forma os outlets de restauração podem evoluir de serviços complementares para verdadeiros centros de geração de receita e diferenciação nos hotéis urbanos. A inquietação prende-se, sobretudo, com a perceção de que a localização do restaurante — interior ou voltada para o exterior — poderá ser um fator determinante para captar não apenas os hóspedes, mas também clientes externos, influenciando diretamente a sua rentabilidade.

Ao longo da última década, tem-se assistido a um debate crescente sobre a real contribuição do setor de Food & Beverage (F&B) para os resultados globais da hotelaria. Embora tradicionalmente considerado um serviço de apoio ao alojamento, vários estudos têm demonstrado que a forma como o F&B é posicionado pode alterar radicalmente a sua relevância económica. Elementos como a visibilidade do espaço, a facilidade de acesso e a integração com o contexto urbano são hoje reconhecidos como variáveis críticas para aumentar a procura e maximizar o retorno financeiro.

No domínio académico, estudos têm indicado que a localização constitui um determinante significativo no desempenho financeiro de negócios hoteleiros e de restauração. Por exemplo, (Zhang & Enemark, 2016) encontrou evidências de que hotéis e

restaurantes situados no centro urbano tendem a apresentar desempenhos superiores, com melhor faturação e produtividade por colaborador. Adicionalmente, (Ringo & Elias, 2024) explorou a influência da localização e de práticas inovadoras no desempenho de restaurantes, assinalando que fatores como visibilidade e integração urbana são particularmente relevantes para impulsionar resultados.

Neste enquadramento, analisar o impacto da localização dos restaurantes de hotel não é apenas pertinente, mas também estratégico. Num contexto urbano competitivo, especialmente em áreas históricas e de forte fluxo turístico, a presença de restaurantes voltados para o exterior pode constituir-se como uma oportunidade para atrair um público mais diversificado e reduzir a dependência exclusiva dos hóspedes. Este aspeto é particularmente relevante para gestores e investidores que enfrentam margens de rentabilidade cada vez mais pressionadas.

Para além da relevância prática, esta investigação procura também colmatar uma lacuna académica. A literatura internacional tem abordado a escolha da localização de restaurantes em termos de conveniência e atratividade para o consumidor, mas raramente foca de forma específica a comparação entre restaurantes de hotel voltados para o interior e aqueles com acesso direto à rua. O presente estudo pretende, assim, acrescentar conhecimento empírico sobre esta temática, com enfoque no mercado urbano português, oferecendo contributos tanto para a academia como para os profissionais do setor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Hotelaria e a Restauração

2.1.1 A importância da restauração na hotelaria

A restauração ocupa hoje um papel central na hotelaria contemporânea, não apenas como um serviço de suporte ao alojamento, mas como um elemento diferenciador, estratégico e frequentemente determinante da competitividade do hotel. Tradicionalmente, os serviços de alimentação estavam associados a uma função básica – assegurar as necessidades primárias dos hóspedes durante a estadia, sobretudo através do pequeno-almoço. Contudo, nas últimas décadas, a evolução do setor demonstrou uma transformação significativa, em que os outlets de restauração (restaurantes, bares, rooftops, lounges, cafés) se tornaram peças fundamentais na proposta de valor das unidades hoteleiras (Zrnić et al., 2024).

Para além do contributo direto em receitas, os outlets de restauração funcionam como instrumentos de atração de novos públicos. Em muitas cidades, os restaurantes de hotel não servem apenas os hóspedes, mas são frequentados por residentes, turistas não alojados e clientes corporativos, alargando o mercado endereçável e reforçando a notoriedade local do hotel (Zrnić et al., 2024).

No plano do posicionamento, a restauração é uma das formas mais imediatas de projetar a identidade do hotel. Propostas de autor reforçam perceções de luxo e exclusividade; já menus ancorados em produto local e práticas sustentáveis alinham-se com a procura de autenticidade e responsabilidade social por parte dos consumidores (Vukolić et al., 2023). Esta coerência conceptual entre F&B e marca hoteleira contribui para a diferenciação e para a criação de experiências memoráveis.

A experiência gastronómica, enquanto prática cultural, social e emocional, impacta a fidelização e a recomendação em canais digitais; fatores como apresentação, ambiente e narrativa gastronómica são hoje relevantes na decisão do consumidor (Zrnić et al., 2024). Como elemento de atração turística, a gastronomia constitui um pilar do turismo experiencial; hotéis que integram restauração de excelência transformam-se em “destinos dentro do destino”, contribuindo para a atratividade urbana e regional (Balderas-Cejudo et al., 2019).

A gestão de F&B em hotelaria implica ainda responder a tendências emergentes, saúde e bem-estar, informação ao consumidor e sustentabilidade, que influenciam atitudes e intenções de compra (Hallak et al., 2021). Em resultado, multiplicam-se estratégias como menus sazonais, fornecedores locais, certificações e comunicação transparente, reforçando a proposta de valor e a reputação do hotel.

Em síntese, a importância da restauração na hotelaria contemporânea não se limita ao cumprimento de uma função operacional, estendendo-se ao campo estratégico, económico, cultural e experiencial. A capacidade dos hotéis em integrar conceitos de restauração coerentes com a sua identidade e com as tendências do consumidor, articulados com o contexto urbano em que se inserem, é determinante para a sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo (Gajić et al., 2022).

2.1.2 O hotel como polo de atração gastronómica

Os hotéis urbanos assumem cada vez mais um papel de “âncoras” no turismo gastronómico, funcionando como destinos dentro das próprias cidades. Exemplos como o Four Seasons Ritz, em Lisboa, ou o The Yeatman, no Porto, demonstram como a excelência da oferta culinária pode transformar o hotel em referência gastronómica, atraindo não apenas hóspedes, mas também residentes e turistas que procuram experiências únicas de restauração.

A identidade local desempenha um papel crucial nesta dinâmica. A valorização de produtos regionais e autênticos responde às tendências atuais do consumidor, que privilegia autenticidade, sustentabilidade e ligação ao território. (Zrnić et al., 2024) identificam que os consumidores procuram cada vez mais propostas gastronómicas que reflitam tradições locais, valorizando ingredientes de origem controlada, práticas sustentáveis e narrativas culturais associadas ao destino.

Esta orientação alinha-se com o conceito de gastronomia como elemento de diferenciação na criação e co-criação da marca hoteleira, em que a qualidade da oferta culinária influencia diretamente a perceção do hotel e o seu posicionamento competitivo (Gajić et al., 2022).

Outro fator relevante é a crescente tendência para o “dining out” em contexto hoteleiro. A literatura demonstra que a frequência de consumo fora de casa tem aumentado

em todo o setor da hospitalidade, impulsionada pela procura de experiências diferenciadas e pela conveniência (Chua et al., 2020).

Este fenómeno transforma os restaurantes de hotéis em espaços de atração para clientes externos, que passam a encarar o hotel como destino gastronómico integrado na vida urbana. Assim, os hotéis deixam de ser espaços exclusivos de hóspedes e assumem-se como pontos de encontro social, cultural e culinário para toda a comunidade.

Em síntese, a integração entre identidade local e proposta gastronómica, a aposta em autenticidade e sustentabilidade, e a crescente procura de experiências de restauração em hotéis, posicionam estas unidades como polos de atração gastronómica que reforçam tanto a rentabilidade como o valor simbólico do hotel no mercado turístico.

2.1.3 Localização e impacto nos outlets de restauração

A localização é unanimemente reconhecida como um dos fatores mais críticos para o sucesso de outlets de restauração, tanto em contexto urbano como hoteleiro. Como refere (Alwedyan, 2024), seja um restaurante, um hospital, uma loja de retalho ou um estádio de futebol, a decisão da localização é uma das escolhas estratégicas mais determinantes, influenciando o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócio. Uma má escolha pode gerar custos elevados, sobretudo se implicar realocação futura.

De acordo com (Tzeng et al., 2002), a localização do restaurante determina, em grande medida, a conveniência para os clientes, sendo esta um fator decisivo na atração de consumidores e na geração de receita. A tomada de decisão deve, assim, ser criteriosa e ocorrer numa fase precoce da definição do conceito, garantindo o alinhamento entre identidade conceptual e posicionamento espacial. (Alwedyan, 2024) descreve quatro etapas fundamentais na seleção de localizações urbanas: identificar o problema, procurar informação, avaliar alternativas e tomar a decisão de investimento.

Os grandes grupos de restauração investem somas avultadas em investigação para otimizar a localização (Calderón et al., 2024). Contudo, como (Parsa et al., 2011) demonstram, muitos gestores não reconhecem falhas evidentes das suas localizações, subestimando o impacto da acessibilidade, da visibilidade ou do tráfego na performance.

A literatura mais recente tem avançado com abordagens multicritério para apoiar estas decisões. (Alwedyan, 2024) aplicou o *Analytical Hierarchy Process* (AHP) à escolha da localização de restaurantes casual dining, sistematizando sete critérios principais e vinte e

cinco subcritérios, como custos, padrões de tráfego, acessibilidade, visibilidade, características físicas, concorrência e potencial futuro da área. O estudo revelou que os custos (42,9%), a localização (20,9%) e o tráfego/acessibilidade (13,2%) são os fatores mais determinantes. Entre os subcritérios, destacam-se a proximidade a centros comerciais, equipamentos culturais e desportivos, condições de estacionamento, visibilidade das fachadas e intensidade do tráfego (Alwedyan, 2024).

Complementarmente, (Hsiao & Chen, 2018) introduzem a perspetiva do Kansei Engineering, defendendo que a escolha da localização deve considerar não apenas critérios objetivos de eficiência e lucro, mas também os sentimentos e percepções afetivas dos clientes. Através de 21 descritores emocionais (por exemplo: “aconchegante”, “elegante”, “silencioso”, “bom ambiente”), o estudo demonstra que fatores como o tipo de edifício, a envolvente urbana, a limpeza, o ruído ambiental e o grau de vegetação circundante influenciam a primeira impressão e a decisão do consumidor. Este enfoque humanizado reforça que a localização impacta não só a performance económica, mas também a construção da experiência sensorial e do posicionamento de mercado (Hsiao & Chen, 2018).

Outros contributos empíricos sustentam esta visão. (Wang & Yan, 2017) mostraram que os restaurantes se organizam em “clusters” de sucesso ou insucesso, determinados pela aglomeração e pela concorrência. (Rasal et al., 2019) elencam nove critérios essenciais para a escolha da localização, entre os quais se destacam a higiene, o cumprimento legal, a segurança, a visibilidade à face da rua e a popularidade da zona. Estudos mais recentes confirmam o impacto direto da localização na satisfação e lealdade: (Shoalihin et al., 2024) e (Zuhron et al., 2024) concluíram que localização e qualidade de serviço são determinantes para a fidelização; (Yulisetiari et al., 2024) acrescentam que a localização, a par do preço, influencia positivamente a satisfação.

As plataformas digitais emergem como novas ferramentas para aferir o impacto da localização. (Han et al., 2020) exploraram o Yelp como base de dados para estudar a correlação entre satisfação e localização, enquanto (Markoski et al., 2021) utilizaram o Tripadvisor para confirmar que restaurantes em centros urbanos tendem a ser reconhecidos como mais atrativos pelos consumidores.

O impacto da localização é também visível no setor hoteleiro. (Mungkur et al., 2022) mostrou, no caso do Emerald Garden Hotel Medan, que a localização superou a qualidade de serviço na decisão pelo restaurante do hotel. Este resultado reforça a ideia de que uma

localização estratégica não só aumenta a acessibilidade como potencia a satisfação dos clientes.

2.1.4 Tendências de consumo e preferências dos clientes

I. Transformação da procura e novos padrões de consumo:

A evolução recente da restauração hoteleira reflete transformações profundas nos padrões de consumo e nas motivações que orientam as escolhas dos clientes. A refeição fora de casa deixou de ser um ato meramente funcional para se afirmar como uma experiência de carácter simbólico, identitário e cultural, em que a gastronomia assume um papel de mediação entre prazer, bem-estar e autenticidade. O consumidor contemporâneo apresenta-se mais informado e exigente, valorizando a coerência entre os produtos que consome e os seus valores pessoais (Zrnić et al., 2024). A procura deslocou-se, assim, do domínio dos atributos tangíveis — como o preço, a conveniência ou a variedade — para dimensões mais imateriais associadas ao estilo de vida, à consciência ambiental e à pertença cultural.

II. Autenticidade e motivações de consumo gastronómico:

Neste contexto, as motivações de consumo relacionam-se cada vez mais com aspetos simbólicos e emocionais. A investigação recente sobre turismo gastronómico confirma que a autenticidade e o enraizamento cultural das propostas são fatores determinantes na escolha de destinos e experiências de restauração (Vukolić et al., 2023). O visitante procura vivências imersivas que combinem apelo sensorial, narrativa local e interação interpessoal. Curiosamente, o fator saúde — frequentemente enfatizado no discurso mediático — não se destaca como o principal motivo das deslocações gastronómicas, sendo ultrapassado pelo desejo de experiências culturalmente significativas e memoráveis. Tal constatação reforça a importância de desenvolver ofertas culinárias com forte ancoragem territorial e sensorial, nas quais a sazonalidade, as técnicas tradicionais e a proveniência dos produtos desempenhem um papel central na diferenciação e valorização do conceito (Vukolić et al., 2023).

III. Segmentos e perfis de consumidores:

Entre os diferentes segmentos de consumidores, destaca-se o dos denominados *senior foodies*, um nicho em crescimento que combina poder de compra com disponibilidade de tempo e interesse por experiências autênticas. Este público valoriza a gastronomia como forma de imersão cultural — através de mercados locais, provas ou workshops de cozinha — , embora mantenha preferência por alimentos familiares ou adaptados às suas necessidades específicas, exigindo uma curadoria criteriosa da oferta e uma narrativa de produto coerente. Outros perfis, como os jovens urbanos ou os executivos, procuram soluções que conciliem conveniência e eficiência com qualidade e conforto ambiental, o que requer equilíbrio entre informalidade premium e funcionalidade no serviço (Balderas-Cejudo et al., 2019).

IV. Ambiente, emoção e comportamento do consumidor:

Independentemente do segmento, o espaço físico continua a exercer um papel determinante na percepção de valor e na intenção de regresso. O ambiente do restaurante constitui uma extensão tangível do conceito e atua como mediador entre estímulos sensoriais e emoções (Jin, 2015). Elementos como a iluminação, a música, a temperatura, o aroma e a disposição do mobiliário influenciam diretamente a satisfação e o comportamento de consumo. Estudos empíricos demonstram que ritmos musicais mais lentos prolongam a permanência e aumentam o consumo de bebidas, enquanto níveis de iluminação mais suaves promovem maior conforto e relaxamento (Jin, 2015). De igual modo, a funcionalidade do layout e o desenho dos fluxos operacionais afetam a percepção de qualidade e a probabilidade de regresso, ao passo que o fator humano — número, aparência e simpatia da equipa — reforça o entusiasmo e a motivação para recomendação. A coerência sensorial entre som, luz, temperatura, decoração e serviço revela-se, assim, indispensável à transformação da experiência estética em vínculo emocional duradouro (Jin, 2015).

V. Gastronomia e criação de valor de marca:

A componente ambiental da experiência está intimamente ligada à capacidade da gastronomia contribuir para a criação e consolidação da marca hoteleira. Gajić et al. (2022) demonstram, num estudo de caso aplicado ao Hotel Crni Vrh, que a percepção da qualidade gastronómica se estrutura em três dimensões — Comida, Espaço e Personalidade —, das quais duas são determinantes na criação e cocriação da marca. A investigação evidencia ainda que a autenticidade e o enraizamento territorial da proposta gastronómica são cruciais para a fidelização, dado que a maioria dos inquiridos manifestou intenção de regressar a destinos rurais após experiências positivas. A valorização de técnicas tradicionais e produtos locais constitui, por conseguinte, um elemento diferenciador essencial e um eixo de coerência entre o conceito e o território (Gajić et al., 2022).

VI. Coprodução de valor e avaliação da experiência:

Neste enquadramento, a restauração hoteleira deve ser entendida à luz do marketing de serviços e da lógica de coprodução de valor. O consumidor participa ativamente na criação de valor, na medida em que a experiência resulta de uma interação contínua entre prestador e cliente (Vargo & Lusch, 2004). Em contexto hoteleiro, esta lógica traduz-se na integração das dimensões Comida–Espaço–Personalidade (Madsen, 2020) como núcleo da proposta de valor, devendo a gestão concentrar-se na articulação destes elementos para potenciar satisfação e lealdade.

VII. Influência das plataformas digitais e reputação online:

A decisão de experimentar (ou não) um restaurante de hotel é hoje fortemente mediada por plataformas de procura e avaliação, nas quais a UGC (do inglês *User-Generated Content*, em PT: conteúdos gerados pelos utilizadores entenda-se *reviews*) são todos os conteúdos produzidos e publicados pelos clientes e pela comunidade, fora dos canais “oficiais” do hotel: avaliações e comentários (texto e rating), fotografias e vídeos de pratos e do espaço, *stories*, check-ins, menções e recomendações em plataformas como *TripAdvisor*, *Yelp*, *Google/Maps* e redes sociais) — o volume, atualidade e valor das reviews, bem como

fotografias do público — atua como um sinal de qualidade e reduz o risco percebido. A própria investigação acadêmica usa estas plataformas como infraestruturas de amostragem (seleção de restaurantes via Yelp), evidenciando o seu papel central na visibilidade e mediação da procura (Jin, 2015).

Em paralelo, a UGC cocria percepções de marca: quando os clientes destacam atributos de Comida e Personalidade (serviço/hospitalidade) nas suas publicações, reforçam exatamente os fatores que, em análise empírica, contribuem para a criação/cocriação da marca do hotel — enquanto o Espaço/ambiente opera como suporte dessa narrativa.

(Gajić et al., 2022) refere que a natureza multissensorial e visual da gastronomia contemporânea potencia a geração espontânea de UGC, ampliando o alcance orgânico do conceito.

Além disso, as motivações dominantes dos gastro turistas — experiência cultural, apelo sensorial e relações interpessoais — alinham-se com o tipo de conteúdos que as pessoas tendem a partilhar, fechando o ciclo entre experiência → partilha → atração de nova procura (Vukolić et al., 2023).

VIII. Segmentação aplicada ao outlet do hotel:

Turistas vs. residentes: produtos-âncora com identidade local (assinaturas fotogénicas com fundamento cultural) para captar turistas; programação de comunidade (brunches temáticos, mercados pop-up, colaborações com produtores) para residentes — em linha com a evidência de procura por experiências culturais e sensoriais (Vukolić et al., 2023).

Jovens urbanos vs. executivos: ajustar mix entre rapidez/informalidade premium e eficiência/privacidade acústica em almoço de negócios, respeitando princípios de layout/funcionalidade e conforto ambiental (Jin, 2015)

Seniores: desenho de experiências mais pausadas, com escolhas adaptadas e forte componente de autenticidade local (mercados locais, produtos selecionados, menus de origem local), são as preferências reportadas (Balderas-Cejudo et al., 2019).

IX. Indicadores operacionais e porque é que estes indicadores fazem sentido:

Brand & experiência NPS (*Net Promoter Score*), intenção de regresso/recomendação, associação a “autenticidade/local”).

A restauração do hotel cocria valor e marca com o hóspede: a lógica é colocar o cliente como coprodutor de valor e a experiência (comida–espaço–serviço) como núcleo do posicionamento; por isso, medir atributos de marca antes/depois da visita ao outlet é adequado. De uma perspetiva de marketing centrado no serviço, com forte foco em processos contínuos, o consumidor está sempre envolvido na produção de valor.

A empresa só pode oferecer proposições de valor; o consumidor deve determinar o valor e participar na sua criação através do processo de coprodução. (Vargo & Lusch, 2004)

Em contexto hoteleiro, há evidência empírica de que a qualidade gastronómica e do espaço se agrega em três fatores — Comida, Espaço e Personalidade — com contribuição significativa para a força de marca do hotel; por isso, ligar NPS/intenções a estes drivers ajuda a gerir a experiência com foco (Madsen, 2020).

3 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia como o enquadramento estratégico do estudo — a “estratégia, plano de ação, processo ou desenho” que sustenta e justifica a escolha e o uso de métodos, ligando essas escolhas aos resultados pretendidos (Crotty, 1998). O desenho de investigação articula pressupostos filosóficos, estratégias de inquérito e métodos específicos, garantindo coerência entre abordagem e técnicas (Creswell, 2014).

3.1 Tipo de Estudo e Justificação

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para compreender os mecanismos que relacionam localização (visibilidade, acessibilidade, ligação à rua) e conceito (posicionamento, proposta de valor) com a rentabilidade dos outlets de restauração. Recorreu-se a entrevistas semiestruturadas a Diretores(as) de Hotel/F&B e a observação direta in loco suportada por checklist estruturada, em restaurantes de hotéis de 4 estrelas localizados no centro histórico do Porto. Este alinhamento entre objetivos (compreender mecanismos) e métodos (entrevistas/observação) segue as boas práticas para desenhos qualitativos em gestão e serviços (Creswell, 2014).

3.2 Método Qualitativo

De acordo com (Myers, 2020), o método qualitativo é um conjunto de estratégias de investigação desenhadas para compreender pessoas, significados, ações e contextos sociais/culturais, privilegiando dados textuais (entrevistas, observação, documentos) e uma análise aprofundada do “porquê” e “como” os fenómenos acontecem. O foco é interpretar o fenómeno no seu contexto — porque muitas decisões/ações “só se explicam em contexto” e isso capta-se melhor “falando com as pessoas” (Myers, 2020).

- Características nucleares

Tipo de dados: texto proveniente de entrevistas, observação participante/fieldwork, documentos e notas do investigador; o investigador regista “o que as pessoas dizem e fazem”.

- Perguntas típicas: o que está a acontecer? porquê? como aconteceu assim? quando? (what/why/how/when).

Métodos comuns: estudo de caso, etnografia, investigação-ação, *grounded theory* (entre outros).

Comparação com o quantitativo: o qualitativo foca o texto e a profundidade contextual; o quantitativo foca números e amostras grandes para generalizar à população.

- Quando usar

Para aprofundar fenómenos pouco explorados ou novos.

Quando o contexto organizacional/social é central (política interna, cultura, rotinas).

Para captar motivações, significados e processos ao longo do tempo.

- Vantagens e limitações (Myers, 2020)

Vantagens: grande riqueza e profundidade, excelente para questões exploratórias e para os aspetos sociais, culturais e políticos das organizações.

Limitações: é difícil generalizar por amostragem para a população; a generalização faz-se sobretudo para a teoria.

3.2.1 Amostra e Critérios de Seleção

Definição do universo de análise (restaurantes em hotéis de 4 estrelas no centro histórico da cidade do Porto). Critérios de seleção da amostra e eventual recorte geográfico.

Universo de análise:

Consideraram-se os outlets de restauração integrados em hotéis de 4 estrelas situados no centro histórico do Porto, entendido como o perímetro urbano de maior densidade turística e patrimonial, com forte interface rua-hotel. Pela contiguidade funcional com a Ponte D. Luís I e o circuito ribeirinho, incluiu-se um caso em Vila Nova de Gaia.

Estratégia de amostragem:

Recorreu-se a amostragem intencional, selecionando casos que cumpriram:

1. classificação 4*;
2. inserção no perímetro definido (ou contiguidade direta, no caso de Gaia);
3. operação regular de F&B;
4. disponibilidade de Direção de Hotel/F&B para entrevista;
5. viabilidade de visita in loco. Procurou-se maximizar a variação em: tipo de acesso/entrada (independente vs. interior), visibilidade de rua, conceito e perfil de clientela.

Composição da amostra:

A amostra incluiu 8 hotéis e 12 outlets. Quanto ao acesso, 2/12 dispunham de entrada independente e 10/12 apresentavam acesso interno. Em termos de visibilidade, observaram-se 3 casos de visibilidade alta, 3 de visibilidade média, 3 de visibilidade baixa e 3 sem visibilidade exterior. Os conceitos cobriram um leque que inclui Bar, *Rooftop/Bar/Restaurante*, *Pizzaria*, *Snacks/Light meals* (5.ª gama), *Cozinha portuguesa* e *fine dining*. Foram entrevistados 7 decisores (Direção de Hotel/F&B), tendo algumas entrevistas abrangido mais do que um outlet da mesma unidade.

- Delimitação geográfica:

O recorte abrangeu Baixa, Aliados, Batalha, Sé/Santo Ildefonso e Ribeira, além do caso contíguo em Vila Nova de Gaia uma vez que está a ser estudado o Centro Histórico seguindo a classificação da UNESCO, assegurando comparabilidade de contexto urbano e fluxos pedonais/turísticos. (Dentro dos limites da propriedade de 51 ha localizam-se todos os elementos necessários para expressar o Valor Universal Excecional do Centro Histórico do Porto, da Ponte Luís I e do Mosteiro da Serra do Pilar, incluindo a malha urbana e os edifícios históricos que testemunham o seu desenvolvimento ao longo dos últimos mil anos), (UNESCO, 1996).

- Critérios de inclusão/exclusão:
 - Inclusão: hotéis 4*, inserção no recorte definido (ou contiguidade justificada), outlet de restauração com operação regular, disponibilidade para entrevista e observação in loco.
 - Exclusão: unidades em remodelação sem operação ativa; outlets exclusivamente dedicados ao pequeno-almoço; espaços sem condições para observação padronizada.

Tamanho e saturação:

A saturação temática foi monitorizada ao longo da recolha e considerou-se atingida em torno da 7.ª entrevista, quando novas recolhas deixaram de acrescentar códigos/temas substantivos e os padrões observacionais estabilizaram.

Procedimento de seleção:

Os casos foram identificados a partir de listagens públicas e conhecimento setorial, contactados por e-mail/telefone com convite formal e informação sobre objetivos, ética e confidencialidade. As visitas para preenchimento da checklist foram calendarizadas em franjas horárias comparáveis para observar padrões de acessibilidade/visibilidade e uso por cliente externo.

Potenciais enviesamentos e mitigação:

Reconheceu-se potencial viés de disponibilidade (unidades mais abertas à participação), mitigando esta situação com a aplicação da amostragem intencional, e viés de desajustabilidade social nas entrevistas; em contextos organizacionais, os participantes tendem a embelezar práticas e resultados. Mitigou-se com garantia de confidencialidade/anónimo.

“Efeito Hawthorne” na observação:

A presença do investigador pode alterar comportamentos (postura de serviço) durante as visitas e entrevistas. Para mitigar, privilegiaram-se observações discretas e comentários simples durante as entrevistas semiestruturadas, e o uso da checklist de caracterização que foca atributos estruturais (acesso, sinalética, layout) menos suscetíveis à reatividade momentânea.

Fiabilidade analítica e cadeia de evidência:

Para reforçar consistência e transparência, manteve-se um *audit trail* (ficheiros áudio, transcrições).

Síntese—princípios de qualidade (*trustworthiness*):

As medidas acima alinham-se com os critérios de credibilidade, transferibilidade, fiabilidade e robustez: triangulação (método/fonte/tempo), descrição densa do contexto urbano, padronização de instrumentos (guião da entrevista semiestruturada e checklist de caracterização), *audit trail* (Stahl & King, 2020).

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

A recolha de dados combinou entrevistas semiestruturadas a decisores (Direção de Hotel/F&B) com observação direta estruturada in loco suportada por checklist. Esta combinação permitiu captar perceções e racionalidades de decisão, bem como evidência empírica contextual sobre acessibilidade, visibilidade e configuração operacional dos outlets, assegurando triangulação entre fontes.

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Objetivo. As entrevistas visaram compreender como a localização e o conceito dos outlets se relacionaram com a sua rentabilidade e desempenho, bem como identificar melhores práticas em contexto hoteleiro urbano.

Participantes e calendarização:

Foram entrevistados decisores de oito unidades (Direção de Hotel e/ou F&B) entre 07 e 24 de julho de 2025, abrangendo a totalidade dos casos da amostra.

Guião e condução:

Utilizou-se o GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA fornecido, estruturado em cinco secções, antecedidas de uma introdução com: agradecimento e apresentação do estudo; explicitação dos objetivos (explorar o impacto da localização na rentabilidade; compreender fatores de desempenho; identificar melhores práticas); garantia de confidencialidade/anonimato; e pedido de consentimento para gravação.

Secção 1 — Entrevistado. Identificação do percurso profissional, cargo atual e responsabilidades na gestão dos outlets.

Secção 2 — Fatores que influenciam a rentabilidade. Público-alvo dos outlets; estratégias com maior eficácia; papel da concorrência (outros hotéis vs. restauração de rua) no desempenho.

Secção 3 — Impacto da localização na performance. Influência da localização interna no hotel; visibilidade para a rua e acesso ao público externo; diferenças entre rés-do-chão, rooftop e zonas interiores; exemplos de realocações e respetivos impactos.

Secção 4 — Desenvolvimento de conceitos. Processo de definição do conceito gastronómico; coerência entre conceito do hotel e do outlet; boas práticas para um conceito competitivo; distinção entre outlets de sucesso e de fraco desempenho.

Secção 5 — Reflexão final e recomendações. Três recomendações-chave para melhorar a rentabilidade em hotéis urbanos e pontos adicionais considerados relevantes.

Procedimentos:

As entrevistas foram realizadas em contexto privado, gravadas em áudio mediante consentimento informado, e transcritas integralmente. Anonimizou-se a identificação pessoal e atribuiu-se código. A duração situou-se tipicamente entre 45–60 minutos.

Hotel	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4/1	Hotel 4/2	Hotel 5	Hotel 6	Hotel 7
Nomeação	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Função	Diretor Alojamento e Serviços	Diretor Geral	Diretor Geral	Diretor Geral	Diretor Geral	Diretor Geral	Diretor Geral	Diretor Geral
Nr de Anos de Experiência no sector	46	26	15	14	14	18	18	20
Nr de Anos na Unidade Hoteleira	46	1	4	1	1	1	1	7
Nacionalidade	PT	PT	PT	PT	PT	PT	PT	ES

Figura 1 - TABELA CARACTERIZAÇÃO E CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

3.3.2 Checklist de Caracterização

Uma checklist de caracterização funciona como artefacto cognitivo que torna a recolha de dados mais completa e consistente, reduzindo omissões e variabilidade ao transformar constructos em itens observáveis. Em métodos de investigação, abordagens *checklist-based* têm sido propostas para reforçar a validade (conteúdo, conceito e processo) ao esclarecer critérios e pontos de verificação que guiam a codificação e a documentação das decisões do investigador. (Kerschbaumer et al., 2025)

A checklist de caracterização foi concebida como instrumento estruturado de recolha de dados para minimizar omissões na observação. Atendendo aos objetivos do estudo — compreender como localização e conceito se relacionam. A grelha operacionaliza estes conceitos em itens observáveis e registáveis de forma homogénea, funcionando como guia explícito do que observar e documentar em cada caso.

O instrumento organiza-se em cinco secções:

Identidade e conceito (nome, tipologia, data de abertura, lotação, área, conceito gastronómico, identidade visual e presença em canais próprios);

Características operacionais (horários, composição da equipa e modelo de gestão);

Público-alvo (hóspedes, público externo ou ambos);

Contextos de consumo (lazer, negócios, eventos);

Localização e acessibilidade (visibilidade exterior, entrada direta pela rua, entrega ao domicílio/takeaway);

Procedimentos de aplicação:

A checklist foi preenchida outlet a outlet, recorrendo a observação direta em unidade. Este procedimento assegura consistência sem forçar inferências, mantendo a qualidade dos dados recolhidos.

Tratamento e uso analítico:

Os itens da checklist foram convertidos numa matriz comparativa, permitindo: (a) descrever o perfil de cada outlet; (b) cruzar variáveis de conceito/identidade (p. ex., existência de identidade visual própria) com condições de localização/acessibilidade (p. ex., entrada direta pela rua, visibilidade exterior); A grelha, assim, sustenta leituras cruzadas entre casos e apoia a triangulação com as narrativas obtidas nas entrevistas, reforçando a validade interna das inferências.

Limitações e salvaguardas:

Sendo um retrato instantâneo descritivo, a checklist depende da disponibilidade e fiabilidade da informação local.

Importância neste trabalho:

No contexto desta investigação, a checklist é a espinha dorsal empírica que liga o que os responsáveis reportam (entrevistas) ao que os outlets são e oferecem (caracterização

objetiva). Ao padronizar variáveis de conceito, operação e localização/acessibilidade, permite a comparação entre hotéis urbanos.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados seguiu a Análise de Conteúdo na tradição de Bardin, adequada à interpretação sistemática de significados em material textual e observacional (Bardin, 1977). O corpus integrou as entrevistas (transcritas e anonimizadas) e as notas de observação in loco/checklist. Definiram-se as unidades de registo (segmentos/citações relevantes) e unidades de contexto (resposta completa/pergunta; episódio observado).

Fase 1 — Pré-análise. Realizaram-se leituras e organização do material, estabelecendo-se objetivos de leitura e um mapa inicial de tópicos relacionados com localização, conceito, captação de cliente externo e desempenho referido.

Fase 2 — Exploração / codificação. Procedeu-se ao recorte, categorização e codificação. A categorização seguiu Bardin, combinando categorias a priori, derivadas dos objetivos e do enquadramento teórico, com categorias a posteriori, emergentes da leitura sistemática das transcrições e notas de observação (Bardin, 1977).

Fase 3 — Tratamento, inferência e integração. Os códigos foram agregados em temas que explicitam mecanismos entre localização/conceito e rentabilidade/desempenho (e.g., entrada independente ↔ mix de cliente externo; visibilidade de rua ↔ cobertura de almoço; coerência conceito–hotel ↔ disposição a pagar). As observações sustentaram conteúdos manifestos (sinalética, linhas de visão, layout), enquanto as entrevistas informaram conteúdos latentes (racionalidades de decisão).

Qualidade e robustez. A qualidade foi assegurada pela clareza das categorias, documentação do processo, triangulação entrevista/observação e reflexividade do investigador. Este desenho é coerente com a abordagem clássica de Bardin, assegurando transparência e replicabilidade lógica.

4. RESULTADOS

4.1 Perfil dos Restaurantes e Clientes Analisados

A amostra integra 12 outlets de restauração de hotel, com forte diversidade tipológica e conceptual. Predominam conceitos híbridos restaurante-bar e operações com componente rooftop: três unidades apresentam o formato “restaurante/rooftop bar”, duas “restaurante/bar”, e surgem ainda propostas especializadas como pizzaria, *wine bar*, um jardim interior e um rooftop bar autónomo. Nos conceitos/temas sobressaem referências à cozinha portuguesa (5 casos) e à mixologia/cocktails (5), coexistindo ofertas italianas (1), mediterrânicas e internacionais (1), o que revela um leque gastronómico que vai do tradicional ao contemporâneo.

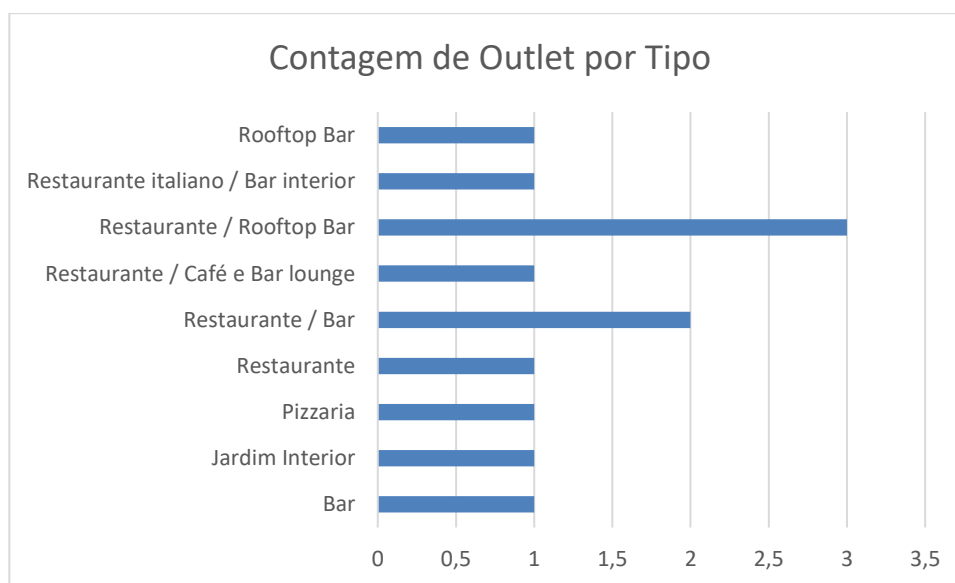


Figura 2 CONTAGEM DE OUTLET POR TIPO

Do ponto de vista espacial, quatro operações localizam-se junto à receção (rés-do-chão), duas em espaço interior com esplanada/jardim e duas em interior com vistas de referência. Existem três unidades situadas fisicamente em rooftop e mais uma onde o restaurante interno se articula com bar rooftop. A visibilidade exterior é assinalada como “Sim” em (58%), “Reduzido” em (17%) e “Não” em (25%). Apesar desta visibilidade, apenas (17%) dispõem de acesso direto pela rua, sendo a maioria acessível através das circulações internas do hotel (83%).

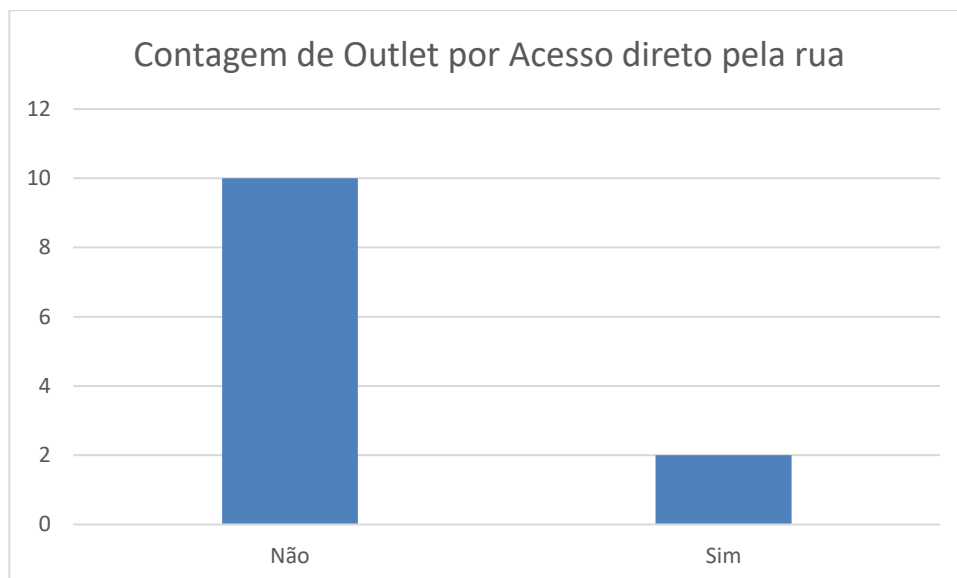


Figura 3 - CONTAGEM DE OUTLET POR ACESSO DIRETO PELA RUA

Em termos de maturidade de marca e presença digital, (75%) dos outlets têm identidade visual própria, enquanto a presença em canais próprios (ex.: site ou redes sociais dedicadas) reparte-se de forma equilibrada: (50%) assinalam presença e (50%) não a indicam. Quanto ao regime de gestão, todas as unidades são geridas diretamente pelo hotel; a ligação conceptual ao hotel surge explicitamente como presente em 100%. No eixo operacional, os horários evidenciam quatro lógicas: *All Day* 50%, almoço e jantar 25%, apenas jantar 17% e sazonal (só verão) 8%. A informação sobre a dimensão média da equipa não está disponível nos registos fornecidos. No que respeita a parcerias de delivery/takeaway, o padrão é residual: 17% indicam ter parcerias, 50% indicam não ter e 33% não apresentam indicação.

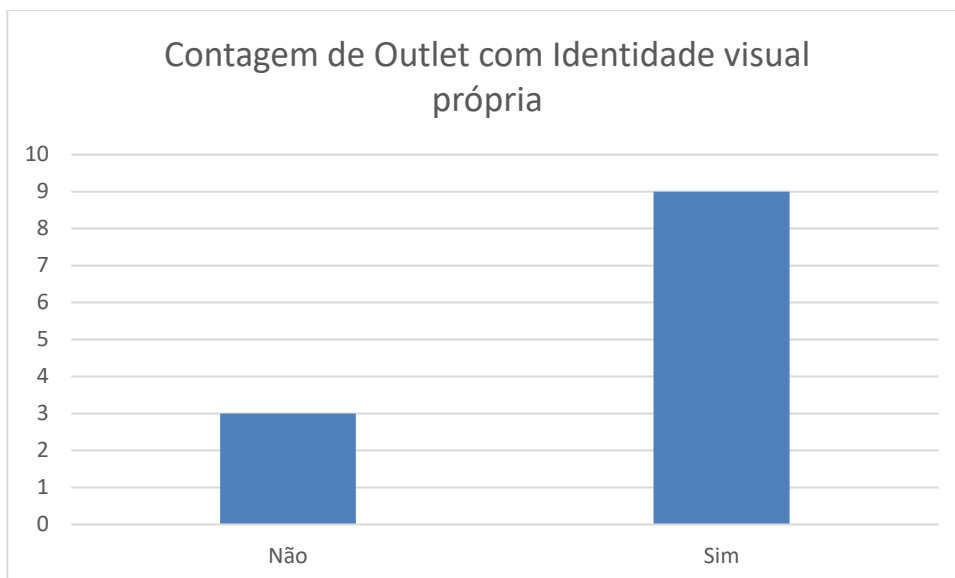


Figura 4 - CONTAGEM DE OUTLET COM IDENTIDADE VISUAL PRÓPRIA

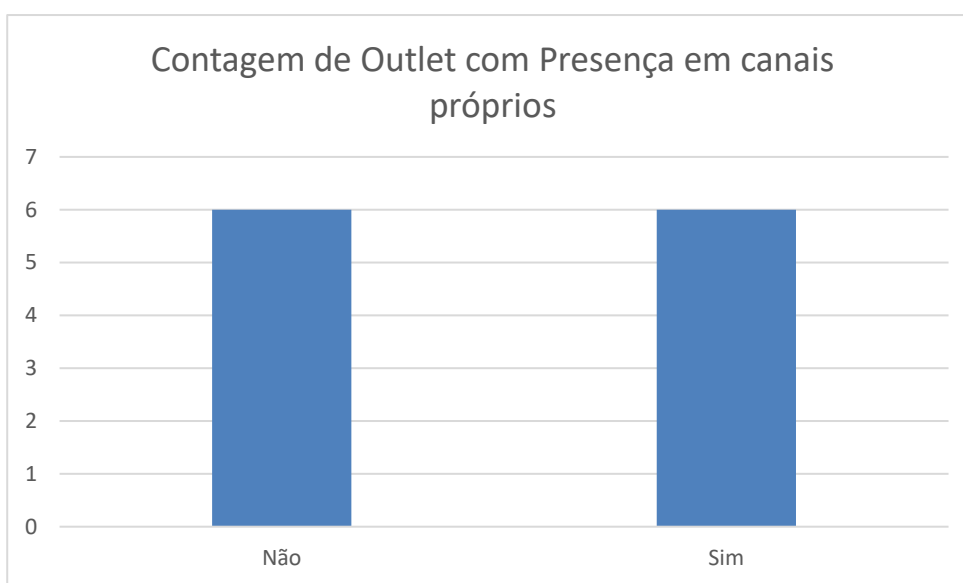


Figura 5 - CONTAGEM DE OUTLET COM PRESENÇA EM CANAIS PRÓPRIOS

Relativamente à antiguidade, os outlets datam, maioritariamente, do período 2012–2025, com mediana em 2021 e menções a renovações (2012 e 2021), sugerindo um ciclo recente de abertura/*refresh* de conceitos.

Quanto ao perfil de clientes e contextos de consumo, todos os outlets declaram hóspedes como público-alvo 100%, enquanto 83% visam também mercado externo. O lazer é transversal 100%, ao passo que o segmento de negócios é referenciado em 67%. A realização

de eventos familiares está presente em 50%, ausente em 25% e sem indicação em 25%. Nos campos de “outros contextos” surgem usos como eventos sociais/cocktails, refeições em grupo, coworking e programação noturna, ilustrando uma polivalência que complementa as valências principais de cada espaço.

A amostra retrata operações diversificadas, maioritariamente integradas no ecossistema do hotel (gestão direta, ligação conceptual e acesso interno), com marcas próprias frequentemente desenvolvidas, horários extensivos em metade dos casos e abertura ao público externo na larga maioria.

As entrevistas qualitativas evidenciam dois padrões de procura. Outlets com exposição e abertura para a rua tendem a captar um mix equilibrado de hóspedes e público externo (próximo de 50/50 quando existe esplanada e integração restaurante–bar), enquanto operações interiores ou sem acesso direto servem predominantemente hóspedes. Um caso ilustrativo, relatado por um gestor com duas unidades, mostra que, no hotel com esplanada e frente para a praça, a clientela se distribui aproximadamente de forma equitativa entre hóspedes e externos; na unidade situada “nas traseiras”, sem visibilidade nem porta de rua, a procura interna ultrapassa os 90%, (Entrevistado 4, Hotel 4/1 e Hotel 4/2)

O formato rooftop destaca-se pela elevada atração de mercado externo. Num dos casos analisados, estima-se que cerca de 95% dos clientes sejam não-hóspedes; adicionalmente, quando, por motivos de obra, o bar foi deslocado para pisos inferiores, as vendas reduziram-se em cerca de 95%, o que reforça a relevância da vista e do “efeito destino” na captação espontânea, (Entrevistado 1, Hotel 1)

A localização interna e a visibilidade surgem de forma recorrente como determinantes do perfil de desempenho. Espaços junto à receção, com luz natural e sinais de atividade (por exemplo, música ao vivo) apresentam maior capacidade de atração. Melhorias na legibilidade para quem passa (sinalética, displays, “montra” ativa) associam-se a aumentos na entrada de público externo. Relatos operacionais indicam ganhos expressivos após reposicionamento para zonas de maior fluxo/fachada: num caso, a deslocação do restaurante para a frente do hotel terá feito a média de jantares subir de 12 para 80 covers por noite; noutro, a abertura de uma porta para a rua e a marcação do acesso com elementos simples (vasos, tapete) aumentaram substancialmente a captação (Entrevistado 5, Hotel 5)

No domínio do conceito e posicionamento, observa-se valorização da coerência com a marca do hotel, a par da defesa, por vários gestores, de uma identidade própria do outlet (nome, comunicação, decoração) para competir no mercado local. A oferta tende a alinhar-se com o contexto urbano e com as capacidades operacionais: onde existe cozinha plenamente equipada, surgem menus mais gastronómicos; onde a infraestrutura é limitada (por exemplo, rooftops sem cozinha), predominam snacks/petiscos e serviço ágil. Em diferentes unidades, propostas italianas/pizzaria e portuguesa contemporânea/partilha funcionam como opções consensuais para públicos mistos (hóspedes e residentes locais).

No que respeita ao perfil de clientes, em determinadas operações a idade média dos externos concentra-se entre os 40 e os 70 anos (classe média-alta), motivados por vista, ambiente e experiências (por exemplo, menus de degustação e lugares premium com vista privilegiada). As plataformas de reservas contribuem para a visibilidade junto de não-hóspedes; em contextos mais “locais”, almoços executivos e programação/ativação cultural (brunches, festas temáticas, mercados) reforçam o fluxo de residentes e trabalhadores da zona.

Quanto à concorrência, os entrevistados referem que a pressão competitiva emana sobretudo da restauração de rua, mais do que de outros hotéis. Em consequência, muitos outlets adotam um posicionamento complementar (serviço ao hóspede fora dos horários principais; conveniência em snacks/bebidas; rooftops como proposta de lazer ao final do dia), investem em presença à porta e comunicação para mitigar a barreira de entrada típica de espaços inseridos em hotéis.

Em síntese, o retrato qualitativo corrobora que os perfis com maior captação externa combinam visibilidade efetiva (porta para a rua, esplanada, “montra”), pontos de atração (vista, produção à vista, música), conceito legível e coerente com o hotel e ativação comercial (sinalética, eventos, plataformas). Por contraste, outlets interiores ou pouco legíveis operam, regra geral, maioritariamente para hóspedes, salvo em situações de reposicionamento para zonas de maior fluxo e leitura imediata.

Hotel	Outlet	Tipo	Data de abertura	Localização física	Conceito /tema	Ligação conceitual ao hotel	Identidade visual própria	Presença em canais próprios	Horário	Regime de gestão	Público-alvo: Hóspedes	Público-alvo: Externos	Conteúdo: Lazer	Conteúdo: Negócios	Conteúdo: Eventos familiares	Conteúdo: Outro	Visibilidade exterior	Acesso direto pela rua	Parcerias delivery/takeaway	
1	1	Restaurante / Rooftop Bar	2012(renovação)	Restaurante interno + bar rooftop	Cozinha tradicional portuguesa + cocktails	Sim	Sim	Sim	Almoço e jantar	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eventos noturnos com vista	Reduzido	Não	Não	
2	2	Pizzaria	2024	Junto à receção; rés do chão	Cozinha italiana; Pizzaria	Sim	Sim	Sim	Almoço e jantar	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Não	Sim		Sim	Não	Sim	
2	3	Jardim Interior	2024	Espaço interior com esplanada/jardim	Jardim Interior	Sim	Não	Não	só no verão	Direta pelo hotel	Sim	Não	Sim	Não	Não	nd	Não	Não	Não	
3	4	Restaurante / Café e Bar lounge	2022	Junto à receção; rés do chão	Petiscos portugueses contemporâneos	Sim	Não	Não	All Day	Direta pelo hotel	Sim	Não	Sim	Não	Não	All Day	Sim	Não	Não	
4	1	5	Restaurante / Bar	2015	Junto à receção; terraço sobre a praça Batalha	Cozinha contemporânea portuguesa; vinhos e cocktails	Sim	Sim	Sim	all day	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Jantar após visitas turísticas	Sim	Sim	Sim
4	2	6	Restaurante / Bar	2019	Espaço interior com esplanada/jardim	Cozinha internacional e portuguesa	Sim	Não	Não	all day	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Refeições em grupo	Não	Não	Não
5	7	Restaurante italiano / Bar interior	2021(renovação)	Entrada pela rua (Rua Sá da Bandeira)	Comida italiana caseira – pizzas, risottos, etc.	Sim	Sim	Sim	Almoço e jantar	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Italiano	Sim	Sim	Não	
6	8	Restaurante / Rooftop Bar	2025	Junto à receção; rés do chão	Gastronomia leve e cocktails em ambiente contemporâneo	Sim	Sim	Sim	All Day	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Coworking	Reduzido	Não	Não	
6	9	Restaurante / Rooftop Bar	2025	Rooftop – 7.º piso	Gastronomia leve e cocktails em ambiente contemporâneo	Sim	Sim	Sim	All Day	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Eventos Especiais	Não	Não	Não indicado	
7	10	Bar	2021	Interior com Vista para a ponte Luís I (Gaia)	Wine Bar	Sim	Sim	Não	Jantar	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Sim		Eventos sociais e cocktails	Sim	Não	Não identificado	
7	11	Restaurante	2021	Interior com Vista para a ponte Luís I (Gaia)	Cozinha mediterrânea/portuguesa	Sim	Sim	Não	Jantar	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Sim		Eventos sociais e cocktails	Sim	Não	Não identificado	
7	12	Rooftop Bar	2021	Rooftop com Vista para a ponte Luís I (Gaia)	Snacks; cocktails premium	Sim	Sim	Não	all day	Direta pelo hotel	Sim	Sim	Sim	Sim		Eventos sociais e cocktails	Sim	Não	Não identificado	

Figura 6 - Tabela Comparativa e de Caracterização dos Outlets

4.2 Fatores que Influenciam a Rentabilidade de Restaurantes de Hotel

A análise das entrevistas identifica um conjunto de determinantes operacionais e estratégicos que, em conjunto, explicam variações de desempenho entre outlets de restauração hoteleira em contexto urbano. Sintetizam-se abaixo os fatores críticos e as respetivas racionalidades empíricas.

1. Qualidade do serviço, organização do trabalho e produtividade. A gestão de equipas (dimensionamento por períodos, polivalência, disciplina de rotinas) é recorrentemente apontada como condição necessária para cumprir orçamento e estabilizar margens; sublinha-se a necessidade de boa gestão de staff como um dos “três pilares” do sucesso, a par de promoção e compras eficientes. Em operações mais limitadas, é comum a acumulação de funções (ex.: dois colaboradores por turno assegurando restaurante, bar e *room service*), o que impõe limites à redução adicional de custos laborais. “Temos dois colaboradores por turno, que fazem restaurante, bar e *room service*, portanto não conseguimos aligeirar aqui muito mais.” (Entrevistado 2, Hotel 2).
2. Engenharia de menu e curadoria da oferta. A gestão inteligente da carta (não dispersar artigos, foco em itens com boa margem e execução simples) surge como recomendação central para preservar margem de contribuição e mitigar desperdício. Em contextos com restrições de infraestrutura, a opção por produtos de 5.ª gama de qualidade permite assegurar consistência e velocidade de serviço sem comprometer a perceção de valor. A introdução de menus executivos ajustados ao tecido empresarial local e a atualização de preços em linha com o mercado são práticas associadas a ganhos de receita. “Por um lado, ter um menu atrativo, com preços ajustados também ao mercado.”
“Criámos um menu executivo [...] abordámos empresas próximas do hotel com um valor especial, precisamente para potenciarmos o takeaway.” (Entrevistado 2, Hotel 2). “Optámos por 5.ª gama de qualidade porque não temos capacidade para uma operação complexa. A oferta deve ser simples, eficiente e consistente com as expectativas do cliente.” (Entrevistado 3, Hotel 3).

3. Estratégia de preços e valorização económica da experiência. Observa-se a utilização de diferenciação tarifária por experiência (sobretaxa para “mesas com melhor vista” e menus de degustação), convertendo atributos intangíveis (ambiente, vista) em receita incremental por coberto. “Apostamos em criar experiências diferenciadas, como menus de degustação e aproveitamento das mesas com melhor vista, cobrando um valor extra.” (Entrevistado 7, Hotel 7).

4. Compras, negociação com fornecedores e controlo de custos. A renegociação centralizada de fornecimentos, é descrita como mecanismo para reduzir o custo de mercadoria sem degradar o padrão de qualidade. Em termos de *controlling*, destacam-se práticas como metas claras de *food cost* (30–35%), monitorização semanal com *flash reports* e separação rigorosa entre custos de F&B e de Alojamento para evitar leituras enviesadas de rentabilidade. “Pedi [...] que, a nível central, pudessem ser renegociados preços com o fornecedor, até envolvendo volumes de outras unidades, para termos um peso negocial mais robusto.” (Entrevistado 2, hotel 2). “Food cost máximo de 30%–35%; medir semanalmente receitas e custos, com *flash reports*; separar corretamente custos de F&B e de alojamento.” (Entrevistado 3, Hotel 3)

5. Tecnologia e canais. Plataformas de reservas/venda foram determinantes para colocar no mercado novos outlets e acelerar a captação de clientela externa (particularmente em *rooftops*), enquanto plataformas de *delivery* (Uber/Glovo) surgem como canal coerente com ofertas de alta transportabilidade (e.g., pizzeria), contribuindo para alisamento de procura e takeaway. Ações simples no POS e estímulos no check-in são usados para impulsionar consumo de bar. “As plataformas de venda foi o que nos colocou no mercado e fomos crescendo.” (Entrevistado 6, Hotel 6). “É um restaurante que trabalha com plataformas de *delivery*, Uber ou Glovo [...] adequa-se ao tipo de gastronomia.” (Entrevistado 2, hotel 2).

6. Marketing, ativação e presença à porta. Para além da comunicação digital, a programação regular de eventos (festas temáticas, mercados mensais, datas sazonais)

opera como motor de notoriedade e efeito halo sobre períodos de maior margem. Em paralelo, sinalética e displays à entrada do hotel reduzem barreiras de acesso percebidas por não-hóspedes. “Colocámos sinalética e displays na entrada para convidar o público externo a entrar.” (Entrevistado 7, Hotel 7). “Não basta ter uma porta para a rua, é necessário criar apelo visual com vasos, tapetes ou decoração que despertem curiosidade.” (Entrevistado 3, Hotel 3).

7. Experiência e ambiente (decoração, iluminação, conforto). A coerência estética e de serviço com a categoria do hotel sustenta disposição a pagar e *review* positiva; enfatiza-se que padrões de um 4 estrelas devem ser “honrados”, mesmo quando a proposta é casual (pizzaria), preservando percepção de qualidade e preço médio sustentáveis. Espaços com luz natural, vista e boa decoração são descritos como estruturalmente mais rentáveis. “Espaços com luz natural, vistas e boa decoração são muito mais rentáveis.” (Entrevistado 7, Hotel 7). “Manter o serviço e os standards de qualidade [...] a qualidade expectável por um hotel de 4 estrelas tem que ser honrada.” (Entrevistado 2, Hotel 2).

8. Capacidade, *layout* e adequação ao mercado. Ajustes detalhados ao *layout* e tipologia de mesas (ex.: reforço de mesas de casal) e reposicionamento funcional das áreas de produção/serviço (ex.: cozinha no piso da rua/mesmo piso da sala de restaurante e em artéria pedonal) mostram efeitos materiais no volume de covers e na rotatividade das mesas. Mesmo mantendo a mesma equipa, a reconfiguração espacial pode multiplicar desempenho, ainda que com ticket médio mais baixo, por via de maior volume e *mix* compatível com a proposta (pizzaria/bar). “Estar numa zona de passagem, com visibilidade para o exterior, é determinante.” “Numa pousada, a abertura de uma porta para o exterior, com vasos e tapete à entrada, aumentou significativamente o número de clientes externos.” (Entrevistado 3, Hotel 3).

9. Gestão de *mix* de clientes e política de reservas. Práticas como reserva de quota de mesas para hóspedes asseguram serviço ao cliente interno/hóspede sem descurar o mercado local; o alinhamento do pequeno-almoço como “showroom” do hardware (ex.: forno a lenha visível) funciona como gatilho de intenção para o jantar dos próprios hóspedes. “Bloqueamos mesas e reservas para hóspedes [...] garantimos sempre mesa; no início havia imensas reclamações.” (Entrevistado 5, Hotel 5)

10. Parcerias B2B e *delivery/takeaway*. A proximidade a escritórios e a oferta de encomendas programadas (ex.: pedidos de 100 pizzas) abrem fluxos adicionais de receita em horários sem procura. Menus executivos com condições para empresas e takeaway reforçam a ocupação do almoço e estabilizam a produção. “Há muitos escritórios que utilizam o restaurante para *take away* e chegam a pedir [...] 100 pizzas para a data X.” (Entrevistado 2, Hotel 2)

11. Reputação e concorrência de rua. A concorrência relevante é maioritariamente a restauração de rua, pelo que a reputação local (*reviews, word-of-mouth*) e a legibilidade do conceito são vitais para atrair não-hóspedes; o objetivo é “fazer tropeçar” o passante (não-hóspede) com uma proposta clara e destaque do que existe no interior. “A concorrência mais relevante vem dos restaurantes de rua.” (Entrevistado 7, Hotel 7). “Sem dúvida dos restaurantes de rua. A oferta na Ribeira é muito forte.” (Entrevistado 3, Hotel 3)

Em resumo, os dados qualitativos convergem na ideia de que a rentabilidade resulta de um portefólio integrado de decisões: equipa e processos (serviço), curadoria e engenharia de menu (oferta), preço e garantia da experiência, compras e controlling, tecnologia e canais, marketing/ativação, ambiente e ajuste espacial (layout, capacidade). A coerência com a marca do hotel e a legibilidade para o público externo ancoram a disposição a pagar e a taxa de captura, enquanto parcerias B2B e *delivery/takeaway* ampliam janelas de receita e diluem sazonalidade.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Interpretação dos Resultados e Comparação com a Literatura

A análise dos resultados obtidos evidencia que a rentabilidade dos outlets de restauração em hotéis urbanos é fortemente condicionada por fatores interligados, entre os quais a localização e visibilidade, a coerência conceptual, a gestão operacional e a captação de procura externa. Estes achados são consistentes com a literatura internacional, embora também revelem nuances particulares do contexto urbano português.

I. Compatibilidade com a literatura existente:

Os dados recolhidos mostram que outlets com porta de rua, esplanada ou localização em rooftop captam uma proporção significativamente maior de clientes externos, chegando a representar 95% da procura em alguns casos. Este resultado confirma a relevância atribuída por (Zuhron et al., 2024) à localização como determinante da satisfação do consumidor, e alinha-se com a perspetiva de (Jin, 2015), que defende que elementos do ambiente e da disposição espacial influenciam diretamente o comportamento de consumo (Yulisetiari et al., 2024). Por outro lado, a forte atratividade dos rooftops com vista panorâmica reforça a ideia de que o ambiente pode funcionar como fator “destino”.

A literatura de (Gajić et al., 2022) evidencia que a qualidade da oferta gastronómica, o espaço e a personalidade do serviço contribuem para a criação e cocriação da marca hoteleira. Este ponto é corroborado pelos entrevistados, que destacam a importância da curadoria do menu, coerência com a marca do hotel e identidade própria do outlet (nome, decoração e comunicação) como fatores de diferenciação e competitividade (Gajić et al., 2022).

Do ponto de vista das tendências de consumo, (Zrnić et al., 2024) sublinham que os clientes procuram autenticidade, experiências diferenciadas e qualidade consistente, o que se relaciona diretamente com as práticas descritas pelos gestores, como brunches temáticos, menus de degustação e valorização de mesas premium com vista.

No plano operacional, os resultados apontam para a centralidade da engenharia de menus, polivalência das equipas e gestão rigorosa de custos (food cost alvo 30–35%, flash reports semanais). Estas práticas confirmam a evidência de que a rentabilidade não depende apenas de captação de procura, mas também de execução eficiente, em linha com os estudos sobre gestão de F&B em contexto hoteleiro (Gajić et al., 2022).

Embora a literatura enfatize a importância da localização, os dados sugerem que um conceito distintivo e ativado comercialmente pode mitigar limitações de micro-localização. Casos de reposicionamento espacial, abertura de portas e uso de sinalética simples demonstram que pequenas intervenções podem alterar radicalmente a procura. Este aspeto contribui para expandir a teoria ao evidenciar que a ativação comercial e a legibilidade do espaço são mediadoras entre localização e captação.

Outra nuance relevante é o peso dos rooftops urbanos como “produtos destino”, capazes de atrair predominantemente não-hóspedes, em contraste com a literatura que assume uma dependência primária dos clientes *in-house* (Yulisetiari et al., 2024). Tal sugere que, em contextos urbanos com elevada densidade turística, a oferta de rooftops pode inverter a lógica de dependência do hóspede, funcionando como geradores de reputação e margem.

Por fim, os resultados revelam que em alguns hotéis o bar e a mixologia representam uma âncora de margem mais estável do que a componente alimentar, apontando para a necessidade de rever a primazia da restauração food-led na literatura hoteleira.

II. Resultados divergentes:

Em determinados casos, a existência de porta de rua não se traduziu em ganhos expressivos, o que pode ser explicado por baixa densidade pedonal, ausência de conceito distintivo ou comunicação deficiente. Do mesmo modo, a introdução de tecnologia sem a devida formação dos colaboradores mostrou não gerar impacto positivo na rentabilidade, confirmando a literatura que destaca a importância do uso efetivo de dados e da capacitação das equipas (Jin, 2015).

III. Integração dos métodos:

A triangulação entre entrevistas e literatura reforça a robustez dos resultados. Por exemplo, a forte relevância atribuída à visibilidade e ambiente pelos gestores (Entrevistado 5, Hotel 5; Entrevistado 1, Hotel 1) encontra paralelo nas conclusões de (Jin, 2015), que destaca o impacto da iluminação, música e layout na satisfação e consumo. Da mesma forma, a valorização de *menu engineering* e diferenciação de preços (sobretaxa por vista, menus de degustação) foi corroborada empiricamente por (Yulisetiari et al., 2024), que identificaram preço como fator significativo na satisfação.

Implicações teóricas e práticas

Em termos teóricos, os resultados sustentam um quadro integrador em que a rentabilidade resulta do alinhamento entre conceito, localização e execução operacional, mediado por fatores de visibilidade, ambiente e gestão de custos. Em termos práticos, apontam-se como boas práticas:

1. diagnóstico prévio do conceito vs. localização
2. aposta em *rooftops* e bares
3. sinalética e acessibilidade como alavancas de captação externa
4. gestão contínua de menus e custos
5. monitorização de KPIs como *covers/FTE*, *RevPASH* e *mix* de clientes externos

IV. Implicações para a Gestão Hoteleira e de Restauração

Os resultados obtidos nesta investigação têm implicações diretas para a prática de gestão em hotéis urbanos, em particular no que respeita à otimização da rentabilidade dos outlets de restauração. A reflexão que se segue procura traduzir as evidências empíricas em recomendações concretas para gestores hoteleiros e de restauração.

5.2.1 Estratégias de localização e visibilidade

Os resultados obtidos reforçam que a localização constitui o eixo estruturante da rentabilidade dos outlets de restauração em hotéis urbanos. De forma direta, a visibilidade e a acessibilidade determinam o volume de clientes externos; de forma indireta, condicionam todas as restantes decisões de gestão — do conceito ao *pricing* e à operação. Em termos simples, sem visibilidade não há procura, e sem procura não há rentabilidade.

A localização micro — entendida como a posição do outlet dentro do edifício, a sua relação com a receção, os acessos e a presença ou ausência de porta de rua — mostrou-se decisiva para a performance comercial. Espaços situados em pisos superiores ou interiores tendem a depender fortemente da procura interna (hóspedes), enquanto unidades voltadas para a rua ou com entrada independente registam uma penetração significativamente superior no mercado local. Esta constatação confirma que a visibilidade física é um pré-requisito do desempenho económico.

Paralelamente, a legibilidade externa — traduzida na clareza da sinalética, na existência de vitrinas, esplanadas ou iluminação própria — atua como mediador entre localização e captação de clientes. Mesmo outlets bem localizados podem perder potencial se não comunicarem adequadamente a sua presença no espaço urbano.

Assim, os gestores devem considerar a localização e a visibilidade não como condições fixas, mas como variáveis estratégicas passíveis de otimização através de decisões de design, comunicação e operação. Entre as ações prioritárias destacam-se:

- Criar acessos independentes sempre que possível, reduzindo a barreira psicológica associada ao “restaurante de hotel” e facilitando o acesso direto do público externo.
- Investir em sinalética e iluminação exterior, assegurando coerência com o posicionamento do hotel e visibilidade adequada em diferentes períodos do dia.
- Explorar a esplanada e a montra como extensão do conceito, tornando o espaço reconhecível e convidativo, e reforçando o papel do outlet no tecido urbano.
- Reavaliar o posicionamento físico de outlets pouco visíveis, ponderando intervenções estruturais ou reconfigurações internas sempre que o retorno potencial justifique o investimento.

- Articular a localização com o conceito, garantindo que o tipo de oferta, a experiência proposta e o público-alvo são compatíveis com o contexto urbano e o fluxo de passagem existente.

Em resumo, a localização e a visibilidade não são apenas condições espaciais, mas determinantes estratégicos que influenciam todas as dimensões da gestão: condicionam o tipo de cliente captado, o formato do conceito, a política de preços e até a estrutura de custos. A gestão hoteleira deve, portanto, encarar estas variáveis como o ponto de partida de qualquer decisão sobre os outlets de restauração.

V. Gestão do conceito e integração com a marca:

Os dados revelaram que outlets com identidade própria, ainda que coerente com o hotel, conseguem competir de forma mais eficaz no mercado local. Para os gestores, isto significa:

Desenvolver narrativas de conceito (nome, design, comunicação) que reforcem a atratividade para residentes e turistas não-hóspedes.

Assegurar que o conceito é compatível com os recursos operacionais disponíveis, evitando ofertas demasiado complexas para cozinhas ou equipas reduzidas.

Integrar o outlet na estratégia global de *branding* do hotel, mas garantindo margem de diferenciação.

VI. Políticas de preços e valorização da experiência:

A evidência mostra que a monetização de atributos intangíveis (vista, exclusividade, lugares premium) pode gerar receita incremental significativa. Assim, recomenda-se:

Diferenciação tarifária baseada em experiência (sobretaxa para mesas com vista, menus de degustação, cocktails exclusivos).

Introdução de menus executivos ajustados ao tecido empresarial local, promovendo a ocupação em horários de menor procura.

Alinhamento regular da política de preços com o mercado

VII. Eficiência operacional e controlo de custos:

A sustentabilidade financeira depende tanto da receita como do controlo da despesa.

Os gestores devem:

Implementar práticas de engenharia de menus para maximizar margens e reduzir desperdício.

Utilizar produtos de 5.ª gama de qualidade quando adequado, assegurando consistência e rapidez de serviço.

Definir metas explícitas de food cost e monitorizá-las semanalmente com relatórios de controlo.

Promover a polivalência das equipas e a gestão eficaz de horários, aumentando a produtividade sem comprometer a qualidade.

VIII. Captação e fidelização do mercado externo:

Os dados demonstram que a abertura ao público externo é essencial para a rentabilidade em hotéis urbanos. Para potenciar esta dimensão, sugere-se:

Reforço da presença digital (redes sociais, plataformas de reservas) e campanhas dirigidas ao mercado local.

Programação cultural e de eventos (brunches temáticos, música ao vivo, workshops gastronómicos) para estimular visitas regulares.

Estabelecimento de parcerias locais (empresas, *coworkings*, operadores turísticos) para gerar fluxo contínuo de clientes externos.

5.2.2 Síntese das implicações práticas

De forma integrada, os resultados obtidos demonstram que a localização e a visibilidade constituem o alicerce estratégico sobre o qual assentam todas as decisões de gestão relativas aos outlets de restauração em contexto hoteleiro urbano. Esta variável não atua isoladamente, mas antes condiciona, amplifica ou limita o impacto das restantes dimensões — o conceito, a política de preços, a operação e a relação com o mercado externo.

Em primeiro lugar, a localização define o potencial de procura. Um restaurante pode ter um conceito inovador e uma operação eficiente, mas sem visibilidade ou acessibilidade dificilmente atinge volume crítico. Assim, a localização deve ser entendida como um ativo comercial, não apenas físico: é o ponto de contacto entre o produto e o cliente. A existência de porta de rua, sinalética eficaz e integração no fluxo pedonal urbano são condições que determinam a frequência e, conseqüentemente, a rentabilidade.

Em segundo lugar, a localização influencia o conceito. Um outlet voltado para a rua exige um posicionamento distinto de um espaço interno destinado principalmente a hóspedes. Enquanto o primeiro deve oferecer conceitos de destino, capazes de competir no mercado local e atrair clientes externos, o segundo deve privilegiar ofertas complementares que reforcem a experiência de estadia. Assim, a coerência entre localização e identidade conceptual é determinante: a falta de alinhamento entre ambos traduz-se em ineficiência comercial.

Em terceiro lugar, a visibilidade afeta a percepção de valor e a política de preços. Restaurantes com vistas panorâmicas, localização privilegiada ou elevada exposição beneficiam de maior predisposição ao consumo e podem adotar estratégias de preço mais dinâmicas, valorizando atributos como exclusividade, ambiente e cenário. Em contraste, localizações menos visíveis requerem ofertas mais competitivas e frequentes, apoiadas em menus executivos, eventos ou parcerias locais para compensar o menor fluxo natural.

A execução operacional é, por sua vez, o elemento que converte o potencial da localização em desempenho económico real. Mesmo um espaço bem localizado pode falhar se não existir eficiência na gestão de custos, planeamento de escalas e consistência na experiência de serviço. Assim, a engenharia de menus, a formação das equipas e a monitorização sistemática de indicadores (CMV, RevPASH, covers/FTE) tornam-se instrumentos essenciais para transformar visibilidade em rentabilidade sustentável.

Finalmente, a localização é também o ponto de partida para a captação e fidelização do mercado externo. A presença física no tecido urbano deve ser reforçada por estratégias de ativação contínua — marketing local, eventos culturais e comunicação digital — que tornem o outlet parte integrante da vida da cidade. A visibilidade, quando associada a uma programação coerente e a uma oferta distintiva, converte-se num círculo de notoriedade, procura e lucro.

A localização e a visibilidade são o gatilho da rentabilidade pois determinam o nível de procura, moldam o conceito, influenciam o preço, sustentam a operação e alimentam a relação com o mercado. A gestão eficaz de outlets de restauração em hotéis urbanos exige, por conseguinte, uma visão integrada, onde a localização não é apenas o ponto de partida, mas o eixo estruturante que articula todas as dimensões estratégicas e operacionais do negócio.

5.3 Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras

Ao analisar criticamente o presente estudo, importa reconhecer um conjunto de limitações que condicionam a sua amplitude e que, simultaneamente, abrem caminho a futuras investigações. Dada a centralidade da localização na problemática em análise, esta variável merece particular destaque nesta reflexão.

5.3.1 Limitações do estudo

A primeira limitação prende-se com o foco geográfico: a investigação incidiu apenas em hotéis urbanos localizados em Portugal, no centro histórico da cidade do Porto. Embora esta escolha permita captar especificidades do contexto português, não abrange realidades distintas como resorts de praia, destinos rurais ou capitais globais, onde a relevância da localização e as dinâmicas de procura podem assumir contornos diferentes. Assim, a generalização dos resultados para outros contextos deve ser feita com prudência.

Em segundo lugar, importa salientar que a análise da localização foi conduzida sobretudo através da perceção dos gestores entrevistados, complementada por alguns dados operacionais e cruzamento da literatura existente. Não foi possível incluir métricas objetivas de fluxo pedonal, análise de mapas de calor urbanos ou estudos de mobilidade, que poderiam enriquecer a avaliação do impacto da localização micro e macro na rentabilidade. Esta limitação metodológica reduz a possibilidade de quantificar com maior precisão a influência do fator localização.

Em terceiro lugar, a amostra intencional e de dimensão limitada condiciona o alcance dos resultados. Apesar de reunir diretores de reconhecida experiência, não se trata de um universo representativo do setor hoteleiro nacional. O foco qualitativo garante profundidade interpretativa, mas não assegura capacidade de generalização estatística.

Por fim, deve referir-se que o estudo decorreu num período marcado por alterações conjunturais (pós-pandemia, inflação elevada, mudanças nos padrões de mobilidade urbana), que podem ter influenciado a perceção da importância relativa da localização e da dependência do mercado externo.

5.3.2 Sugestões para investigações futuras

De forma a ultrapassar as limitações identificadas e aprofundar a compreensão do papel da localização na rentabilidade dos outlets de restauração, sugerem-se as seguintes linhas de investigação futura:

Estudos comparativos entre diferentes tipos de localização urbana – Avaliar outlets situados em ruas secundárias, praças centrais, zonas turísticas de elevado fluxo e áreas residenciais, de forma a identificar padrões de desempenho diferenciados.

Integração de métricas objetivas de mobilidade – Utilizar dados de georreferenciação, estatísticas municipais de tráfego pedonal e outras ferramentas para correlacionar visibilidade, acessibilidade e volume de clientes.

Análise da interação localização–conceito – Investigar até que ponto conceitos fortes (ex.: rooftops de destino, bares de assinatura) conseguem compensar limitações de localização menos privilegiada.

Estudos longitudinais – Observar o impacto da localização ao longo do tempo, em especial em projetos de rebranding ou reconfiguração espacial de outlets, avaliando antes e depois de intervenções estruturais.

Analisar e cruzar a informação sob o ponto de vista da procura. A relação Localização / Oferta / Procura.

Comparação internacional – Replicar o estudo em contextos urbanos com características distintas (capitais europeias, cidades emergentes, destinos insulares) para compreender a universalidade ou especificidade do peso da localização.

Análise de métricas de rentabilidade, como faturação total, número de covers, número de colaboradores, salários, valores de food cost.

Em síntese, a principal limitação do presente trabalho reside no facto de a análise da localização se ter baseado sobretudo em perceções e em casos concretos de hotéis urbanos portugueses e no centro histórico do Porto. Apesar disso, os resultados fornecem contributos relevantes ao evidenciar que a localização, em articulação com o conceito e a execução, constitui um eixo central da rentabilidade. Futuras investigações que incorporem metodologias quantitativas e contextos diversificados poderão aprofundar este conhecimento, permitindo consolidar um quadro teórico mais robusto e apoiar decisões estratégicas mais fundamentadas na gestão hoteleira e de restauração.

6 - CONCLUSÃO

6.1 Resumo dos Principais Resultados

A presente investigação permitiu responder à questão central — de que forma a localização do restaurante de um hotel influencia a sua rentabilidade — e alcançar os objetivos específicos delineados.

Em primeiro lugar, verificou-se que a localização e a visibilidade constituem fatores determinantes na captação de clientes externos e, conseqüentemente, na rentabilidade dos outlets de restauração. Os restaurantes com porta para a rua, esplanada ou situados em rooftops revelaram maior atratividade, chegando em alguns casos a registar que mais de 90% dos clientes eram compostos por não-hóspedes. Por contraste, outlets interiores, com acesso restrito pelas circulações do hotel e sem acesso direto exterior, apresentaram maior dependência dos clientes alojados.

No que respeita ao primeiro objetivo específico (Analisar a influência da visibilidade e do acesso do restaurante na captação de clientes e na geração de receita), a análise evidenciou que a visibilidade e o acesso influenciam diretamente a procura. Pequenas intervenções como a abertura de uma entrada independente, a instalação de sinalética clara ou a ativação da fachada com elementos visuais simples resultaram em aumentos expressivos no número de clientes externos, confirmando a importância destes fatores como catalisadores de receita.

Relativamente ao segundo objetivo (Comparar a performance entre restaurantes de hotel localizados exclusivamente no interior e os voltados para o exterior), a comparação entre restaurantes localizados exclusivamente no interior e aqueles voltados para o exterior mostrou diferenças claras de desempenho. As operações com maior exposição urbana atraíram um mix mais equilibrado entre hóspedes e público externo, enquanto as unidades interiores registaram uma clientela maioritariamente residente no hotel. Em alguns casos, a mudança de localização ou o reposicionamento físico resultaram em aumentos substanciais de volume e faturação.

Por fim, no que se refere ao terceiro objetivo (Identificar as melhores práticas de conceptualização de outlets de restauração em contexto hoteleiro urbano), foi possível identificar um conjunto de boas práticas de conceptualização com impacto positivo na

rentabilidade. Entre elas destacam-se: a coerência entre conceito do outlet e identidade do hotel, combinada com a criação de marcas próprias para competir no mercado local; a engenharia de menus focada em produto de elevada margem e simplicidade de execução; a valorização de atributos intangíveis, como vista ou exclusividade, através de diferenciação tarifária; e a utilização de programação cultural e plataformas digitais para reforçar a notoriedade e a captação de clientes externos.

Em síntese, os resultados demonstram que a rentabilidade dos outlets de restauração em hotéis urbanos resulta da interação entre localização, conceito e execução operacional. A presença de porta de rua, esplanada ou rooftop, aliada a um conceito distintivo e a práticas de gestão eficientes, potencia significativamente a atratividade junto de não-hóspedes e assegura maior sustentabilidade financeira.

6.2 Contribuições para a Teoria e para a Prática

Os resultados desta investigação oferecem contributos relevantes tanto para o avanço do conhecimento académico como para a prática profissional no setor da hotelaria e da restauração.

Do ponto de vista teórico, a tese reforça a evidência de que a localização é um fator determinante para a rentabilidade de restaurantes, acrescentando nuances específicas ao contexto hoteleiro urbano português. Ao comparar outlets com porta de rua, rooftops e operações interiores, o estudo evidencia que a rentabilidade não depende apenas da posição física, mas também da forma como esta é ativada através de visibilidade, legibilidade e coerência conceptual. Assim, amplia-se a literatura existente ao introduzir a noção de que a micro localização combinada com práticas de ativação comercial pode compensar limitações espaciais, o que constitui um contributo original para o debate académico. Adicionalmente, a investigação integra a dimensão qualitativa do conceito e da gestão operacional no quadro de análise da rentabilidade, propondo um modelo interpretativo assente na interação entre localização, conceito e execução.

No plano prático, os resultados traduzem-se em orientações úteis para gestores hoteleiros e de restauração. A evidência recolhida demonstra que decisões aparentemente simples — como a abertura de uma entrada independente, a introdução de sinalética atrativa ou a programação de eventos — podem ter impacto significativo na captação de clientes

externos e, conseqüentemente, na performance financeira. Além disso, sublinha-se a importância de alinhar o conceito gastronómico com a identidade do hotel, mas garantindo identidade própria do outlet para competir no mercado local. A investigação destaca ainda a relevância de práticas como a engenharia de menus, a diferenciação tarifária baseada na experiência (vista, exclusividade), o controlo rigoroso de custos e a utilização de plataformas digitais como motores de visibilidade e notoriedade.

Em síntese, a contribuição desta tese para a teoria consiste na consolidação de um quadro conceptual que articula localização, conceito e execução operacional como eixos fundamentais da rentabilidade em outlets de restauração hoteleira. Para a prática, fornece recomendações concretas que podem apoiar gestores na tomada de decisão e na implementação de estratégias eficazes para potenciar a sustentabilidade e competitividade da restauração em hotéis urbanos.

6.3 Recomendações para Hotéis e Restaurantes

Com base nas conclusões obtidas, é possível delinear um conjunto de recomendações práticas para a gestão de outlets de restauração em hotéis urbanos, com vista a maximizar a sua rentabilidade:

1. Privilegiar a visibilidade e o acesso independente
Sempre que viável, deve ser criada uma entrada direta para a rua, complementada por esplanadas, sinalética clara e elementos de apelo visual. Estas medidas reduzem a barreira de entrada típica dos restaurantes em hotéis e aumentam significativamente a captação de clientes externos.
2. Apostar em *rooftops* e localizações privilegiadas
Os dados evidenciaram que *rooftops* com vista panorâmica e espaços com luz natural funcionam como verdadeiros “produtos-destino”, com forte capacidade de atrair público externo. Os hotéis que dispõem destas valências devem potenciá-las através de propostas gastronómicas ajustadas e políticas de preços diferenciadas.
3. Desenvolver conceitos distintivos e coerentes com a marca do hotel
Recomenda-se que cada outlet tenha uma identidade própria (nome, decoração, comunicação), mantendo ao mesmo tempo a coerência com a imagem global do hotel.

Este equilíbrio permite competir de forma eficaz no mercado local e reforçar a notoriedade da unidade hoteleira.

4. Implementar estratégias de preços baseadas na experiência
A diferenciação tarifária associada a atributos como vista, exclusividade ou lugares premium deve ser explorada como fonte de receita incremental. Em paralelo, menus executivos ajustados ao tecido empresarial local podem aumentar a ocupação em horários de menor procura.
5. Reforçar a eficiência operacional e o controlo de custos
É essencial adotar práticas de engenharia de menus que privilegiem itens de elevada margem e fácil execução, bem como manter metas explícitas de *food cost* (30–35%) monitorizadas semanalmente. A polivalência das equipas e a gestão ajustada de horários são igualmente críticas para sustentar margens de rentabilidade.
6. Ativar o mercado local através de marketing e eventos
A comunicação digital, aliada a programação cultural e gastronómica (*brunches* temáticos, música ao vivo, mercados *pop-up*), funciona como motor de notoriedade e fidelização de clientes externos. A presença em plataformas de reservas e de *delivery* deve ser integrada de forma estratégica, consoante a proposta gastronómica.
7. Estabelecer parcerias estratégicas
A colaboração com empresas, espaços de coworking, operadores turísticos e produtores locais pode ampliar a procura, gerar novas fontes de receita (encomendas programadas, eventos privados) e consolidar o posicionamento do outlet no ecossistema urbano.

Em síntese, a rentabilidade da restauração em hotéis urbanos depende de uma gestão integrada que combine visibilidade, conceito distintivo, eficiência operacional e ativação do mercado local. A adoção destas recomendações pode transformar os outlets de restauração de meros serviços de apoio ao alojamento em verdadeiros centros de receita e diferenciação competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alwedyan, S. (2024). Optimal location selection of a casual-dining restaurant using a multi-criteria decision-making (MCDM) approach. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 12(1), 156–172.
- Balderas-Cejudo, A., Patterson, I., & Leeson, G. W. (2019). Senior Foodies: A developing niche market in gastronomic tourism. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 16, 100152.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Calderón, M. F. B., Cristerna, D. E., Herrera, J. M. V., & Rosa, R. S. de la. (2024). Qualitative benefits of MBESST in the selection of a restaurant location: Touristic restaurant Palencia de Lara, Toledo, Spain. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(2), 472–486.
- Chua, B.-L., Karim, S., Lee, S., & Han, H. (2020). Customer Restaurant Choice: An Empirical Analysis of Restaurant Types and Eating-Out Occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6276.
- Creswell, J. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Em *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

- Crotty, M. (1998). The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process. Em *He Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*.
- Gajić, T., Zrnić, M., Vujić, T., Vujić, M., & Stojanović, Đ. (2022). Gastronomy offers in a function of creation and co-creation of a recognized hotel brand: Illustrations from hotel Crni vrh. *Ekonomika Poljoprivrede*, 69(3), 749–763.
- Hallak, R., Lee, C., & Onur, I. (2021). Health Star Ratings and Beverage Purchase Intentions: A Study of Australian and New Zealand Hospitality Consumers. *Foods*, 10(11), 2764.
- Han, X., Xu, S., Xiong, Y., & Zhao, S. (2020). The Relationship between Customer Satisfaction and Location of Restaurant. *Proceedings of the 2020 11th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning*, 385–395.
- Hsiao, Y.-H., & Chen, G.-T. (2018). Customer Kansei-oriented restaurant location evaluation using Kansei Engineering. *2018 5th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA)*, 299–303.
- Jin, Q. (2015). *A Research Proposal: He Effects of Restaurant Environment on Consumer Behavior*.
- Kerschbaumer, S., Voracek, M., Aczél, B., Anderson, S. F., Booth, B. M., Buchanan, E. M., Carlsson, R., Heck, D. W., Hiekkaranta, A. P., Hoekstra, R., Karch, J. D., Lafit, G., Lin, Z., Liu, S., MacKinnon, D. P., McGorray, E. L., Moreau, D., Papadatou-Pastou, M., Paterson,

H., ... Tran, U. S. (2025). VALID: A Checklist-Based Approach for Improving Validity in Psychological Research. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 8(1), 25152459241306432.

Madsen, D. Ø. (2020). *One Marketing Metric to Rule Them All? An Examination of the Emergence and Rise of Net Promoter Score as a Marketing Fashion* (SSRN Scholarly Paper No. 3738866). Social Science Research Network.

Markoski, F., Basnarkov, L., Stojkoska, B., Lameski, P., & Zdravevski, E. (2021). Are central-zone restaurants better for consumers? -An analytical approach. *2021 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)*, 5963–5965.

Mungkur, E., Yulisetiari, D., Wulandari, D., & Cahyaningsih, D. (2022). *The Influence of Service Quality and Price and Location on Consumer Satisfaction at LegianJember Restaurant*. 4(9).

Myers, M. D. (2020). *Qualitative Research in Business & Management*. SAGE Publications Ltd.

Parsa, H. G., Self, J., Sydnor-Busso, S., & Yoon, H. J. (2011). Why Restaurants Fail? Part II - The Impact of Affiliation, Location, and Size on Restaurant Failures: Results from a Survival Analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(4), 360–379.

Rasal, M., Shende, K., & Sukhatmay, V. (2019). To study the significance of location for small restaurants business. *Think India*.

- Ringo, D. S., & Elias, R. (2024). Innovative practices, where performance flourishes! Enhancing restaurant performance through location and innovative restaurant practices. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*.
- Shoalihin, S., Suhaety, Y., & Lestari, A. (2024). The Role of Service Quality and Location in Increasing Customer Loyalty with Customer Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(3), 718–725.
- Stahl, N. A., & King, J. R. (2020). *Understanding and Using Trustworthiness in Qualitative Research*.
- Tzeng, G.-H., Teng, M.-H., Chen, J.-J., & Opricovic, S. (2002). Multicriteria selection for a restaurant location in Taipei. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 171–187.
- UNESCO, U. W. H. (1996). *Historic Centre of Oporto, Luiz I Bridge and Monastery of Serra do Pilar*. UNESCO World Heritage Centre. <https://whc.unesco.org/en/list/755/>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vukolić, D., Gajić, T., Petrović, M. D., Bugarčić, J., Spasojević, A., Veljović, S., Vuksanović, N., Bugarčić, M., Zrnić, M., Knežević, S., Rakić, S. R., Drašković, B. D., & Petrović, T. (2023). Development of the Concept of Sustainable Agro-Tourism Destinations—Exploring the Motivations of Serbian Gastro-Tourists. *Sustainability*, 15(3), 2839.

Wang, J., & Yan, X. (2017). *How Location Matters in Restaurant Success?*

Yulisetiari, D., Farid, M., Nanda, E., Sudarsih, S., Prasetiyaningtiyas, S., & Irawan, B. (2024).

THE INFLUENCE OF PRODUCT QUALITY AND SERVICE QUALITY ON CUSTOMER LOYALTY THROUGH CONSUMER SATISFACTION OF KENTUCKY FRIED CHICKEN (KFC) IN JEMBER. *Journal of Innovations in Business and Industry*, 2(4), 207–216.

Zhang, J., & Enemark, A. E. (2016). *Factors Influencing Business Performance in Hotels and Restaurants.*

Zrnić, M., Gajić, T., & Knežević, S. (2024). (PDF) Consumer Trends and Preferences of Food and Beverage in the Hospitality Sector. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/382129324_Consumer_Trends_and_Preferences_of_Food_and_Beverage_in_the_Hospitality_Sector

Zuhron, A. M., Wijaya, R., & Fiandari, Y. R. (2024). Impact Of Service Quality and Location on Customer Satisfaction. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 4(2), 172–179.

ANEXOS

Anexo A – GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Introdução

1. Agradecimento pela participação e apresentação do estudo.
2. Explicação do objetivo da entrevista:
 - Explorar o impacto da localização dos outlets de restauração na sua rentabilidade.
 - Compreender os fatores que influenciam o desempenho dos outlets.
 - Identificar as melhores práticas para o desenvolvimento de conceitos de restauração em hotéis urbanos.
3. Garantia de confidencialidade e anonimato.
4. Pedido de consentimento para gravação da entrevista.

Secção 1: Entrevistado

1. Poderia apresentar-se e descrever brevemente o seu percurso profissional na hotelaria?
2. Qual é o seu cargo atual e quais as suas principais responsabilidades na gestão dos outlets de restauração?

Secção 2: Fatores que Influenciam a Rentabilidade dos Outlets de Restauração

3. Qual é o público-alvo principal dos outlets de restauração no seu hotel?
4. Na sua experiência, que estratégias têm sido mais eficazes para aumentar a rentabilidade dos outlets?

5. De que forma a concorrência impacta a performance dos outlets de restauração? Sente que a concorrência é mais significativa vinda de outros hotéis ou de restaurantes independentes (de rua)?

Secção 3: Impacto da Localização na Performance dos Outlets

6. A localização de um outlet dentro do hotel influencia o seu desempenho?
7. Acredita que a visibilidade para a rua e o acesso ao público externo são fatores determinantes? Porquê?
8. Existe diferença de rentabilidade entre outlets localizados no rés-do-chão, rooftop ou em zonas interiores do hotel?
9. Pode partilhar exemplos de mudanças de localização dentro do hotel que tenham resultado num impacto positivo ou negativo?

Secção 4: Desenvolvimento de Conceitos de Restauração em Hotéis

10. Como é definido o conceito gastronómico de um outlet de restauração no hotel? Quais são os principais fatores considerados?
11. Qual a importância da coerência entre o conceito do hotel e o conceito do outlet para o seu desempenho?
12. Na sua opinião, quais são as melhores práticas para desenvolver um conceito de restauração competitivo num hotel urbano?
13. O que distingue um outlet de sucesso de um outlet com fraco desempenho?

Secção 5: Reflexão Final e Recomendações

14. Com base na sua experiência, quais seriam as três recomendações-chaves para melhorar a rentabilidade dos outlets de restauração em hotéis urbanos?
15. Há algum aspeto que considera relevante sobre este tema e que não tenha sido abordado na entrevista?

Anexo B – CHECKLIST DE CARACTERIZAÇÃO DO OUTLET

Checklist de Caracterização do Outlet de Restauração

1. Identificação do Outlet

- Nome do outlet
- Tipo (Restaurante / Bar / Cafeteria / Lobby Bar / Rooftop / Outro: _____)
- Localização dentro do hotel (RC, Piso superior, Rooftop, Piso -1, etc.)
- Data de abertura

2. Características Operacionais

- Horário de funcionamento
- Capacidade total (n.º de lugares sentados)
- Área (m²)
- Número médio de colaboradores afetos ao outlet
- Regime de gestão (direta pelo hotel / concessionado / parceria externa)

3. Público-alvo

- Apenas hóspedes
- Clientes externos
- Ambos
- Segmento dominante (turistas lazer / negócios / residentes locais / outro)

4. Conceito e Identidade

- Tema ou conceito gastronómico (ex: cozinha portuguesa contemporânea, internacional, fusão, etc.)
- Ligação ao conceito do hotel (sim/não; qual?)
- Identidade visual própria (nome, logotipo, decoração distinta?)
- Presença em redes sociais ou canais próprios (website, IG, etc.)

5. Localização e Acessibilidade

- Visibilidade a partir do exterior do hotel
- Acesso direto da rua (sim/não)
- Sinalização visível desde o exterior (sim/não)
- Parceria com plataformas de delivery ou takeaway