

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Daniela Silva Martins

*A estratégia de co-branding da restauração em contexto  
hoteleiro: O estudo de caso da marca Olivier - Yakuza no Le  
Monumental Palace Hotel no Porto*

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira: Saúde e Bem-Estar

Orientação: Prof. Doutor António Manuel da Silva de Melo

Orientação: Prof. Especialista Daniel José Gaioso Vaz Carvalho Azevedo

Vila do Conde, Junho de 2021

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Daniela Silva Martins

*A estratégia de co-branding da restauração em contexto  
hoteleiro: O estudo de caso da marca Olivier - Yakuza no Le  
Monumental Palace Hotel no Porto*

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira: Saúde e Bem-Estar

Orientação: Prof. Doutor António Manuel da Silva de Melo

Orientação: Prof. Especialista Daniel José Gaioso Vaz Carvalho Azevedo

Vila do Conde, Junho de 2021

Daniela da Silva Martins

*A estratégia de co-branding da restauração em contexto  
hoteleiro: O estudo de caso da marca Olivier - Yakuza no Le  
Monumental Palace Hotel no Porto*

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira: Saúde e Bem-Estar

**Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Especialista Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, Junho de 2021

## AGRADECIMENTOS

A gratidão é dos sentimentos mais puros que o ser humano pode sentir. Palavra que advém do latim “*gratitudo*” e que, no dicionário aparece como o reconhecimento e agradecimento em relação a alguém ou a algo que tenha recebido. Ser grato é fundamental para sermos pessoas melhores, mais felizes e mais completas (Marques, 2019).

À minha família por toda a paciência, força e motivação que me foram cedendo ao longo deste percurso.

Aos meus orientadores, Professor Doutor António Melo e Professor Especialista Daniel Azevedo, que foram sempre muito atenciosos e interessados ao longo da execução deste trabalho, através da partilha dos seus conhecimentos e do incentivo para fazer cada vez melhor.

O meu agradecimento a todos os colaboradores do Le Monumental Palace Hotel, pela forma que me receberam ao longo dos seis meses que lá permaneci. Um agradecimento especial à minha orientadora de estágio - Sandra Flores, por toda a dedicação e atenção em acompanhar o meu percurso durante o estágio.

Por último, gostaria de agradecer aos meus amigos e colegas que, direta ou indiretamente me apoiaram.

Obrigada a todos!

## RESUMO ANALÍTICO

A indústria hoteleira tem vindo a sofrer várias alterações ao longo dos últimos anos, especialmente pela necessidade de se destacar num meio onde tem surgido cada vez mais concorrência. O aumento da procura turística nos diversos países, e o aparecimento de novas unidades hoteleiras, levou à procura de novas estratégias de diferenciação e inovação. Sendo assim, os gestores das unidades hoteleiras, têm procurado inovar a oferta complementar ao serviço de alojamento, de forma a criar um pacote de experiências cada vez mais completo e diferenciado para os seus hóspedes.

Neste trabalho, iremos analisar de que forma a implementação dessas estratégias, especialmente a estratégia de *co-branding* da restauração em contexto hoteleiro, poderá levar ao aumento da procura e faturação, assim como atrair novos mercados e diferentes públicos.

Este trabalho é fruto do estágio no Le Monumental Palace Hotel, que teve a duração de seis meses, com início em setembro de 2020 e finalizando em março de 2021. Além do estágio foi desenvolvida uma investigação paralela, relativamente à estratégia e parceria recentemente implementada pela unidade hoteleira. Sendo assim, o objetivo geral desta investigação foi o impacto da parceria de *co-branding* entre o Le Monumental Palace Hotel e o Grupo Olivier. Iremos assim, especialmente ao longo do capítulo IV, perceber de que forma a parceria de *co-branding* entre a marca Yakuza by Olivier e o Le Monumental Palace Hotel poderão ser impactantes para ambas as entidades.

**Palavras-chave:** Hotelaria; Restauração; Co-branding; Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace; Yakuza.

## ABSTRACT

The hotel industry has undergone several changes over the past few years, especially due to the need to stand out in an environment, where more and more competition has emerged. The increase in tourist demand, in different countries, and the appearance of new hotel units, has led to the search for new strategies for differentiation and innovation. Therefore, the managers of the hotel units have sought to innovate the complementary offer to the accommodation service, to create an increasingly complete and differentiated experience package for their guests.

In this work, we will analyze how the implementation of these strategies, especially the restaurant co-branding strategy in a hotel context, can lead to increased demand and billing, as well as attract new markets and different audiences.

This work is the result of an internship at Le Monumental Palace Hotel, which lasted six months, starting in September 2020 and ending in March 2021. In addition to the internship, a parallel investigation was carried out, regarding the strategy and partnership recently implemented by hotel unit. Therefore, the general objective of this investigation was the impact of the co-branding partnership between Le Monumental Palace Hotel and Olivier Group. We will, especially throughout Chapter IV, understand how the co-branding partnership between the Yakuza by Olivier brand and Le Monumental Palace Hotel can be impactful for both entities.

**Keywords:** Hospitality; Food & Beverage Services; Co-branding; Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace; Yakuza.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO ANALÍTICO .....	II
ABSTRACT.....	III
SUMÁRIO.....	IV
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Gráficos.....	VIII
Índice de Tabelas.....	VIII
Lista de Siglas.....	IX
Glossário.....	X
INTRODUÇÃO.....	1
Enquadramento e definição do tema .....	1
Estrutura do Relatório .....	2
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1– A indústria Hoteleira .....	4
1.1.1 Evolução da indústria hoteleira.....	5
1.1.2 Atual situação da hotelaria em Portugal .....	7
1.2– Restauração na Hotelaria.....	11
1.3– <i>Branding</i> e <i>Co-branding</i> .....	13
1.3.1 -A marca e a sua identidade.....	13
1.3.2 – <i>Branding</i> .....	14
1.3.3- O valor da marca - <i>brand equity</i> .....	15
1.3.4- <i>Co-branding</i> .....	17
1.3.5 - Vantagens e desvantagens do <i>co-branding</i> .....	18
1.3.6- Compatibilidade entre marcas .....	19

1.4 - <i>Co-branding</i> na restauração em contexto hoteleiro .....	20
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO .....	22
2.1 – Percurso histórico da Paris Inn Group .....	22
2.2 – Maison Albar Hotels - Missão, Visão e Valores.....	23
2.3 – Leading Hotels of the World.....	24
2.4 – Caracterização Le Monumental Palace Hotel.....	25
2.5 – Serviços complementares da unidade.....	29
2.5.1 Le Monument.....	29
2.5.2 Yakuza Porto by Olivier.....	30
2.5.3 Bar American .....	31
2.5.4 <i>Spa by Nuxe</i> .....	32
2.5.5 Eventos.....	33
2.5.6 Outros serviços e facilidades.....	34
2.6– Estrutura organizacional.....	35
CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO.....	37
3.1 – Departamento de Compras.....	37
3.2 – Função do ecónomo.....	39
3.3 – Função do responsável do departamento de compras.....	39
3.4 – Departamento de compras/Economato Le Monumental Palace Hotel	40
3.5 – Tarefas desenvolvidas durante o estágio .....	41
3.5.1 Encomendas.....	41
3.5.2 Receção de mercadoria .....	42
3.5.3 Distribuição e Armazenamento.....	43
3.5.4 Faturas .....	47
3.5.5 Inventários .....	49
3.5.6 Outras Tarefas .....	50

3.6 Análise crítica do estágio .....	52
3.7 Contribuições e competências adquiridas.....	57
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO: YAKUZA BY OLIVIER E LE MONUMENTAL PALACE.....	59
4.1 Método de investigação .....	60
4.2 Objetivos.....	61
4.3 Instrumento de recolha de dados .....	62
4.4 Elaboração do guião da entrevista .....	63
4.5 Seleção de participantes .....	65
4.6 Recolha e tratamento dos dados.....	66
4.7 Análise e discussão dos resultados.....	68
4.8 Considerações finais da investigação aplicada .....	88
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	93
Conclusões.....	93
Limitações.....	95
Recomendações para investigações futuras .....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS .....	105
Anexo A – Amenities por quarto.....	106
Anexo B – Menu Yakuza Restaurante Porto.....	108
Anexo C – Carta Bar American.....	109
Anexo D – Oferta para banquetes .....	110
Anexo E– Menu de Coffee Break.....	114
Anexo F – Consentimento Informado.....	115
Anexo G – Questionário de Dados Sociodemográficos.....	116
Anexo H – Guião da Entrevista.....	117

Anexo I – Tabelas de Análise de Conteúdo.....120

## Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema Brand Equity.....	16
Figura 2 - Principais marcos históricos Grupo Paris INN.....	22
Figura 3 - Logótipo Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace Hotel.....	24
Figura 4 - Fotos Quarto Superior Le Monumental Palace Hotel.....	26
Figura 5 - Suite Audacieuse.....	26
Figura 6 - Suite Insensée. ....	27
Figura 7 - Suite Excessive.....	27
Figura 8 - Suite Affolante.....	28
Figura 9 - Suite Monumentale. ....	28
Figura 10 - Le Monument Restaurante.....	30
Figura 11 - Restaurante Yakuza Porto by Olivier.....	31
Figura 12 - Piscina interior aquecida. ....	32
Figura 13 - Salas de Conferência.....	33
Figura 14 - Exemplos de montagem das salas de conferência.....	34
Figura 15 - Organograma do Le Monumental Palace Hotel.....	35
Figura 16 - Atividades do departamento de compras.....	38
Figura 17 - Lançamento de Faturas no Zonesoft.....	48
Figura 18 - Documento para Inserir inventários no Zonesoft.....	49
Figura 19 - Criação de novo Fornecedor no Zonesoft.....	50
Figura 20 - Ficha de novo produto no Zonesoft.....	51
Figura 21 - Ficha de transferência de produtos entre outets no Zonesoft.....	51
Figura 22 - Ficha para quebra de produto no Zonesoft.....	52

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Quebras de atividade.....	9
Gráfico 2 - Atividade das empresas. ....	9

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Práticas de gestão de crise na indústria hoteleira. ....	10
Tabela 2 - Conexão entre objetivos específicos e questões da entrevista.....	64
Tabela 3 - Resultado da etapa de categorização das entrevistas.....	68

## Lista de Siglas

*ASAE* - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

*CEO* – Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

*F&B* – Food & Beverage (Comida e Bebida)

*HACCP* - Hazard Analysis and Critical Control Point (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos)

*INE* – Instituto Nacional de Estatística

*LHW* – Leading Hotels of the World

*PIB* – Produto Interno Bruto

*Spa* – Salus per Aquam (Saúde pela água)

*WTTC* – World Travel & Tourism Council

## Glossário

**Amenities** – são os artigos de higiene, normalmente, disponíveis nas casas de banho dos quartos das unidades hoteleiras. Podem variar entre: gel de banho, loção hidratante, shampoo, touca para banho, kit de barbear, pente, entre outros.

**F&B** – *Food and Beverage*, é um termo bastante utilizado em contexto hoteleiro, representando tudo o que envolve os processos de comidas e bebidas, desde a sua compra até à venda ao cliente.

**Front Office** – em contexto hoteleiro, é o termo utilizado para identificar a receção das unidades hoteleiras, e todos os processos de acolhimento dos clientes.

**Housekeeping** – termo utilizado para o setor responsável pela limpeza e higienização de todas as áreas da unidade hoteleira, desde o *lobby*, quartos, áreas comuns, áreas de utilização dos colaboradores, entre outras. Também é o departamento de *housekeeping* que prepara todo o quarto para receber os clientes, com *amenities*, ou outros pormenores.

**Joint Venture** – o termo *joint venture* é usado para acordos entre duas ou mais empresas que estabelecem alianças estratégicas por um objetivo em comum, por tempo determinado. Ambas as organizações unem os seus recursos para o desenvolvimento de um negócio, dividindo os resultados, sejam lucros ou prejuízos.

**Layout** – está associado à disposição dos componentes de determinado espaço, onde os mesmos são organizados de forma a criarem determinada dinâmica na operação. Podem ser móveis, elementos de decoração, ou outros.

**Room Service** – serviço de refeições no quarto.

**Staff Canteen** – espaço que disponibiliza refeições para os colaboradores da unidade hoteleira.

**Store Manager** – em contexto hoteleiro, é a pessoa responsável pelo departamento de compras e armazenamento, da unidade hoteleira.

## INTRODUÇÃO

### Enquadramento e definição do tema

O Turismo, tal como praticamente todos os setores económicos, está sujeito a oscilações de procura, que o tornam vulnerável. Contudo, isto não indica que seja um negócio de investimento de risco, apenas reforça a importância de perceber como esses ciclos funcionam e quais as melhores estratégias para minimizar os efeitos negativos que possam surgir (Andraz & Rodrigues, 2016). Os autores Andraz & Rodrigues (2016) no seu estudo referem que, é muito importante perceber como se movimenta o mercado, especialmente em relação ao comportamento dos mercados emissores.

O crescimento do Turismo em Portugal nos últimos dez anos, assim como o seu peso na economia do país, foi criando uma dependência cada vez maior em relação ao fluxo turístico, essencialmente dos mercados estrangeiros. Este aumento da procura turística e da chegada de turistas a Portugal, demonstrou-se também impactante para a criação de novos postos de trabalho.

De acordo com os dados do estudo realizado pela WTTC (2018), Portugal atingiu o valor de 421 mil empregos nas áreas do Turismo e Viagens, o que representava 8,8% do total de empregos. Vários autores têm vindo, na última década, a estudar a importância, a evolução e os efeitos nas indústrias que com ele se relacionam, especialmente a hotelaria e a restauração. O que é de igual forma confirmado pelo estudo da WTTC (2018), que inclui nesse crescimento de empregos, a hotelaria, agências de viagens, companhias aéreas, serviços de transporte de passageiros, restauração e atividades e lazer direcionadas para os turistas.

O impacto do Turismo já vem a ser notado e estudado, com maior destaque, há cerca de duas décadas. Sendo que, o estudo científico realizado por Siguaw & Enz (1999) menciona a necessidade das organizações que prestam serviços de alojamentos, comidas e bebidas, terem resposta às oscilações das necessidades dos mercados, especialmente devido ao aumento da oferta. É referida ainda, a existência de um paradigma em relação aos serviços de alimentação e bebidas das unidades hoteleiras, sendo estes caracterizados como, genéricos e com baixa qualidade relativamente aos preços praticados.

Posto isto, os gestores deste tipo de organizações têm vindo a perceber a necessidade de se evidenciar e reinventar no mercado, mantendo-se na “corrida” perante a concorrência, que se demonstra cada vez maior e mais forte.

Alguns gestores de unidades hoteleiras ainda tentam assumir o controlo de todos os serviços das unidades que gerem e tentam criar uma oferta que agrade a “todos”, deixando um pouco ao acaso a segmentação de mercado, sendo isto o que os torna genéricos (Strate & Rappole, 1997; Siguaw & Enz, 1999).

Por outro lado, cada vez mais as unidades hoteleiras usam o *outsourcing* como estratégia de redução de custos e aumento da qualidade e visibilidade dos seus serviços, especialmente em relação à oferta de comida e bebida (Shang, Hung & Wang, 2008; Camargo, 2018). O *outsourcing* na oferta de restauração, segundo os autores Hemmington & King (2000), pode estar associado ao *co-branding*, no qual além da prestação de determinados serviços serem realizados por terceiros, há uma parceria que é firmada entre as duas marcas ou entidades. Os autores referem que esta estratégia de *co-branding* está mais desenvolvida nos Estados Unidos, visto que foi lá onde surgiu a primeira parceria deste tipo, em 1930 com o restaurante Trader Vic’s. E esse conceito foi-se expandindo ao longo dos anos, havendo parcerias entre grandes marcas de hotéis e os mais variados conceitos de restauração, desde pizzas, grill, entre outros. Sendo assim, os objetivos essenciais destas parcerias de *co-branding* são, reduzir os custos para ambas as entidades e aumentar a receita.

Assim, o presente relatório foca-se na investigação do impacto da parceria de *co-branding* entre a marca Olivier – Yakuza e o Le Monumental Palace Hotel.

## Estrutura do Relatório

Em termos de estrutura, o relatório está dividido em quatro capítulos, nomeadamente:

O **primeiro capítulo** é composto por uma revisão da literatura, estando a mesma dividida por subcapítulos relacionados com o tema de investigação proposto. Alguns dos subtemas expostos são: a evolução da indústria hoteleira, a restauração na hotelaria, *branding* e *co-branding*.

No **segundo capítulo** é feita uma apresentação do Grupo hoteleiro ao qual pertence o Le Monumental Palace Hotel, assim como, uma apresentação e descrição da unidade de estágio e dos serviços existentes.

O **terceiro capítulo** é composto pela descrição detalhada das tarefas e funções desempenhadas durante o estágio, sendo também mencionadas algumas das limitações encontradas.

No **quarto capítulo** procede-se à apresentação da metodologia, desenvolvimento e discussão de todo o tema de investigação.

## CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

A elaboração de um trabalho científico tem por base a definição de objetivos de investigação. Esses objetivos para serem definidos necessitam de apoio literário, a denominada revisão da literatura, que consiste no reconhecimento do que já foi estudado sobre o tema (Moreira, 2004).

Posto isto, um trabalho académico, para que seja bem estruturado e credível, deve ser composto por uma parte de fundamentação teórica do tema que está a ser discutido. O autor Moreira (2004) refere ainda que outra das vantagens da revisão da literatura é o fortalecimento do conhecimento para o próprio investigador, permitindo ao mesmo, entender até que ponto a investigação é, importante e significativa.

A revisão da literatura deve, segundo Webster & Watson (2002) estar assente em alguns pontos fundamentais, sendo um dos principais, investigar nos jornais e revistas científicas mais relevantes, de forma a acelerar a investigação e identificar os artigos que melhor sustentam a temática. Os autores defendem ainda que, por vezes, basear-se na bibliografia/índice de um artigo relevante para o estudo, poderá servir como um filtro dos principais autores a serem estudados. O segundo aspeto a ter em consideração na construção da revisão da literatura é, voltar aos artigos selecionados na primeira abordagem e verificar os que são realmente fundamentais para a investigação em questão.

Após isso, deve-se utilizar motores de pesquisa como, o “*web of science*” para identificar os artigos selecionados nos dois primeiros pontos e, assim, conseguir analisar com mais pormenor a informação neles contida. Nesta última “etapa” é onde são definidos quais os artigos que são realmente incluídos na revisão de literatura do trabalho científico em construção (Webster & Watson, 2002).

### 1.1– A indústria Hoteleira

A história da indústria hoteleira remete-nos a um passado com milhares de anos tendo sido um processo de evolução ao longo de todo esse tempo, de acordo com a

alteração dos desejos e necessidades dos clientes (Chon & Sparrowe, 2020). Desta forma, a indústria da hospitalidade surgiu no decorrer das necessidades de os comerciantes viajarem em negócios e precisarem de um local de abrigo e de alimentação para restabelecer as energias, sendo que os autores Chon & Sparrowe (2020) apontam para 3000 anos a.C.. Segundo Walton (2001), a partir dessa altura, estes serviços foram-se tornando um negócio cada vez mais “embelezado”, sendo até prestados outros serviços menos comuns, ou seja, os empreendedores da época detetaram a oportunidade, e começaram a desenvolver o negócio.

Quando se fala da evolução da indústria hoteleira no mundo, o nome Statler é um dos mais mencionados como revolucionador da mesma. Posto isto, segundo Woods (1991), Statler era retratado, em várias das suas biografias como uma das principais figuras da evolução e inovação da indústria hoteleira. Sendo que, em 1920, Statler antecipou as mudanças substanciais de forma a modernizar os serviços, desenvolvendo também o preço médio dos hotéis. Foi também nessa altura que, Statler partiu para a segmentação dos mercados femininos e familiares, encorajando-os a frequentar os hotéis em lazer, passando a ser um dos primeiros hoteleiros reconhecidos (Woods, 1991).

### **1.1.1 Evolução da indústria hoteleira**

Como já referimos, o negócio da hospitalidade, ou seja, a indústria hoteleira é “tão antigo quanto o comércio, a migração e peregrinação” (Clark, 1983, citado por Walton, 2001, p. 58). As instalações eram pensadas para disponibilizar serviços de acomodação e “refrescamento” na época dos romanos, isto no século VIII. Além dos serviços de alojamento, muitos desses “albergues” forneciam também serviços de bebidas alcoólicas.

A hotelaria vem acompanhando a evolução do Turismo ao longo dos anos, desde a antiguidade, visto que ambos estão diretamente relacionados. Quando o Turismo iniciou a sua fase de evolução e modernização, também a indústria hoteleira entrou em fase de desenvolvimento (Barros, 2016). Este desenvolvimento ocorreu de forma rápida, devido à crescente procura pelos turistas que tinham um elevado poder económico e um grau de exigência considerável. Foi assim, segundo Barros (2016), que nos séculos XVI e

XVII os alojamentos, até então existentes, ganharam uma nova caracterização e apresentação, aproximando-se mais do que hoje se entende por um hotel.

Um dos primeiros hotéis surgiu então em 1768 na cidade de Exeter, em Inglaterra. No século XIX, as unidades hoteleiras ganharam uma proporção gigante na Europa Ocidental e na América do Norte (Barros, 2016). O primeiro hotel de luxo foi inaugurado na Grã-Bretanha, por um dos nomes mais prestigiados da história da hotelaria, César Ritz, com o seu hotel Savoy. Através da descrição do hotel Savoy, gerido por César Ritz, o autor Barros (2016) remete-nos para a atual descrição de um hotel. Segundo Barros (2016), os quartos do Savoy já eram “espaçosos, cuidadosamente decorados, com casa-de-banho privada com água quente e iluminação elétrica, e suites (...)” (p.13). Além dos quartos, a oferta de serviços sofreu também, nessa altura, algumas mudanças, sendo que o hotel Savoy implementou a restauração em contexto hoteleiro, refinando os serviços de alimentação que anteriormente eram prestados neste tipo de hospedagens. Para o efeito, o gestor hoteleiro, César Ritz, associou a cozinha do famoso chefe francês Auguste Escoffier, que prestigiava a qualidade dos alimentos e a sua confeção, e criava harmonia entre os seus pratos e a coleção de vinhos, passando também assim a ser reconhecido o papel do sommelier na restauração.

O atendimento ao cliente passou, nessa altura, a ter uma atenção mais cuidada, e para isso surgiram ainda mudanças na receção do hotel, através da sua reorganização, especialmente no que se referia aos serviços de quartos, e ao fardamento dos colaboradores (Barros, 2016). A evolução continuou com o avanço dos anos, e começaram a surgir novas ofertas de alojamento, mais inovadoras e, também mais completas. Os resorts são um exemplo de uma oferta completa para os hóspedes, pela sua variedade de serviços prestados, além do alojamento e da alimentação.

Contudo nos últimos vinte anos, com o aparecimento de novas unidades hoteleiras e de novos modelos de negócio na indústria da hospitalidade, temos vindo a perceber uma globalização do setor. Sendo assim, o autor Quintas (2006) defende que, as unidades hoteleiras devem estar atentas às mudanças das necessidades e desejos do seu público-alvo, que se mostram cada vez mais oscilantes e desafiadoras.

De forma a caracterizar os fatores de inovação que têm vindo a ocorrer na indústria hoteleira, podemos recorrer aos fatores de inovação económica identificados por Oslo (2005), sendo que o autor nos refere os seguintes tipos de inovação: inovações de produto, inovações de processo e inovações de organização e *marketing*. Quando se fala em inovação, é muito comum associar-se aos avanços tecnológicos, o que também acontece, contudo no caso da indústria hoteleira há outras inovações que demonstram ser mais eficazes e impactantes.

Ainda nos processos de inovação, podemos salientar a mão de obra especializada que, de acordo com Quintas (2006), é uma das preocupações que os gestores das unidades devem ter em atenção pois é, cada vez mais, uma vantagem competitiva no mercado, onde a oferta é muito grande e semelhante entre si. Claro que, não devemos desconsiderar a importância da inovação administrativa e do produto, que também são fundamentais em todo este processo evolutivo das organizações.

### 1.1.2 Atual situação da hotelaria em Portugal

Os valores do Turismo em Portugal eram, no final do ano 2019, bastante positivos e motivadores, sendo que o ano terminou com os valores a crescer constantemente e, com valores, superiores ao período homólogo de 2018. De acordo com os dados fornecidos pelo INE e pelo Banco de Portugal, em 2019, houve um aumento de 7.2% dos hóspedes, sendo mais de 50% hóspedes oriundos do estrangeiro. Além disso, os três principais mercados estrangeiros emissores foram, em 2019, o Reino Unido, Alemanha e Espanha.

As receitas do Turismo em 2019 também tinham aumentado 8.1%, relativamente a 2018, sendo os principais mercados emissores: o Reino Unido, a França e a Alemanha.

Com o aumento da procura do setor do Turismo e o aumento das receitas, conseqüentemente surgiram novos empregos, que segundo dados do INE, em 2019, correspondeu a 336,8 mil novos empregos, entre alojamento, restauração e agências de viagens. Posto isto, o setor do Turismo passou a ter um peso bastante significativo na atividade económica do país, sendo responsável por 8,7% do PIB de Portugal.

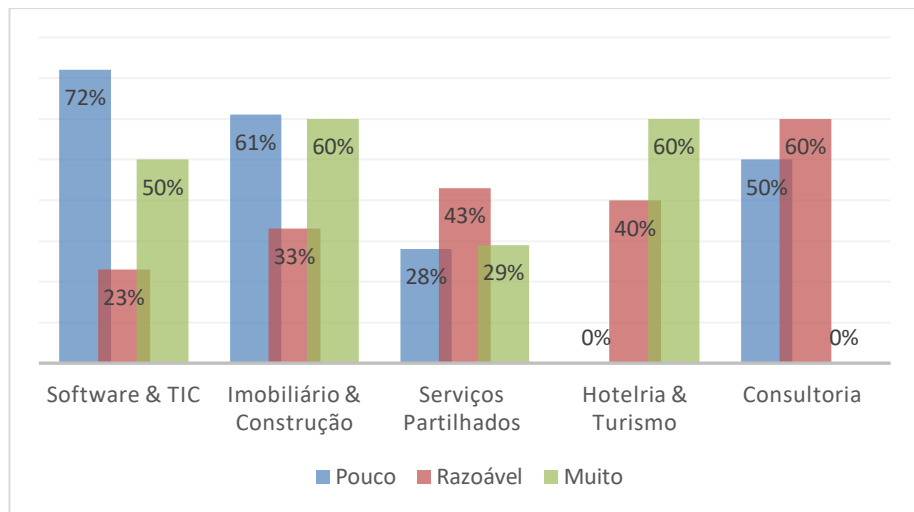
Contudo, ainda em 2019, mais ou menos a meio do mês de Dezembro, surgiu em Wuhan, na China, uma nova estirpe do coronavírus, o *covid-19*, um vírus muito infeccioso e de elevada propagação. Este tipo de vírus é transmitido pelo ar, tendo um índice de transmissão entre os seres humanos muito elevado.

Segundo Yang, Zhang & Chen (2020), a partir de Janeiro de 2020 com a propagação do vírus a atingir valores descontrolados, o governo chinês decidiu tomar medidas mais “agressivas”, de forma a tentar controlar a epidemia. Posto isto, passaram a ser adotadas as quarentenas comunitárias e foi decretado o encerramento temporário de grande parte das atividades económicas. A proporção da contaminação evoluiu de forma tão rápida que, em pouco mais de dois meses, em Março de 2020, a epidemia já assolava a Europa e os Estados Unidos, levando assim a Organização Mundial de Saúde a decretar uma pandemia global.

Perante todo este cenário, as medidas que tinham sido aplicadas em Janeiro, em Wuhan, começaram a ser adotadas por grande parte dos países mais afetados pela contaminação. Além do encerramento da maior parte da atividade económica nos países mais afetados, sucedeu-se o encerramento de várias fronteiras e aeroportos, o que provocou a paragem, quase total do setor do Turismo e da Hotelaria, sendo que muitas unidades hoteleiras encerraram as suas portas, uns temporariamente e outros definitivamente, por não aguentarem a pressão económica negativa para os seus negócios.

Através da análise do estudo “Impacto da covid-19 em empresas com investimentos estratégicos no Porto”, realizado pela Invest Porto (2020), aplicado a 65 empresas na cidade do Porto, verifica-se que, os setores do Turismo e Hotelaria concentram as perdas mais elevadas relativamente aos restantes setores de empresas, como se pode observar no Gráfico 1.

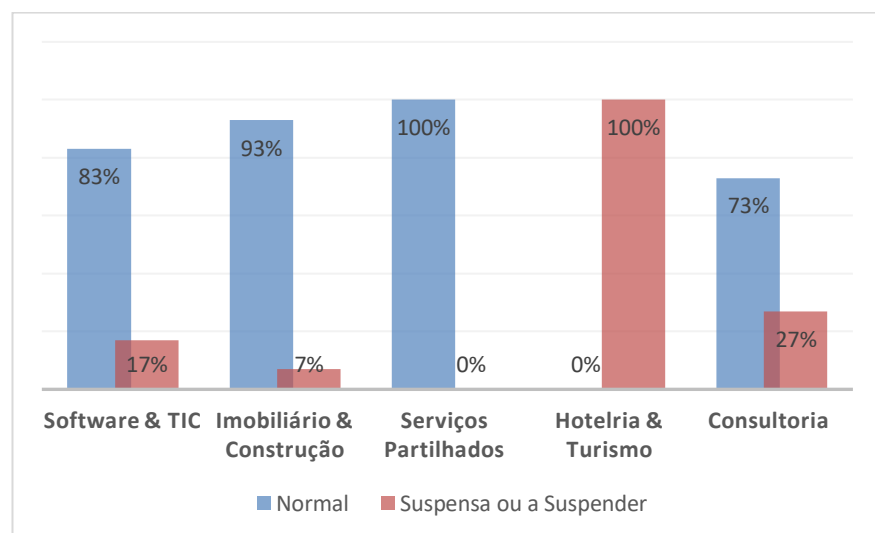
Gráfico 1 - Quebras de atividade.



Fonte: Adaptado de (Invest Porto, 2020)

No que diz respeito ao encerramento ou suspensão da atividade das empresas, o mesmo estudo realizado pela Invest Porto (2020), demonstra a forma como foram afetadas as diversas áreas em estudo, sendo mais uma vez o setor do Turismo e Hotelaria o mais penalizado, como se pode verificar no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Atividade das empresas.



Fonte: Adaptado de (Invest Porto, 2020)

Por outro lado, o estudo realizado por Lai & Wong (2020), mostra o grande desafio que os *CEO's* da indústria hoteleira têm perante a pandemia do Covid-19, e para

isso os autores fizeram comparações com outras pandemias semelhantes, e que ocorreram em anos anteriores. Posto isto, apontam o desejo por parte dos gestores, que a crise termine de forma rápida, sendo que todas as medidas e práticas de gestão de crises são baseadas em suposições e sem certezas da sua eficácia, visto que, a eficácia varia de acordo com a tipologia de epidemia e a sua duração.

Os gestores, foram assim “forçados” a estabelecer algumas estratégias mais agressivas para conseguirem controlar os efeitos negativos da pandemia do covid-19 e, desta forma, evitar medidas extremas no futuro. Nesse mesmo estudo realizado por Lai & Wong (2020), no qual foram realizadas entrevistas a gestores hoteleiros que atuam no combate aos efeitos da pandemia do covid-19 nas suas atividades, seguem-se, na Tabela 1, as principais ações por eles adotadas. Podemos perceber que, grande parte das medidas adotadas foram relativamente aos custos associados às atividades.

**Tabela 1** - Práticas de gestão de crise na indústria hoteleira.

<b>Categoria</b>	<b>Prática</b>
<b>Marketing</b>	Redução dos preços em ofertas especiais.
	Redução dos preços de tabela de alguns serviços.
	<i>Marketing</i> para turistas estrangeiros focando no diferencial da unidade e segurança da oferta.
	Promoção de novos produtos ou serviços.
	<i>Marketing</i> para atrair novos segmentos de mercado.
	<i>Marketing</i> para atrair turismo nacional e estabelecer parcerias com comércio local.
	Publicidade em diferentes canais da média.
<b>Manutenção</b>	Cortes de custos, adiando algumas manutenções "menos urgentes"
	Cortes na aquisição de suprimentos de baixa necessidade.
	Encerramento de instalações menos utilizadas.
	Extensão dos créditos e datas de pagamentos.
<b>Prevenções Sanitárias</b>	Verificação da temperatura à chegada ao hotel.
	Materiais de proteção para funcionários e clientes.
	Instrução para os funcionários sobre as medidas a adotar.
	Limpeza e desinfecção reforçada nas áreas públicas e nos quartos do hotel.
	Implementação de procedimentos de prevenção de epidemias.
<b>Recursos Humanos</b>	Despedimento de alguns cargos menos necessários.
	Redução do número de horas de trabalho.
	Congelamento e redução de taxas salariais.
	Trabalho outsourcing para suprimir necessidade esporádicas.
	Apresentação de planos de reforma antecipados ou planos de demissão.
<b>Assistência do Governo</b>	Benefícios fiscais.
	Subsídios do governo para os funcionários do hotel.

Fonte: Adaptado de (Lai & Wong, 2020)

No que diz respeito a estratégias de *marketing* através da atração pelo preço, estas demonstraram, ao longo da evolução da pandemia, insuficientes para “convencer” os turistas a viajar e arriscar uma possível contaminação. O estudo realizado pela Consulting (2020) evidencia o comportamento turístico em relação à pandemia do covid-19, sendo que cerca de 45% dos inquiridos afirmou não voltar a viajar até o vírus ser totalmente erradicado. O estudo revela ainda os principais motivos para a desmotivação em viajar, sendo o principal motivo a “insegurança ao viajar”, seguindo-se a diminuição dos rendimentos. Sendo assim, o medo de contrair o vírus supera o desejo de viajar, o que se torna um desafio de elevadas proporções para o setor do turismo, hotelaria e restauração.

A pandemia do covid-19, desencadeou uma crise económica e financeira também ela global, o que obrigou a uma consciencialização e mudança de estratégias para os diversos setores de atividade, posto isto, há algumas recomendações que o estudo realizado pela Consulting (2020) dirige aos gestores, entre eles: evitar a concorrência pelo preço, reinventar a sua oferta e adaptar-se às necessidades dos clientes e às novas exigências de gestão de crises.

## 1.2- Restauração na Hotelaria

A perceção da importância dos serviços de *F&B* na indústria hoteleira tem vindo, também, a sofrer algumas alterações. Atualmente os espaços de restauração da maioria das unidades hoteleiras são “desenhados” para servir, não apenas os hóspedes do hotel, mas também, todos os que pretendam usufruir dos seus serviços.

Os autores Chen & Chang (2012) referem que, a principal fonte de receita dos hotéis derivava da venda dos serviços de alojamento, e que a oferta de comidas e bebidas seria apenas um complemento ao serviço de alojamento, não sendo considerada uma atividade com a importância, que nos dias de hoje se incute nesse departamento.

A caracterização que os clientes davam aos serviços de comidas e bebidas das unidades hoteleiras era que, os mesmos eram demasiado caros para o tipo de oferta,

sendo que na maioria das vezes encontravam oferta mais diversificada e a melhor preço nas proximidades das unidades hoteleiras (Mun, Woo & Paek, 2019). Este pensamento em relação à oferta de serviços de comidas e bebidas nas unidades hoteleiras permaneceu durante várias décadas, sendo até, na perspectiva da maioria dos gestores, um departamento com um custo elevado de operação, muitas vezes sustentado pela venda do serviço de alojamento.

Contudo, como já referimos, algumas mudanças têm surgido em relação aos serviços de *F&B* das unidades hoteleiras, e de acordo com Mun et al. (2019), vários grupos hoteleiros, especialmente os de maiores dimensões têm valorizado os seus serviços de *F&B*, na tentativa de aumentar a satisfação dos clientes nos serviços prestados e, também a sua fidelização. Posto isto, grupos como AccorHotels e Marriott adotaram diversas estratégias que partiam do princípio de acrescentar valor aos serviços de *F&B* das suas unidades hoteleiras. Num momento em que a oferta hoteleira evolui de forma considerável, a necessidade de se distinguir dos demais tornou-se uma prioridade para os gestores hoteleiros.

O estudo realizado por Mun et al. (2019) contraria as crenças populares relativamente aos serviços de *F&B*, em contexto hoteleiro, no qual se comprova que estes serviços de comida e bebida podem acrescentar valor às unidades hoteleiras com “serviços completos”, aspeto que se sobressai nas unidades caracterizadas como de luxo, e nas quais os clientes estão “dispostos” a pagar um preço mais alto, com a garantia que terão ao seu dispor os melhores e mais completos serviços. O mesmo estudo refere ainda a importância e contributo da geração *Millennial* para esta evolução e o aumento de necessidades de serviços mais completos e diferenciados nas unidades hoteleiras. De acordo com o mesmo estudo, apesar dos rendimentos da geração *Millennial* serem inferiores aos da geração *Baby boomer*, estes são mais exigentes a nível de interesses e inovação.

Contudo, há algumas questões que são levantadas em relação à oferta de *F&B* valorizada, pois de acordo com Batt & Valcour (2003), para ser possível ter uma oferta de qualidade e diferenciada das restantes, necessariamente teria de ser contratada mão de obra especializada, de forma a garantir a qualidade e padronização dos serviços. Perante esta necessidade crescente de diferenciação e valorização relativamente à concorrência,

começa a notar-se um aumento significativo das parcerias com chefes ou marcas de restauração de renome no mercado.

A estratégia de *outsourcing* e *co-branding* começou a desenvolver-se nos Estados Unidos nos anos 30, quando a primeira marca Trader Vic's começou a operar nos hotéis (Hemmington & King, 2000). Segundo Strate & Rappole (1997) esta tipologia de estratégia de parcerias entre marcas de restauração e hotelaria são usadas para maximizar o potencial dos intervenientes. Sendo assim, as alianças podem, segundo Strate & Rappole (1997) “criar benefícios sociais; fornecer mais valor aos clientes; melhorar a imagem da organização; fortalecer a operação tornando-a competitiva e criar vantagens operacionais.” (p.51). Outro dos aspetos abordado pelos autores, relativamente ao *outsourcing*, mais especificamente às parcerias de *co-branding*, é a importância da compatibilidade das marcas, aspeto esse que se demonstra essencial para o sucesso da parceria. Essa compatibilidade, quando se refere a parcerias com unidades hoteleiras, tem de ser obrigatoriamente identificada pelos clientes, de forma a que estes se sintam verdadeiramente satisfeitos e envolvidos.

### 1.3– Branding e Co-branding

Segundo Adam Smith (2005), “Pessoas do mesmo ramo raramente se encontram para diversão e distração, mas a conversa termina sempre numa conspiração contra o público, ou em alguma estratégia para aumentar os preços.”(p.111). Ou seja, o principal motivo de parcerias entre duas ou mais marcas será sempre o ganho para todos, através do desenvolvimento da marca, impulsionamento das vendas, e a economia nos custos partilhados, como por exemplo de *marketing* e publicidade (Kim, Lee & Lee, 2007).

#### 1.3.1 -A marca e a sua identidade

A evolução da palavra “marca” conta com algumas décadas e, segundo Sprott & Liu (2016) foi mais ou menos em 1890, que grande parte dos países industrializados iniciaram o investimento na legalização e registo das suas marcas. Os autores afirmam assim, que a marca passa a ser avaliada como um dos ativos com maior valor nas organizações, especialmente pela sua capacidade de se diferenciar da concorrência.

A marca pode assumir diversas formas de se exprimir no mercado, seja através do visual, som ou palavras (Rech & Ceccato, 2010). Posto isto, a definição da *American Marketing Association* (citada por Lencastre, 2007, p.39) caracteriza a “marca” como, “um nome, um termo, desenho, símbolo, ou uma combinação de elementos de forma a identificar os produtos ou serviços e diferencia-los da concorrência”.

A marca como um elemento com grande impacto para a visibilidade de determinada organização, deve ser “desenhada” de forma a que, com o tempo, passe a ter um valor específico e uma identidade marcante (Strunck, 2012). Posto isto, uma marca pode ser considerada forte, quando a mesma acrescenta valor, sendo este um dos pontos principais para as organizações se manterem ativas no mercado competitivo. Por outro lado, é importante a marca ir além do aspeto visual, criando sensações e memórias nos consumidores (Almeida, 2016).

Segundo Vásquez (2007), a identidade é dos principais motivos pelos quais se cria uma marca. Pois a identidade de uma marca determina o conceito e o sentido da sua existência para os consumidores e para os representantes das organizações, que se orientam pela forma que foi desenvolvida a identidade da marca e, como a mesma é percecionada pelos consumidores. A autora refere ainda que, para que sejam respeitados os propósitos da identidade das marcas, devem ser avaliados alguns princípios, tais como: “ser única e intransmissível, constante e atemporal, consistente e coerente, objetiva e adaptável” (Vásquez 2007, p. 202).

A identidade da marca subdivide-se assim em duas áreas, sendo uma o aspeto físico (nome, logótipo, etc.) ou seja, a denominada identidade visual da marca, e a identidade conceptual onde já são abordados aspetos como a estrutura da empresa à qual pertence, a missão, a visão e até os valores da organização (Vásquez, 2007).

### 1.3.2 – *Branding*

A gestão da marca é também denominada por *branding*, responsável por criar estratégias para atrair novos consumidores, ampliar a visibilidade da marca e fidelizar os consumidores (Wheeler, 2019).

O *branding* está assente em três pontos essenciais, a identidade, o posicionamento e a comunicação. Em primeira estância está a identidade que é quando a marca começa a existir, para posteriormente se posicionar no mercado através das ações de valor para o consumidor e, por fim, a comunicação onde são definidos os canais essenciais para conseguir chegar ao consumidor final de forma eficiente, tentando manter a marca ativa o maior tempo possível no mercado (Almeida, 2016). Tudo o que se relaciona com a marca é usado pelo *branding* para acrescentar valor para o consumidor. Sendo assim, podemos afirmar que o *branding* utiliza todas as ferramentas para a construção da identidade da marca, com o objetivo de aumentar o valor da mesma - *brand equity* (Almeida, 2016).

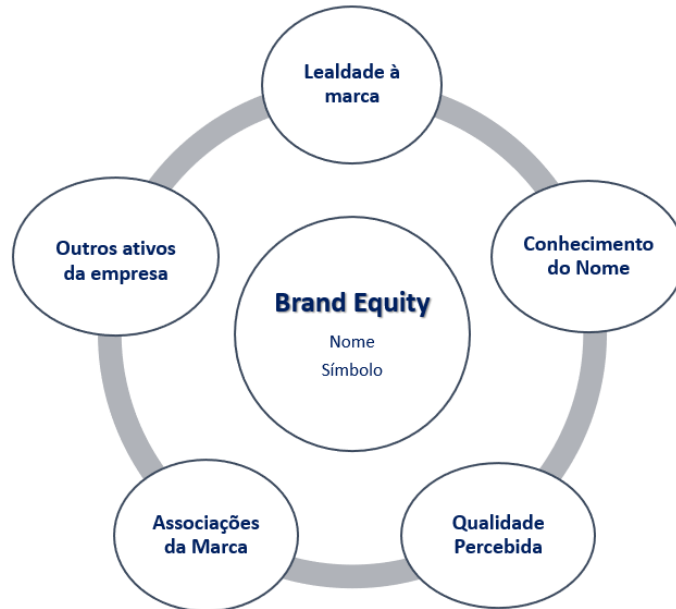
O *branding* tornou-se assim, o fator chave do *marketing* tendo evoluído com o passar dos anos. Pois, enquanto há alguns anos grande parte das organizações apenas utilizavam os estímulos audiovisuais para se manterem em vantagem face aos seus concorrentes, atualmente o desafio aumentou. As organizações foram “impulsionadas” a mudar e a reinventar-se para acompanhar a evolução do mercado, por isso, os cinco sentidos passaram a fazer parte da dinâmica de conceção de estratégias de competitividade surgindo, assim, a denominada “marca sensorial” (Upadhyaya, 2017).

### 1.3.3- O valor da marca - *brand equity*

O *brand equity* é denominado como o conjunto de características relacionadas com uma marca, desde o nome, logótipo e conceito que acrescentam valor a determinado produto ou serviço, de forma a que esse valor seja percebido tanto pela organização que o detém, como pelos consumidores que o adquirem (Aaker, 1998).

De acordo com Aaker (1998), para a marca assumir uma posição forte e com qualidade percebida pelos consumidores, é necessário investir em cinco principais categorias, que o autor denomina como “categorias de ativos”, e que são essenciais para criar o *brand equity* da marca. Essas categorias podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões do *Brand Equity*



Fonte: Adaptado de (Aaker, 1998)

O valor do consumidor e o valor da marca, apesar de serem diferentes a nível estrutural, podem estar relacionados de forma positiva, no processo de gestão de uma marca. Posto isto, uma marca forte, e com uma presença relevante no mercado, tem capacidade de praticar preços mais elevados, com uma maior margem de lucro e, ainda assim, esse valor ser assumido como aceitável pelos consumidores (Tasci, 2016).

Em relação ao valor da marca na indústria hoteleira, os autores O'Neill & Xiao (2006) afirmam que, este impulsiona as receitas operacionais líquidas, as taxas médias diárias, taxas de ocupação de quartos, entre outros. Posto isto, o valor da marca na indústria hoteleira, pode ser avaliado pela capacidade da marca se expandir geograficamente, de desenvolver submarcas e de ter ou estabelecer franquias com outras organizações (O'Neill & Mattila, 2006).

Contudo, primeiro as unidades hoteleiras devem preocupar-se em criar valor para os seus hóspedes, garantindo uma oferta consistente e de qualidade, e à medida que se observa um aumento da fidelidade por parte do mercado, aí cabe aos gestores das organizações adotarem estratégias de posicionamento da marca (O'Neill & Xiao, 2006).

O aumento da oferta na indústria hoteleira, levou a que os gestores hoteleiros mudassem um pouco o foco da sua gestão para a satisfação dos clientes, tendo que adaptar as suas estratégias de *branding* (O'Neill & Mattila, 2006). Os autores defendem também que, num mercado saturado de oferta, tornou-se essencial identificar as necessidades do segmento de mercado ao qual a organização se destina, criando estratégias para acrescentar valor, de forma a atrair e fidelizar os clientes.

#### 1.3.4-*Co-branding*

O *co-branding* pode ser definido como a parceria entre duas ou mais marcas, que colaboram entre si no desenvolvimento, produção e *marketing*, mantendo a sua independência de entidades de negócio. Esta estratégia de gestão e desenvolvimento de marcas demonstrou ser cada vez mais importante para os negócios desde os anos 90, nos quais os gestores e detentores de empresas recorrem ao *co-branding* como forma de acrescentar valor à sua marca (Blackett & Russell, 2000).

Segundo Park, Jun & Shocker (1996), a aliança entre duas ou mais marcas cria segurança aos consumidores em relação ao potencial da marca que está associada pois, caso contrário, a empresa não iria colocar a sua reputação em risco, e por isso a aliança só fará sentido quando ambas as marcas ganham.

As parcerias de *co-brandings* são de médio a longo prazo, e o potencial que têm de acrescentar valor, não é suficiente para criar uma marca “conjunta” ou firmar um contrato de *joint venture* (Blackett & Russell, 2000). As parcerias de *co-branding* ou “relações cooperativas” como denominam Blackett & Russell (2000), podem ter duração variada, de três meses a dez anos, e isso depende das características e do ciclo de vida do produto/serviço, como também dos mercados envolvidos.

Sendo assim, existe uma variedade de parcerias entre marcas, como por exemplo, as parcerias entre o McDonald's e a Disney, nas quais sempre que é lançada uma nova personagem ou filme da Disney, durante 3 ou 4 meses a marca McDonald's utiliza isso para *merchandising*, ou seja, as marcas estabelecem um contrato de publicidade conjunta. Por outro lado, analisando uma parceria mais longa, os autores Blackett & Russell (2000) usam como exemplo a parceria entre a Mercedes-Benz e a

Swatch que se aliaram para o desenvolvimento e fabrico de um novo veículo, sendo todo esse processo mais longo, de no mínimo cinco anos de partilha de conhecimento e investimento. Posto isto, devido à sua tipologia, a parceria entre a Mercedes-Benz e a Swatch caracteriza-se como uma *joint venture*.

A teoria da sinalização proposta por Rao, Qu & Ruekert (1999) sugere que a combinação entre as duas ou mais marcas, numa estratégia de *co-branding*, presta ao consumidor uma garantia relativamente à qualidade do produto/serviço, o que acaba por originar melhores avaliações e preços mais elevados – valor acrescentado das marcas envolvidas.

### 1.3.5 - Vantagens e desvantagens do *co-branding*

Como qualquer parceria ou negócio existem oportunidades, mas também surgem riscos que devem ser tidos em consideração antes de estabelecer qualquer contrato. Apesar de ser uma estratégia que permite redução de alguns custos e obtenção de reconhecimento da marca, há alguns pontos de risco que, segundo Blackett & Boad (1999) devem ser considerados. Sendo assim, Blackett & Boad (1999) sugerem que, além do reconhecimento da marca através da parceria, podem ser identificados outros fatores de vantagem para o negócio, tais como: alcance de novos mercados, crescimento das vendas, barreiras de entrada reduzidas, redução de risco pela partilha, retorno financeiro mais rápido, custos de publicidade e *marketing* partilhados, aumento da credibilidade e valor das marcas, investimentos partilhados e aumento da eficiência da operação.

Relativamente aos riscos que devem ser analisados, são mencionados os seguintes: alterações na situação financeira do parceiro de negócio, domínio da parceria por uma das partes, incumprimento das metas traçadas, incompatibilidade das culturas organizacionais, perda de credibilidade em caso de insucesso da parceria, possibilidade de confusão na perceção dos consumidores e fortalecimento de um potencial concorrente ao partilhar conhecimentos de gestão (Blackett & Boad, 1999).

A parceria de *co-branding* entre duas marcas, em alguns casos surge para potencializar uma marca que é mais fraca a nível de visibilidade e reconhecimento por parte dos consumidores, mas que, no entanto, possui outras características de valor para

a marca “mais forte”. A diferença de potencial entre as marcas não se considera uma desvantagem, desde que ambas as marcas sejam compatíveis para criar associações positivas ao consumidor (Helmig, Huber & Leeflang, 2008).

### 1.3.6- Compatibilidade entre marcas

A forma que uma marca é identificada pelos consumidores é um aspecto fundamental, por isso é necessário ter em atenção como essa identificação e percepção será afetada pela parceria entre as marcas (Levin & Levin, 2000).

Para perceber a forma como a transferência de identificação entre as marcas ocorre, foram realizados diversos estudos nos quais são abordados aspetos como a psicologia do produto em relação ao consumidor, ou então como, segundo o estudo de Rao & Ruekert (1994), o mecanismo de transferência de afeto entre as marcas parceiras. Contudo, essa transferência de valor da marca só será eficaz caso o processo seja realizado de forma a mostrar ao consumidor qualidades da parceria que antes não eram conhecidas. Ainda de acordo com este estudo, os consumidores assumem que uma marca que já é reconhecida como sendo de alta qualidade, só se aliará a outra marca de características iguais ou idênticas, só por este aspeto já ocorre uma transferência emocional de uma marca para a parceria. Sendo assim, os consumidores deduzem que os gestores não estabeleceriam uma parceria que trouxesse desvalorização aos seus produtos ou serviços.

Segundo Simonin & Ruth (1998), a transferência entre as marcas parceiras emerge de emoções positivas anteriores a cada uma das marcas, fazendo referência ao termo *fit*, como sendo a percepção que os consumidores têm em relação à compatibilidade e semelhança, entre as marcas parceiras, desde as características do produto ou serviço até ao conceito de cada marca. Sendo assim, os autores afirmam que o *co-branding* caracteriza-se por uma aposta “*win-win*” para as marcas compatíveis, onde por norma a mais “fraca” é a que colhe mais benefícios, ou pelo menos de forma mais rápida, na parceria.

A percepção do *fit* é o suporte eficaz do *marketing*, e segundo Park et al. (1996) tem influência no sucesso da parceria. Os autores defendem que, o *co-branding* é mais

eficaz nesse aspecto do que as extensões de marca, pois a parceria entre as marcas cria uma dimensão diferente de avaliação. Posto isto, a parceria entre duas marcas que se complementam para formar um só produto ou serviço, acrescenta benefícios e valor à “marca conjunta” numa dimensão que não seria tão fácil se as marcas trabalhassem isoladamente.

As organizações envolvidas no processo de *co-branding* devem ser transparentes e objetivas aquando o estabelecimento do processo, sendo assim é fundamental que a comunicação seja focada na exposição das vantagens da união das marcas em questão, de forma a “convencer” e gerar confiança nos consumidores (Helmig, Huber & Leeftang, 2008).

#### 1.4 - *Co-branding* na restauração em contexto hoteleiro

O *co-branding* entre unidades hoteleiras e restaurantes, resulta de uma parceria entre uma marca de hotel e uma marca de restaurante, junção essa que ocorre na estrutura de uma unidade hoteleira (Tasci & Denizci Guillet, 2011). Os autores defendem que, o fato da parceria ser implementada na unidade hoteleira, e não num espaço isolado para restauração, está relacionado com a procura das unidades hoteleiras pelo turista, sendo que a primeira preocupação do turista será escolher um “abrigo” e só após isso, disfrutar do conforto de uma boa refeição. Por isso, os hotéis são identificados como mais importantes para os turistas, do que propriamente os espaços de restauração, que assumem uma posição de complemento ao serviço de alojamento.

A postura dos consumidores face à marca mais forte numa parceria de *co-branding* influencia de igual forma a sua perceção relativamente à “marca conjunta”. Se a atitude dos consumidores for positiva em relação à marca principal, também será favorável em relação à parceria (Hadjicharalambous, 2006, citado por Tasci & Denizci Guillet, 2011, p. 775)

O *co-branding* entre marcas da indústria hoteleira tem sido cada vez mais explorada, especialmente pelos gestores hoteleiros, por influência da perceção e satisfação dos consumidores em relação aos serviços de restauração em contexto hoteleiro.

Como referido anteriormente, e de acordo com Siguaw & Enz (1999), o serviço de alimentação em unidades hoteleiras era, em grande parte, caracterizado como uma oferta genérica, na qual as propostas de menus apresentavam um baixo custo-benefício. Posto isto, a perceção dos consumidores e a sua satisfação relativamente à parceria de *co-branding* de uma marca de restauração com a oferta numa unidade hoteleira, poderá alterar a caracterização dos serviços de comida e bebida nos hotéis, até então apresentada (Simonin & Ruth, 1998; Hadjicharalambous, 2006; Tasci & Denizci Guillet, 2011).

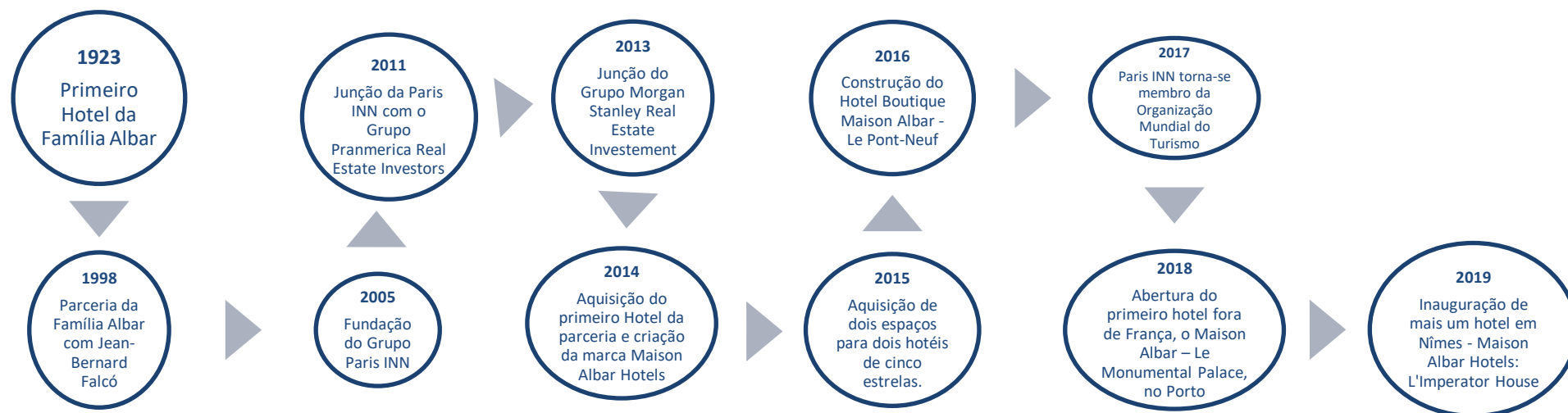
De acordo com o estudo realizado por Ashton & Scott (2011) as parcerias *de co-branding* de restauração em contexto hoteleiro, baseiam-se em acrescentar valor e uma estratégia de *marketing* para ambas as marcas, usando esses aspetos para alcançar vantagens competitivas no mercado, através de uma gestão estratégica, influenciando assim a compra. Os autores reforçam ainda o facto de a parceria permitir a oferta de dois produtos/serviços com características diferentes, mas que, vão de encontro às necessidades dos consumidores, tornando-se numa boa combinação.

## CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO

O estágio teve lugar no Le Monumental Palace Hotel, sendo este o primeiro hotel de cinco estrelas, em Portugal, pertencente ao Grupo Paris INN que está sediado em Paris. Ao longo deste capítulo faremos uma breve apresentação do Grupo e, também, da unidade onde se realizou o estágio. Começamos por apresentar, na figura 2, os principais marcos históricos do Grupo.

### 2.1 – Percurso histórico da Paris Inn Group

Figura 2 – Principais marcos históricos Grupo Paris INN.



Fonte: Adaptação de (RH - Le Monumental Palace Hotel, 2018)

O Grupo Paris Inn intitula-se como especialista em, gerir e promover hotéis independentes, com classificação de 4 e 5 estrelas, a experiência do grupo é reconhecida no setor hoteleiro nas áreas de: consultoria de investimento, desenvolvimento de projetos, gestão de projetos e, também, gestão de ativos (RH - Le Monumental Palace Hotel, 2018).

O Grupo é dirigido por Jean-Bernard Falcó e pela sua esposa Céline Falcó. Atualmente o Grupo Paris Inn administra onze unidades hoteleiras de classificação de 5 estrelas, vinte e três unidades hoteleiras de 4 estrelas e uma de 3 estrelas, somando trinta e cinco unidades hoteleiras, 2050 quartos e mil colaboradores.

A criação da marca internacional Maison Albar Hotels, em 2014, marcou um ponto de viragem no desenvolvimento do Grupo Paris INN, com a inauguração do hotel Le Pont-Neuf de 5 estrelas, mais duas futuras unidades, em Paris, e 4 empreendimentos na Ásia. O Grupo ambiciona ainda inaugurar cento e cinquenta hotéis até 2030.

## **2.2 – Maison Albar Hotels - Missão, Visão e Valores**

A marca Maison Albar Hotels, tornou-se uma marca internacional através da associação do Grupo Paris INN, conhecidos como especialistas em investimento e gestão de hotéis de classificações de 4 e 5 estrelas, e o Plateno Group, tendo sido classificado o quinto maior grupo hoteleiro do mundo. Com esta fusão, visionam expandir a marca de forma estratégica pela Ásia, Europa e América do Norte (RH - Le Monumental Palace Hotel, 2018).

A marca Maison Albar Hotels tem como missão oferecer um serviço hoteleiro inovador, em hotéis entre 50 e 100 quartos, através de um ambiente íntimo, design elegante, mas ao mesmo tempo, com uma atmosfera pessoal. O serviço personalizado ao cliente é algo que a marca valoriza, melhorando a experiência de cada cliente (RH - Le Monumental Palace Hotel, 2018).

Figura 3 - Logótipo Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace Hotel.



Fonte: Site Oficial – Le Monumental Palace Hotel

Os hotéis com marca Maison Albar Hotels, são projetados de forma a serem únicos, com atmosfera familiar, mas ao mesmo tempo singulares, associando artistas contemporâneos, designers e artesãos.

A energia, rigor, profissionalismo e determinação dos mais de mil colaboradores que compõem a marca, são o espelho do desempenho do Grupo. E são os valores partilhados diariamente que fazem o Grupo e a sua equipa melhorar a cada dia, e as mudanças e desafios que vão surgindo com o tempo são, de melhor forma ultrapassados e vencidos através da união das equipas. A confiança e orgulho de trabalhar numa empresa inovadora, com responsabilidade social, ética e direcionada para uma gestão socialmente responsável, permite que sejam fortalecidos os laços e empenho por parte de cada um (RH - Le Monumental Palace Hotel, 2018).

### 2.3 – Leading Hotels of the World

A Leading Hotels of the World é uma organização destinada a avaliar e escolher os hotéis com determinadas qualidades que os diferenciam dos restantes e, por isso, os tornam especiais. A sua missão é oferecer o máximo de valor aos hotéis membros da organização, apresentam também parcerias e ofertas de alojamento especiais e mais desafiantes para os consumidores.

De forma a garantir a qualidade e excelência de serviços por parte das unidades hoteleiras integrantes da lista de associados, a LHW criou um conjunto de parâmetros e padrões que as unidades membro, e as que ambicionam fazer parte da lista, devem cumprir. De forma a garantir a qualidade e sucesso das experiências dos seus membros,

a organização realiza com alguma frequência visitas às unidades para avaliar se os padrões estão a ser respeitados.

Os padrões de qualidade dos produtos ou serviços, anteriormente referidos, são avaliados por meio de uma organização parceira da Leading Hotels of the World, que realiza inspeções anónimas. Durante essas inspeções, é realizado todo o percurso de experiência de um cliente, desde a sua chegada à porta da unidade hoteleira, tempos de espera, qualidade dos serviços e atendimento, rapidez na resolução de imprevistos, até à sua despedida (LHW, 2021).

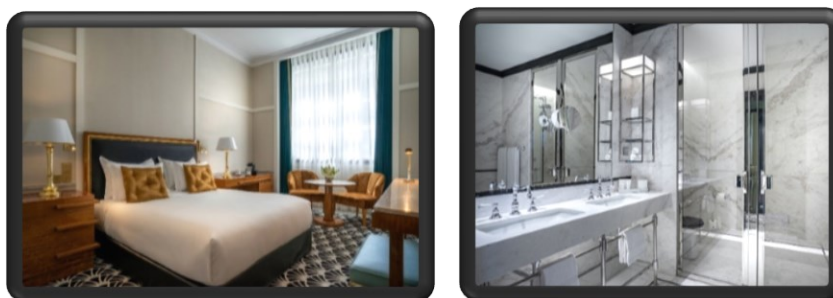
O Le Monumental Palace Hotel, passou a fazer parte da lista de hotéis de luxo, classificado pela Leading Hotels of the World, em 2019. Na descrição feita para apresentar a unidade hoteleira, tanto no site oficial da LHW, como também no seu livro, realça a característica do Le Monumental Palace Hotel ser um hotel familiar, mas com destaque para, a elegância e arte da cultura francesa (LHW, 2021). Além do estilo neoclássico com influências modernas, o Le Monumental Palace Hotel tem uma localização estratégica na cidade do Porto.

#### **2.4 – Caracterização Le Monumental Palace Hotel**

O Le Monumental Palace Hotel, é uma unidade hoteleira com classificação 5 estrelas e padrões da Leading Hotels of the World, inaugurado em Novembro de 2018 e que está localizado no “coração da cidade do Porto” – Avenida dos Aliados.

O hotel de estilo neoclássico possui, *63 quartos superiores* decorados com a elegância francesa. A decoração é intimista, através da seleção dos materiais e objetos de decoração, tecidos com cor pastel, madeira lacada e mobiliário clássico. Os quartos superiores têm, todos eles, uma área de 29 m<sup>2</sup>.

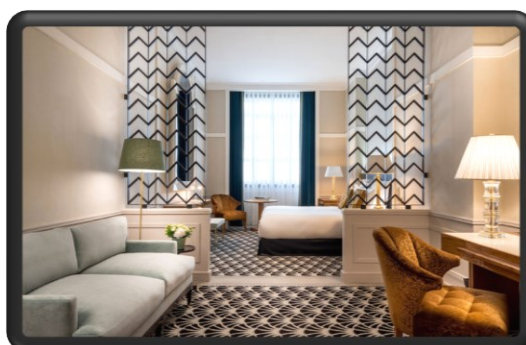
**Figura 4** - Fotos Quarto Superior Le Monumental Palace Hotel.



**Fonte:** (Le Monumental Palace, 2021)

Além dos quartos superiores, o hotel possui mais *13 quartos suites* que combinam cores leves com as vistas para o jardim vertical ou para a beleza histórica da Avenida dos Aliados. As suites *Audacieuses* estão distribuídas pelos cinco pisos do hotel, e além de terem uma área maior do que os quartos anteriormente apresentados, com uma área de 45 m<sup>2</sup>, possuem também sala de estar.

**Figura 5** - Suite Audacieuse.



**Fonte:** (Le Monumental Palace, 2021)

As suites *Insensée*, são também elas suites com sala de estar, decoração requintada e tons claros, de forma a criar um ambiente tranquilo, acolhedor, mas de igual forma requintado. São suites ligeiramente maiores do que as *Audacieuses*, com 57 m<sup>2</sup>.

Figura 6 - Suite Insensée.



Fonte: (Le Monumental Palace, 2021)

A *Suite Excessive*, como o nome remete, é uma suite com uma vista de tirar o fôlego, além da sua área de 62 m<sup>2</sup>, é um duplex com escada interior, localizada no 5º piso do hotel, e com varanda para a Avenida dos Aliados (Le Monumental Palace, 2021).

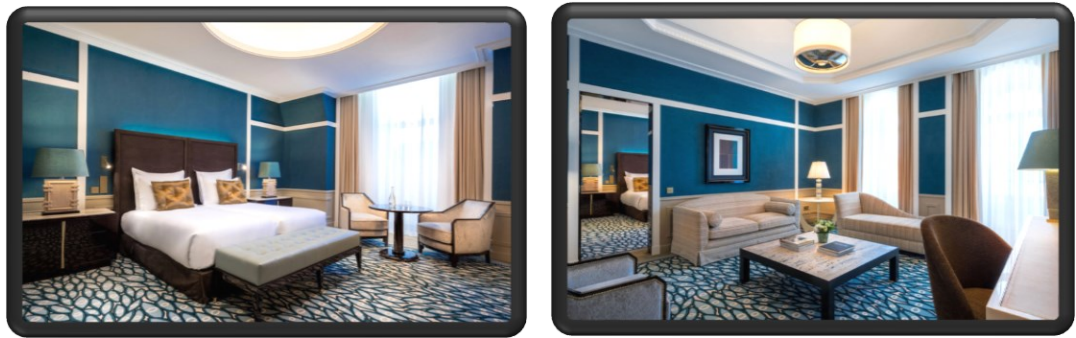
Figura 7 - Suite Excessive.



Fonte: (Le Monumental Palace, 2021)

Avançamos agora para uma das suites mais deslumbrantes do Le Monumental Palace Hotel, a *Suite Affolante*, decorada toda ela ao estilo dos anos 30, com 80m<sup>2</sup> e varanda para a Avenida dos Aliados e com muita luz natural, a perfeita combinação de elegância, luxo e harmonia.

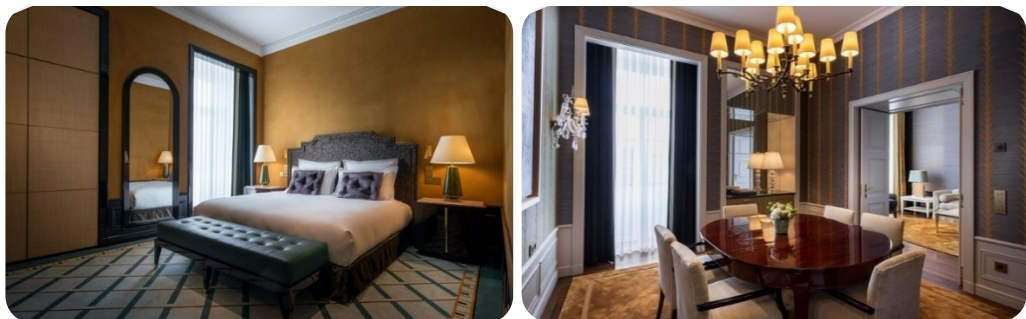
Figura 8 - Suite Affolante.



Fonte: (Le Monumental Palace, 2021)

E, por último, a suite *Monumentale* foi concebida de forma a retratar uma antiga casa burguesa, sendo composta por vários espaços de estar, fazendo com que o cliente se sinta no conforto da sua casa. A decoração deste quarto é majestosa e, caso o cliente deseje mais espaço há possibilidade de comunicar com outro quarto. Esta suite dispõe de 87 m<sup>2</sup>.

Figura 9 - Suite Monumentale.



Fonte: (Le Monumental Palace, 2021)

Os amenities dos quartos e suites variam de acordo com a sua tipologia, sendo que nem todos os amenities são dispostos de igual forma ou na mesma quantidade, essa informação pode ser observada no anexo A, no qual estão descritos os amenities por tipologia de quarto.

Outro aspeto, é que a marca utilizada nos produtos do Spa, é também a que se utiliza nos amenities dos quartos, ou seja, shampoo, condicionador, loção de corpo são

todos da marca Nuxe. Também nas casas de banho sociais, são usados produtos Nuxe, estando cada uma provida com um ecopump de gel de lavagem e um ecopump de loção hidratante. Este tipo de pormenores permite aumentar a associação de ambas as marcas parceiras.

## 2.5 – Serviços complementares da unidade

O Le Monumental Palace Hotel conta com três espaços distintos para disfrutar do serviço de comidas e bebidas com qualidade, sendo eles o restaurante gastronómico *Le Monument*, o restaurante *Yakuza Porto by Olivier* e o *Bar American*. Cada um destes espaços com uma oferta diferente, oferecendo, aos hóspedes e clientes passantes, diversidade de oferta dentro do mesmo hotel.

Os conceitos dos espaços foram pensados de modo a serem distintos, contudo sempre tendo em consideração o patamar no qual se encontra a unidade hoteleira, de forma a respeitar o segmento de mercado ao qual se destinam.

### 2.5.1 Le Monument

O restaurante gastronómico do Le Monumental Palace Hotel, está localizado no piso térreo, com acesso pela receção do hotel e capacidade para 36 lugares. Conta com uma decoração moderna acompanhada da elegância do estilo neoclássico que compõe todo o hotel. A atmosfera intimista harmoniza com a cozinha do *Chef Julien Montbabut*, onde os produtos locais são os anfitriões sempre com a essência da cozinha francesa em cada prato criado. Para criar o cenário perfeito para a experiência oferecida a quem lá entra, há uma equipa com características específicas para o conceito praticado, que zelam pela qualidade e serviço de excelência em cada momento.

O Le Monument restaurante apenas funciona ao jantar, onde o chefe oferece a cada cliente uma viagem por Portugal com 14 paragens, através da sua interpretação em cada prato confeccionado. A missão do *Chef Julien Montbabut* é casar a cozinha francesa com os produtos portugueses, de forma a prestar ao cliente uma experiência harmoniosa, enfatizando a frescura e qualidade de cada alimento que é preparado na cozinha.

O restaurante Le Monument está na corrida pela distinção do Guia Michelin, através da condecoração das suas famosas estrelas.

Figura 10 - Le Monument Restaurante.



Fonte: (Le Monumental Palace, 2021)

### 2.5.2 Yakuza Porto by Olivier

O restaurante de cozinha asiática e com pratos de autor, inaugurado a 15 de Outubro de 2020, com assinatura “by Olivier”, é agora parte integrante do Le Monumental Palace Hotel. O menu do Yakuza Porto by Olivier, é caracterizado por uma fusão entre o Oriente e o Ocidente, composto por pratos de assinatura do *Chef Olivier* e do *Chef Alex Hatano*, combinando a sofisticação do espaço, a criatividade e qualidade dos pratos asiáticos.

Há uma grande variedade de pratos disponíveis no espaço, que vão além das peças de sushi ou sashimi. De forma a alargar a sua oferta e, na tentativa de “agradar” aos mais variados paladares, o menu do Yakuza tem uma secção que o Grupo Olivier intitula de pratos da cozinha, desde massas, picanha, costeletas de borrego, entre outros. O menu do Yakuza Porto by Olivier restaurante encontra-se no anexo B.

Figura 11 - Restaurante Yakuza Porto by Olivier.



Fonte: (Le Monumental Palace, 2021)

Tal como o restaurante Le Monument, o Yakuza Porto by Olivier localiza-se no piso térreo do hotel, são 120m<sup>2</sup> e tem capacidade para 35 lugares e ainda 15 lugares no piso superior (mezanino).

O Yakuza Porto by Olivier trabalha com serviço á la carte ao almoço e jantar todos os dias entre as 12h30 – 15h e 19h30 – 24h, além do serviço à la carte, de segunda-feira a sexta-feira oferece também um menu executivo de almoço. O menu executivo é composto por uma entrada, um combinado de sushi e sashimi, como prato principal, e uma bebida.

### 2.5.3 Bar American

O bar American, após a parceria com o Grupo Olivier passou também a estar sob o “comando” do Grupo Olivier, tendo sido toda a carta remodelada e adaptada ao conceito do Yakuza. Todas as bebidas de apoio ao serviço do restaurante Yakuza Porto by Olivier são elaboradas no bar, desde sangrias, cocktails com ou sem álcool, ou outro tipo de bebidas compostas.

O horário do bar é contínuo das 10h30 até às 23h todos os dias, tendo ainda em alguns dias específicos animação, como por exemplo, Dj. A carta do bar pode ser analisada no anexo C, a maior alteração ou novidade da carta foi a entrada de uma secção de *Sakes*, que é uma aguardente típica japonesa e, indispensável neste conceito asiático.

Além dos espaços de restauração, o Le Monumental Palace Hotel dispõe de outros espaços com serviços diferenciados, que aumentam a diversidade de oferta dentro da unidade hoteleira.

#### 2.5.4 *Spa by Nuxe*

O *Le Monumental Nuxe Spa* foi o primeiro *Spa* da marca Nuxe em Portugal, e está localizado no piso -1 do hotel, o qual ocupa 350m<sup>2</sup>. O *Spa* é composto por três salas de tratamento, uma piscina interior aquecida, sauna, banho turco e duche sensorial. Todos os produtos usados para os tratamentos são exclusivamente da marca Nuxe.

A piscina é toda revestida a mármore branco e com mosaicos azuis, deixando o ambiente mais relaxante.

**Figura 12** - Piscina interior aquecida.



**Fonte:** (Le Monumental Palace, 2021)

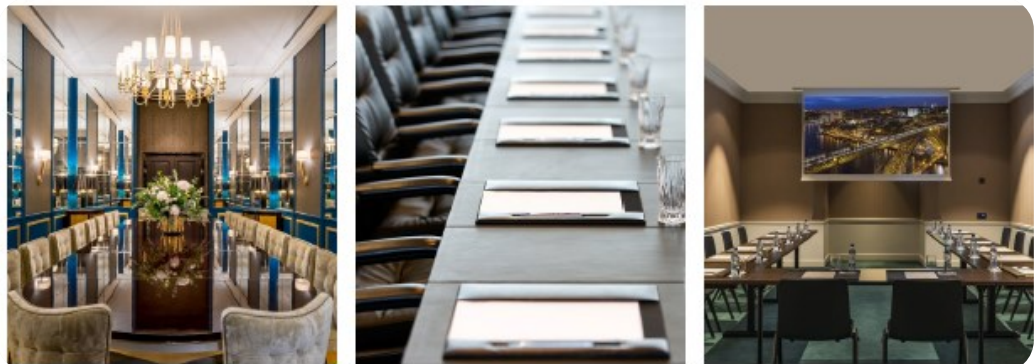
Adjacente ao Spa, e ainda dentro da linha wellness, tem também a sala de fitness devidamente equipada. O *Spa* está aberto todos os dias das 9h30 até as 20h, sendo que todos os tratamentos necessitam ser agendados com alguma antecedência seja no próprio espaço do *Spa* ou na receção do hotel.

### 2.5.5 Eventos

A oferta de eventos no Le Monumental Palace Hotel direciona-se tanto para eventos profissionais, como também privados, apostando na personalização da oferta para cada cliente, de acordo com o que o mesmo pretende. Para isso, a unidade hoteleira conta com o departamento de eventos, que elabora a proposta de evento para cada cliente de acordo com as características pretendidas.

Para servir as necessidades dos clientes que procuram o hotel para a realização de eventos, a unidade hoteleira dispõe de três salas de conferências, todas elas equipadas com: retroprojektor, cabo hdmi, altifalantes, internet wi-fi com livre acesso, blocos de notas e caneta e uma garrafa de água de 37.5cl.

**Figura 13** - Salas de Conferência.



**Fonte:** (Le Monumental Palace, 2021)

Cada sala de conferências tem uma decoração distinta, sendo que os nomes das salas foram atribuídos tendo em consideração as cores e decoração das mesmas. Apesar de todas as salas disporem de uma área de 40 m<sup>2</sup>, a sua capacidade varia entre si, e também de acordo com a disposição da sala que o cliente pretende, como se pode verificar na Figura 14.

Figura 14 - Exemplos de montagem das salas de conferência.

ROOMS	AUDITORIUM	SCHOOL	IMPERIAL	U	ROUND 6	ROUND 8	ROUND 10
Turquoise	-	-	22	14	-	-	-
Rouge	40	24	32	25	30	32	30
Caramel	40	24	32	25	25	32	30

Fonte: (Le Monumental Palace, 2021)

Além das três salas acima referidas, o hotel dispõe ainda de algumas áreas que podem ser privatizadas para responder às necessidades dos clientes. Entre elas estão: a suite Monumentale, onde podem ser servidos almoços e/ou jantares na dining room, a sala de televisão, a biblioteca, o Mezanino, o restaurante Le Monument e o Bar American. Nos anexos D e E, encontram-se os menus com as ofertas de comidas e bebidas, pré-definidos, contudo os mesmos estão suscetíveis a alterações de acordo com as necessidades dos clientes, podendo de igual forma sofrer alterações a nível de preços.

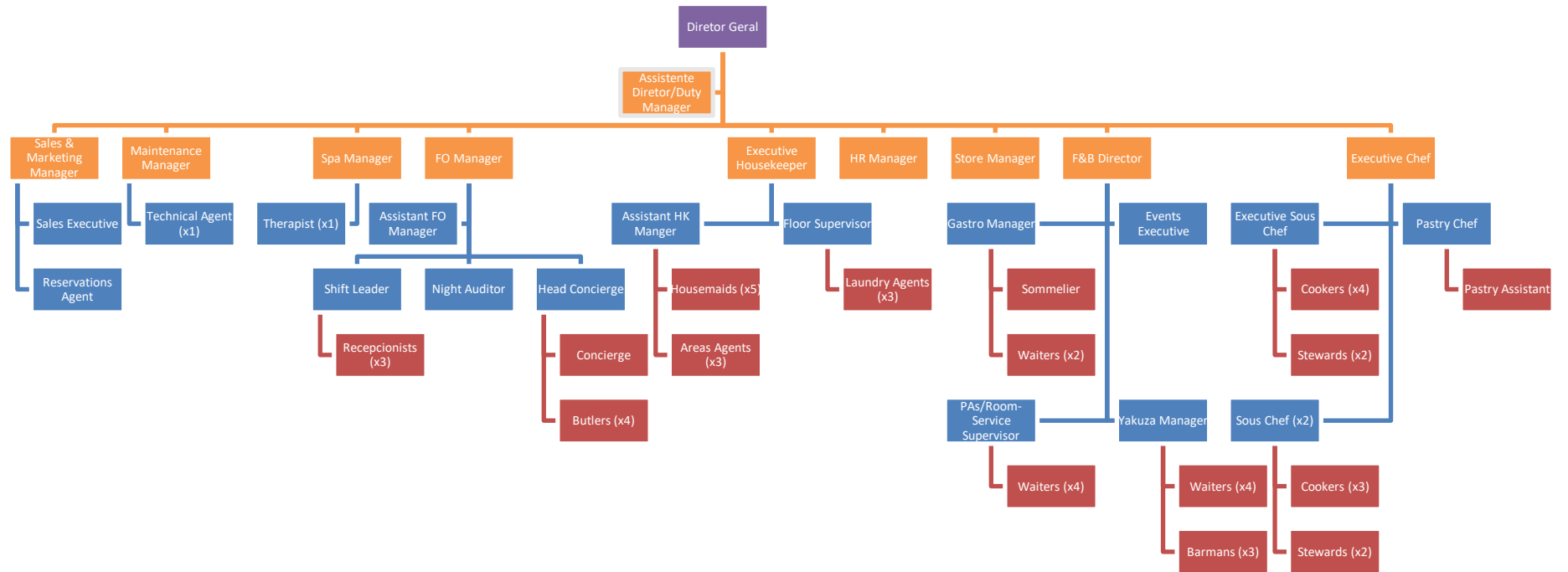
### 2.5.6 Outros serviços e facilidades

Além dos serviços acima mencionados, o Le Monumental Palace Hotel dispõe ainda de:

- I. Serviço de Concierge;
- II. Serviços de lavandaria;
- III. Reserva de táxi;
- IV. Serviço de quartos;
- V. Carregador de carros elétricos;
- VI. Serviços de bagageiro;
- VII. Room service 24h;
- VIII. Recepção 24h;
- IX. Estacionamento privado;
- X. Serviço de transfer para aeroporto;
- XI. Aluguer de carro;
- XII. Aluguer de bicicleta;
- XIII. Serviços de babysitting.

## 2.6– Estrutura organizacional

Figura 15 - Organigrama do Le Monumental Palace Hotel.



Fonte: (RH - Le Monumental Palace Hotel, 2018)

Como podemos observar no organigrama apresentado na figura 15, o Le Monumental Palace Hotel, encontra-se dividido em oito departamentos principais. Sendo que, na primeira linha da hierarquia encontra-se o diretor geral, seguido pelo cargo de *duty manager* ou assistente do diretor, que é a pessoa que o representa quando o mesmo se encontra ausente da unidade.

Relativamente à divisão dos departamentos, no Le Monumental Palace Hotel encontram-se os seguintes departamentos:

- I. Vendas e *Marketing*;
- II. Manutenção;
- III. Spa;
- IV. *Front Office*;
- V. *Housekeeping*;
- VI. Recursos Humanos;
- VII. Compras;
- VIII. *F&B*.

O departamento de *F&B* é responsável por todos os setores que fornecem serviços de comidas e bebidas na unidade hoteleira, incluindo os minibares. Sendo que, o setor de eventos também se encontra sobre a responsabilidade do diretor de *F&B*.

## CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

O estágio no Le Monumental Palace Hotel, teve a duração de seis meses, sendo que em todo esse período foram desempenhadas atividades no departamento de compras/economato do hotel. Ao longo do presente capítulo serão descritas todas essas atividades desenvolvidas, apresentadas breves descrições dos cargos desempenhados no departamento e, também, será apresentada qual a função do departamento num todo.

### 3.1 – Departamento de Compras

O departamento de compras tem vindo a ocupar um lugar de destaque na gestão das organizações, especialmente no que se refere à importância do bom funcionamento deste departamento para uma gestão eficaz e rentável da empresa num todo. Por isso, Dias (2017) refere que, apesar de ser considerado um departamento com atividade intermédia, ou seja, que dá apoio a departamentos de produção e distribuição, tem igual ou ainda mais relevância. Segundo o autor, o departamento de compras se for bem gerido é um meio eficaz para controlar os custos e, como consequência, aumentar os lucros. Contudo, essa importância e centralização varia de acordo com a atividade da empresa, e a dependência que a mesma tem de fornecimento de materiais externos.

O departamento de compras pode ter características diferentes de acordo com a estrutura e dinâmica da organização, ou seja, em algumas organizações este departamento é apenas responsável pela seleção, negociação, contato com fornecedores e compras, tendo depois pessoas responsáveis de cada departamento para rececionar as mercadorias, ou então, existe um departamento separado, específico para apenas rececionar mercadoria, denominado de economato.

A figura 16, evidencia algumas das funções desempenhadas pelo departamento de compras de uma organização, as atividades vão desde o estudo de mercado para novos fornecedores, produtos, melhor preço, controlo de todos os *stocks*, controlo de documentos fiscais, variação de consumos, controlo de qualidade na receção das encomendas, assim como, a sua verificação de acordo com o que foi previamente pedido. Este departamento, tem ainda a função de “questionar” e averiguar as necessidades das

requisições realizadas, executando um controlo sobre os consumos e *stocks*, de forma a evitar o desperdício de produtos.

Normalmente, o departamento de compras está interligado com os vários departamentos da organização, o que lhe permite um maior conhecimento e acompanhamento dos vários processos.

Figura 16 - Atividades do departamento de compras.

Atividades Executadas no Departamento de Compras	
<i>Informação Básica</i>	Controlo e registo de fornecedores
	Controlo e registo de compras
	Controlo e registo de preço
	Controlo e registo de <i>stocks</i>
	Controlo e registo de consumo
<i>Pesquisa de produtos</i>	Estudo de mercado
	Especificações de Materiais
	Análise de Custos
	Análise Financeira
	Desenvolvimento de novos fornecedores
	Desenvolvimento de novos materiais
<i>Administração de materiais</i>	Garantir atendimento das requisições
	Manutenção de <i>stocks</i>
	Garantir transferência de materiais
	Elaborar relatórios
<i>Sistema de aquisição</i>	Negociar Contratos
	Efetivar as compras
	Analisar Cotações
	Analisar requisições
	Verificar recebimento dos materiais
	Conferir fatura de compra
	Contatar vendedores
	Negociar redução de preços
	Relacionamento interdepartamental
<i>Atividades compartilhadas com outros setores</i>	Padronização
	Projetos de produção
	Controlo de <i>stocks</i>
	Testes de novos produtos
	Especificação de fornecedores
	Definir entre comprar e fabricar

Fonte: Adaptado de (Pozo, 2017)

Sendo assim, o economato é o departamento responsável pela receção, verificação, armazenamento e distribuição dos produtos encomendados, para o funcionamento dos vários setores, neste caso de uma unidade hoteleira. Em várias unidades hoteleiras o economato está alocado ao departamento de *F&B*, pois destina-se apenas à receção dos produtos sejam eles frescos ou de mercearia para fornecer os setores de comidas e bebidas. Sendo os restantes setores independentes no que se relaciona com encomendas e receção de produtos.

### 3.2 – Função do ecónomo

A função do ecónomo, vai além de rececionar a mercadoria, verificar a sua qualidade e bom estado de conservação na entrega e distribuição pelos setores, é necessária uma gestão de *stocks*, quantidades armazenadas, *stocks* de segurança, validades e quebras de produtos.

O ecónomo deve apresentar o relatório de todas as necessidades do departamento ao responsável do mesmo, que posteriormente realiza os procedimentos necessários, seja realização de encomendas, dar baixa de *stocks*, quebras, realização de transferências, entre outras (Santos, 2015).

### 3.3 – Função do responsável do departamento de compras

O responsável por todo o departamento de compras, ou também designado como *store manager*, é a pessoa que assume toda a dinâmica e organização do departamento, desde a seleção e negociação de fornecedores até à etapa de apresentação de “contas” ou custos aos diversos departamentos.

A função de *store manager* é assim, na sua grande parte administrativa, pois é a pessoa que trata das faturas que chegam juntamente com cada entrega, encaminhando-as para o departamento financeiro, se assim existir, ou então diretamente para os responsáveis pelos pagamentos e contabilidade da unidade. Além disso, o(a) *store manager* está responsável por acompanhar todos os inventários realizados, sejam eles mensais ou anuais, tendo ainda como função, inserir no sistema de gestão e reportar os resultados aos responsáveis dos departamentos envolvidos. Os custos e volume de

compras realizados todos os meses, também são informados aos responsáveis dos departamentos, para que estes possam controlar e gerir o seu orçamento.

### 3.4 – Departamento de compras/Economato Le Monumental Palace Hotel

O departamento de compras/economato do Le Monumental Palace Hotel não está alocado ao departamento de *F&B*, pois no caso desta unidade hoteleira este departamento trata de todas as encomendas, receção e distribuição dos produtos pelos diferentes setores, desde o *Front Office*, *Housekeeping*, *Spa*, *F&B*, Garrafeira, Comercial e Recursos Humanos, o único departamento do qual o Economato não é responsável pela compra e receção de mercadorias é da Manutenção, devido à especificidade dos materiais e exigência de conhecimento aprofundado dos produtos.

O Le Monumental Palace Hotel pratica uma contabilidade organizada, visto tratar-se de uma sociedade anónima, e os serviços de contabilidade são prestados por uma empresa externa ao hotel. Posto isto, toda a comunicação é realizada pela *store manager*, que depois de autenticar com carimbo e assinatura, todas as faturas com o diretor geral, encaminha as mesmas, via digital e física, para a contabilidade para que estes processem a lista de pagamentos e restante burocracia. Por norma, os pagamentos aos fornecedores são realizados semanalmente, ou seja, os prazos são de 8 dias, apesar de, na maior parte, terem sido negociados prazos de 30 ou 60 dias.

Após elaborada a tabela de pagamentos, pela contabilidade, a mesma é apresentada pela *store manager* ao diretor geral que procede novamente à sua aprovação e envia para a sede em França, para a mesma também autorizar os pagamentos pelo banco. Este processo tem toda uma logística que exige bastante coordenação e organização, de forma que não ocorram erros e falhas de pagamentos.

O facto de ser uma contabilidade organizada exige também a realização de inventários mensais, inventários que estão sob a responsabilidade de supervisão e envio para a contabilidade, pela *store manager*.

### 3.5 – Tarefas desenvolvidas durante o estágio

O facto de realizar um estágio de seis meses exclusivamente no departamento de compras foi uma mais-valia, especialmente no sentido de perceber todos os processos de funcionamento do departamento. Havendo a possibilidade de participar de todas as tarefas executadas pelo departamento, o que permitiu uma perceção e interiorização da sua importância no desempenho e resultados da unidade hoteleira.

Visto que o departamento de compras do Le Monumental Palace Hotel atua com os vários departamentos da unidade hoteleira, foi possível também perceber um pouco da organização de cada um.

Perante isso, seguem as principais atividades desempenhadas ao longo dos seis meses de atividade de estágio.

#### 3.5.1 Encomendas

A encomenda de produtos é uma tarefa que exige grande responsabilidade, pois deve respeitar diversos parâmetros, desde qualidade, quantidade e preço de custo. Esta responsabilidade referente à qualidade aumenta quando estamos a trabalhar numa unidade hoteleira com classificação 5 estrelas e, além disso, que é membro The Leading Hotels of the World, para os quais são definidos parâmetros bastante restritos.

As requisições de produtos são enviadas, todas as semanas, para o email do economato e para a *store manager*, que avalia o que está a ser requisitado, considerando a ocupação prevista e os produtos em stock. Os diversos outlets estão autorizados a enviar uma requisição semanal, na qual deve ser feito o planeamento até à semana seguinte, à exceção do setor da cozinha.

O setor da cozinha, devido à necessidade de frescura dos alimentos e pela perecibilidade dos mesmos, está autorizado a enviar requisições quase diariamente, à exceção do fim de semana, pois o economato encontra-se encerrado e a maioria dos fornecedores não efetuam entregas. O restaurante gastronómico Le Monument, é um setor com uma elevada exigência de qualidade e frescura dos produtos pelo seu conceito, por isso, na maioria das vezes, as encomendas para este setor são realizadas diretamente,

pelo *Chef Julien*, aos fornecedores, sendo que alguns deles fornecem exclusivamente para o restaurante gastronómico.

Como o estágio decorreu durante um período com bastantes mudanças, desde o panorama pandémico até à mudança de conceito de um dos setores de restauração do hotel, houve assim a possibilidade de assumir maiores desafios. Sendo que, passados dois meses de estágio, já havia um envolvimento na tarefa de realizar as encomendas diretamente aos fornecedores.

Os passos de todo o processo de encomendas eram os seguintes:

- I. Receção da requisição dos setores;
- II. Avaliação das necessidades;
- III. Encomenda, por email, aos fornecedores;
- IV. Elaboração de uma nota de encomenda para confirmação na receção;
- V. Interação com os fornecedores, e alteração face a problemas de ruturas de stock e necessidade de substituição de alguns produtos ou marca;
- VI. Comunicação aos diversos setores de falhas de produtos na entrega;
- VII. Informação das previsões de entrega dos produtos em falta;
- VIII. Reportar reclamações aos fornecedores, por email, e algumas vezes com reforço por telefone, em situações mais graves ou urgentes.

### **3.5.2 Receção de mercadoria**

Se anteriormente referimos que as encomendas são uma tarefa de grande responsabilidade, a receção de mercadoria assume, de igual forma, um papel de elevada concentração e responsabilidade. Sucedem, com alguma frequência, erros na entrega dos produtos encomendados, tais como: produto trocado, quantidade errada, validade curta, qualidade inferior ao pretendido, entre outros. Por isso, é muito importante que a pessoa que está responsável pela receção da mercadoria tenha presente algumas regras, tais como:

- I. Conhecer os produtos encomendados;
- II. Verificar a nota de encomenda, tipo de produto e quantidades;
- III. Confirmar a data de validade dos produtos entregues;

- IV. Em produtos frescos, verificar um a um, a qualidade de entrega, e caso não esteja em condições, devolver de imediato e reportar ao vendedor.

Quando a receção de mercadoria é realizada pela mesma pessoa que realiza a encomenda, torna-se mais intuitivo a confirmação do que está a ser entregue, acabando por dar mais tempo para a confirmação de outros parâmetros como o da validade e frescura.

Contudo, nem sempre é fácil manter a calma durante este processo, por dois motivos: pela responsabilidade do processo em si, e pela “pressão” exercida por parte de quem está a realizar a entrega, que na maioria dos casos não tem paciência para aguardar que a verificação seja realizada, gerando alguns desconfortos.

### 3.5.3 Distribuição e Armazenamento

Após conferidos os produtos entregues, pela nota da encomenda, começa o processo de distribuição e armazenamento. No caso do Le Monumental Palace Hotel, a receção das mercadorias acontece no piso -2 do hotel, que é onde se encontra o economato, a zona de preparação de apoio às cozinhas, onde estão as câmaras de armazenamento e a dispensa de apoio à cozinha do Chef Julien, que alberga os setores do *staff canteen*, pequeno-almoço, *room service* e restaurante gastronómico.

A distribuição para os setores da responsabilidade do Chef Julien é feita da seguinte forma:

- I. ***Produtos congelados***, são retirados das caixas ou embalagens nas quais são transportados, pela pessoa que receciona, e são entregues a um colaborador da cozinha que, imediatamente, armazena dentro da câmara de congelação que se encontra no piso -2.
- II. ***Carnes e Peixes frescos***, são retirados dos recipientes dos fornecedores, na hora da receção e pesagem, para os recipientes da cozinha, evitando acumulação de “lixo” e minimizando a contaminação. Posteriormente o colaborador da cozinha armazena estes produtos numa câmara específica, também ela situada no piso-2, na área de preparação.

- III. **Legumes e ervas aromáticas**, os legumes também são arrumados numa câmara separada e destinada para o efeito, divididos por caixas próprias de acordo com a sua tipologia.
- IV. **Frutas e lacticínios**, as frutas e os lacticínios são todos eles entregues na cozinha principal, no piso 0, onde existe uma câmara de refrigeração destinada ao armazenamento destes produtos, e facilitando o seu acesso para utilização.
- V. **Mercearia**, os produtos de mercearia ou também denominados de “secos”, são a sua maioria armazenados na dispensa, que também está anexa à zona de preparação no piso -2, onde ficam produtos como: óleos, azeite, arroz, massas, enlatados, entre outros. Produtos mais específicos ou “mais caros” ficam numa pequena dispensa que existe na cozinha principal, piso 0, atrás do escritório do *Chef Julien*, são produtos como: frutos secos, vagem de baunilha, produtos específicos de pastelaria, licores, etc.
- VI. **Produtos de limpeza e outros gastos da cozinha**, os produtos usados para limpeza e considerados gastos da cozinha são armazenados no economato, existe uma secção de prateleiras destinadas a acondicionar produtos como: detergentes, películas, rolos de papel, guardanapos de papel, esponjas, recargas de sifão, recargas de gás de maçarico, caixas delivery, entre outros.

No caso das encomendas dos vinhos específicos para a **garrafeira**, estes após serem rececionados permanecem no economato até serem levantados pelo *sommelier*, que assina uma folha como levantou os produtos, isto porque alguns produtos são de valores bastante elevados.

Os produtos de limpeza destinados ao departamento de **housekeeping** são encomendados e rececionados pelo economato, contudo são imediatamente entregues aos colaboradores da lavandaria, que também se localiza no piso -2, e os mesmos procedem à sua distribuição e armazenamento. Contudo os **amenities** para os quartos são armazenados dentro do economato, que devido à sua grande variedade ocupam uma ala completa de prateleiras. Os **amenities**, vão desde: gel de banho, shampoo, pente, kit dentário, kit de costura, kit desmaquilhante, chinelos e vários outros. Consoante a necessidade de abastecimento das alas de serviço de cada piso, a *manager* de

*housekeeping* faz uma requisição ao economato, que separa os produtos e, são os mesmos que vão lá levantar.

O stock de material de apoio ao *front office* também é armazenado no economato, estando a gestão do mesmo a cargo da *store manager*, que gere as quantidades a encomendar. Todas as semanas, e apenas uma vez por semana, a *manager* do *front office* envia uma requisição para o economato, que tal como acontece para os amenities, separa os itens e depois alguém da receção vai levantar.

Já em relação ao *Spa* do hotel, o economato só encomenda os produtos de mercearia, que por vezes são requisitados, tais como, as águas e os frutos secos. Todos os produtos específicos para os tratamentos do *Spa*, são encomendados diretamente pela *manager do Spa* e rececionados pelo economato.

Como referido anteriormente, durante o período do estágio ocorreu uma mudança de conceito de um dos setores do departamento de *F&B*, que foi a alteração da *Brasserie*, anteriormente a cargo do *Chef Julien*, para receber o conceito asiático, *Yakuza* com assinatura do *Chef Olivier*.

Esta mudança exigiu algumas alterações na dinâmica tanto das compras, como também, de acondicionamento dos produtos, especialmente pela limitação do espaço para albergar o trabalho de duas equipas distintas, o que antes não acontecia.

No que se refere a fornecedores, devido à especificidade dos produtos usados para o conceito do *Yakuza*, a lista de fornecedores aumentou em mais de 25 novos fornecedores, todos eles já parceiros do Grupo *Olivier*, e alguns deles com contratos de exclusividade, como é o caso da *Nescafé* e da *Heineken*. A maioria das encomendas para o *Yakuza Porto* são realizadas pelos chefes do restaurante, tanto pelo chefe executivo *Alex Hatano*, como pelo chefe residente. Contudo, todas as encomendas são sempre realizadas com o conhecimento do economato. O economato realiza apenas as encomendas de frutas e legumes e, também, de produtos de mercearia e limpeza, que são menos específicos.

O alinhamento dos processos com o novo conceito e a nova equipa demorou algum tempo, pois os processos que o Grupo *Olivier* utiliza nos restantes restaurantes é

diferente dos adotados pelo hotel, por isso foi necessário orientar e organizar os processos de maneira a minimizar erros, e especialmente a satisfazer as exigências de ambos.

Tal como acontece nas encomendas dos restantes setores, também para Yakuza Porto é elaborada uma nota de encomenda dividida por: fornecedor, dia de entrega e o setor ao qual se destina, para agilizar o processo de distribuição e sem erros.

O facto do stock para o Yakuza Porto se centrar no piso -2 facilita todo o processo, e outro aspeto vantajoso é que, logo pela manhã, está um colaborador da equipa que é responsável pelas preparações e organização dos produtos. Posto isto, a distribuição dos produtos para o *Yakuza Porto* é realizada da seguinte forma:

- I. ***Produtos congelados***, sempre que se rececionam produtos congelados entregam-se diretamente ao colaborador responsável pelas preparações que retira das embalagens e armazena nas duas arcas lá existentes.
- II. ***Peixes***, como seria espectável a entrega de peixe para este restaurante, com conceito asiático, acontece diariamente, por isso o processo é idêntico ao dos setores do *Chef Julien*, os peixes chegam e é feita imediatamente a troca do recipiente do fornecedor para o do setor em questão, o que ocorre aquando da pesagem dos produtos. Depois disso, é entregue ao colaborador do Yakuza, que na maioria das vezes assiste à receção do peixe para confirmar a frescura e qualidade dos produtos. O mesmo, depois leva os peixes para os limpar de escamas e filetar, e só após esta etapa é que os passa para o piso 0, onde se encontra o sushi bar e o restaurante.
- III. ***Frutas e legumes***, as frutas e legumes que são destinados ao restaurante são armazenados numa câmara que se encontra na zona de preparação no piso - 2. No que se refere às frutas para o bar, que também está a ser explorado pelo Grupo Olivier, sempre que chega a requisição de frutas, um elemento do bar levanta, junto do economato, e leva diretamente para o *back* do bar, onde existem frigoríficos, para as frutas que assim o exigem.
- IV. ***Mercearia e produtos secos***, como o setor do Yakuza restaurante não dispõe de uma “dispensa”, todos os produtos de mercearia, produtos asiáticos que não exigem refrigeração ou congelação, estão armazenados numa ala do

economato. O facto de serem grande parte dos produtos importados e, alguns produtos terem várias vezes ruturas de stock, acaba por exigir *stocks* de segurança maiores.

- V. ***Produtos de Limpeza e gastos***, também estão acondicionados no economato os produtos de limpeza e os produtos de gastos, tal como acontece com os setores do Chef Julien.

Relativamente à exclusividade dos fornecedores já referida, além dos fornecedores dos produtos asiáticos, também nas bebidas do bar e do restaurante existem parcerias que tiveram de ser mantidas. Essas parcerias acabam por trazer vantagens de custos, pois como são contratos de fornecimentos para o Grupo Olivier, os preços dos produtos são bastante vantajosos em relação a outros fornecedores semelhantes.

Já as encomendas de bebidas, são realizadas diretamente pela responsável de operação do Grupo Olivier, salvo algumas exceções como as águas e refrigerantes, que são encomendados pelo economato. O responsável da sala do restaurante Yakuza Porto envia a requisição, semanalmente, e a responsável de operações do Grupo processa as encomendas. Tal como acontece nas encomendas da cozinha, as encomendas são realizadas sempre com o conhecimento do economato, para que no momento de receção seja possível confirmar com eficácia e sem falhas.

A distribuição das bebidas acontece de forma idêntica à da garrafeira, os produtos chegam e ficam dentro do economato numa área destinada à distribuição, até vir um colaborador do bar levantar as mesmas, e assinar a folha do que foi entregue. Todas as bebidas estão armazenadas no *back* do bar, sendo que o restaurante apenas tem dois armários de temperatura controlada para os vinhos do serviço, brancos e tintos, e as águas nos aparadores. Todas as restantes bebidas são servidas do bar.

#### 3.5.4 Faturas

O tratamento e organização das faturas é outro dos trabalhos desempenhados pelo departamento do economato no Le Monumental Palace Hotel, todos os dias que há entrega de mercadoria procede-se à separação dos originais e duplicados, sendo os

originais entregues à *store manager*, que trata de os apresentar ao diretor geral, para que ele assine e, posteriormente sejam digitalizadas e enviadas à contabilidade. Depois de digitalizadas e enviadas por email, são guardadas em envelopes por grupo de fornecedores e, no final de cada semana, são enviadas para a contabilidade.

Os duplicados são usados para lançar as faturas no sistema de gestão (Zonesoft), onde se insere, manualmente, todos os dados da fatura, que são:

- I. Nome do fornecedor;
- II. Nº da fatura/ Nota de crédito;
- III. Centro de custo a que pertence;
- IV. Data do documento;
- V. Data de lançamento;
- VI. Data de vencimento;
- VII. Inserir cada produto da fatura (quantidade, preço unitário, desconto e iva);

*Figura 17 - Lançamento de Faturas no Zonesoft.*

Código	Ref. Fornecedor	Descrição	IVA	Unidade	Qtd	P. Unit.	Desconto	Total
EM STOCK								
IVA	UNIDADE	QTD	PREÇO UNIT.	DESCONTO	TOTAL			
			1,00	0,000 €	0 %	€	€	€
PREÇO VENDA			MARGEM BRUTA					
Incidências	Taxa	Valor do IVA	Totais					

*Fonte: Plataforma Online Zonesoft*

Este é um trabalho que tem de ser desempenhado com o máximo de concentração possível, porque os dados têm de corresponder exatamente ao que se encontra no documento do fornecedor, para depois não ocorrerem inconformidades com a contabilidade e com os inventários.

Sempre que é inserido um documento no sistema, o mesmo atribui um número de lançamento que é escrito no duplicado e seguido da data de lançamento, para facilitar a localização, caso seja necessário. Além do número e data de lançamento, cada

documento do fornecedor seja ele fatura ou nota de crédito, fica escrito o centro de custo ao qual se associou, por exemplo: gastronómico, pequeno-almoço, minibar, *housekeeping*, etc.

### 3.5.5 Inventários

Os inventários no Le Monumental Palace Hotel são realizados mensalmente, sempre no último dia de cada mês, pelo facto do hotel praticar o estilo de contabilidade organizada. Sendo assim, os inventários são realizados sempre no último dia de cada mês, pelo *manager* de cada setor, sendo que além da supervisão da *store manager*, há em alguns meses visitas de auditoria, realizadas por uma empresa externa, contratada pelos gestores do Grupo.

Os inventários são realizados a partir da lista de existências do sistema, onde constam todos os produtos que entraram no sistema para aquele setor, posteriormente são entregues à *store manager* para que possam ser inseridos no sistema online, como podemos observar na Figura 18, e depois são enviados à contabilidade. Normalmente os inventários são encerrados e enviados à contabilidade até dia 8 do mês seguinte. Após inseridos os dados no sistema, há uma confirmação para ver se não ocorreu nenhum erro de inserção e, só depois dessa revisão é que são encerrados e enviados.

Figura 18 - Documento para Inserir inventários no Zonesoft

The screenshot shows the Zonesoft online platform interface for creating a new inventory document. The top navigation bar includes 'TABELAS', 'DOCUMENTOS', 'COMPRAS', 'VENDAS', 'STOCKS', 'CONTABILIDADE', and 'CONFIGURAÇÕES'. The main header displays 'ZSREST' and 'STOCKS : NOVO INVENTÁRIO - #40'. The form includes fields for 'DATA' (26-01-2021), 'ESTADO' (Aberto), 'LOJA' (MPH), and 'ARMAZÉM' (CELLAR). A table with columns 'Código', 'Referência', 'Descrição', 'Unidade', 'Qtd', 'Valor Un', and 'Total' is visible. At the bottom, there are input fields for 'UNIDADE', 'QTD' (1.000), and 'VALOR UN' (€), along with 'Guardar' and 'Cancelar' buttons.

Fonte: Plataforma Online Zonesoft

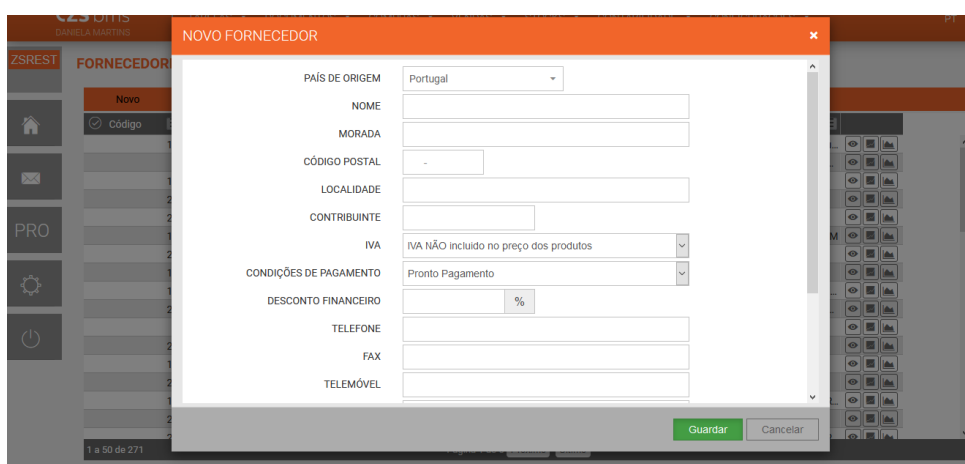
Como foi referido, em determinados meses aleatórios, ocorrem visitas de auditoria aos inventários, que é realizada por uma empresa contratada para o efeito. Por norma, a empresa envia um aviso a dizer quando irá fazer a auditoria, e qual o setor onde ocorrerá a avaliação, nessa altura requerem de imediato todos os dados relativos ao inventário do mês anterior e, os mesmos selecionam os itens que vão ser auditados. A auditoria poderá ser realizada a um ou mais setores, contudo não é acompanhada toda a contagem, apenas auditam a lista de produtos que eles mesmo predefinem.

### 3.5.6 Outras Tarefas

Além das tarefas descritas anteriormente, iam surgindo outras tarefas inerentes ao trabalho do departamento de compras, como por exemplo:

- I. **Criação de um novo fornecedor no sistema**, tendo que adicionar o máximo de informação disponível como, nome da empresa, morada, número de contribuinte, condições de pagamento, descontos financeiros previamente acordados, *Nib* ou *Iban*, contatos e ainda se os documentos desse fornecedor têm Iva incluído, como se pode observar na Figura 19.

Figura 19 - Criação de novo Fornecedor no Zonesoft.

The image shows a screenshot of a web application interface for creating a new supplier. The window title is "NOVO FORNECEDOR". The form contains the following fields: "PAÍS DE ORIGEM" (dropdown menu with "Portugal" selected), "NOME" (text input), "MORADA" (text input), "CÓDIGO POSTAL" (text input with a dash), "LOCALIDADE" (text input), "CONTRIBUINTE" (text input), "IVA" (dropdown menu with "IVA NÃO incluído no preço dos produtos" selected), "CONDIÇÕES DE PAGAMENTO" (dropdown menu with "Pronto Pagamento" selected), "DESCONTO FINANCEIRO" (text input followed by a percentage sign), "TELEFONE" (text input), "FAX" (text input), and "TELEMÓVEL" (text input). At the bottom right, there are two buttons: "Guardar" (green) and "Cancelar" (grey). The background shows a sidebar with navigation icons and a list of suppliers.

Fonte: Plataforma Online Zonesoft.

- II. **Criação de um novo produto no sistema**, sempre que chegava algum produto que nunca tinha sido encomendado antes e que não existia referência dele no sistema, era necessário preencher a ficha de produto que podemos ver na Figura 20. Essa ficha de produto assume

automaticamente um código para o novo produto, depois tem de se preencher campos como: descrição ou nome do produto, stock (mercadoria, Imobilizado ou Gasto), unidade de compra, unidade do produto e unidade de inventário, e ainda o preço de compra (sem Iva) e o Iva que está associado ao produto.

Figura 20 - Ficha de novo produto no Zonesoft.

Fonte: Plataforma Online Zonesoft.

- III. **Transferência de produtos entre departamentos**, por vezes ocorria a necessidade de ceder determinados produtos de um departamento para outro, e como os cálculos de custos são realizados de forma isolada, é importante que sempre que haja uma cedência de algum produto, realizar-se uma transferência. Para isso utiliza-se a ferramenta do programa de Gestão, como podemos ver na Figura 21.

Figura 21 - Ficha de transferência de produtos entre setores no Zonesoft.

Fonte: Plataforma Online Zonesoft.

- IV. **Quebra de produtos**, ocorria quando alguns produtos deixavam de estar em conformidade ou para consumo ou, simplesmente não podiam ser vendidos por terem perdido a validade. Quando este tipo de situação ocorria, sempre com o conhecimento do diretor de *F&B*, eram realizadas quebras, mencionando o armazém, ou setor onde ocorreu a perda, a data, o código do produto e a quantidade, como podemos observar na Figura 22.

Figura 22 - Ficha para quebra de produto no Zonesoft.

The screenshot displays the 'NOVA QUEBRA' (New Break) form in the Zonesoft system. The interface includes a top navigation bar with 'ZSREST' and 'NOVA QUEBRA' tabs. Below the navigation bar, there are several input fields: 'LOJA' (MPH), 'ARMAZÉM' (\*DESACTIVO / ECONOMATO\*), and 'DATA' (26-01-2021). A table with columns 'Código', 'Referência', 'Descrição', 'Qtd.', 'Unidade', and 'P. Unit' is visible. Below the table, there are fields for 'UNIDADE', 'QTD.' (1.000), and 'P. UNIT' (0.000 €). An 'OBSERVAÇÕES' section is also present. The form includes 'Guardar' and 'Cancelar' buttons.

Fonte: Plataforma Online Zonesoft.

Como podemos perceber todas as tarefas que estão relacionadas com gestão de produtos, estão sob a responsabilidade do departamento de compras/economato da unidade hoteleira. Contudo, devemos salientar que todos os processos que influenciem de alguma forma os custos dos vários setores, são devidamente reportados, tanto aos respetivos managers, como também aos diretores por eles responsáveis.

### 3.6 Análise crítica do estágio

O departamento de compras e economato do Le Monumental Palace Hotel vai um pouco além das tarefas comuns que um departamento de compras realiza, alguns desses aspetos podem ser observados na descrição das funções durante o estágio. Além das tarefas de encomendas, receção de mercadorias, distribuição pelos departamentos e controlo de *stocks*, o economato do hotel trata de todos os processos financeiros fazendo-os chegar à contabilidade (externa à unidade hoteleira). Ou seja, a *store manager* receciona todas as faturas do hotel, desde faturas de serviços, manutenção, mercadorias, etc. Todos os documentos são entregues a ela, em mão ou via email, e

posteriormente, é a mesma que organiza para apresentar ao diretor geral, de forma a serem carimbados e assinados e, depois, serem digitalizados e enviados à empresa de contabilidade.

Este departamento distingue-se dos restantes pela quantidade reduzida de funcionários, visto que a *store manager* opera sozinha em todas as tarefas, e quando não tem estagiários para lhe dar algum suporte, a mesma necessita recorrer ao apoio de alguns elementos das equipas, especialmente para receção e armazenamento das mercadorias, pois torna-se inviável a carga de trabalho que este departamento exige para uma só pessoa. Mesmo assim, com o apoio de alguns elementos das equipas na “arrumação” dos materiais, os processos administrativos são por si só bastante exigentes. Neste departamento não é frequente acumular trabalho, porque precisa de resoluções e soluções, para determinados assuntos, imediatas. Nos dias de maior movimento no hotel, ocorrem algumas situações que fazem com que o tempo para a realização das tarefas escasseie, no entanto, devido à boa organização e metodologia implementadas neste departamento, normalmente é possível manter o controlo nos processos.

O horário estipulado para o funcionamento do economato, e o facto de começar a operar por volta das 7h30, permite uma boa organização e preparação do dia de trabalho, e por norma, no dia anterior antes do encerramento, é feito um cronograma de forma a ficar tudo alinhado para o dia seguinte, como as listas de receção de encomendas, assuntos a tratar, entre outros. Este é um departamento no qual a organização das tarefas e a metodologia nos processos são fundamentais para o bom funcionamento, especialmente pela quantidade de tarefas e, pelo recorrente aparecimento de imprevistos.

O departamento de compras/economato depende bastante do funcionamento de outras empresas, e muitas vezes os fornecedores não cumprem os horários pré-definidos de entrega de mercadorias, que ocorre durante a manhã das 8h às 12h. O incumprimento dos horários é a maior dificuldade, contudo ocorrem outros erros com alguma frequência que provocam bastante transtorno e atrasos na operação, tais como, produtos trocados, quantidades erradas, produtos não entregues sem qualquer pré-aviso, e todos estes pontos originam atrasos, seja na operação do próprio economato ou na operação dos outlets aos quais se destinavam os produtos. A falha de produtos, por

exemplo para a operação da cozinha, é das situações mais difíceis de resolver, porque grande parte dos fornecedores não conseguem fazer mais do que uma entrega no próprio dia, ou seja, se houver algum erro ou falha só será possível solucionar para o dia seguinte. Este tipo de situações exige, tanto da parte do economato, como dos setores que requisitam os produtos, uma organização e planeamento bastante rígido, tendo de ter estas situações em conta aquando da definição dos seus *stocks* de segurança.

Quando chega algum produto errado ou fora de especificação, é necessário fazer uma nota de devolução, onde a pessoa que está a realizar a entrega tem de descrever todo o produto que está a ser devolvido, desde: nome do produto, quantidade, validade, motivo de devolução, data da entrega e as assinaturas de quem entregou e de quem recebeu/devolveu. Posteriormente, o fornecedor envia uma nota de crédito respetiva à nota de devolução, mas até neste processo, por norma, ocorrem falhas, especialmente por esquecimento do envio das notas de crédito, o que mais uma vez, exige um grande controlo e organização do departamento de compras para que não haja nenhuma falha.

A distribuição dos produtos a nível interno, na maioria das vezes, ocorria com tranquilidade, pois a *store manager* adotou o hábito de guardar o carrinho de transporte do economato, devidamente identificado, para que estivesse sempre disponível quando assim fosse necessário.

O facto da maior parte dos produtos ficarem armazenados no mesmo piso onde ocorrem as entregas facilita todo o processo de distribuição, contudo há produtos como frutas, lacticínios e frutos secos que precisam ser entregues no piso 0, sendo necessário usar o carrinho e o elevador, o que em dias de maior movimento no hotel provoca atrasos, pois há apenas um elevador de serviço, que é muito utilizado, especialmente pelo *housekeeping*.

Para evitar que o carrinho fique “preso” em algum departamento, como por exemplo na cozinha que tem sempre maior volume de entregas, a pessoa que recebe sobe com o carrinho, descarrega num local indicado por algum cozinheiro, e então regressa com o carrinho para o economato, evitando que o mesmo desapareça ou que falhe quando seja preciso.

Por vezes, a *store manager* tem de negociar com os fornecedores trocas de produtos com validade curta, especialmente nas bebidas, devido às oscilações de vendas, por vários fatores. Mesmo assim, ainda ocorrem bastantes quebras por perda de validade de produtos, essencialmente pela falta de atenção e controlo das equipas. Algumas dessas situações de validades curtas e *stocks* elevados em produtos que não estão sob a supervisão do economato, são identificados pela *store manager* aquando das auditorias aos inventários. Posteriormente, a mesma comunica ao responsável do setor, ao qual os produtos estão agregados, percebendo se há realmente necessidade de requerer a troca dos mesmos ou não. Em situações de quebras de quantidades mais significativas, estas têm de ser comunicadas ao diretor de *F&B*.

Após perceber o funcionamento e processos do departamento de compras, é possível identificar a importância e a responsabilidade que este departamento assume em todo o funcionamento da unidade hoteleira. Um departamento de compras eficaz permite evitar prejuízos, e também, reduzir custos, pois o controlo dos *stocks* e o planeamento das margens de segurança corretas, além de evitar as quebras por validades vencidas, evita o “empate” de dinheiro sem necessidade.

Por outro lado, a crise pandémica do covid-19 permitiu perceber que há ainda mais essa necessidade de uma boa gestão de produtos, sendo que as regras de confinamentos obrigatórios, as restrições de circulação, as limitações de horários de funcionamento, especialmente nos espaços de restauração do hotel, provocaram oscilações bastante consideráveis nas vendas, o que automaticamente se reflete nos *stocks* e na rotação dos produtos. Posto isto, percebe-se a importância de trabalhar com *stocks* reduzidos. Por vezes, as vantagens que se conseguem com a compra de grandes quantidades não compensam o risco da perda que pode vir a ocorrer.

Sendo assim, é também fundamental fazer projeções de vendas, de forma a haver um planeamento a curto prazo dos gastos, assim como, avaliar periodicamente as movimentações de *stocks*, percebendo quais os produtos mais vendáveis e aqueles com os quais é necessário ter mais atenção.

Outro aspeto que, durante o estágio, permitiu ter outra visão da importância do departamento de compras, foi a implementação do restaurante Yakuza no hotel. Além

de ser um novo conceito de restauração, com produtos bastante diferentes do que habitualmente se utilizava, houve a intervenção de pessoas externas ao hotel, mas com poder decisivo de igual forma válido, especialmente as pessoas que estavam responsáveis pela implementação da marca Yakuza. A coordenação, entre ambas as entidades, foi fundamental para a organização e implementação dos processos, desde a apresentação de novos fornecedores ao hotel, à apresentação de marcas com exclusividade, de parcerias com fornecedores vantajosas para a operação, entre outros.

Nos processos de encomendas também houve a necessidade de criar novas regras e implementar algumas alterações nos procedimentos, o que apesar de no início gerar um pouco de atribulação nas rotinas já criadas, acabou por se coordenar e funcionar. Como o restaurante Yakuza Porto tem a participação constante da equipa do Grupo Olivier, também os processos de encomendas, em alguns pontos, são validados por eles, especialmente no que se refere aos produtos mais específicos do conceito, e das bebidas. O conceito Yakuza tem cartas pré-definidas que são iguais em todos os restaurantes da marca, o que por um lado facilita e, também permite as vantagens e parcerias com determinados fornecedores.

Contudo, o facto de terem uma carta de bebidas bastante própria e reduzida, levou a que alguns produtos que antes eram utilizados no bar do hotel, deixassem de ter utilidade. E mais uma vez, se percebe a importância de trabalhar com *stocks* reduzidos para evitar a inutilização de alguns produtos ou o “empate” de dinheiro em *stocks*.

Muitas vezes associa-se o departamento de compras especialmente à negociação de preços vantajosos com os fornecedores, mas como se pode observar vai muito além disso, pois não é suficiente negociar um bom preço e, depois, não haver uma boa gestão de *stocks*, acabando por perder-se a vantagem que anteriormente se conseguiu. Sendo assim, as três palavras que deverão sempre acompanhar os processos de um departamento de controlo de custos são: organização, metodologia e controlo.

### 3.7 Contribuições e competências adquiridas

O estágio no departamento de economato demonstrou-se uma surpresa e, ao mesmo tempo uma mais-valia para a aprendizagem de novos processos e de enriquecimento dos conhecimentos de gestão numa unidade hoteleira.

O Le Monumental Palace Hotel tem duas características que, para o conteúdo do estágio, se demonstraram ser muito importantes e, fizeram com que a experiência fosse bastante mais completa. Uma das características é o facto de o departamento de compras/economato englobar o controlo de encomendas de quase todos os setores do hotel, ou seja, tudo que é adquirido para o hotel é do conhecimento da *store manager*, que assim, consegue controlar de forma mais eficaz as faturas, pagamentos e, assim também haver uma coordenação mais eficiente com a própria contabilidade. A outra característica é, o facto de não “existir” um departamento financeiro no hotel, a ponte financeira com a contabilidade também é estabelecida pela *store manager*, o que permitiu perceber como são os processos da vertente financeira.

O maior desafio, e talvez o mais enriquecedor foi o acompanhamento da mudança de conceito do Monumental Café (antiga *Brasserie*), para o Yakuza Porto by Olivier. Como se trata de um conceito bastante diferente da tipologia de cozinha praticada pelo *Chef Julien*, cozinha francesa, tiveram de ser adotados novos processos, conhecimento de novos produtos, novos fornecedores e novas dinâmicas de entregas. Algumas das novas tarefas aquando da mudança de conceito foram:

- I. Contacto com os parceiros do Grupo Olivier para dar a conhecer os processos de encomendas e entregas do Hotel;
- II. Contacto com os fornecedores do hotel para perceber a possibilidade do fornecimento de alguns produtos específicos para o Yakuza Porto;
- III. Articulação com os fornecedores para criar *stocks* de segurança de determinados produtos;
- IV. Criação da ficha dos novos fornecedores no sistema;
- V. Criação da ficha técnica dos novos produtos no sistema;
- VI. Acompanhamento das mudanças de máquinas concessionadas (café e cerveja de pressão);

- VII. Organização de arquivo para os novos setores, pois todo o controlo de custos é separado das restantes atividades do hotel.

A abertura de um novo restaurante é sempre um grande desafio, por isso este não foi diferente, e talvez até um pouco mais desafiante pela tipologia de matéria-prima utilizada na cozinha asiática. Enquanto não houve uma familiarização com os produtos e nomes dos mesmos, foi um pouco complicado associar, principalmente na altura dos inventários, pois todos os inventários dos setores do Yakuza Porto foram acompanhados tanto pelos *managers* da cozinha e sala, como pelo economato.

## CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO: YAKUZA BY OLIVIER E LE MONUMENTAL PALACE

Neste capítulo iremos apresentar a investigação científica desenvolvida ao longo do período de estágio no Le Monumental Palace Hotel, relativamente à parceria de *co-branding* com o Grupo Olivier. Esta investigação caracteriza-se como um estudo de caso, tendo por base a investigação qualitativa, que segundo Godoy (1995) permite que determinado tema seja melhor compreendido quando avaliado no contexto em que ocorre. Sendo que, o investigador insere-se no meio para captar melhor toda a informação relevante.

A parceria entre o Le Monumental Palace Hotel e o Grupo Olivier caracteriza-se como uma estratégia de *co-branding*, a qual surge de uma parceria entre as duas marcas que se uniram para oferecer um único produto e serviço. Para isso, ambas as marcas aproveitaram as qualidades e oportunidades, de forma a atingir melhores resultados em conjunto, seja a nível de faturação, alcance de novos mercados, maior visibilidade, entre outros.

O Grupo Olivier tem mais de vinte anos de existência, e caracteriza-se pela variedade de conceitos de restaurantes associados à marca Olivier. Esses conceitos variam entre restaurantes *fine dining*, cozinha asiática, comida típica portuguesa, especialista em carnes, e até mesmo comida casual. No entanto, os responsáveis pelo Grupo Olivier referem que há cinco ingredientes chave e, para eles fundamentais, que levam ao sucesso de todos os diferentes conceitos, sendo eles: qualidade da oferta gastronómica, qualidade do serviço, criação de memórias, ambiente e localização dos espaços (Olivier, 2021).

Podemos desta forma verificar que a marca Olivier, neste momento, tem seis submarcas associadas, e cada uma dela com características e oferta diferentes.

De acordo com Olivier (2021), no intervalo de quatro anos, o Grupo Olivier, criou e implementou três desses conceitos, o Guilty, o Yakuzza e o K.O.B., em parceria com a United Investments Portugal. Por outro lado, a internacionalização da marca Olivier surgiu pelo convite da Minor Hotels, através do *co-branding* com a marca Tivoli Hotels &

Resorts, onde nasceu mais uma submarca, o Seen, implementado em São Paulo – Brasil. Quando a marca Seen já estava consolidada em São Paulo, o Grupo Olivier ainda em parceria com o Grupo Minors Hotels, inaugurou o Seen Lisboa (Hotel Tivoli Avenida) e, no ano seguinte, o Seen Bangkok (Avani Riverside Bangkok Hotel). A partir dessa altura o Grupo Olivier tem vindo a expandir as suas submarcas, inaugurando alguns espaços no Porto e aumentando a sua presença em Lisboa. No Verão de 2020, o Grupo Olivier voltou a reinventar-se com o aparecimento de mais uma submarca, o Clássico Beach Club, segundo eles, inspirado nos melhores Beach Clubs do mundo (Olivier, 2021).

Tendo em conta o percurso de negócios do Grupo Olivier, e a sua experiência em parcerias de *co-branding* com unidades hoteleiras, percebemos que seria importante estudar o impacto dessa estratégia na recente parceria com a marca Maison Albar Hotels, mais precisamente na implementação da marca Yakuza by Olivier no Le Monumental Palace Hotel, no Porto.

#### 4.1 Método de investigação

O método de investigação qualitativo permite, compreender melhor determinado fenómeno, quando é analisado no contexto em que ocorre e do qual o mesmo é parte integrante. Sendo assim, segundo Godoy (1995), é importante que este tipo de estudo seja, avaliado e realizado, numa perspetiva integrada, ou seja, o investigador “entra em campo” para captar o fenómeno, em estudo, através da perspetiva dos elementos que o compõe. Toda a informação relevante deve ser captada pelo investigador, sendo recolhidos e analisados vários dados, sendo que ao longo da investigação questões que começam gerais, vão ficando cada vez mais claras e objetivas.

Posto isto, Godoy (1995) refere a existência de três tipos de estudos qualitativos, sendo eles: a pesquisa de documentos, o estudo de caso e a etnografia, adaptando-se cada uma das possibilidades ao objetivo do estudo em si.

Neste estudo científico, o método qualitativo utilizado foi o estudo de caso, sendo esta a abordagem, segundo Yin (2005), a preferida para estudos com questões do tipo “Como? e Por que?”, e essencialmente quando há pouco domínio sobre os acontecimentos e estes estão inseridos num contexto da vida real. O estudo de caso

utiliza várias técnicas das pesquisas históricas, contudo utiliza numa perspectiva que não é usada pelos historiadores, que é a observação direta e as entrevistas realizadas às pessoas envolvidas (Yin, 2005).

De acordo com Yin (2005), há algumas preocupações ao usar este método de investigação, devido aos preconceitos que ainda existem perante esta técnica. O autor acredita que estas limitações se devem à falta de rigor de vários investigadores, tendo negligenciado a investigação e, por consequência, equivocado as conclusões dos estudos.

O estudo de caso pode ainda assumir três formas diferentes, de acordo com as características do fenómeno que está a ser estudado. Por isso, pelas características do tema em estudo e, segundo a definição apresentada por Yin (2005), estamos perante um estudo de caso descritivo, o qual descreve de modo detalhado e permite responder às questões “Como? e Porquê?”, dando destaque ao caminho e métodos utilizados no processo.

## 4.2 Objetivos

O estudo científico desenvolvido ao longo do estágio teve como objetivo geral, perceber o “Impacto da estratégia de *co-branding* entre o Le Monumental Palace Hotel e o Grupo Olivier”. De forma a melhorar, e a tornar mais clara a investigação, foram definidos alguns objetivos específicos:

- O<sub>1</sub> - Identificar o motivo da parceria do hotel Le Monumental Palace com a marca Olivier;
- O<sub>2</sub> - Perceber as alterações verificadas em termos de estrutura, evidência física, conceito gastronómico, nível de ocupação e notoriedade entre o momento anterior e posterior ao *co-branding*;
- O<sub>3</sub> - Identificar as dificuldades de implementação do conceito e perceber a razão das mesmas;
- O<sub>4</sub> - Verificar a importância do controlo de custos, parcerias com fornecedores e controlo de *stocks* no processo de *co-branding* com o Grupo Olivier.

### 4.3 Instrumento de recolha de dados

O principal objetivo de todas as investigações científicas, seja quantitativa ou qualitativa, é apresentar uma teoria adequada e devidamente sustentada, de um tema específico (Stenius, Mäkelä, Miovský & Gabrhelík, 2017). Os autores defendem que, no caso da metodologia qualitativa, a definição do tema é tão importante quanto a escolha dos participantes à qual o estudo será aplicado. Sendo que, a descrição do tema deve ser devidamente organizada, fundamentada e sustentada com a revisão teórica de estudos anteriores relevantes.

A entrevista foi usada como instrumento de recolha de dados, neste estudo científico, sendo que segundo Yin (2005), as entrevistas de estudos de caso exigem que o investigador atue em duas perspetivas em simultâneo. Ou seja, necessita de satisfazer as necessidades da sua investigação e, ao mesmo tempo, ser imparcial durante as entrevistas espontâneas. Assim, o autor refere que as entrevistas para o estudo de caso devem ser conduzidas com espontaneidade, o que permite uma maior “abertura” e partilha por parte do entrevistado, dando até uma quantidade maior de informação.

De acordo com as definições do que deverá constituir um estudo qualitativo e, também, tendo em consideração as características do tema em estudo, foi elaborado um guião de questões para uma entrevista semiestruturada. Uma entrevista semiestruturada é, segundo Selltitz, Wrightsman & Cook, 1987 (citados por Boni & Quaresma, 2005, p. 75), uma entrevista que combina perguntas abertas e fechadas, dando a possibilidade ao entrevistado de desenvolver sob o tema proposto. O investigador/entrevistador segue um conjunto de perguntas previamente delineadas, o guião da entrevista, contudo a entrevista é realizada “em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal” (Boni & Quaresma, 2005, p.75).

Esta tipologia de entrevistas, tanto a entrevista semiestruturada, como a entrevista aberta, permitem uma melhor seleção dos participantes de interesse para o estudo. Contrariamente aos questionários que podem ser ou não, devolvidos devidamente preenchidos ao investigador, as entrevistas apresentam um índice de respostas bem mais abrangente (Boni & Quaresma, 2005). Contudo, as entrevistas de cariz aberto ou semiestruturado podem carecer de algumas desvantagens, sendo a mais comum, a existência de insegurança de anonimato por parte da pessoa entrevistada, o

que poderá originar a omissão de algumas informações importantes para o estudo. “A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do informante sejam fidedignas e válidas” (Selltiz et al. 1987, citados por Boni & Quaresma, 2005, p. 76), assim, o entrevistador assume um papel importante na criação de um ambiente confortável e confiável para a realização da entrevista.

Como nos refere Yin (2005), os estudos de caso não necessitam de se limitar a uma única fonte de evidências, ou seja, quanto mais fontes de recolha de informação existirem, mais forte poderá ser o estudo. As evidências através da observação surgem como uma ferramenta útil ao fornecimento de informações adicionais para a investigação. Por isso, e visto que a investigação do estudo de caso em questão, ocorreu durante o período de permanência no Le Monumental Palace Hotel, podemos considerar a observação participante, proposta por Yin (2005).

#### **4.4 Elaboração do guião da entrevista**

A elaboração do guião da entrevista desta investigação teve por base os objetivos específicos definidos. Sendo assim, as perguntas que compõe o guião da entrevista, Anexo H, podem ser “subdivididas” de forma a agruparem-se de acordo com cada um dos objetivos.

Contudo, a primeira pergunta da entrevista não tem, como função responder a nenhum dos objetivos específicos definidos, visto que ela tem o “seu próprio objetivo”, dar início à entrevista, criando o ambiente e situação de conforto para o entrevistado. A forma mais simples, e na maioria das vezes mais eficaz, é pedir à pessoa, que está a ser entrevistada, que fale um pouco sobre si, o que permite a quebra de algumas barreiras de comunicação, a desmonstração de empatia e interesse do entrevistador pelo entrevistado e, também, a obtenção de informação importante para a análise da informação adquirida.

As restantes questões foram definidas de forma a responder aos objetivos específicos da investigação, como podemos observar na tabela 2.

Tabela 2 - Conexão entre objetivos específicos e questões da entrevista.

<i>Relação entre objetivos específicos e questões da entrevista</i>		
<i>Objetivo</i>	<i>Conteúdo de Investigação</i>	<i>Questão</i>
<i>O<sub>1</sub></i> - Identificar o motivo da parceria do hotel Le Monumental Palace com o Grupo Olivier;	i) Análise e percepção da parceria;	Questão nº2
	ii) Perceber a consciência da existência de uma parceria de <i>co-branding</i> ;	
	iii) Motivos que incentivaram a parceria;	
	iv) Perceber se a estratégia de <i>co-branding</i> foi idealizada para minimizar os efeitos da crise sanitária do <i>covid-19</i> .	Questão nº3
	v) Dimensão da importância deste tipo de parceria.	Questão nº 4 Questão nº 21
	vi) Critérios de seleção da marca parceira.	Questão nº5
	vii) Motivo da escolha do Grupo Olivier.	Questão nº 6
	viii) Pontos fortes e pontos fracos.	Questão nº 7
<i>O<sub>2</sub></i> - Perceber as alterações verificadas em termos de estrutura, evidência física, conceito gastronómico, nível de ocupação e notoriedade entre o momento anterior e posterior ao <i>co-branding</i> ;	ix) Tipologia de contrato da parceria de <i>co-branding</i> .	Questão nº 11
	i) Influência da mudança de conceito para o público-alvo do hotel, num todo.	Questão nº 8
	ii) Mudanças e/ou reações dos públicos habituais do hotel e do restaurante.	Questão nº 9 Questão nº 16
	iii) Alterações na estrutura física do restaurante; exigências de conservação da imagem do espaço.	Questão nº 10
	iv) Alterações na procura.	Questão nº 17
	v) Importância das medidas de segurança sanitária, no espaço, relativamente à pandemia.	Questão nº 18
	vi) Efeitos da notoriedade do hotel, nas redes sociais e no mercado, devido à nova parceria.	Questão nº 19
	vii) Processos a nível de planeamento de marketing	Questão nº 20

	entre o hotel e o Grupo Olivier.	
<i>O<sub>3</sub></i> – Identificar as dificuldades de implementação do conceito e perceber a razão das mesmas;	i) Estratégia para reintegração da equipa do conceito anterior.	Questão nº 12
	ii) Formação da equipa.	Questão nº 13
	iii) Adaptação e reação da equipa do conceito anterior à mudança.	Questão nº 14
	iv) Identificação de outras dificuldades/resistências provocadas pela mudança.	Questão nº 15
<i>O<sub>4</sub></i> – Verificar a importância do controlo de custos, parcerias com fornecedores e controlo de <i>stocks</i> no processo de <i>co-branding</i> com o Grupo Olivier.	i) Parcerias com fornecedores;	Questão nº22
	ii) Contratos de exclusividade com marcas;	
	iii) Processo de encomendas;	
	iv) Controlo de <i>stocks</i> ;	
	v) Participação das entidades nos vários processos.	
vi) Perceber os processos de encomendas e controlo de <i>stocks</i> .	Questão nº23	
vii) Estratégia para gestão dos custos usada na parceria;	Questão nº 24	
viii) Funcionalidade das estratégias implementadas;		
ix) Proposta de melhorias nestes processos.		

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.5 Seleção de participantes

A seleção dos participantes, foi definida tendo por base os objetivos específicos e as características de informação pretendidas, ou seja, de entre todos os elementos constituintes da unidade hoteleira foram selecionados 6 elementos, todos eles de alguma forma ligados à operação do espaço onde ocorreu a estratégia de *co-branding*. Dos participantes do estudo, três desempenham cargos de direção e os outros três, cargos com funções operacionais.

A seleção dos elementos com cargos de direção partiu do princípio de estes serem uma fonte segura de informação e com poder de decisão, gestão e controlo do tema em estudo. Posto isto, acredita-se que terão um conhecimento mais aprofundado,

acrescentando valor à informação que se pretende. O tema em estudo sendo ele uma estratégia de gestão faria, também, todo o sentido perceber o ponto de vista de alguns elementos que tenham participado na implementação da estratégia.

Por outro lado, os elementos com cargos operacionais permitem-nos alargar a variedade de informação e de pontos de vista. Ressalvando que os elementos selecionados estão, todos eles, de alguma forma relacionados com o tema em estudo. Visto que, cada um desempenha funções ativas na operação do restaurante.

#### 4.6 Recolha e tratamento dos dados

A maior parte das entrevistas foram realizadas presencialmente, no Le Monumental Palace Hotel, durante o período de estágio, tendo sido apenas uma delas realizada via *Zoom*.

Após a recolha das entrevistas em áudio, decorreu a etapa da transcrição, sendo esta a fase mais importante para a análise de conteúdo. A transcrição da entrevista vai além do mecanismo de passar “para o papel”, o discurso que foi gravado pelo investigador, pois deve identificar todos os aspetos que possam ser importantes para a análise da informação desde, risos, gestos, entoação da voz, entre outros (Bourdieu, 1999). O autor refere ainda, que o entrevistador tem a obrigação de ser fiel a tudo o que o entrevistado, falou e sentiu, ao longo da entrevista, por isso, também considera fundamental que seja o entrevistador a transcrever as entrevistas, para que as falhas sejam reduzidas ao máximo.

A transcrição das entrevistas é o primeiro passo para a análise de conteúdo. Depois de transcrita a entrevista, procede-se à revisão da transcrição, ouvindo novamente a gravação enquanto se lê o texto, efetuando as correções necessárias.

A análise de conteúdo é uma técnica que, segundo Weber (1990), permite classificar a informação, reduzindo-a a uma dimensão mais maleável e de mais fácil interpretação, permitindo deduções válidas.

Quando se fala em análise de conteúdo é importante referir os conceitos definidos por Bardin (1979), os quais indicam que o principal objetivo da análise de

conteúdo será reduzir a extensão de palavras a um pequeno conjunto de categorias do conteúdo. Ao sintetizar a quantidade de informação disponível torna-se mais fácil a interpretação das ideias com maior relevância. Sendo assim, a autora Bardin (1979) sugere a construção de um sistema de categorias ou designado por outros autores como “livro de códigos”, utilizado para analisar a informação.

Antes de iniciar a construção do sistema de categorias, e após as entrevistas terem sido transcritas e revistas, decorre novamente a leitura de cada entrevista de forma mais aprofundada. Neste estudo a estratégia utilizada foi fazer a análise pergunta a pergunta, ou seja, começou-se por analisar a primeira questão de todas as entrevistas, analisando uma a uma, e só depois é que se avançou para a questão seguinte. Durante esta fase de análise, foi utilizado o sistema de cores para identificar os conteúdos mais relevantes, atribuindo-se o seguinte significado: cor amarela, para as partes do discurso contendo informação com maior centralidade para os resultados e, cor azul a informação com menor relevância para os resultados.

A etapa seguinte deste processo de análise de conteúdo será então o proposto por Bardin (1979), através da distribuição da informação por categorias e subcategorias. Ao longo do tempo, alguns autores como Vala (1986), Bardin (1995) e Esteves (2006) (citados por Lima, 2013, p. 8) vieram definir alguns termos específicos para as várias etapas do processo de análise de conteúdo. Sendo os principais termos: *corpus* (documentos a serem analisados), *recorte* (seleção de partes do texto que serão analisados), *unidade de registo* (segmento de texto de onde será retirado o *recorte*), *unidade de contexto* (a expansão de onde se retira a unidade de registo), *sistema de categorias* (as categorias também podem ser identificadas como “temas” que poderão dar origem a subtemas/subcategorias), sendo codificadas de acordo com a sua ordem de evidência, e por fim, referem o processo de *codificação*.

Após realizadas todas as etapas de análise de conteúdo, e de elaborada a tabela que se encontra no anexo I, as transcrições das entrevistas, foram enviadas individualmente aos respetivos entrevistados, para que os mesmos validassem e acrescentassem o que lhes parecesse pertinente.

#### 4.7 Análise e discussão dos resultados

De forma a responder aos objetivos, aos quais este estudo se propôs, os dados recolhidos foram previamente analisados, através da análise de conteúdo categorial que, como já referimos, consiste na fragmentação do texto em categorias agrupadas de forma similar (Bardin, 1979). Obteve-se assim, um conjunto de temas, categorias e subcategorias representados na tabela 3. As categorias e subcategorias são resultado das informações obtidas dos excertos, ou unidades de registo, de cada uma das entrevistas (Anexo I).

Segundo Bardin (1979), as categorias devem resultar das primeiras impressões da realidade que está a ser estudada, e que resultam do processo de codificação da transcrição *verbatim* das entrevistas.

Tabela 3 - Resultado da etapa de categorização das entrevistas.

Temas	Categorias	Subcategorias
Estratégia de <i>Co-branding</i>	Motivações para o <i>co-branding</i>	Reinvenção e Reposicionamento.
		Mudança do paradigma da restauração em contexto hoteleiro.
		Diversidade de oferta.
		Atração de Mercado local.
		Reconhecimento das necessidades dos clientes.
		Abranger diferentes faixas etárias.
	Características da parceria	Partilha de valor entre as marcas.
		Adaptação à realidade.
		Pontos Fortes.
		Pontos Fracos.
		Partilha de carteira de clientes.
		Clientes de várias regiões e países.
	Efeitos da parceria	Duas entidades com poder de decisão.
		Aumento da Procura.
		Perceção dos clientes habituais.
		“Mutaçao” de clientes.
		Visibilidade nas redes sociais.
		Sinergia entre as várias ofertas do hotel.
Critérios de seleção da marca	Características do parceiro	Transformar as oportunidades em forças.
		Marca que opera no mesmo segmento de mercado.
		Dimensão da marca.
		Diversidade de oferta dentro da mesma marca.
		Interesses em comum.
Técnicas de negócio.		

		Possibilidade para outras parcerias.
Influência da pandemia	Consequências da Pandemia <i>covid-19</i> no setor do Turismo, Hotelaria e Restauração e o <i>co-branding</i>	Redução da Procura.
		Negociações da estratégia de <i>co-branding</i> .
		Aumento do risco de insucesso da estratégia de <i>co-branding</i> .
		Reforço das medidas de segurança sanitária nas instalações.
Implementação da marca Yakuza no Le Monumental Palace Hotel	Efeitos económicos	Oscilação da faturação.
	Avaliação real da parceria de <i>co-branding</i>	Previsões da parceria de <i>co-branding</i> sem pandemia.
	“Barreiras” na implementação	Tipologia da organização.
		Fusão de duas equipas distintas.
		Alteração do Conceito do restaurante.
	Contrato de parceria	Tipologia de contrato.
	Alterações físicas	Mudanças de <i>layout</i> .
	Estratégia para recursos humanos	Preservação dos postos de trabalho.
		Integração da equipa já existente, no novo conceito.
		<i>Know how</i> específico.
	Adaptações nos recursos humanos	Horários de trabalho.
		Integração de equipa externa.
Alterações no tipo de serviço.		
Coordenação das operações do Hotel	Formação dos recursos Humanos.	
	Incompatibilidades nos horários dos serviços.	
	Alteração das necessidades operacionais.	
Controlo e gestão de custos	Gestão de custos	Encomendas.
		Parcerias com Fornecedores.
		Gestão de stocks.
	Controlo dos custos	<i>Food &amp; Beverage cost</i> .
		Consumos internos.
		Redução de custos.

Fonte: Elaboração Própria.

Neste ponto, iremos apresentar e comentar, os resultados obtidos da realização das entrevistas, tendo em consideração que as entrevistas foram aplicadas a elementos da direção e a elementos da operação, na tentativa de obter o máximo de informação possível, assim como, possíveis pontos de vista diferentes.

No que respeita às questões sociodemográficas, podemos retirar que os seis elementos que englobam os participantes deste estudo, possuem as seguintes características:

- I. Faixa etária entre os 27 e os 50 anos;
- II. Sexo feminino 2 elementos e sexo masculino 4 elementos;
- III. Habilitações académicas: 3 elementos com licenciatura e 3 elementos com curso técnico;
- IV. Experiência em hotelaria varia dos 2 aos 20 anos.

Ao longo das entrevistas, nas quais o objetivo principal era perceber o impacto da parceria de *co-branding* entre o Le Monumental Palace Hotel e o Grupo Olivier, foram surgindo diversos aspetos que se relacionam com esta parceria.

Começamos por apresentar os principais motivos para a aplicação da estratégia de *co-branding* num dos restaurantes do hotel, entre eles temos, a necessidade de reinvenção que, segundo o entrevistado 1 (E1) será cada vez mais esta a linha de estratégia da hotelaria, especialmente para os serviços de comidas e bebidas das unidades hoteleiras, aumentando assim a visibilidade e abrangência do mercado, “felizmente desde que abrimos tem sido um sucesso, e penso que será um pouco o futuro da hotelaria, independentemente de pandemias ou não, os hotéis, especialmente no departamento de *F&B* fazerem este tipo de estratégias para terem mais visibilidade e atingirem um mercado mais abrangente.” (E1).

E como consequência, ou motivo adjacente ao anterior, há a necessidade de “colocar o espaço a mexer” (E2), criando movimento no restaurante. A necessidade da mudança do paradigma da restauração em contexto hoteleiro “muito clássica e aborrecida” (E2) é um aspeto defendido tanto por elementos da direção como também da operação, ao qual os entrevistados referem a importância de oferecer nos seus serviços algo diferente e atrativo para os clientes. Sendo estes tipos de estratégia de *co-branding*, cada vez mais usados pelas unidades hoteleiras, as mesmas deixam de “ficar com os benefícios 100% para eles e fazer a gestão dos espaços sozinhos, acho que atualmente cada vez mais, irá acontecer o hotel abrir com dois ou três espaços e onde dará à exploração.” (E4).

Um dos mercados que estava em vista aquando da implementação da estratégia de *co-branding* seria o mercado local, que até então, segundo os entrevistados, representava uma parcela muito reduzida dos clientes do hotel. Como mercado local o

entrevistado 2, engloba não só o público da cidade do Porto, mas também as cidades em redor, como “Guimarães, Braga, entre outros.” (E2). A intenção de estabelecer a parceria de *co-branding*, com o objetivo de atingir o mercado local, apenas é mencionado pelos elementos da direção, o que nos reporta para que este tenha sido um aspeto discutido apenas durante o processo de negociação.

A perceção e análise das necessidades dos clientes surge também como um impulsionador da parceria de *co-branding*, sendo que, segundo todos os entrevistados com cargos de direção e apenas um entrevistado da operação, o conceito anterior não estaria a ser aceite da forma que se pretendia por parte dos clientes. Apesar do espaço ser emblemático, bem localizado e com boa visibilidade, a taxa de ocupação não correspondia às expectativas. Dentro deste ponto de análise um dos entrevistados realça algumas possibilidades para a não aceitação do conceito anterior, tais como, “a população do Porto não estava recetiva a um conceito francês de *Brasserie*” (E6), “a oferta ficou aquém das expectativas” (E6) ou, o facto da oferta gastronómica de toda a unidade hoteleira ser maioritariamente francesa. Contudo nenhuma destas teorias foi comprovada junto dos clientes.

Por outro lado, outro elemento da direção refere que, ao longo do tempo, foram percebendo que os clientes não procuravam uma oferta exclusivamente francesa, e daí a necessidade de diversificar e dinamizar a oferta:

Esse ambiente francês não funcionou, ninguém se associou, e ninguém estava à procura de francês. Se entrar aqui um turco, um libanês, um chinês, se funciona, funciona, as pessoas não vão por ser um japonês, as pessoas vão é porque gostam de sushi, mas também porque tem todo um ambiente envolto disso, que é realmente o que enche o lugar, ver e ser visto. (E2)

Retém-se assim que, os clientes procuram o espaço não apenas pelo seu conceito, mas também, por toda a sua envolvente, desde oferta, ambiente e visibilidade. Sendo o Le Monumental Palace Hotel, uma unidade hoteleira de classificação cinco estrelas e membro da LHW e, por isso, com padrões de luxo, a escolha do parceiro para a estratégia de *co-branding* foi uma das preocupações no processo. Pela particularidade da informação, este assunto apenas foi abordado por elementos da direção, sendo que os mesmos identificam a preocupação de encontrar um parceiro que atuasse no mesmo segmento de mercado que o hotel, que tivesse uma reputação consistente e confiável e,

que viesse, “enriquecer ainda mais a nossa oferta a nível de *F&B*, de restauração neste caso.” (E6).

Outro ponto que um dos membros da direção faz referência é o cuidado em perceber, de entre as várias submarcas do Grupo Olivier, qual seria a que melhor se enquadrava no segmento do hotel, sendo similar aos padrões da oferta já existente. Perante isto, percebeu-se que ambas as marcas trabalham para o mesmo segmento de mercado “médio-alto” (E6), o entrevistado 6 refere ainda que: “o produto, é um produto de excelência e sabe que vai encontrar um ambiente selecionado, um excelente serviço de mesa, atenção ao cliente.” (E6).

Continuando a analisar alguns aspetos da seleção do parceiro de *co-branding*, além do posicionamento no mercado, os membros da direção fazem referência à visibilidade e dimensão do grupo, considerando que o Grupo Olivier está em crescimento, com novos projetos em desenvolvimento e com perspetivas de um futuro consolidado. Chegam até a caracterizar o Grupo Olivier como um dos maiores grupos de restauração individual, no momento, em Portugal. A força da marca Yakuza, submarca da marca Olivier, escolhida para implementação de conceito no Le Monumental Palace Hotel, é também um dos pontos referidos pela direção. Contudo, devemos realçar que esta submarca é muito “conhecida” na zona Centro e Sul onde, até então, existiam os espaços com este conceito: “quando se fala de sushi em Lisboa, acho que é quase que obrigatório, sushi estar muito ligado com o nome Yakuza” (E6).

Tal como os elementos da direção, também alguns entrevistados da operação referem o Grupo Olivier como um “dos grupos de restauração em Portugal com mais carácter, com mais firmeza, potencial e presença nas redes sociais, tudo o que é Instagram e publicidades.” (E4). A visibilidade da marca em Lisboa, também é mencionada por um elemento da operação, mencionando ainda a facilidade de adaptação do Grupo Olivier a diferentes espaços, e a parcerias com diferentes marcas: “O Olivier tem uma facilidade de adaptação com grandes marcas e grandes empresas, uma delas é o Tivoli, o Seen é um dos maiores bebés de sucesso do Olivier, não é por acaso que já existe em três países diferentes, São Paulo, Bangkok e Lisboa.” (E5).

O entrevistado 5 acredita, ainda, que o facto da marca Olivier conseguir atingir uma grande massa com o público mais variado, faz dele o empresário de sucesso que é. Posto isto, elementos da direção e da operação, referem-se ao *Chef Olivier* como um “*restauranteur*” que cria conceitos, e que faz com que os mesmos funcionem: “um japonês sem o Olivier não ia funcionar tão bem, e se tivéssemos aberto uma hamburgueria com Olivier iria estar cheio na mesma. Portanto, realmente é a marca, é o homem, ele é um “Pátron” e ele conhece meio mundo.” (E2).

A versatilidade da marca Olivier, através das suas submarcas, é referida por um dos entrevistados da operação como algo curioso, sendo que a mesma pessoa, *Chef Olivier*, consegue ter conceitos completamente distintos, “desde um especialista de carnes, a um especialista de comida oriental, a um especialista de comida de prazer (pizzas, hambúrgueres, massas, etc).” (E5), o que vai de encontro ao que foi anteriormente referido por um dos entrevistados da direção, que não é apenas o conceito que é importante, mas também tudo o que o engloba.

A carência de uma oferta de sushi de referência, de qualidade e excelência, na cidade do Porto, foi outro dos motivos referidos como critério de seleção da marca Yakuza para o espaço de restauração do hotel, assim como, o anteriormente já referido posicionamento da mesma no mercado.

Claro que, para haver uma parceria deste tipo, ambas as entidades têm de ter interesses em comum, sendo que neste caso é referida a vontade do Grupo Olivier ter um restaurante, com o nível do Yakuza, no centro da cidade do Porto, e a vontade do hotel de reinventar o seu conceito, até então existente. Um dos entrevistados da direção refere que: “fizemos uma análise de mercado do que seria sem a parceria e com a parceria, e então achamos que realmente a parceria seria mais vantajosa.” (E1). Neste ponto, a opinião sobre a necessidade de haver interesse de ambas as entidades parceiras, é comum aos dois grupos de entrevistados, sendo que um elemento da operação refere a necessidade de verificar o que ambos podem ganhar com a parceria, caracterizando o Yakuza Porto by Olivier como, “um projeto de beleza estética, pelo menos, na própria localização geográfica que ele está.” (E5).

Quando se referem os motivos para estabelecer uma parceria de *co-branding*, achamos relevante avaliar a importância da tipologia do contrato no processo. Posto isto, a referência que tiramos, é de que o contrato de parceria de *co-branding* com o Grupo Olivier, é um contrato de compromisso de ambas as entidades, com objetivos definidos para fazer ambos crescerem. A versatilidade da marca Olivier, através da criação das suas submarcas, acaba por ser notada também na tipologia de contratos de parceria, sendo que, segundo um dos entrevistados da direção: “o próprio Grupo Olivier tem vários métodos diferentes de parceria, e nós em conversa até com outros colegas hoteleiros que tem parceria com o Grupo Olivier, não cá no Norte, mas em Lisboa, percebemos que existem parcerias diferentes.” (E1). O Grupo Olivier, na parceria com o Le Monumental Palace Hotel, compromete-se a providenciar: serviços de *marketing* do espaço de restauração, alguns membros do *staff*, e a cedência de uso da marca Yakuza by Olivier, o que faz deste contrato, um contrato de gestão.

Como referido anteriormente, e como seria expectável, ao estabelecer uma parceria de *co-branding*, interessa que ambas as partes estejam envolvidas e comprometidas, levando ao sucesso da parceria, sempre com consciência que ambas as entidades, são responsáveis e terão de assumir as consequências, sendo elas positivas ou não. A informação relativamente à tipologia de contrato do *co-branding*, apenas é abordada por elementos da direção, o que nos indica que é uma informação específica dos cargos responsáveis pela implementação da estratégia.

Quando ocorre este tipo de parcerias, onde duas marcas se associam para formar uma oferta única, surgem algumas alterações, podendo ser umas mais significativas do que outras, e por isso será importante os parceiros chegarem a acordo dessas mesmas alterações. Sendo assim, para a implementação do conceito Yakuza by Olivier no Le Monumental Palace Hotel, foram realizadas algumas alterações a nível de *layout* do espaço, especialmente nas áreas de apoio à preparação e confeção do sushi. Segundo alguns elementos da direção, a ideia não era alterar o espaço para “uma coisa muito japonesa” (E2), tentando sempre manter o conceito neoclássico do hotel, por isso na área de clientes foram apenas efetuadas algumas alterações como, a “colocação da vitrine do peixe por trás do balcão, e os balcões de mármore, para se poder trabalhar o peixe convenientemente, e de acordo com os preceitos da cozinha japonesa.” (E6), o que antes

era “um bar para preparação de bebidas, e agora é um bar para comidas.” (E4), além disso colocaram a figura simbólica do conceito, que encontram em todos os restaurantes Yakuza espalhados pelo país, o Samurai. De acordo com o entrevistado 1, da direção, as características do conceito asiático não exigiram um grande investimento em equipamentos, sendo que as alterações acabaram por não “ser nada muito relevante” (E1). Quase a totalidade dos entrevistados faz referência à beleza do espaço, e à necessidade de conservar a imagem do mesmo, e do hotel num todo. Defendem ainda, que neste aspeto acabou por ocorrer uma pequena “readaptação do conceito por parte do Yakuza, do que necessariamente uma reestruturação para tornar algo Yakuza.” (E5). Ao qual o entrevistado 5, sugere ainda a tentativa de evitar um investimento demasiado elevado, devido ao momento de fragilidade económica a nível do setor, no qual ocorreu a mudança.

No que se refere à equipa de colaboradores, antes de inaugurar o Yakuza Porto by Olivier no Le Monumental Palace Hotel, já existia um outro conceito, uma *Brasserie*, no qual havia uma equipa destacada para o mesmo. Segundo os entrevistados da direção, sendo os únicos a demonstrar essa “preocupação”, aquando da implementação da parceria, um dos pontos mais discutidos na negociação teria sido a conservação dos postos de trabalho das pessoas que trabalhavam naquele espaço do hotel. Além de não dispensar ninguém, havia também a preocupação de “não queríamos ficar com pessoas a mais noutros espaços do hotel” (E1). Para este ponto foi importante perceberem juntos qual seria o número de colaboradores necessário para o bom funcionamento do conceito, claro que, devido à especificidade do conceito, houve a necessidade de “o diferencial de pessoas o próprio Grupo Olivier iria contratar.” (E1). A importância de manter, pelo menos, parte dos colaboradores do hotel foi além de preservar os postos de trabalho, tentar, segundo palavras do entrevistado 1 “ter o nosso cunho de hotel e a nossa envolvência e daí, posso dizer que do total da equipa, cerca de 50% são colaboradores do hotel e 50% é do Grupo Olivier” (E1). É importante salientar que maioritariamente os colaboradores contratados pelo Grupo Olivier, são mão de obra especializada em cozinha asiática, ou seja, quase a totalidade dos cargos de produção e confeção dos alimentos.

Recursos humanos são, por norma, um ponto delicado de trabalhar. Posto isto, segundo um dos entrevistados da direção foi fundamental a transparência com todos os colaboradores, para evitar problemas futuros. Apesar de não ter ocorrido uma “passagem de entidades patronais” (E6), houve várias mudanças associadas ao conceito, por isso optaram pela realização de algumas reuniões de apresentação e explicação, tanto do novo conceito, pelo próprio *Chef Olivier*, como de todas as mudanças associadas. Nesta fase, de acordo com o entrevistado 2, acabou por ocorrer uma seleção natural dos colaboradores, e esta teoria é também defendida por um dos entrevistados da operação que diz: “tentamos encontrar pessoas que tivessem perfil para trabalhar no Yakuza, e foi sobretudo questionar à equipa quem gostaria de fazer parte deste novo projeto, e quem estava com a mente aberta para trabalhar numa nova cozinha e, num novo conceito de restauração.” (E4).

Alguns outros aspetos onde ocorreram alterações foram, os horários de funcionamento do restaurante, que antes eram “regime all day dining, portanto não fechava, ao contrário do Yakuza que fecha um pouco durante a tarde e, depois reabre ao fim da tarde.” (E6); adaptações de carta, preços, a forma de servir, escolha dos vinhos, entre outras. Ao nível do serviço de restaurante o entrevistado 4, refere que: “A nível de serviço, nós já vínhamos de um serviço de cinco estrelas, num espaço onde já tinha um serviço de excelência, e não é por ser o serviço do hotel ou o serviço do Yakuza, porque ambos já tinham um bom serviço, a intensão de servir bem e fazer o cliente feliz.” (E4).

Contudo alguns entrevistados da direção mencionam o receio que a equipa, que já operava anteriormente no espaço, não se adaptasse às pequenas diferenças do conceito asiático pois, apesar da prestação de um serviço de excelência, mencionado anteriormente, pelo entrevistado 4, há por outro lado a implementação de “um serviço mais relaxado” (E2).

A formação dos colaboradores para o novo conceito é também salientada pela maioria dos entrevistados, sendo este um aspeto que consideram relevante para o bom funcionamento e implementação do conceito. De acordo com o entrevistado 1, este foi um processo bastante natural e simples, pois esta é uma marca que o Grupo Olivier já trabalha há alguns anos, e que já implementou em outros espaços. O mesmo refere que a diretora de operações do Grupo Olivier acompanhou a fase de inauguração durante

cerca de um mês, trazendo o *know-how* e a experiência do serviço, o que agregado com o valor dos padrões já adotados pelo hotel acabou por “criar um produto muito bom” (E1). O facto de ter ocorrido uma “mistura” de colaboradores, sendo uns colaboradores do conceito anterior, e do hotel, e outros colaboradores integrantes do Grupo Olivier, facilitou, segundo o entrevistado 2, a formação “*on the job*”. O chefe de sala do restaurante, que permaneceu o mesmo do conceito anterior, teve alguns dias de formação num dos restaurantes Yakuza da zona Centro, para perceber o estilo de serviço e os *standards* adotados. Tendo depois a missão de manter o serviço do conceito Yakuza, mas ao mesmo tempo complementá-lo com os *standards Leading*, tais como, “aspecto de cinco estrelas, como garantir um lugar, tratar de forma atenciosa, providenciar o melhor vinho quando o cliente pedir.” (E2).

Como referimos anteriormente este conceito do Yakuza, sendo ele um conceito asiático e, ao mesmo tempo, com pratos de autor, exige um conhecimento profundo dos pratos para a sua apresentação ao cliente, o que engloba o diferencial de atendimento ao mesmo. Sendo assim, o entrevistado 4 refere que, “demos muita formação no terreno, muito *food knowledge*, que é muito importante conhecer o que estão a vender” (E4).

A carta do Yakuza Porto by Olivier além da especificidade dos pratos, apresenta também uma carta de bebidas com características bastante próprias e, por isso, o entrevistado 3 refere que, no momento da inauguração “um dos elementos da equipa de Lisboa, responsável do bar, que esteve a dar formação sobre os cocktails e bebidas que integram o conceito.” (E3).

Em relação ao público do hotel, e especialmente o público que frequentava o conceito de restauração anterior ao *co-branding*, ocorreram também algumas mudanças. O alcance de uma faixa etária mais jovem foi mencionado pelos três entrevistados da operação, por outro lado, os entrevistados da direção não mencionaram essa mudança. O entrevistado 3 além de mencionar o público mais jovem, refere a diversidade do público, que varia dos mais novos até aos mais velhos. Já o entrevistado 5 refere que, isto se deve às características do conceito do próprio Yakuza, que “abriu portas, para as novas gerações”, contudo não fechando para os mais velhos e até para aquele público “mais envelhecido” que frequentava o conceito anterior. O mesmo ainda defende que ocorreu uma “mutação de clientes”. Com isto entende-se que, houve uma

preocupação por parte dos intervenientes de “persuadir” o cliente que chegava na expectativa de encontrar a mesma oferta, “não pode ser um cheesecake, porque não um fondant ou uma sobremesa KitKat ou, outra coisa qualquer que o próprio hotel possa providenciar.” (E5).

Outro aspeto abordado por dois dos entrevistados é a desmistificação da ideia de que os hotéis são apenas para hóspedes que, segundo o entrevistado 4, é um trabalho que já vinham a tentar fazer desde o conceito anterior, mas que com a abertura do Yakuza Porto by Olivier se tornou muito mais evidente.

Abordando agora as mudanças que vão preenchendo a questão do impacto desta parceria de *co-branding*, que segundo um dos motivos inicialmente referidos por um dos membros da direção seria “colocar o lugar a mexer” (E2), aspeto que é reforçado pelo entrevistado 1 ao mencionar “faturação, visibilidade, a movimentação no restaurante não digo só em termos de faturação.” (E1), como alguns dos pontos fortes da parceria. A criação de dinâmica no espaço, a sinergia de clientes a entrar e a sair do hotel, gera a “curiosidade” que o mesmo também refere. Segundo o entrevistado 6, antes da inauguração do Yakuza Porto by Olivier, tinham um espaço com decoração e arquitetura belíssimos, contudo com baixíssima procura, o que mudou logo após a entrada do Grupo Olivier no hotel. Relativamente à taxa de ocupação, todos os entrevistados são de acordo que a mesma aumentou consideravelmente com a chegada do Yakuza Porto by Olivier, ao hotel. Posto isto temos, como valores de comparação da taxa de ocupação do restaurante, com o conceito anterior de 30% ou 35% para mais de 100%, após a implementação do novo conceito.

De forma a tentar perceber alguns dos aspetos que poderão estar relacionados com esta diferença de ocupação que foi apresentada, será importante referir algumas das técnicas que o Grupo Olivier utiliza para trabalhar o *marketing* da marca Olivier e das suas submarcas. A visibilidade nas redes sociais, é mencionada por todos os entrevistados, sendo que o entrevistado 1 chega a referir que esta presença no *social media* foi dos maiores impactos que tiveram após a parceria de *co-branding*, muito em parte pelas estratégias de *marketing* do Grupo Olivier. Os entrevistados mencionam estratégias como, *marketing* mais próximo das pessoas através das redes sociais, e para isso, recorre a um conjunto de influenciadores, que ele denomina como os embaixadores

da sua marca. Por sua vez, estes embaixadores têm vários direitos na cadeia de restaurantes do Grupo Olivier, por vezes a presença e a partilha nas redes sociais tem alcances muito difíceis de atingir através do *marketing* digital generalizado. O entrevistado 1 exemplifica este tipo de alcance que estamos a referir ao dizer que: “Um dos maiores embaixadores do Olivier tem 1 milhão de seguidores no *Instagram*, o que corresponde a 10% de Portugal, uma pessoa dessas, publica uma foto que chega a 10% do país e isso é muito bom.” (E1). De acordo com o mesmo entrevistado, antes, o hotel investia muito tempo e dinheiro para criar estratégias de *marketing* e “para se calhar atingir um décimo do que ele atinge com esta estratégia de *marketing*.” (E1).

Essa percepção, do poder do *marketing* através dos embaixadores, comprovou-se através do aumento de seguidores da conta de *Instagram*, do Le Monumental Palace Hotel que, de acordo com os vários entrevistados, em dois dias, após a abertura do Yakuza Porto by Olivier no hotel, disparou, “notou-se que após dois dias da abertura do Yakuza Porto, em que a página do hotel que tinha cerca de trezentos a quatrocentos seguidores passou a ter cerca de 3500 a 4000 seguidores” (E5). Estando o Yakuza Porto by Olivier inserido no Le Monumental Palace hotel, acaba por ser divulgada toda a unidade em conjunto com o restaurante, até podendo haver alguma divulgação dos restantes serviços do hotel, além do restaurante Yakuza Porto. Esse aspeto verificou-se aquando da inauguração do novo conceito, na qual estiveram presentes alguns dos embaixadores que acabaram por ficar hospedados no hotel e usufruíram das diversas experiências, fazendo assim divulgação dos restantes serviços disponíveis no hotel. Este tipo de parceria acaba por ser alinhada previamente entre o diretor de *marketing* do Grupo Olivier e os responsáveis do hotel, “tentamos fazer aqui um pacote, não só de jantar, mas que englobe também alojamento, e outras experiências no hotel, até mesmo um jantar no Le Monument, uma massagem no Spa.” (E6). A partir deste exemplo, observa-se que a parceria de *co-branding* tem perspetiva de fazer ambas as entidades crescerem e ganharem juntas, maximizando as possibilidades, neste caso, de divulgação das ofertas.

Além da estratégia dos embaixadores, o Grupo Olivier tem um investimento considerável na Google, através de palavras-chave, destaque para a área que lhes interessa atingir, parcerias estratégicas com outros serviços, como a Uber eats, entre

outros. Sendo que, tudo isto se vai tornando mais acessível de acordo com a dimensão do próprio Grupo (E1). Contam também com outras empresas parceiras, que trabalham a parte da avaliação das visualizações, contagem de cliques, entre outras coisas, e estão constantemente atentos a toda a dinâmica e eficácia das suas estratégias.

Quando se observa uma mudança tão grande, como a que ocorre com este tipo de parceria de *co-branding*, há algumas dificuldades que vão surgindo, e que alguns dos entrevistados consideram como pontos a melhorar no processo. A principal dificuldade terá sido, a adaptação e integração, a algo completamente novo e diferente do que até então se fazia, o que se observa através das seguintes citações: “trabalhamos com pessoas e esse é o nosso foco, seja *staff* ou clientes, esta junção criou pequenas divergências que se vieram a resolver.” (E1); “acredito que haja sempre um entrave, porque é algo novo que está a entrar no nosso espaço, que era nosso há dois anos e poucos meses, e que agora vem alguém, que entra e com o intuito de fazer mudanças.” (E3).

As diferenças na organização, logística e serviço, também são referidas como impulsionadoras de algumas resistências, pelo facto de ter ocorrido a junção de duas ideologias. Teve de haver uma adaptação bilateral, pois ambas as equipas já tinham rotinas e standards enraizados. Por outro lado, o entrevistado 4 acredita que ainda não foram bem estabelecidos, os parâmetros e valores, que ambas as entidades pretendem trabalhar. De acordo com o entrevistado 1, quando há duas entidades a decidir, acabam por surgir alguns entraves que são negociados até encontrarem uma solução. Contudo, em alguns aspetos, a decisão final será sempre do hotel, especialmente no que se refere a alterações de *layout* das áreas de clientes. Por outro lado, ambas as entidades devem estar cientes que há determinados parâmetros que não devem ser quebrados, daí a importância da discussão dos mesmos, na tentativa de encontrar soluções viáveis para ambos.

Outro ponto que surgiu relativamente à implementação do conceito Yakuza, que originalmente é um restaurante de rua, e agora foi inserido numa unidade hoteleira, onde existem diversos parâmetros rigorosos que devem ser cumpridos, especialmente pelo facto de ser uma unidade com classificação cinco estrelas de luxo. Esta preocupação é

referida pelo entrevistado 5, como tendo sido um receio inicial, pela diferença dos conceitos, contudo, não foi observada qualquer dificuldade quanto a isso.

O entrevistado 5 menciona também, as diferenças a nível de organização e *standards* entre um restaurante de hotel e um restaurante de rua. Estas diferenças acabam por ser sentidas nos próprios colaboradores, tendo em consideração o que foi anteriormente mencionado, em que parte da equipa já seriam colaboradores do hotel e a outra parte pertencia ao Grupo Olivier. Como nos referiu o entrevistado 5, “a adaptação com os próprios colaboradores que são de duas equipas base diferentes e, pensei que tanto essa adaptação entre colegas e, a adaptação entre cargas de horário, normas *Leadinge*, todas essas novas informações fossem criar barreiras.” (E5).

O novo conceito de restauração, e o facto de trazer alguns *standards* de restaurante de rua, acabou por acarretar também mudanças nos horários de trabalho da equipa de colaboradores. Este ponto, segundo o entrevistado 1 acabou por ser das maiores mudanças para os colaboradores, e como referimos anteriormente, o conceito da *Brasserie*, operava em regime *all day dining*, o que carecia de duas equipas para preencher as necessidades dos horários. Já no novo conceito, que trabalha com horário repartido, a equipa que trabalha no horário de almoço é a mesma que faz o serviço de jantar, sendo este o método mais comum e, pelo qual se caracterizam os restaurantes de rua. Todas estas alterações que envolveram os colaboradores, desde horários, conceito, integração de uma nova equipa, acabou por exigir uma gestão mais próxima e atenta da equipa. Segundo o entrevistado 3, quando uma equipa está habituada a trabalhar no mesmo ritmo, com os mesmos produtos e nos mesmos parâmetros e, de repente chega algo totalmente novo e com metodologias de trabalho diferentes, é normal que haja a necessidade de um período de adaptação e, até seja criada alguma resistência.

Para além das dificuldades com os recursos humanos, que foi um aspeto abordado pela maioria dos entrevistados, o entrevistado 2 menciona que mesmo com todas as alterações realizadas no *layout* do espaço, com o passar do tempo e, com o dia a dia da operação vão surgindo outras dificuldades, tais como: a temperatura da sala e das zonas de preparação, a logística das áreas de confeção “espaço confinado” (E2) e a iluminação na zona do sushi bar. Apesar de serem apontadas como dificuldades, o mesmo acaba por assumir que são pormenores a melhorar, não sendo algo que

condicione o bom funcionamento num todo. Também relacionado com os aspetos técnicos, e com os horários de trabalho diferentes do que antes se operava, o entrevistado 5, menciona que há necessidade de efetuar alguns ajustes nos horários dos trabalhos da manutenção, pois na maioria das situações há a obrigação de uma programação porque, segundo o mesmo, quando a manutenção por norma está a trabalhar, o restaurante também está aberto ao público, e essa programação nem sempre é possível ser tão linear no dia a dia.

A questão da desmistificação, de o hotel apenas poder ser frequentado por hóspedes, e que foi anteriormente debatida por alguns dos entrevistados, como sendo algo necessário de ser mudado e de atrair, cada vez mais, pessoas externas para usufruto dos restantes serviços do hotel, é agora novamente abordado por um dos entrevistados da direção. Contudo, a abordagem é um pouco diferente da anterior, pois, de acordo com o entrevistado 6, da direção, o aumento da procura de público sem ser cliente de alojamento e a sua circulação dentro do hotel, provocou um certo receio no que isto poderia afetar os hóspedes. O mesmo refere que:

Pessoas a circular dentro do hotel que não são clientes do hotel e que, portanto, invadem também um bocadinho a privacidade dos clientes do hotel e, isso às vezes pode ser um bocadinho complicado, tem que ser feita uma boa gestão para não haver aqui interferências a nível de privacidade, a nível do conforto do nosso hóspede. (E6)

O entrevistado 6, ainda vai um pouco mais além nesta categoria do impacto do *co-branding* com o Grupo Olivier relativamente ao alojamento, mencionando que ainda não foi possível, verificar e validar, o facto dos clientes do conceito Yakuza serem também clientes dos restantes serviços do hotel. Contudo, é um aspeto que talvez possa ocorrer, como se verifica nas seguintes citações:

Eu quero acreditar que as pessoas que vão jantar ou almoçar ao Yakuza, muitas delas empresários, e industriais aqui do Norte, Porto, Braga, arredores, que possam trazer outro tipo de negócio ao hotel, nomeadamente alojamento porque há clientes que vem a Portugal e têm necessidade de colocar esses clientes a dormir no Porto, eventualmente poderão ser clientes do Spa. (E6)

Eu acho que sim, que pode trazer aqui uma sinergia e, um fluxo de clientes do Yakuza para o hotel e, obviamente, vice-versa que os clientes do hotel que vem para ficar alojados vão se sentir tentados a experimentar o Yakuza. (..) E uma vez que o Yakuza se insere dentro do hotel, acaba por trazer um plus para nós, porque essas pessoas também partilham os espaços do hotel nas redes sociais e acabam por alavancar o hotel em conjunto com o restaurante. (E6)

Posto isto, percebemos que, talvez este seja um aspeto que numa investigação futura seria importante explorar um pouco mais, de forma a perceber a influência do *co-branding* do espaço de restauração para a restante oferta da unidade hoteleira, inclusive o alojamento e, também a percepção dos hóspedes.

A importância da gestão dos custos na parceria de *co-branding* é um ponto importante a analisar, visto que se está a trabalhar com duas entidades diferentes, mas com um objetivo em comum. Posto isto, alguns dos aspetos abordados pelos entrevistados são: processo de encomendas, gestão de *stocks*, carteira de fornecedores e custos associados à operação (*food & beverage cost*).

Relativamente à gestão de custos, no geral, encontramos uma pequena divergência nas opiniões dos entrevistados da direção e dos entrevistados da operação, sendo que os entrevistados 1 e 6, referem que todo o controlo de custos é realizado pelo hotel, mais precisamente pelo departamento de compras, em conjunto com a direção. Por outro lado, os entrevistados da operação são de opinião de que o Grupo Olivier tem participação ativa na gestão dos custos, sendo que, apesar de ser uma gestão dos elementos que estão diariamente na operação, os valores são reportados mensalmente ao Grupo Olivier, para que o mesmo possa analisar e avaliar. Contudo, há um aspeto que tanto a direção como a operação estão de acordo que é, relativamente às encomendas. Tanto o entrevistado 6 da direção, como todos os entrevistados da operação referem que as encomendas apesar de serem executadas pelo departamento de compras do hotel, há uma supervisão e aconselhamento por parte de alguns elementos do Grupo Olivier. A necessidade de manter os padrões de qualidade e consistência do conceito, acaba por ser o principal motivo desta participação e supervisão frequente dos responsáveis operacionais do Grupo Olivier, aspetos como “qual o melhor peixe para o sushi ou de qual a melhor alga.” (E6), “produtos específicos, especialmente japoneses, é sempre o chef Alex” (E3).

A partir do facto da especificidade do conceito, já anteriormente mencionada, verifica-se no discurso de alguns dos entrevistados da operação que há realmente alguns produtos mais específicos que são diretamente encomendados pelo chef executivo do conceito Yakuza by Olivier. Contudo, todas as encomendas são realizadas, por email, com o conhecimento do economato, em tempo real. Desta forma, ambos estão sempre a

acompanhar os acontecimentos relacionados com essa mesma encomenda, seja produtos em falta, alguma alteração de quantidades, marca, etc. “saber quando foi pedido, por quem foi pedido, quem é que deu autorização. Tudo o que é mercearia, frutas e legumes, e coisas mais “miúdas”, é feito pelo economato do hotel, mas sempre de acordo com a orientação da pessoa que está nestes primeiros tempos a ajudar-nos neste lançamento, que é o Alex.” (E3).

Como se percebe na citação anterior, o inverso também acontece, no qual o entrevistado 3 da operação, menciona que as encomendas dos produtos mais “comuns” são realizadas pelo economato aos fornecedores, contudo sempre com a aprovação de algum dos responsáveis pelo restaurante Yakuza.

Relativamente aos fornecedores e a parcerias com os mesmos, apenas o entrevistado 1 da direção e o entrevistado 3 da operação comentam este aspeto. O entrevistado da direção refere que, o Grupo Olivier apresentou ao departamento de compras do hotel alguns dos fornecedores com os quais trabalham, sendo alguns deles exclusivos, fosse pela especificidade dos produtos ou por parcerias, benéficas para ambos. Este aspeto é confirmado, pelo entrevistado 3 da operação que além de mencionar a informação anterior, acrescenta que os fornecedores de produtos de mercearia, frutas e legumes, foram apresentados pelo hotel ao Grupo Olivier, de forma a comparar preços e verificar a qualidade.

Por outro lado, há um ponto que também é mencionado pelo entrevistado 3 relativamente aos preços destes produtos, comparativamente aos que o Grupo Olivier trabalha em Lisboa, que teve de ser considerado na avaliação “como tem vários restaurantes, parcerias nas quais os produtos poderão ser mais baratos porque a compra é feita em massa, para todos. E, no entanto, aqui não, pois a compra só é feita para este Yakuza” (E3).

A gestão de *stocks* é uma subcategoria que apenas é mencionada pelos entrevistados da operação, talvez pelo facto de ser um processo que está muito relacionado com o dia a dia da operação, e com o qual os mesmos lidam com frequência. Então, os entrevistados referem que esta gestão de *stocks* é realizada pelos elementos

que estão no hotel e na operação diariamente, contudo os entrevistados 3 e 5, indicam ainda, que há uma supervisão frequente por parte do Grupo Olivier.

Já no que se refere à gestão de custos de comidas, bebidas, consumos internos, entre outros, os entrevistados da direção são os que têm mais opiniões, sendo até mais específicos. Por outro lado, apenas o entrevistado 5 da operação faz referência ao facto dos valores serem enviados para o Grupo Olivier, para o mesmo analisar. Como primeira perceção assume-se que ambas as entidades têm responsabilidade na gestão dos custos, e segundo o entrevistado 2, “se detetarmos um problema de algum custo que está alto ou fora do esperado estamos em contacto para decidir como proceder.” (E2). De acordo com o entrevistado 1, ainda é um projeto recente, para ter certezas do equilíbrio dos valores, o mesmo refere que: “outubro, foi um mês de bastante investimento em *marketing*, depois em novembro começamos a recuperar este investimento de outubro, dezembro tivemos um mês muito bom, e eu acredito que a partir de agora vá haver uma linha mais consistente, no que diz respeito a *food cost e beverage cost*.” (E1).

Assim, verificamos a intenção e preocupação na avaliação da progressão do conceito e dos custos que lhe estão associados, tendo sempre em atenção todos os fatores condicionantes. Os consumos internos, são também um aspeto mencionado pelo entrevistado 2 da direção, como um ponto que necessita de uma supervisão e avaliação constantes por ambas as entidades, chegando a um consenso do melhor para a parceria, evitando o descontrolo desses mesmos consumos.

Ao longo das várias entrevistas, a pandemia do *covid-19* foi mencionada algumas vezes, tendo sido na maioria delas indicada como uma condicionante, seja na implementação do conceito, seja na análise dos resultados. Contudo, todos os desafios que surgiram com a pandemia do *covid-19* acabaram por vir “mostrar que talvez não devemos ficar a acreditar cegamente numa coisa que não funciona.” (E2). O entrevistado 2 refere ainda que, o ponto mais interessante, mas também o mais complexo porque “há tanta coisa a acontecer” (E2), é o facto de a hotelaria depender cada vez mais do mercado local. Como foi mencionado anteriormente, pelos entrevistados da direção, esta parceria tinha como um dos objetivos alcançar o mercado local, o que de acordo com o entrevistado 3, “se já estava em vista, esta pandemia veio reforçar ainda mais a mudança de estratégia em relação ao Monumental Café para Yakuza by Olivier.” (E3). Por outro

lado, o entrevistado 6, assume que esta mudança de estratégia em plena pandemia foi um ato de coragem, pois mesmo que as negociações tenham começado antes da pandemia, a abertura ocorreu em tempo de pandemia.

O *co-branding* com o Grupo Olivier, de acordo com o entrevistado 3, veio trazer movimento ao setor que estava muito parado, e de acordo com o entrevistado 1, esta movimentação no restaurante, em tempos normais, “iria cativar sempre mais hóspedes e turistas.” (E1). Contudo, com as limitações impostas para controlar a crise pandémica, o cliente habitual do hotel - o turista, que segundo o entrevistado 1, vinha ao hotel de dois em dois meses, durante estes meses não veio o que não permitiu ter esse feedback.

O facto de não haver hóspedes em número suficiente para justificar as despesas de manter a unidade em funcionamento na totalidade, e com as restrições impostas com o estado de emergência, implementado pelo governo, acabou por levar ao encerramento temporário do hotel. O que também fez com que alguns clientes que previam visitar o hotel e conhecer o novo conceito, não o conseguissem fazer (E2). Contudo, apesar do encerramento da unidade, o restaurante Yakuza Porto by Olivier, continuou a fazer serviço de *delivery*, “neste momento que o hotel está encerrado, o Yakuza continua aberto.” (E5). Este aspeto segundo o entrevistado 5, permite um ganho para ambas as entidades, pois além de manter a imagem do restaurante presente no dia a dia dos clientes, mantém também “toda a imagem do hotel viva” (E5).

A oscilação de faturação também é abordada por um dos entrevistados da direção como uma consequência das medidas de controlo da pandemia do *covid-19*. Os confinamentos gerais aplicados, e a obrigação do encerramento dos espaços de restauração, acabou por limitar as vendas. E, segundo o entrevistado 2, é também um momento importante para demonstrar a eficiência de controlo de custos, tendo de analisar não só as vendas, mas também redução de *stocks*, redução da equipa, entre outros. A gestão de *stocks*, surge de novo como um ponto de especial atenção e, segundo o que nos refere o entrevistado 5, essa seria uma das sugestões para melhoria, especialmente na situação pandémica, o mesmo refere que não se deveria trabalhar com *stocks* elevados ou com grandes encomendas. Pois, neste momento não importa apenas comprar mais barato e ter de comprar quantidades elevadas, “tendo em conta que até

podem ficar seis meses ou até mesmo passar de prazo, pela impossibilidade de as vender.” (E5).

A pandemia trouxe outras preocupações para a operação, especialmente no que se relaciona com os cuidados extra que tiveram de ser adotados para contenção da propagação do vírus. O entrevistado 2, menciona que no início houve um ambiente um pouco tenso, especialmente nos dias próximos à inauguração, pela afluência de pessoas no espaço, o que começou a ser controlado, após as imposições dos horários de encerramento dos espaços de restauração às 22h30. Ainda mencionando a opinião de outro dos entrevistados da direção, o mesmo defende que as unidades hoteleiras são extremamente controladas a nível de sistema de HACCP, e fiscalizações da ASAE, até mais do que em qualquer outro estabelecimento de restauração de rua (E6). Os entrevistados da operação indicam que foram tomadas todas as medidas de higienização de mesas, cadeiras, talheres, entre outros. Posto isto, mencionam que os clientes que frequentam o restaurante Yakuza Porto by Olivier, e o hotel num todo, sentem-se seguros, e conseguem perceber o esforço por parte das equipas de manter todo o ambiente seguro. Percebe-se então que, “realmente há um grande cuidado por parte da restauração de providenciar meios, medidas de segurança, produtos inclusive, para garantir que existe uma segurança nos espaços que o cliente frequenta.” (E5)

No que respeita ao trabalho de *marketing* da parceria de *co-branding*, o entrevistado 1 referiu-nos que, devido à situação pandémica ainda não existe uma linha de trabalho definido entre o departamento comercial do Le Monumental Palace Hotel e o departamento de *marketing* do Grupo Olivier. Contudo, o entrevistado afirma que há uma conexão entre ambos, especialmente na coerência da informação publicada. Por outro lado, o entrevistado 2, menciona que acaba por existir um trabalho mais desenvolvido entre o departamento comercial de Paris, que gere a marca Maison Albar Hotels, e o departamento de *marketing* do Grupo Olivier, também pelo facto dos *head officers* de Paris quererem perceber realmente o que funciona e como funciona, na dinâmica da comunicação de *marketing*. O facto de o Grupo Olivier ir abrir o conceito Yakuza, numa das unidades do Grupo, em Paris, terá influenciado este trabalho mais direto com a gestão da marca Maison Albar Hotels. Contudo, devido às medidas restritivas da pandemia, também em França, a inauguração tem vindo a ser adiada.

Com isto, e de acordo com a informação de alguns dos entrevistados tanto da direção como da operação, a pandemia do *covid-19* veio condicionar a operação do restaurante, e com tão poucos meses de funcionamento, o entrevistado 6 acredita que ainda “não deu tempo para que o projeto se realize e se concretize.” (E6), por isso será necessário esperar que acabem os confinamentos e as restrições de combate à pandemia, para se conseguir uma avaliação real e coerente da estratégia de *co-branding* implementada. O entrevistado 4, acrescenta que a pandemia também impede de fazer uma avaliação real em relação, à percepção dos clientes habituais do restaurante e à mudança de conceito, visto que antes a *Brasserie*, era um restaurante que trabalhava muito para turistas, e com a pandemia esse mercado quase não existe. Sendo assim, ambos os entrevistados sugerem uma avaliação mais atenta, quando tudo “voltar ao normal”.

#### 4.8 Considerações finais da investigação aplicada

A partir do estudo desenvolvido e, tendo este como objetivo geral perceber o impacto do *co-branding* entre o Grupo Olivier e o Le Monumental Palace Hotel, chegamos a algumas conclusões que vão de encontro ao que se verifica na literatura, respondendo também a cada um dos objetivos específicos, previamente identificados.

Relativamente ao objetivo específico O<sub>1</sub> - **Identificar o motivo da parceria de *co-branding* entre o Le Monumental Palace Hotel com o Grupo Olivier**, verifica-se que existe realmente uma necessidade, por parte da unidade hoteleira, de se reposicionar, de forma a colocar-se estrategicamente no mercado que tem sofrido várias mudanças e evoluções. Além disso, é percebida também uma alteração das necessidades do público-alvo da unidade hoteleira. Posto isto, os elementos da direção perceberam a necessidade de adaptar o conceito, inicialmente definido para a unidade hoteleira, na qual toda a oferta era exclusivamente francesa. Foi verificado, assim, ao longo do tempo que o seu público, sendo ele maioritariamente turistas, procurava algo não tão francês, mas um pouco mais diversificado ou até mesmo regional.

Por outro lado, a necessidade de reinvenção surge também como resposta a este primeiro objetivo específico, sendo que segundo Sigaw & Enz (1999) e Mun, Woo &

Paek (2019), ainda nos dias atuais, muitas unidades hoteleiras fazem conceitos de restauração demasiado clássicos, havendo uma necessidade quase urgente de mudança desse paradigma. Sendo que uma boa oferta, num destes espaços, associada à restante oferta da unidade hoteleira pode acrescentar valor e, este tornar-se um elemento diferenciador da restante concorrência (O'Neill & Mattila, 2006).

Além da reinvenção e do reposicionamento, surge ao longo da investigação outro aspeto também ele bastante pertinente e atual, que é a atração do mercado local, ou seja, do público que está mais próximo do que o turista. Sendo este, outro dos motivos da estratégia de *co-branding*, neste caso, exposto pela necessidade de atrair outros mercados, especialmente o mercado local. Além do mercado local, foi ainda verificada uma atração de outras faixas etárias que, no conceito anterior, não eram frequentadoras do espaço, os jovens.

É, também, importante referir que as entidades emergiram na estratégia para ser um ganho para ambas as marcas, também defendido por Park, Jun & Shocker (1996). Assim, com a compatibilidade entre as duas marcas, defendida por Strate & Rappole (1997) e Levin & Levin (2000), verificou-se essa preocupação na “escolha” de uma marca parceira que “tivesse um posicionamento de mercado semelhante” (E1). Apesar do Grupo Olivier possuir várias submarcas, ambos tiveram o cuidado de perceber qual a que melhor se enquadrava, no conceito e público do hotel, sem descuidar dos padrões de qualidade que a unidade assim o exige.

O segundo objetivo específico deste estudo O<sub>2</sub> - **Perceber as alterações após a parceria de *co-branding***, permite-nos concluir que, a visibilidade da marca Yakuza by Olivier, especialmente nas redes sociais é um dos primeiros impactos verificados após a parceria. Observa-se ainda, que a forma como o Grupo Olivier trabalha a divulgação das suas marcas nas redes sociais, através dos embaixadores, é uma das principais estratégias para a sua visibilidade. Devemos ainda, avaliar a possibilidade desta estratégia de *marketing* adotada pelo Grupo Olivier, ter influenciado não só a atração do mercado local, como também do público mais jovem. O estudo revela que, na sua maioria, os embaixadores do Grupo Olivier possuem um número de seguidores bastante considerável, não só a nível nacional, como também internacional. O que nos leva a concluir, que a partilha constante e as associações à marca Olivier, através das suas

submarcas, permitem que a sua imagem esteja sempre presente na mente dos consumidores, criando também curiosidade em potenciais novos clientes.

Além do aumento exponencial da visibilidade da unidade hoteleira, a parceria levou ainda a um aumento da ocupação do restaurante, que se estima ter sido cerca de duas a três vezes mais, e conseqüentemente uma maior faturação.

No que respeita aos aspetos que estão mais relacionados com as equipas, espaço e conceito, podemos concluir que apesar de ter ocorrido uma mudança radical de conceito, não houve necessidade de efetuar mudanças físicas na mesma proporção. Ou seja, o restaurante mudou de um conceito de *Brasserie* francesa, para um conceito de cozinha asiática, além disso o horário de funcionamento do espaço alterou de regime *all day dining* para repartido, como funciona nos moldes de restaurante de rua. Posto isto, podemos perceber que as duas marcas se adaptaram uma à outra, de forma a fazerem o mínimo de mudanças possíveis à sua identidade, e isso também se verificou no espaço físico do restaurante, onde apenas foram adicionados alguns apontamentos do novo conceito.

A teoria da sinalização estudada pelos autores Rao, Qu & Ruekert (1999), refere que a combinação entre as duas marcas passa para o consumidor uma maior garantia de qualidade, permitindo melhores avaliações e a prática de preços mais elevados. Contudo, devemos referir que a questão de praticar preços mais elevados pela associação do valor das duas marcas, nem sempre é aplicável. Ou seja, neste caso da parceria do Yakuza by Oliver com o Le Monumental Palace Hotel, poderia verificar-se a prática de preços mais elevados nas cartas, pelo facto de estar dentro de uma unidade hoteleira com classificação de cinco estrelas de luxo, mas isso não acontece. No entanto, o valor acrescentado referido pelos autores poderá ser avaliado através da visibilidade que ambas as marcas alcançam. Sendo que, no caso do hotel, ocorreu um aumento considerável de seguidores das redes sociais, assim como um aumento de partilhas e identificações da unidade, e do Yakuza Porto by Olivier.

Por outro lado, há também uma valorização do conceito Yakuza by Olivier ao estar associado a uma entidade com padrões de qualidade diferenciados, neste caso uma unidade hoteleira de cinco estrelas e membro LHW. Além dos padrões de qualidade do

Le Monumental Palace Hotel, outra das características vantajosas para o Grupo Olivier, é a localização do hotel, e do restaurante em si. O Le Monumental Palace Hotel está localizado na principal Avenida da cidade do Porto, e o restaurante tem acesso e visibilidade direta para a avenida, o que permite uma boa exposição e a perceção da movimentação do espaço, por quem passa na rua.

Ainda como perceção do que nos requer o objetivo específico **O<sub>2</sub>**, quando falamos de uma parceria de *co-branding*, como nos referem Blackett & Russell (2000), de médio a longo prazo. Assim a tipologia de contrato estabelecido entre as marcas, tem por base este aspeto, ou seja, o valor que ambos retêm com a parceria, por norma, não é suficiente para se criar “uma marca conjunta” através de um contrato “*joint venture*”. Por isso, optam por contratos de gestão, contratos de exploração ou até franchising, de forma que cada marca seja individual, diminuindo assim as consequências negativas aquando do término da parceria de *co-branding*. Sendo assim, a parceria entre o Le Monumental Palace Hotel e o Grupo Olivier tem por base um contrato de gestão.

Após a parceria de *co-branding*, e já em forma de interligação com o objetivo específico seguinte, **O<sub>3</sub>**, devemos referir o poder decisivo partilhado, por vezes com domínio de uma das entidades, as diferenças entre as duas organizações e a possível confusão por parte dos clientes antigos do hotel em relação à mudança. É também de referir o facto do espaço de restauração, que anteriormente era total responsabilidade do hotel, passar a ser partilhado com uma entidade externa à unidade hoteleira, ou seja, aquele espaço deixou de ser exclusivo da gestão do hotel.

Abordando agora o objetivo específico **O<sub>3</sub> - Identificar as dificuldades de implementação do co-branding**, surge o aspeto do conceito Yakuza by Olivier estar associado a um restaurante de rua, onde toda a operação está desenhada para isso, o que exigiu ligeiras adaptações ao novo espaço. O facto de ter ocorrido também uma fusão de equipas com métodos de trabalho diferentes, acabou por gerar pequenas dificuldades, pois, também a equipa que veio juntamente com a marca Yakuza tinha métodos de trabalho diferentes dos praticados na unidade hoteleira. Ainda em relação aos recursos humanos que operam no restaurante, surge também a mudança dos horários de trabalho das equipas, pois a parte da equipa que já laborava no hotel teve de se adaptar ao novo sistema de horários repartidos. É importante referir que, além dos horários de trabalho

das equipas, outros serviços de apoio ao funcionamento do restaurante, também tiveram de sofrer alguns ajustes, como por exemplo, o economato e a manutenção.

Concluimos também que, a pandemia do *covid-19* demonstrou ter sido um entrave, dando origem a algumas dificuldades a nível de gestão da parceria em geral. Seja no que respeita à limitação dos horários de funcionamento, do distanciamento social (limitando a ocupação do restaurante), do reforço e custos extra com a higienização dos espaços, e como consequência as oscilações de faturação e rotação de *stocks*. Outra dificuldade que surge neste contexto é a impossibilidade de ter uma perceção “real” do sucesso da parceria de *co-branding*, pela limitação e inconsistência dos diversos fatores que têm vindo a ser mencionados.

O objetivo específico O<sub>4</sub> - **Verificar a importância do controlo de custos, parcerias com fornecedores e controlo de *stocks* no processo de *co-branding***, demonstrou-se, como em qualquer área de negócio, essencial para o sucesso e rentabilidade do mesmo, e não seria de esperar que no caso desta parceria de *co-branding* onde existe uma partilha de gestão, isso não ocorresse. Por isso, com este estudo verificou-se uma partilha de estratégias, seja através de carteira de fornecedores, acordos especiais de fornecimento de produtos e de preços, ou até mesmo de gestão dos próprios *stocks*. Percebe-se ainda a importância do trabalho em equipa e do alinhamento da comunicação entre os elementos responsáveis de cada uma das entidades envolvidas no *co-branding*, especialmente no processo de encomendas e análise dos custos.

A gestão de *stocks* acabou por ter uma maior importância na implementação do novo conceito, pelo momento em que o mesmo ocorreu, especialmente devido às oscilações de vendas pelas restrições pandémicas. Pois, por vezes o facto de ter de encomendar quantidades mais elevadas para obter vantagens nos preços de custo, mostrou-se desvantajoso, pela incerteza e diminuição da rotação de *stocks*. Esta gestão influencia diretamente o *food & beverage cost* do restaurante, daí também a comunicação entre as duas entidades ser muito importante, de forma que, em conjunto, percebam onde há necessidade de ajustes para melhorar.

## CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

### Conclusões

A realização do estágio no departamento de compras do Le Monumental Palace Hotel, facilitou o acompanhamento da implementação da estratégia de *co-branding* entre o hotel e o Grupo Olivier. O que se percebeu ter sido também uma mais-valia para a análise de conteúdo da metodologia utilizada para o estudo.

O departamento de compras do Le Monumental Palace hotel, apesar de não trabalhar exclusivamente para o departamento de *F&B*, atua em paralelo com o mesmo, sendo que foi possível, perceber e acompanhar, vários aspetos relacionados com a operação, especialmente neste caso da implementação da estratégia de *co-branding*. O estágio iniciou ainda com o conceito da Brasserie, por isso foi possível ter alguma perceção do “antes e depois”, especialmente pela variação do fluxo de mercadorias e movimentação dos *stocks*.

O controlo de *stocks*, apesar de ainda ser um processo muito desvalorizado pelas equipas, mostrou ser essencial para a rentabilidade e controlo dos custos associados de cada setor. Sendo que, em determinadas situações uma encomenda “desnecessária”, naquele momento, poderia alterar por completo a margem de *food & beverage cost* de um mês inteiro.

Por outro lado, foi possível perceber que a articulação nos processos operacionais, relacionados com a recente parceria de *co-branding*, ainda carece de alguns ajustes para melhorar a sua eficácia e rigor.

Relativamente à investigação deste estudo científico, podemos afirmar que, a crescente necessidade de inovação e diferenciação do setor de restauração, em contexto hoteleiro, tem-se demonstrado como um dos principais motivos para a implementação deste tipo de estratégias de *co-branding*.

Além do acréscimo de valor para ambas as partes envolvidas, surgem outros motivos, que acabam por ser verificados com o estudo, que tem gerado resultados, como

é o caso da atração do mercado local, o aumento da visibilidade, crescimento da ocupação do restaurante e consequentemente do volume de faturação.

De acordo com a informação obtida por parte da investigação, foi possível obter resposta aos objetivos específicos inicialmente propostos. Sendo assim, podemos concluir que:

O objetivo específico **O<sub>1</sub>**, permitiu-nos identificar que os motivos para a implementação de uma estratégia de *co-branding* com o Grupo Olivier, foram: reposicionamento, reinvenção, atração do mercado local e, aumento da ocupação e faturação do restaurante.

Com o objetivo específico **O<sub>2</sub>**, pudemos identificar as principais alterações que foram necessárias para o processo de *co-branding*. A primeira grande mudança da parceria, foi a alteração de conceito de restauração, passando de uma *Brasserie* tipicamente francesa, para um conceito de cozinha asiática. Além do conceito, foram verificadas ligeiras alterações a nível de estrutura física do restaurante, especialmente nas áreas de apoio à produção (cozinhas de apoio, sushi bar e sistemas de refrigeração), a ocupação foi também uma das mudanças mais evidentes no processo, tendo aproximadamente triplicado após a parceria. Por último, verificou-se um aumento exponencial da presença e visibilidade do restaurante nas redes sociais, como consequência das estratégias de *marketing* adotadas pelo Grupo Olivier, especialmente através dos embaixadores das suas marcas.

O objetivo específico **O<sub>3</sub>**, permitiu-nos avaliar as dificuldades na implementação desta parceria de *co-branding*, dando-nos a entender que é inevitável a ocorrência de algumas limitações e resistências neste tipo de estratégias. Sendo que, neste caso verificaram-se algumas dificuldades na coordenação da equipa, pelo facto de alguns elementos terem ingressado na equipa já existente no restaurante, e ambos terem metodologias de trabalho diferentes. Contudo, foi possível perceber que essas diferenças foram facilmente atenuadas através da comunicação e resolução por ambos os parceiros, sempre em prol do sucesso da parceria.

No quarto e, último objetivo específico **O<sub>4</sub>**, foi possível identificar a importância do controlo e gestão eficazes dos custos, confirmando-se ser um ponto essencial para o

sucesso da parceria de *co-branding*. Percebeu-se a existência de comunicação, partilha de experiências e carteira de fornecedores entre os parceiros, de forma a maximizar os resultados, especialmente através da redução de custos. Por outro lado, percebeu-se que o controlo dos *stocks* merece especial atenção por parte de ambos os parceiros, dando ênfase às oscilações que foram sendo verificadas durante o período de investigação.

Relativamente aos resultados obtidos, podemos concluir que o impacto da parceria de *co-branding* entre as duas marcas tem-se mostrado bastante positiva, tendo tido resultados impactantes e quase imediatos, como foi o caso do volume de ocupação, faturação e visibilidade. Ou seja, assumimos que o *co-branding* tem tanto mais sucesso quanto maior for a visibilidade da marca com a qual se realiza a parceria.

Os resultados da investigação demonstram que, quando comparado com o conceito anterior, a parceria de *co-branding* com o Grupo Olivier revelou-se ser uma estratégia de valor para o crescimento do espaço de restauração. Sendo que, além de responder de forma positiva aos motivos da parceria, identificados por alguns dos entrevistados, permitiu adquirir outras vantagens para o negócio, como a visibilidade e a atração de público com diferentes faixas etárias. Além disso, a marca atraiu um tipo de mercado que no conceito anterior quase não existia, o mercado local, e o que não limita atrair de igual forma o turista.

Contudo, apesar de se verificar ter sido uma parceria de *co-branding* de sucesso, na qual ambas as marcas, tiveram e têm, a intensão de ganhar mercado, ainda se verificam algumas falhas de articulação nos processos operacionais, que podem gerar conflitos futuros.

## Limitações

Ao longo do período de estágio, surgiram algumas limitações, especialmente pelas restrições implementadas no combate à pandemia do *covid-19*. Na receção das mercadorias, os processos de higienização eram bastante restritos, o que despendia de mais tempo dedicado a essa tarefa. A circulação nas áreas do hotel também foi bastante restringida, para evitar os cruzamentos de pessoas externas à unidade com os

colaboradores, o que criou algumas situações mais complicadas, principalmente porque a maioria dos fornecedores não possuía carro que acesse ao piso -2.

Outra limitação que se tornou bastante presente, especialmente na implementação do novo conceito, foi a impossibilidade de reunir com fornecedores para discutir tabelas de preços e conhecer gamas de produtos, sendo que este trabalho era realizado por email ou telefone, contudo a negociação não se demonstrou tão eficaz.

Relativamente a limitações encontradas durante o estudo de investigação, também elas se relacionam com o momento em que foi realizado o estudo, devido às restrições provocadas pela pandemia da *covid-19*. Ou seja, o facto de existirem tantas restrições relativas ao funcionamento dos espaços de comércio, não nos permitiu ter uma visão clara do verdadeiro impacto desta parceria de *co-branding*. O que talvez, com um funcionamento normal e, com a inexistência de restrições, poderia observar-se outro tipo de resultados, ou pelo menos informações mais consistentes.

### **Recomendações para investigações futuras**

Considerando que o departamento de compras de uma unidade hoteleira está interligado com diversos serviços da organização, isto exige um bom conhecimento dos principais processos operacionais de cada um dos setores. Seria então, uma mais valia iniciar um estágio, nesta dimensão de investigação, por um *cross training* pelos principais departamentos a ela relacionados. Perceber quais são os setores de maior relevância para obtenção de informação para a investigação, de forma a obter um melhor enquadramento de todas as dinâmicas, e também valorizar a posterior análise dos resultados. Além da tipologia de estágio referida, seria também importante explorar as diversas áreas de gestão do hotel, seja na área de recursos humanos, área comercial e vendas, área de *F&B*, entre outros.

Por outro lado, como recomendações para futuras investigações relacionadas com este tema do *co-branding* da restauração em contexto hoteleiro, e considerando que é uma estratégia cada vez mais utilizada pelas organizações, consideramos interessante explorar:

- i) Impacto da parceria de *co-branding* em contexto pós pandemia do *covid-19*;
- ii) Influência da parceria de *co-branding* na restante oferta da unidade hoteleira;
- iii) Importância das estratégias de *marketing* na implementação da estratégia de *co-branding*;
- iv) Mudanças e adaptações da gestão de custos e *stocks* por influência do tipo de conceito do restaurante;
- v) Perceção da visão dos clientes face à mudança de conceito;
- vi) Impacto do *co-branding* na restauração em contexto hoteleiro com marcas pouco conceituadas no mercado.

Esta temática, como podemos perceber ao longo deste estudo, é muito utilizada pelas organizações como estratégia de reposicionamento e, também, diferenciação no mercado. Além disso, a sua versatilidade e a variedade de impactos que dela advêm, permite-nos explorá-la das mais diversas formas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: Brand equity - gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing.
- Almeida, G. G. (2016). Marcas, branding e o tripé de branding: Uma proposta metodológica. *BrandTrends Journal*, 10, 52.
- Andraz, J. M., & Rodrigues, P. M. M. (2016). Monitoring tourism flows and destination management: Empirical evidence for Portugal. *Tourism Management*, 56, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.019>
- Ashton, A. S., & Scott, N. (2011). Hotel restaurant co-branding: The relationship of perceived brand fit with intention to purchase. *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 275–285. <https://doi.org/10.1177/1356766711420838>
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barros, V. G. (2016). *Turismo em Portugal*. Fundação Francisco Manuel Dos Santos.
- Batt, R., & Valcour, M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42, 189–220. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00287>
- Blackett, T., & Boad, B. (1999). *Co-branding: The science of alliance*. Macmillan Business. <http://site.ebrary.com/id/10485035>
- Blackett, T., & Russell, N. (2000). Co-branding—The science of alliance. *Journal of Brand Management*, 7. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.3>
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. *Em Tese*, 2, 68–80. <https://doi.org/10.5007/%x>
- Bourdieu, P. (1999). *La miseria del mundo*. Ediciones AKAL.

- Camargo, E. E. K. (2018). *Terceirização do setor de alimentos e bebidas na Hotelaria*.  
<https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/935>
- Chen, C.-M., & Chang, K.-L. (2012). Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1030–1032. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.003>
- Chon, K.-S. (Kaye), & Sparrowe, R. T. (2020). *Hospitalidade: Conceitos e aplicações*. Editora Senac Rio.
- Consulting, B. (2020, Maio 29). Estudo Covid-19 – O Impacto no Comportamento dos Turistas. *Bloom Consulting*. <https://www.bloom-consulting.com/journal/pt-pt/estudo-covid-19-o-impacto-no-comportamento-dos-turistas/>
- Dias, M. (2017). *Manual do comprador: Conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras*. Saraiva Educação S.A.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Helmig, B., Huber, J.-A., & Leeflang, P. S. H. (2008). Co-branding: The State of the Art. *Schmalenbach Business Review*, 60(4), 359–377. <https://doi.org/10.1007/BF03396775>
- Hemmington, N., & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256–261. <https://doi.org/10.1108/09596110010330831>
- Invest Porto. (2020). *Porto: Covid-19 Business Continuity Survey–Impacto da Covid-19 em empresas com investimentos estratégicos no Porto*. <https://www.investporto.pt/pt/media/publicacoes/>

- Kim, W. G., Lee, S., & Lee, H. Y. (2007). Co-Branding and Brand Loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8(2), 1–23.  
[https://doi.org/10.1300/J162v08n02\\_01](https://doi.org/10.1300/J162v08n02_01)
- Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135–3156.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325>
- Le Monumental Palace. (2021). Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace.  
<https://www.maison-albar-hotels-le-monumental-palace.com/pt/>
- Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca*.
- Levin, I. P., & Levin, A. M. (2000). Modeling the Role of Brand Alliances in the Assimilation of Product Evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 9(1), 43–52.  
[https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0901\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0901_4)
- LHW. (2021). *Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace - Porto, Portugal: The Leading Hotels of the World*. <https://www.lhw.com/hotel/Le-Monumental-Palace-Porto-Portugal>
- Lima, J. (2013). A Case for a More Reliable Content Analysis. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47, 7–29. [https://doi.org/10.14195/1647-8614\\_47-1\\_1](https://doi.org/10.14195/1647-8614_47-1_1)
- Marques, J. R. (2019, Maio 10). Gratidão. *JRM Coaching*.  
<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/gratidao/>
- Moreira, W. (2004). Revisão de literatura e desenvolvimento científico: Conceitos e estratégias para confecção. *Janus*, 1(1), Article 1.  
<http://fatea.br/seer3/index.php/Janus/article/view/102>

- Mun, S. G., Woo, L., & Paek, S. (2019). How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market. *Tourism Management*, 75, 156–168. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.010>
- Olivier, G. (2021). *Chef Olivier | Olivier Restaurants*. Olivier Restaurantes. <https://restaurantesolivier.com/en/o-chef-olivier-da-costa/>
- O'Neill, J., & Mattila, A. (2006). Strategic Hotel Development and Positioning The Effects of Revenue Drivers on Profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47, 146–154. <https://doi.org/10.1177/0010880405281519>
- O'Neill, J., & Xiao, Q. (2006). The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - CORNELL HOTEL RESTAUR ADMIN Q*, 47, 210–223. <https://doi.org/10.1177/0010880406289070>
- Oslo. (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3<sup>a</sup> Edition). OECD and Eurostat.
- Park, C. W., Jun, S. Y., & Shocker, A. D. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 453–466. <https://doi.org/10.2307/3152216>
- Pozo, H. (2017). *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais—Uma Abordagem Logística* (7<sup>a</sup> edição). Atlas.
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira—Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros: Vol. Volume I*. Euro-tom, Lda.
- Rao, A. R., Qu, L., & Ruekert, R. W. (1999). Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 258–268. <https://doi.org/10.1177/002224379903600209>

- Rao, A. R., & Ruekert, R. W. (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan management review*, 36(1).
- Rech, S. R., & Ceccato, P. (2010). Moda e Co-Branding: Uma associação de sucesso. *Modapalavra e-periódico*, 3(5), Article 5. <https://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7956>
- RH - Le Monumental Palace Hotel. (2018). *Maison Albar—Le Monumental Palace (Welcome Kit)*.
- Santos, T. J. R. dos. (2015). *Proposta de modelo para controlo de stock: Aplicado ao departamento de economato e cozinha*. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/2237>
- Shang, J.-K., Hung, W.-T., & Wang, F.-C. (2008). Service outsourcing and hotel performance: Three-stage DEA analysis. *Applied Economics Letters*, 15(13), 1053–1057. <https://doi.org/10.1080/13504850600993523>
- Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (1999). Best Practices in Food and Beverage Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 50–57. <https://doi.org/10.1177/001088049904000509>
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30–42. <https://doi.org/10.1177/002224379803500105>
- Smith, A. (2005). *The Wealth of Nations*. Electronic Classics Series Publication.
- Sprott, D. E., & Liu, R. L. (2016). Research trends on branding in consumer psychology. *Current Opinion in Psychology*, 10, 124–128. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.01.002>

- Stenius, K., Mäkelä, K., Miovsy, M., & Gabrhelík, R. (2017). *How to Write Publishable Qualitative Research* (pp. 155–172). <https://doi.org/10.5334/bbd.h>
- Strate, R. W., & Rappole, C. L. (1997). Strategic Alliances between Hotels and Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(3), 50–61. <https://doi.org/10.1177/001088049703800316>
- Strunck, G. (2012). *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*. Rio Books; 4ª edição. [https://www.academia.edu/37199329/STRUNCK\\_Como\\_criar\\_identidades\\_visuais\\_para\\_marcas\\_de\\_sucesso\\_completo\\_ocr\\_](https://www.academia.edu/37199329/STRUNCK_Como_criar_identidades_visuais_para_marcas_de_sucesso_completo_ocr_)
- Tasci, A. D. A. (2016). A critical review of consumer value and its complex relationships in the consumer-based brand equity network. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(3), 171–191. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.010>
- Tasci, A. D. A., & Denizci Guillet, B. (2011). It affects, it affects not: A quasi-experiment on the transfer effect of co-branding on consumer-based brand equity of hospitality products. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 774–782. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.12.009>
- Upadhyaya, M. (2017). Emotional Connect between Brand and Consumer through Sensory Branding. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 352–359. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74025>
- Vásquez, R. P. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom*, 4(7), 198–211. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138952>
- Walton, J. K. (2001). Chapter 4 - The hospitality trades: A social history. Em C. Lashley & A. Morrison (Eds.), *In Search of Hospitality* (pp. 56–76). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-5431-9.50008-1>

- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. SAGE.
- Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26. <https://doi.org/10.2307/4132319>
- Wheeler, A. (2019). *Design de Identidade da Marca - 5.ed.: Guia Essencial para Toda a Equipe de Gestão de Marcas*. Bookman Editora.
- Woods, R. H. (1991). Hospitality's history: Who wrote what about when. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(2), 89–95. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(91\)90087-8](https://doi.org/10.1016/0010-8804(91)90087-8)
- WTTC. (2018, Março). *Travel & Tourism Economic Impact 2018 Portugal*. 24.
- Yang, Y., Zhang, H., & Chen, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of Tourism Research*, 102913. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102913>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso—Planejamento e Métodos* (3ª Edição). Bookman Editora.

## ANEXOS

Anexo A – Amenities por quarto

Amenities	SUPERIOR	SUPERIOR COM VISTA	LA SUITE INSENSEÉ	SUITE AUDACIEUSE	LA SUITE EXCESSIVE	LA SUITE AFFOLANTE	LA SUITE MONUMENTALE
		40	23	5	5	1	1
SABONETE 20G	1	1	2	2	2	3	2
SABONETE 40G	0	0	1	1	1	1	1
GEL DE BANHO	2	2	2	2	2	2	2
LOÇÃO CORPORAL	1	1	1	1	1	1	1
Shampoo	2	2	2	2	2	2	2
CONDICIONADOR	2	2	2	2	2	2	2
ESPONJA VEGETAL	0	0	1	1	1	1	1
COTONETE	1	1	1	1	1	1	1
DISCOS DE ALGODÃO	1	1	1	1	1	1	1
LIMA	1	1	1	1	1	1	1
TOUCA	1	1	1	1	1	1	1
SACO SANITARIO	1	1	1	1	1	1	1
LIMPA SAPATOS	1	1	1	1	1	1	1
KIT DE COSTURA	1	1	1	1	1	1	1
FOLHA A4	6	6	6	6	6	6	6
ENVELOPE	3	3	3	3	3	3	3
POSTAL	1	1	1	1	1	1	1
SABONETE 20G	40	23	10	10	2	3	2
SABONETE 40G	0	0	5	5	1	1	1
GEL DE BANHO	80	46	10	10	2	2	2
LOÇÃO CORPORAL	40	23	5	5	1	1	1
XAMPU	80	46	10	10	2	2	2

CONDICIONADOR	80	46	10	10	2	2	2
ESPONJA VEGETAL	0	0	5	5	1	1	1
COTONETE	40	23	5	5	1	1	1
DISCOS DE ALGODÃO	40	23	5	5	1	1	1
LIMA	40	23	5	5	1	1	1
TOUCA	40	23	5	5	1	1	1
SACO SANITARIO	40	23	5	5	1	1	1
LIMPA SAPATOS	40	23	5	5	1	1	1
KIT DE COSTURA	40	23	5	5	1	1	1
FOLHA A4	240	138	30	30	6	6	6
ENVELOPE	120	69	15	15	3	3	3
POSTAL	40	23	5	5	1	1	1

## Anexo B – Menu Yakuza Restaurante Porto

<h1 style="margin: 0;">YAKUZA</h1> <p style="margin: 0;">BY <i>Chivier</i></p> <p style="margin: 0;">PORTO</p>					
<h3 style="margin: 0;">ENTRADAS</h3> <p style="margin: 0;">STARTERS</p> <p style="margin: 0;"><b>SALADA YAKUZA</b> SALADA DE PATO CONFITADO / CONFIT DUCK SALAD 21 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SALADA CRUNCH</b> ALFACE ICEBERG EM MOLHO DE CEBOLA ICEBERG LETTUCE AND ONION SAUCE 12 €</p> <p style="margin: 0;"><b>HORENNO NO GOMA</b> ESPINAFRE EM MOLHO DE SÊSAMO SPINACH AND SESAME SAUCE 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SALADA WAKAME</b> SALADA DE ALGAS / SEAWEED SALAD 15 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SALADA KING CRAB</b> CARANGUEJO REAL EM VINAGRETE VERMELHO KING CRAB AND RED VINEGAR SAUCE 48 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TACO SAKANA</b> TACO DE PEIXE E GUACAMOLE / FISH TACO AND GUACAMOLE 14 €</p> <p style="margin: 0;"><b>IKA CRISPY</b> LULINHAS CROCANTES COM SHICHIMI TOGARASHI CRISPY SQUIDS WITH SHICHIMI TOGARASHI 18 €</p> <p style="margin: 0;"><b>EDAMAME</b> COM FLOR DE SAL OU PICANTE / WITH FLEUR DE SEL OR SPICY 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GYOZA</b> FRANCO E VEGETAIS / CHICKEN AND VEGETABLES 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GYOZA GREEN</b> VEGETAIS / VEGETABLES 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>MISO</b> SOPA DE SOJA, TOFU E ALGAS / SOY SOUP, TOFU AND SEAWEED 5 €</p> <p style="margin: 0;"><b>HOT YAKUZA</b> SALMÃO, QUEIJO CREME E TERYAKI SALMON, CREAM CHEESE AND TERYAKI 16 €</p> <p style="margin: 0;"><b>HARUMAKI</b> ROLINHO DE LEGUMES / VEGETABLE SPRING ROLL 12 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TARTARO DE TORO</b> TARTARO DE BARRIGA DE ATUM / TUNA BELLY TARTARE 55 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TATAKI DE ATUM</b> COM MOLHO MISO / TUNA TATAKI WITH MISO SAUCE 38 €</p>	<h3 style="margin: 0;">SUSHI E SASHIMI</h3> <p style="margin: 0;"><b>NEW STYLE HAMACHI</b> YELLOWTAIL COM PONZU TRUFADO YELLOWTAIL AND TRUFFLED PONZU 25 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TEMAKI SHAKE</b> SALMÃO E CEBOLINHO / SALMON AND SPRING ONION 12 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TEMAKI MAGURO</b> ATUM E CEBOLINHO / TUNA AND SPRING ONION 19 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TEMAKI CALIFORNIA</b> CAMARÃO, SALMÃO, PEPINO E MANGA SHRIMP, SALMON, CUCUMBER AND MANGO 14 €</p> <p style="margin: 0;"><b>NIGIRI SHAKE</b> SALMÃO / SALMON (2 UN.) COM CAVIAR +8€ / WITH CAVIAR +8€ 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>NIGIRI SHIROMI</b> PEIXE BRANCO / WHITE FISH (2 UN.) 12 €</p> <p style="margin: 0;"><b>NIGIRI MAGURO</b> ATUM / TUNA (2 UN.) 16 €</p>	<h3 style="margin: 0;">SUSHI E SASHIMI</h3> <p style="margin: 0;"><b>NIGIRI HAMACHI</b> YELLOWTAIL (2 UN.) COM CAVIAR +8€ / WITH CAVIAR +8€ 16 €</p> <p style="margin: 0;"><b>NIGIRI TORO</b> BARRIGA DE ATUM / TUNA BELLY (2 UN.) COM CAVIAR +8€ / WITH CAVIAR +8€ 19 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SASHIMI SHAKE</b> SALMÃO / SALMON (4 UN.) 12 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SASHIMI SHIROMI</b> PEIXE BRANCO / WHITE FISH (4 UN.) 14 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SASHIMI MAGURO</b> ATUM / TUNA (4 UN.) 19 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SASHIMI HAMACHI</b> YELLOWTAIL (4 UN.) 18 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SASHIMI TORO</b> BARRIGA DE ATUM / TUNA BELLY (4 UN.) 21 €</p>	<h3 style="margin: 0;">MAKIZUSHI</h3> <p style="margin: 0;"><b>CALIFORNIA (4 UN.)</b> CAMARÃO, SALMÃO, PEPINO E MANGA SHRIMP, SALMON, CUCUMBER AND MANGO 14 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SPIDER ROLL (4 UN.)</b> CARANGUEJO CASCAMLE, SALMÃO, ABACATE, ALHO FRANCÊS E BABANO SOFT SHELL CRAB, SALMON, AVOCADO, LEEK AND BABANO 21 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SPICY TUNA (4 UN.)</b> ATUM PICANTE E COLUVE CHINESA / SPICY TUNA AND CABBAGE 19 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TIRASHI MAKI (4 UN.)</b> TEMPURA DE CAMARÃO, ESPARGOS E VARIEDADE DE PEIXES SHRIMP TEMPURA, ASPARAGUS AND VARIETY OF FISH 19 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TORO (4 UN.)</b> BARRIGA DE ATUM E CARANGUEJO REAL / TUNA BELLY AND KING CRAB 38 €</p> <p style="margin: 0;"><b>URA VEGGIE (4 UN.)</b> ESPARGOS, CENOURA, ALFACE E BATATA DOCE ASPARAGUS, CARROT, LETUCE AND SWEET POTATO 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>FUTOMAKI (4 UN.)</b> TAMAGO, KAMPYO, SALMÃO, ATUM, ABACATE, MASAGO, PEPINO E BABANO TAMAGO, KAMPYO, SALMON, TUNA, AVOCADO, MASAGO, CUCUMBER AND BABANO 18 €</p> <p style="margin: 0;"><b>UNAGUI (4 UN.)</b> ENGUIA, FOIE GRAS E SUNOMONO DE MAÇA EEL, FOIE GRAS AND APPLE SUNOMONO 21 €</p> <p style="margin: 0;"><b>YAKUZA FIRST CHOICE (7 UN.)</b> SALMÃO, TORO, LA-YU, CARANGUEJO REAL, BATATA DOCE EM FOLHA DE SOJA (SEM ARROZ) / SALMON, TORO, LA-YU, KING CRAB, SWEET POTATO AND MAMEMORI (RICELESS) 45 €</p> <p style="margin: 0;"><b>KYURI MAKI (7 UN.)</b> SALMÃO, ATUM, CAMARÃO E ANCHOVAS EM FOLHA DE PEPINO (SEM ARROZ) SALMON, TUNA, SHRIMP AND ANCHOVES WRAPPED IN CUCUMBER (RICELESS) 30 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TEKKAMAKI (6 UN.)</b> HOSSOMAKI DE ATUM / TUNA HOSSOMAKI 16 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SHAKEMAKI (6 UN.)</b> HOSSOMAKI DE SALMÃO / SALMON HOSSOMAKI 10 €</p>	<h3 style="margin: 0;">ESPECIAIS</h3> <h4 style="margin: 0;">YAKUZA (2 UN.)</h4> <p style="margin: 0;">YAKUZA SPECIALS 12 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN PADRÓN</b> SALMÃO, GENCIBRE E PIMENTO PADRÓN SALMON, GINGER AND PADRON PEPPER 12 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN HOTATE</b> ATUM, VEIJA RAINHA E VINAGRETE DE SOJA TUNA, QUEEN SCALLOP AND SOY VINAIGRETTE 14 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN REI</b> SALMÃO, CARANGUEJO REAL E OVO DE CODORNIZ SALMON, KING CRAB AND QUAIL EGG 16 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN AMA EBI</b> YELLOWTAIL E CAMARÃO DOCE DO ALASKA YELLOWTAIL AND SWEET SHRIMP FROM ALASKA 16 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN TORO</b> BARRIGA DE ATUM, ATUM, FOIE GRAS E ALHO FRANCÊS TUNA BELLY, TUNA, FOIE GRAS AND LEEK 20 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN IWASHI</b> ATUM, OVAS DE SARDINHA E OVO TUNA, SARDINE ROES AND EGG 16 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN DO MAR</b> SALMÃO, AMEIOJAS E SUNOMONO DE MAÇA VERDE SALMON, CLAMS AND GREEN APPLE SUNOMONO 14 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN SHIROMI</b> PEIXE BRANCO, RASPAS DE LIMA, GENCIBRE, CEBOLA CONFITADA E LA-YU / WHITE FISH, LIME, GINGER, CONFIT ONION AND LA-YU 14 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN DE K.O.B</b> WAGYU, FOIE GRAS, CEBOLA CONFITADA E TERYAKI WAGYU, FOIE GRAS, CONFIT ONION AND TERYAKI 18 €</p> <p style="margin: 0;"><b>GUNKAN TRUFADA</b> SALMÃO, CAMARÃO, OVO DE CODORNIZ E TRUFA PRETA SALMON, SHRIMP, QUAIL EGG AND BLACK TRUFFLE 16 €</p> <p style="margin: 0;"><b>NIGIRI NEW STYLE</b> SALMÃO, GENCIBRE E SHICHIMI TOUTOGRASHI SALMON, GINGER AND SHICHIMI TOUTOGRASHI 12 €</p>	<h3 style="margin: 0;">TEMPURAS</h3> <p style="margin: 0;"><b>TEMPURA EBI</b> CAMARÃO / SHRIMP 28 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TEMPURA YASAI</b> LEGUMES / VEGETABLES 21 €</p> <p style="margin: 0;"><b>TEMPURA MORIAWASE</b> MIX DE LEGUMES E CAMARÃO MIX OF VEGETABLES AND SHRIMPS 25 €</p>
<h3 style="margin: 0;">DA COZINHA</h3> <p style="margin: 0;">FROM THE KITCHEN</p> <p style="margin: 0;"><b>YAKI UDON</b> MASSA GROSSA COM LEGUMES E LULAS OU VACA UDON NOODLES WITH VEGETABLES AND SQUIDS OR BEEF 25 €</p> <p style="margin: 0;"><b>KURO TARA</b> GINDARA, O BACALHAU NEGRO DO ALASKA MARINADO EM MISO DOCE / GINDARA, THE BLACK COD MARINATED IN SWEET MISO 48 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SHAKE YAKI</b> SALMÃO, TERYAKI E FLOR DE SAL SALMON, TERYAKI AND FLEUR DE SEL 25 €</p> <p style="margin: 0;"><b>KOHITSUJI</b> COSTELETAS DE BORREGO COM FLOR DE SAL E LA-YU LAMB CHOPS WITH FLEUR DE SEL AND LA-YU 31 €</p> <p style="margin: 0;"><b>ESPARGOS YAKI</b> ESPARGOS E MOLHO DE SÊSAMO ASPARAGUS AND SESAME SAUCE 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>BROCOLETE</b> COM MOLHO DE SOJA / BROCCOLINI WITH SOY SAUCE 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>COGUMELO</b> PORTOBELLO COM MOLHO DE SÊSAMO PORTOBELLO MUSHROOM WITH SESAME SAUCE 10 €</p> <p style="margin: 0;"><b>PICANHA DE WAGYU (250GR / 500GR)</b> 60 € / 110 € WAGYU RUMP CAP (250GR / 500GR)</p> <p style="margin: 0;"><b>MASSA COM TRUFA NEGRA</b> 18 € PASTA WITH BLACK TRUFFLE SAUCE</p> <p style="margin: 0;"><b>BOLONHESA KIDS</b> 10 € BOLOGNESE KIDS</p>					
<h3 style="margin: 0;">COMBINADOS</h3> <p style="margin: 0;">SUSHI COMBO</p> <p style="margin: 0;"><b>YAKUZA</b> 16 UN. SUSHI + 16 UN. SASHIMI 95 €</p> <p style="margin: 0;"><b>MORIAWASE</b> 12 UN. SUSHI 45 €</p> <p style="margin: 0;"><b>VEGETARIANO</b> 12 UN. / 12 PIECES 28 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SELEÇÃO DE GUNKANS (10 UN.)</b> GUNKANS SELECTION (10 UN.) 78 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SELEÇÃO DE NIGIRIS (10 UN.)</b> NIGIRIS SELECTION (10 UN.) 78 €</p> <p style="margin: 0;"><b>SELEÇÃO DE SASHIMI</b> SASHIMI SELECTION 85 €</p>					
<h3 style="margin: 0;">SOBREMESAS</h3> <p style="margin: 0;">DESSERTS</p> <p style="margin: 0;"><b>KIT KAT "SUCESSO GARANTIDO"</b> 8 € KIT KAT "GUARANTEED SUCCESS"</p> <p style="margin: 0;"><b>CREME QUEIMADO DE JASMIN, MANGA E SANCHO</b> 6 € JASMINE CRÈME BRÛLÉE, MANGO AND SANSHO</p> <p style="margin: 0;"><b>FONDANT DE CHÁ VERDE COM GELADO DE SÊSAMO</b> 8 € GREEN TEA FONDANT WITH SESAME ICE CREAM</p> <p style="margin: 0;"><b>GELADOS E SORBETS À ESCOLHA</b> 4 € SORBETS AND ICE CREAMS</p> <p style="margin: 0;"><b>FRUTA DA ÉPOCA</b> 6 € SEASONAL FRUIT</p>					

## Anexo C – Carta Bar American

<h1>YAKUZA</h1>	
<i>BY Olivier</i>	
PORTO	
<b>APERITIVOS</b>	
BELSAZAR WHITE	8 €
BELSAZAR DRY	8 €
BELSAZAR RED	8 €
MARTINI BIANCO	8 €
MARTINI ROSSO	8 €
MARTINI DRY	8 €
HORÁCIO SIMÕES ROXO 2005 MOSCATEL	10 €
FONSECA TERRA PRIMA VINHO DO PORTO	10 €
BLANDY'S 10 ANOS BUAL MADEIRA	11 €
GRAHAM'S TAWNY 10 ANOS VINHO DO PORTO	12 €
TAYLOR'S LBV 2014 VINHO DO PORTO	12 €
CRASTO COLHEITA 1998 VINHO DO PORTO	22 €
QUINTA DO NOVAL VINTAGE 2008 VINHO DO PORTO	46 €
<b>LICORES</b>	
GINJA MILBAR C/ ELAS	6 €
MOSCATEL	7 €
AMARGUINHA	7 €
AMARULA	7 €
BAYLES	7 €
KAHLUA	7 €
LICOR BEIRÃO	8 €
LIMONCINO	8 €
AMARETTO DISSARNO	10 €
UMECHU CHOYA EXTRA YEARS	10 €
CAMPARI	10 €
ST GERMAIN	12 €
<b>VODKA</b>	
ABSOLUT BLUE	10 €
ABSOLUT ELYX	16 €
CIROC	18 €
BELVEDERE	18 €
<b>RUM</b>	
HAVANA 7 ANOS	12 €
HAVANA 15 ANOS	15 €
HAVANA CLUB "SELECCIÓN DE MAESTROS"	16 €
DIPLOMÁTICO	18 €
ZACAPA 23	20 €
ZACAPAXO	35 €
<b>TEQUILA</b>	
OLMECA SILVER	9 €
OLMECA ALTOS PLATA	10 €
OLMECA REPOSADO	13 €
DON JULIO ANEJO	18 €
CASAMIGOS BLANCO	18 €
CASAMIGOS REPOSADO	24 €
<b>WHISKYS</b>	
<b>SCOTCH</b>	
BALLANTINES	9 €
FAMOUS GROUSE	9 €
J. WALKER RED	10 €
<b>SCOTCH OLD</b>	
BALLANTINES 12 ANOS	10 €
J. WALKER BLACK	14 €
<b>OLD BLENDED</b>	
CHINA'S REGAL 12 ANOS	13 €
J. WALKER BLUE	35 €
CHINA'S REGAL 25 ANOS	45 €
<b>MALT</b>	
GLENLIVET 12 ANOS	15 €
CARDHU	16 €
BUSHMILLS MALT	16 €
MACALLAN DOUBLE CASK	18 €
<b>WHISKYS</b>	
<b>IRISH</b>	
BUSHMILLS BLACK	14 €
JAMESON	10 €
JAMESON CASKMATES	16 €
JAMESON BLACK BARREL	16 €
<b>BOURBON</b>	
FOUR ROSES	9 €
MAKER'S MARK	10 €
JACK DANIEL'S	10 €
<b>JAPONÊS</b>	
NIKKA DAY'S	12 €
NIKKA FROM THE BARREL	16 €
NIKKA COFFEY GRAIN	18 €
NIKKA COFFEY MALT	18 €
THE CHITA SUNTORY	20 €
HIBIKI SUNTORY	23 €
TAKETSURU PURO MALTE 17 ANOS	45 €
<b>AGUARDENTE</b>	
SHOCHU	8 €
FIM DO SÉCULO	8 €
CRF	10 €
MACIEIRA	16 €
<b>COGNAC</b>	
HENNESSY V.S.	20 €
HENNESSY PARADIS	89 €
RÉMY MARTIN X.O.	46 €
RÉMY MARTIN LOUIS XIII	246 €
<b>CERVEJAS</b>	
HEINEKEN IMPERIAL 25CL	4 €
HEINEKEN PINT 50CL	6 €
HEINEKEN SEM ÁLCOOL	4 €
STRONGBOW SIDRA 25CL	4 €
SAGRES 33CL	5 €
ASAHI 33CL	7 €
KIRIN 33CL	7 €
SAPORO 33CL	7 €
SAPORO CAN 65CL	15 €
<b>ÁGUAS REFRIGERANTES</b>	
ÁGUA LUSO 1LT	3,50 €
LUSO GÁS 1LT	3,50 €
ÁGUA CASTELLO 25CL	3 €
ÁGUA TÓNICA NORDIC	5 €
COCA - COLA	3 €
COCA - COLA ZERO	3 €
SPRITE	3 €
NESTEA PÊSSEGO	3 €
NESTEA LIMÃO	3 €
<b>CAFETARIA</b>	
CAFÉ NESCAFÉ	2 €
CAFÉ DUPLO	4 €
DESCAFEINADO	2 €
CAPUCCINO	5 €
CHÁ JAPONÊS	5 €

IVA INCLUÍDO | VAT INCLUDED

## Anexo D – Oferta para banquetes



- 1** **LIGHT** 8€ PER PERSON  
15€ PER PERSON | PERMANENT  
5 people minimum  
60 people maximum
- Olive cake
  - Mini croissants
  - Minipains au chocolat
  - Pastel de Nata
  - Beverage Package

- 2** **TRADITIONAL** 12€ PER PERSON  
21€ PER PERSON | PERMANENT  
5 people minimum  
60 people maximum
- Olive cake
  - Mini croissants
  - Minipains au chocolat
  - Pastel de Nata
  - Chocolat biscuits
  - Beverage Package

- 3** **PREMIUM** 15€ PER PERSON  
28€ PER PERSON | PERMANENT  
5 people minimum  
60 people maximum
- Olive cake
  - Mini croissants
  - Minipains au chocolat
  - Pastel de Nata
  - Lemon madeleines
  - Yogurt with granola
  - Fruits
  - Fruits Sticks
  - Smoked salmon blinis with mozzarella
  - Cucumber, mint and cheese mini sandwich
  - Beverage Package

BEVERAGE PACKAGE	PERMANENT COFFEE STATION
Water	
Soft drinks	6€ HALF DAY
Orange juice	9€ ALL DAY
Nespresso station	
Tea	



**1 EXPRESS LUNCH** **19,5€** PER PERSON  
Weekly Chef selection may change  
40 people maximum  
 Couvert  
 Starter  
 Main dish  
 Dessert  
 Glass of wine, Water

**2 BUSINESS LUNCH** **26€** PER PERSON  
10 people minimum  
60 people maximum  
 Appetizer  
 Couvert  
 Starter  
 Main dish  
 Dessert

**3 BUSINESS BUFFET** **42€** PER PERSON  
30 people minimum  
60 people maximum  
 Bread  
 Scrambled eggs with truffle oil  
 Vittello Tonnato  
 Seasonal vegetable soup  
 Duck with orange  
 Or  
 Codfish with spinach  
 Young potatoes, bacon and spring onions  
 Sautéed mushrooms  
 Dessert and fresh fruits



**1 PREMIUM** **40€** PER PERSON  
10 people minimum  
60 people maximum  
 Appetizer  
 Starter  
 Main dish  
 Dessert

**2 GALA** **55€** PER PERSON  
10 people minimum  
60 people maximum  
 Appetizer  
 Starter  
 Fish main course  
 Meat main course  
 Dessert

**3 CHEF'S CREATION** **75€** PER PERSON  
16 people minimum  
60 people maximum  
 Appetizer  
 Two starters  
 Fish main course  
 Meat main course  
 Pre-dessert  
 Dessert

**4 "LE MONUMENT" EXPERIENCE** **85€** - 5 STEPS  
**105€** - 7 STEPS  
8 people minimum  
35 people maximum  
 Amuse bouche  
 Two starters  
 Fish main course  
 Meat main course  
 Pre-dessert  
 Dessert  
 Petit-fours  
 A SUBLIME SELECTION OF DISHES BY OUR CREATIVE CHEF  
 This menu only can be served on Le Monument Restaurant



# MAKE YOUR SELECTION

## HOT STARTER

Shellfish soup, fennel, whipped cream with dill

## COLD STARTERS

Seabream ceviche, avocado and coriander  
Smoked salmon, raw vegetables, wasabi  
Veal tartare, pear and mustard "à L'ancienne"

## MAIN COURSES

Codfish, smashed potatoes, iodized juice  
Meagre, leek, beurre blanc  
Salmon, beetroot, soy and chive sauce  
Seabass, onion, reduced fish stock  
Beef fillet, "pomme darphin", sauce Béarnaise  
Chicken fillet, carrot, orange, sweet and sour juice  
Roasted veal, broccoli  
Pork fillet mignon, eggplant caviar and chilli oil

## DESSERTS

Jivara chocolate finger, chantilly  
Finger almond and pear  
Lemon tart with merengue  
Sweet rice, caramel sauce



# BEVERAGE SELECTION

**1** LIGHT 8€ PER PERSON  
Water  
Soft Drinks  
Orange Juice  
Coffee and Tea

**2** SOFT 15€ PER PERSON  
Water  
Soft Drinks  
Orange Juice  
Wine Selection  
Coffee and Tea

**3** CLASSIC 19€ PER PERSON  
Water  
Soft Drinks  
Orange Juice  
Sparkling Wine  
Wine Selection  
Coffee and Tea

**4** PREMIUM 28€ PER PERSON  
Water  
Soft Drinks  
Sparkling Wine  
Premium Wine Selection  
Sweet Wine  
Coffee and Tea



# FESTIVE COCKTAILS

DURATION: 45 MIN

## 1 LIGHT COCKTAIL

Chips, olives and dried fruits  
Brioche with hummus  
Foie gras on toast  
Brioche with sardine

21€ PER PERSON  
10 people minimum  
60 people maximum

## 2 PREMIUM COCKTAIL

Chips, olives and dried fruits  
Brioche with hummus  
Vichyssoise  
Smoked salmon mini sandwiches  
Cucumber and mint mini sandwiches  
Daikon with prawns  
Foie gras on toast  
Quiche Lorraine  
Gougère au parmesan  
Fruity financier with almonds  
Lemon tart  
Choux chantilly

40€ PER PERSON  
10 people minimum  
60 people maximum



## TAILORED EXPERIENCES



Contact us so we can tailor make your celebration!  
Discover our gastronomic restaurant Le Monument  
and create a personalized degustation menu  
with our Chef Julien Montbabut

Master classes  
Cheese & Wine tastings  
Tea time



## Anexo E- Menu de Coffee Break



- 
- 1** LIGHT MEETING FROM 18,50€ P.P.P.D.  
Half-day room rental  
1 in-room coffee station  
For groups from 20 people in Caramel/ Rouge room
- 
- 2** HALF DAY RENDEZ-VOUS FROM 36,50€ P.P.P.D.  
Half day room rental  
1 coffee break  
Lunch at Monumental Café: Express Menu (1 glass of wine and water included)  
For groups from 20 people in Caramel/ Rouge room
- 
- 3** DAY RENDEZ-VOUS FROM 49,50€ P.P.P.D.  
Full day room rental  
2 coffee breaks  
Lunch at Monumental Café: Express Menu (1 glass of wine and water included)  
For groups from 20 people in Caramel/ Rouge room
- 
- 4** A LA CARTE  
Coffee break from 8€ per person\*  
Working lunch from 16€ per person\*  
Working cocktail from 29€ per person\*  
\*Beverage included
-

## Anexo F – Consentimento Informado

A atual investigação tem como objetivo compreender “*O co-branding na restauração em contexto hoteleiro*”, desenvolvida no estágio para conclusão do curso de Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

Para perceber melhor esta temática, será desenvolvido um estudo à cerca da parceria do *Le Monumental Palace Hotel* com o *Grupo Olivier*. Para o efeito, serão realizadas algumas entrevistas aos principais intervenientes no processo de implementação do conceito. A sua colaboração é por isso fundamental, agradecendo desde já a sua disponibilidade em participar neste estudo.

O resultado desta investigação, que é orientada pelo *Prof. Doutor António Melo* e pelo *Prof. Doutor Daniel Azevedo*, será defendida na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Vila do Conde no final de 2021.

A informação será recolhida através de entrevistas, e que a mesma seja gravada permitindo uma melhor interpretação. Contudo, qualquer informação será confidencial e não será revelada a terceiros.

Após lidas e compreendidas as informações acima descritas, declaro que aceito participar nesta investigação:

O entrevistado,

-----

O entrevistador,

-----

Data: \_\_/\_\_/\_\_

## Anexo G – Questionário de Dados Sociodemográficos

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: F       M

Habilitações acadêmicas: \_\_\_\_\_

Área de Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tempo na Função desempenhada: \_\_\_\_\_

Tempo de Experiência Hoteleira: \_\_\_\_\_

Tempo de Experiência na atual empresa: \_\_\_\_\_

## Anexo H – Guião da Entrevista

Informações			
Cargo do Entrevistado:		Data:	
Duração da entrevista:		Hora:	

### Questões

1 – Poderia falar um pouco da sua experiência profissional?

2 – Esta investigação relaciona-se com o *co-branding* da restauração em contexto hoteleiro, baseando-se o estudo na recente parceria entre o Le Monumental Palace Hotel e o Grupo Olivier. Como analisa a mesma, e qual a sua perceção desde o início?

3 – Esta parceria já estava em vista antes da crise sanitária da covid 19 surgir? Ou foi uma estratégia pensada para tentar mudar/minimizar as consequências da pandemia?

4 – Pensa ter sido uma estratégia de valor acrescentado para o hotel?

5 – Quando pensaram na hipótese da parceria com uma marca, para explorar o espaço de restauração do hotel, foram estabelecidos alguns parâmetros de seleção? Se sim, quais?

6 – Qual a razão da escolha do Grupo Olivier e não de outro?

7 – Poderia identificar os pontos fracos e pontos fortes desta parceria há data?

8 – Antes da inauguração do Yakuza by Olivier, o Le Monumental era um hotel todo ele “ambiente francês”. Pensa que poderá haver alguma alteração em relação ao público-alvo do hotel?

9 – Tem verificado alguma dessa mudança desde então? E para quais públicos?

10 – Quais as alterações da estrutura física do restaurante que se realizaram? Houve exigência da gestão do grupo/hotel para manter a imagem neoclássica da unidade?

11 – O contrato que foi estabelecido com o grupo Olivier, é um contrato de exploração do espaço, franchising, contrato de gestão ou joint venture?

12 – Qual a estratégia que foi aplicada aos recursos humanos que se encontravam ao serviço do Monumental Café?

13 – No sentido de formar a equipa para o novo conceito, e na configuração dos novos padrões de serviço, qual a estratégia adotada para a formação dos colaboradores?

14 – Notou algum tipo de resistência à mudança por parte da equipa de colaboradores? Precisou de tomar algumas medidas de mitigação na perspetiva de evitar problemas futuros?

15 – Poderia enumerar outras dificuldades ou resistências que possam ter sido criadas pela parceria, no desenvolvimento dos processos, para além dos recursos humanos?

16 – Relativamente aos clientes habituais do hotel, qual a receptividade à mudança? Consegue exemplificar algumas das atitudes ou reações?

17 – Tendo em conta o período difícil em que ocorreu a mudança de conceito e focando um pouco mais nos números. Será que nos consegue dar um valor de referência da ocupação do restaurante, antes e depois da mudança de conceito, em período homólogo?

18 – Considera que mesmo em panorama pandémico, os clientes sentem-se seguros em frequentar o espaço?

19 – Em termos de notoriedade e posicionamento do hotel, teve algum efeito nas redes sociais e no mercado, a parceria com o grupo Olivier?

20 – O departamento comercial do hotel tem trabalhado em parceria com o departamento de *marketing* do grupo Olivier, ou são processos distintos? Existem estratégias conjuntas de comunicação, pricing ou outras?

21 – Independentemente da situação pandémica e do que ela nos aporta, considera ser esta parceria de sucesso do co-branding com a marca Olivier?

22 – Relativamente ao controlo dos custos, parcerias com fornecedores, encomendas e controlo de *stocks*, estes processos são responsabilidade da gestão do hotel? Ou há alguma participação permanente do Grupo Olivier?

23 – Poderia dar-nos uma breve explicação destes processos?

24 – Considera que as estratégias adotadas para a gestão dos custos relativamente a esta parceria são eficazes? Tem alguma sugestão para melhoria?

25 – Deseja acrescentar algo que possa contribuir para o nosso trabalho?

## Anexo I – Tabelas de Análise de Conteúdo

### TEMA 1: Estratégia de co-branding

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	Entrevistados da Direção	Entrevistados da Operação
1.1 Motivações para o co-branding	1.1.1 Reinvenção e Reposicionamento	<p>“A ideia foi precisamente reinventarmo-nos” (E1)</p> <p>“felizmente desde que abrimos tem sido um sucesso, e penso que será um pouco o futuro da hotelaria, independentemente de pandemias ou não, os hotéis, especialmente no departamento de F&amp;B fazem este tipo de estratégias para terem mais visibilidade e atingirem um mercado mais abrangente.” (E1)</p> <p>“Colocar o lugar a mexer, a bombar basicamente.” (E2)</p>	<p>“íamos ter um potencial muito grande na cidade Porto, desde início sabia que ia ser um projeto que ia vingar, que ia faturar, que ia ter muitas pessoas, e foi uma aliança entre o Yakuza e o hotel.” (E4)</p>
	1.1.2 Mudança do paradigma da restauração em contexto hoteleiro	<p>“Eu sei da experiência que funciona, eu acho que os hoteleiros que fazem restaurantes já não funcionam tanto como antes, precisamos daquele sal e pimenta extra que é uma pessoa de fora, eu acho que os hotéis continuaram a criar sempre coisas muito clássicas e aborrecidas.” (E2)</p>	<p>“eu acho que teve algum impacto, porque as pessoas não estavam a aderir muito bem ao conceito que nós tínhamos anterior” (E3)</p> <p>“no futuro irá haver muito mais este tipo de parcerias, se isto já acontecia, pouco, mas já havia, onde as unidades hoteleiras tentavam ficar com os benefícios 100% para eles e</p>

		<p>“para a hotelaria são tempos muito interessantes. Tudo isto veio mostrar que talvez não devemos ficar a acreditar cegamente numa coisa que não funciona.” (E2)</p>	<p>fazer a gestão dos espaços sozinhos, acho que atualmente cada vez mais, irá acontecer o hotel abrir com dois ou três espaços e onde dará à exploração.” (E4)</p>
	<p>1.1.3 Atração de Mercado local</p>	<p>“parceria que, à partida já estava direcionada para abranger este mercado local.” (E1)</p> <p>“É muito interessante e, é o tema mais complicado e complexo atualmente porque há tanta coisa a acontecer, hotéis mais e mais dependem do mercado local, e dessa fatia.” (E2)</p> <p>“(…) atração do mercado local que nós tínhamos zero, o mercado local digo não só do Porto, Guimarães, Braga, entre outros.” (E2)</p> <p>“Com a abertura do Yakuza, conseguimos atrair um público, que nesta fase é essencial, que é o público local, as pessoas que atualmente frequentam o nosso restaurante, nesta altura em concreto são 100% portugueses, pessoas locais, não só do Porto, mas do Norte de Portugal, temos muita gente de Braga, Guimarães, de zonas industriais.” (E1)</p>	<p>“A mudança foi realmente muito grande, começamos a atingir público da cidade do Porto” (E4)</p>

		<p>“Foi através do grupo Olivier que conseguimos atingir este mercado que não tínhamos, ou que até poderíamos ter, mas numa percentagem muito reduzida, e como a maior parte da nossa concorrência, não falo a nível de restaurantes, mas de hotéis que estão muito direcionados para o público estrangeiro e, agora acho que todos estão a tentar ficar com uma fatia do mercado local.” (E1)</p>	
	<p>1.1.4 Reconhecimento das necessidades dos clientes</p>	<p>“ou a população do Porto não estava recetiva, ainda a um conceito francês de brasserie, de pastelaria, ou então, a oferta ficou aquém das expetativas” (E6)</p> <p>“tínhamos um espaço fantástico, com uma decoração muito bonita, virado para a Avenida mais importante da cidade, que é a Avenida dos Aliados, com muito poucos clientes, era residual os clientes que nós tínhamos.” (E6)</p> <p>“E essa reinterpretação do que os nossos clientes queriam aconteceu e, neste momento já não nos identificamos como um hotel totalmente francês.” (E1)</p> <p>“esse ambiente francês não funcionou, ninguém se associou e ninguém estava à procura de francês. Se entrar aqui</p>	

		<p>um turco, um libanês, um chinês, se funciona, funciona, as pessoas não vão por ser um japonês, as pessoas vão é porque gostam de sushi, mas também porque tem todo um ambiente envolto disso, que é realmente o que enche o lugar, ver e ser visto.” (E2)</p> <p>“No fundo tínhamos dois restaurantes franceses, o Le Monument, uma cozinha de degustação, uma viagem sensorial de sabores e experiências francesa, com alguns produtos portugueses, mas com uma escola muito original de culinária francesa. E, depois, tínhamos um café, brasserie francesa, a oferta gastronómica era basicamente francesa.” (E6)</p> <p>“tinha a perceção que o café Monumental, no conceito que existia, que era uma Brasserie francesa, que também não ia de encontro às expectativas dos clientes locais” (E6)</p> <p>“poderia haver aqui uma lacuna de oferta, pois realmente as pessoas quando vão de viagem, o conhecimento passa, não só por ver museus, e por ver exposições, e por passear pelas ruas ou pelos bairros, mas também por experimentar um</p>	
--	--	--	--

		bocadinho a culinária, as tradições do país, da terra, das pessoas.” (E6)	
	1.1.5 Abranger diferentes faixas etárias		<p>“sim sem dúvida, porque vesse que temos faixas etárias muito diferentes, vai desde os mais novos, até ao público com mais idade. Acho que sim, que conseguimos atingir um público-alvo mais diversificado, o que não se conseguia com o Monumental Café, os jovens até eram capazes de vir, mas só quando era bom tempo e podiam ficar na esplanada, mas não a pensar para vir comer.” (E3)</p> <p>“o conceito que tinha, chamava um público um pouco mais envelhecido, que queria um pouco mais de paz, o Yakuza já não, trouxe um conceito novo, para uma cidade “invicta” e esse conceito novo, num contexto de hotel “mais antigo” só abriu portas, para as novas gerações, contudo não fechou nenhuma para as gerações mais antigas. (E5)</p> <p>“jovens, ainda há muito aquele tabu de entrar num hotel de cinco estrelas, pela ideia que é apenas para hóspedes, e não para o público em geral, o que já vínhamos a tentar desmistificar isso no conceito anterior. Mas com a abertura do Yakuza aqui no hotel, e com toda a visibilidade que nós tivemos, fez com que muito público que pensava que</p>

			isto era apenas para hóspedes, viesse cá conhecer o espaço e não só ficasse pela porta.” (E4)
1.2 Características da Parceria	1.2.1 Partilha de valor entre as marcas	<p>“encontrar um parceiro estratégico que tivesse uma boa carteira de clientes, um bom nome, uma boa visibilidade” (E1)</p> <p>“foi uma parceria boa para nós, porque acaba por serem marcas que tem uma boa visibilidade, que trabalham os mesmos mercados, que tem o mesmo objetivo, e, portanto, só veio a nós, hotel, enriquecer ainda mais a nossa oferta a nível de <i>F&amp;B</i>, de restauração neste caso.” (E6)</p>	
	1.2.2 Adaptação à realidade		<p>“forma em que se conseguiu readaptar o conceito do restaurante ao hotel.” (E5)</p> <p>“A própria marca em si é uma marca extremamente poderosa em Portugal, pela readaptação de qualquer espaço, como ele mesmo se intitula <i>restauranteur</i>, a criação de conceitos, toda a produção de uma imagem, de toda uma marca.” (E5)</p>
	1.2.3 Pontos Fortes	“faturação, visibilidade, a movimentação no restaurante não digo só	“temos a equipa, os clientes, a visibilidade para o hotel, o produto, a

		<p>em termos de faturação.” (E1)</p> <p>“Porque um restaurante quando está vazio normalmente não atrai muita gente, mas um restaurante estando cheio mesmo que não seja conhecido suscita a curiosidade.” (E1)</p> <p>“cria dinâmica no espaço, no hotel, clientes a entrar e a sair, obviamente também a parte das redes sociais, deste movimento todo envolta do hotel gera mais ação.” (E1)</p> <p>“as vendas, às vezes faz-nos break even de 100 quartos que é fenomenal, a visibilidade, e atração do mercado local” (E2)</p> <p>“posso-lhe dizer é que enquanto estávamos abertos sem condicionantes que correu muito bem, o que me faz pensar e acreditar que os pontos fortes possam superar eventuais pontos negativos” (E6)</p> <p>“isto foi um processo muito bem estruturado, foi muito fluído.” (E6)</p>	<p>faturação, entre outros.” (E4)</p> <p>“a oportunidade que acaba por ser criada neste tipo de relação é a desmistificação desse tipo de barreiras e tentar criar um núcleo, um elo de ligação, para garantir que a maioria saia satisfeita no meio disto tudo.” (E5)</p> <p>“ambos tem motivos para ganhar e, nota-se evidentemente, por exemplo, neste momento que o hotel está encerrado, o Yakuza continua aberto.” (E5)</p> <p>“o facto do Yakuza estar aberto, mantém-se toda a imagem do hotel viva também, eu acho que foi esse um dos pontos mais inteligentes que foi feito aqui neste processo.” (E5)</p>
	1.2.4 Pontos Fracos	<p>“pontos que estamos a trabalhar, desenvolver e melhorar, é obviamente a logística, a organização, o serviço, não digo fracos, mas digo que houve aqui uma junção da nossa ideologia com outro</p>	<p>“alguém que vem de fora e já traz algumas rotinas enraizadas, e que nós tivemos de nos adaptar a eles e, eles a nós.” (E3)</p> <p>“Há coisas que, de facto, são muito diferentes em termos de organização, em</p>

		<p>grupo e que, obviamente veio levantar algumas diferenças pontuais, ou na carta, preços, maneira como se serve, escolha de vinhos, entre outras.” (E1)</p> <p>“trabalhamos com pessoas e esse é o nosso foco, seja <i>staff</i> ou clientes, esta junção criou pequenas divergências que se vieram a resolver.” (E1)</p> <p>“amanhã ele vai embora e nós não vamos poder fazer a mesma coisa, é impossível” (E2)</p> <p>“aquele espaço deixar de ser uma propriedade exclusiva para o hotel, ser partilhada” (E6)</p> <p>“pessoas a circular dentro do hotel que não são clientes do hotel e que, portanto, invadem também um bocadinho a privacidade dos clientes do hotel e, isso às vezes pode ser um bocadinho complicado, tem que ser feita uma boa gestão para não haver aqui interferências a nível de privacidade, a nível do conforto do nosso hóspede.” (E6)</p>	<p>termos de trabalhar com os fornecedores que nós não trabalhamos assim, temos uma organização muito diferente.” (E3)</p> <p>“a organização entre as duas entidades, onde ainda não foram estabelecidos corretamente os parâmetros que querem trabalhar, os valores (por exemplo se é com Iva ou sem Iva), mesmo a nível de encomendas, quem faz encomendas ou quem não faz.” (E4)</p> <p>“acredito que haja sempre um entrave, porque é algo novo que está a entrar no nosso espaço, que era nosso há dois anos e poucos meses, e que agora vem alguém, que entra e com o intuito de fazer mudanças.” (E3)</p>
	1.2.5 Partilha de carteira de clientes		<p>“conhecidos pela parte do Olivier, sim, por serem clientes Olivier há cinco ou seis anos, numa grande generalidade, não são todos, como é evidente. Mas são esse tipo de clientes que trazem cada vez mais clientes.” (E5)</p>

			“pequenos grupos de pessoas, acabam por atrair muitas outras mostrando um restaurante cheio, bonito, chamativo, e acaba por atrair, também, um grupo de malta mais jovem.” (E5)
	1.2.6 Clientes de várias regiões e países		“tem clientes do Algarve, de Braga, Viana do Castelo, Guimarães, Aveiro, por aí fora.” (E5)
	1.2.7 Duas entidades com poder de decisão	<p>“quando há duas a decidir, acabam por ocorrer pequenos “choques” que depois se tomam decisões.” (E1)</p> <p>“decisão final é sempre do hotel, (...) Por exemplo, se quiserem mudar alguma coisa na decoração, como pintar uma parede de vermelho a decisão se é possível ou não, cabe à direção do hotel.” (E1)</p>	<p>“São processos distintos, claro que existe sempre uma tentativa de parceria e há certas regras, como eu disse, que não podem ser quebradas, nem de uma parte, nem da outra.” (E5)</p> <p>“O hotel tem um tipo de padrão que no hotel continua a funcionar, e nós temos em vista continuar a manter esse padrão no Yakuza, há certas regras e conteúdos que no Yakuza, não é que tenham de funcionar de forma diferente, mas porque tem a ver com a nossa imagem e, com aquilo que nós defendemos acaba por ter uma certa margem para manobra.” (E5)</p>
1.3 Efeitos da Parceria	1.3.1 Aumento da Procura	<p>“talvez 35% a 40% de ocupação antes e...100% agora.” (E1)</p> <p>“fazendo pela capacidade, 130% no qual rodamos um pouco</p>	“a ocupação foi maior, mas também temos de ver que a sala neste momento está reduzida, ou seja, não é o mesmo número de lugares que era antigamente.

		<p>e antes estávamos, com sorte, com 40% de ocupação.” (E2)</p> <p>“posso dizer que aumentou exponencialmente.” (E6)</p> <p>“podemos dizer que quadruplicou.” (E6)</p> <p>“é um espaço belíssimo em termos de decoração e arquitetura, que estava quase sempre sem clientes, desde que o Yakuza abriu (...) teve bastante procura, sempre tivemos a casa, graças a Deus, cheia” (E6)</p>	<p>Mesmo assim, com a redução, sei que houve dias que rodaram a sala mais de que uma vez, por isso acredito, que possivelmente faturam mais por dia, do que com o Monumental Café faturava.” (E3)</p> <p>“que neste momento temos uma adesão muito maior, temos, e eu apontaria para neste momento de ocupação estamos a rondar os noventa e muitos e até mesmo, cento e poucos, e antigamente devíamos estar nos vinte ou trintas.” (E4)</p> <p>“Yakuza, tem sido uma média de cinquenta pessoas por noite, sendo que durante os fins de semana com rotações de turno acaba por fazer sempre mais um pouco, 65 ou 70.” (E5)</p>
	<p>1.3.2 Perceção dos clientes habituais</p>	<p>“no geral os clientes habituais aceitaram muito bem este novo conceito, muitos deles, lá está já conheciam o grupo Olivier, que é um grupo muito forte em Portugal.” (E1)</p> <p>“as pessoas adoram, gostam de ver o ambiente, sentir “eh pah conseguiram a última mesa para mim”, e isso é muito bom, é um valor acrescentado.” (E2)</p> <p>“Os clientes que nós temos do mercado corporate, empresas e</p>	<p>“talvez no início ficaram um pouco transigentes à mudança, mas depois quando provaram, até gostaram. Não acho que tenha feito assim tanta diferença nas pessoas que vinham aqui com mais frequência.” (E3)</p> <p>“Houve clientes habituais do Monumental Café que voltaram e ficaram tristes por já não terem o que tinham, mas que ao mesmo tempo são adeptos deste novo conceito, então tirando aqueles clientes que vinham pontualmente tomar um chá, no nosso</p>

		aqueles franceses que são mais regulares, de uma forma geral, ficaram muito agradados, porque acabamos por dar uma oferta gastronómica mais diversificada dentro do hotel.” (E6)	Tea Time que era bastante conhecido, não houve assim grande sentido de negação ao novo conceito.” (E4)  “Todo o cliente que entra, por exemplo, para pedir um cheesecake, apesar de perceber que é uma casa com um conceito que eles gostavam a nível de aspeto e beleza, mas que mudou para um conceito um pouco mais alternativo, com sushi e comida um pouco mais oriental, o próprio cliente já vem com uma expectativa “Uau! Deve ser maravilhoso comer aqui!”.” (E5)
	1.3.3 “Mutação” de clientes		“mutação de clientes, contudo não a perda de nenhum.” (E5)
	1.3.4 Visibilidade nas redes sociais	“foi dos maiores impactos que tivemos, foi precisamente nas redes sociais e na visibilidade, porque o grupo Olivier trabalha muito a vertente do <i>marketing</i> e eles acreditam que, e bem na minha opinião, o novo <i>marketing</i> digamos que passa atualmente não tanto pela publicidade em cartazes, mas sim através das redes sociais e as pessoas quase como assumirem como um <i>marketing</i> pessoal.” (E1)  “ <i>marketing</i> muito mais próximo das pessoas, e talvez esta proximidade seja o futuro e, sem d�vidas as redes sociais são uma vertente	“Sim, teve impacto, até pelos influencers, os embaixadores que ele tem, que mesmo se calhar sem virem aqui ao hotel, publicam fotografias e que acaba por influenciar as restantes pessoas.” (E3)  “O nosso Instagram disparou, a partir do momento que fizemos a abertura do Yakuza, sem d�vida.” (E4)  “trouxe mais movimento, não só porque ele tem muita influência também em outros meios sociais, quer em Lisboa, quer no Porto, que se calhar com o Monumental Café nós não conseguir�mos trazer aqui.” (E3)

		<p>fortíssima do grupo Olivier.” (E1)</p> <p>“grupo de embaixadores, que têm vários direitos na cadeia de restaurantes dele e que, potencia uma loucura na visibilidade. Basta vir cá um embaixador, como por exemplo um dos maiores embaixadores do Olivier tem 1 milhão de seguidores no Instagram, o que corresponde a 10% de Portugal, uma pessoa dessas publica uma foto que chega a 10% do país e isso é muito bom.” (E1)</p> <p>“Nós antes desta parceria não atingíamos 1 milhão de pessoas, nem metade, e dávamos muitas voltas a cabeça e tentávamos fazer muitas coisas diferentes para se calhar atingir um décimo do que ele atinge com esta estratégia de <i>marketing</i>.” (E1)</p> <p>“redes sociais aumentou imenso os seguidores, e no mercado, dos amigos que tenho na indústria é só aplausos, estão contentes, foi uma boa jogada, as pessoas estão contentes de ter este restaurante na cidade.” (E2)</p> <p>“como já referi o Grupo Olivier trabalha muito bem a área do <i>Marketing</i> Digital, trabalha muito bem a área dos seus embaixadores, tem</p>	<p>“no espaço de dois dias de abertura do Yakuza, aí notou-se evidentemente que de cerca de 200 a 300 seguidores, uma das páginas de rede social, que acaba por ser importante para um hotel com projeção a este nível, passou a ter cerca de 3500 a 4000 seguidores, ou seja, ocorreu um crescimento de mais de 1000%.” (E5)</p> <p>“<i>marketing</i>, promoções, valores promocionais, campanhas de The Fork, etc. Todos os métodos usados para promover e vender o conceito Yakuza, para fora do hotel, não só conceito Yakuza Porto, mas sim geral, acaba por passar apenas pelo <i>marketing</i> do grupo Olivier.” (E5)</p> <p>“notou-se que após dois dias da abertura do Yakuza Porto, em que a página do hotel que tinha cerca de trezentos a quatrocentos seguidores passou a ter cerca de 3500 a 4000 seguidores. O hotel ganhou imensa visibilidade com o Yakuza, então penso que foi um “ganha, ganha” para ambos.” (E5)</p> <p>“embaixadores da sua própria marca, que são influencers quer a nível de redes sociais, televisivo, artístico e isso, parece que não mas influencia muito as pessoas.” (E3)</p>
--	--	---	---

		<p>vários embaixadores, a Rita Pereira, o Ricardo Pereira, a Francisca Pereira, ele tem vários embaixadores que trabalham muito bem esta marca do Yakuza.” (E6)</p>	
	<p>1.3.5 Sinergia entre as várias ofertas do hotel</p>	<p>“os clientes do Yakuza são clientes do hotel, ou seja, trazem receita a nível de alojamento, a nível de spa, ainda não vi” (E6)</p> <p>“Os clientes que vão ao Yakuza a perceção que eu tenho, são clientes que vão para usufruir de uma experiência gastronómica japonesa” (E6)</p> <p>“eu quero acreditar que as pessoas que vão jantar ou almoçar ao Yakuza, muitas delas empresários, e industriais aqui do Norte, Porto, Braga, arredores, que possam trazer outro tipo de negócio ao hotel, nomeadamente alojamento porque há clientes que vem a Portugal e têm necessidade de colocar esses clientes a dormir no Porto, eventualmente poderão ser clientes do Spa.” (E6)</p> <p>“Eu acho que sim, que pode trazer aqui uma sinergia e, um fluxo de clientes do Yakuza para o hotel e, obviamente, vice-versa que os clientes do hotel que</p>	

		<p>vêm para ficar alojados vão se sentir tentados a experimentar o Yakuza.” (E6)</p> <p>“e uma vez que o Yakuza se insere dentro do hotel, acaba por trazer um plus para nós, porque essas pessoas também partilham os espaços do hotel nas redes sociais e acabam por alavancar o hotel em conjunto com o restaurante.” (E6)</p>	
	<p>1.3.6 Transformar as oportunidades em forças</p>	<p>“O maior desafio, que eu me preocupo muito, será como podemos explorar mais, mesmo que, imagina, amanhã termina a pandemia só consegues lá por mais duas mesas, com sorte (...) como posso tornar isso mais rentável, porque aí está a parte positiva, a oportunidade.” (E2)</p> <p>“o nosso departamento comercial, e como é uma parceria recente e há toda esta situação da pandemia, não existe um trabalho em equipa, no entanto esse é um objetivo futuro. Ainda estão a trabalhar isoladamente, claro que há uma conexão, especialmente para não haver publicação de informação que seja divergente por ambos.” (E1)</p> <p>“eu não diria tanto o departamento comercial do hotel, mas talvez mais o comercial de Paris,</p>	

		<p>como eles estão a fazer a mesma coisa para a abertura de Paris, eles estão a ver o que funciona, como funciona.” (E2)</p> <p>“somos empresas distintas, portanto nós a nível de trabalho e de produção somos independentes, mas, tentamos no que diz respeito a sinergias que possam ser partilhadas e aproveitadas, tentamos maximizar ao máximo.” (E6)</p> <p>“tentamos explorar ao máximo a presença desses embaixadores e da comunicação que fazem nas suas redes sociais, e trabalhamos aqui numa lógica de parceria e de interajuda, sim.” (E6)</p> <p>“esses mesmos embaixadores, quando vêm ao Porto, e vêm jantar ao Yakuza, por norma o diretor de marketing do Grupo Olivier, entra em contacto connosco, e tentamos fazer aqui um pacote, não só de jantar, mas que englobe também alojamento, e outras experiências no hotel, até mesmo um jantar no Le Monument, uma massagem no Spa.” (E6)</p>	
--	--	--	--

## TEMA 2: Critérios de seleção da marca

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	Entrevistados da Direção	Entrevistados da Operação
<p>2.1 Características do Parceiro</p>	<p>2.1.1 Marca que opera no mesmo segmento de mercado</p>	<p>“tivesse um posicionamento de mercado semelhante ao nosso, e nesse sentido realizamos a parceria.” (E1)</p> <p>“O grupo Olivier tem várias marcas, e a marca Yakuza é a que eles colocam em patamar mais alto, daí termos feito esta parceria.” (E1)</p> <p>“estabelecer uma parceria com uma marca que se equiparasse à oferta já existente, ou seja, com os meus ou idênticos padrões de qualidade.” (E1)</p> <p>“porque tendo em conta que o hotel é um hotel cinco estrelas, um hotel da Leading, fazia sentido fazer uma aliança, uma parceria, com uma marca que também se posicionasse no mesmo segmento, no mesmo tipo de cliente, com a mesma exigência na qualidade do produto” (E6)</p> <p>“o Olivier a nível de marca e a nível de produto está num segmento muito semelhante ao nosso, médio-alto.” (E6)</p>	

		<p>“Um cliente que vai ao Yakuza, é um cliente que sabe que vai pagar uma fatura com um preço, não diria elevado, mas um preço caro vá, contudo justo porque o produto é um produto de excelência e sabe que vai encontrar um ambiente selecionado, um excelente serviço de mesa, atenção ao cliente.” (E6)</p> <p>“como ele tem poucas opções” (E2)</p> <p>“São marcas que se posicionam no mesmo segmento, que trabalham ambas para o mesmo público-alvo, que sobretudo zelam pela qualidade do produto e do serviço, portanto eu acho que é sem dúvida uma excelente parceria e que, a nível de marca, perfeita.” (E6)</p>	
	1.1.2 Dimensão da marca	<p>“O grupo Olivier é um grupo que está em ascensão, que está em crescimento, que tem projetos para o futuro de novas marcas, e que nós achamos que vai ter futuro.” (E1)</p> <p>“pensamos que neste momento o Grupo Olivier é dos maiores grupos de restauração individual em Portugal.” (E1)</p>	<p>“A vinda do Yakuza, porque era um negócio que as pessoas já conheciam de Lisboa e de outros sítios” (E3)</p> <p>“Eu penso que, a escolha do Grupo Olivier teve a ver com o facto de o nosso diretor geral já conhecer um pouco da sua estratégia como empreendedor e daí ter apostado e,</p>

		<p>“o Olivier é uma marca, como lhe disse, que trabalha muito bem a área do <i>Marketing</i>, tem muito boa receptividade em Lisboa, muita aceitação.” (E6)</p> <p>“quando se fala de sushi em Lisboa, acho que é quase que obrigatório, sushi estar muito ligado com o nome Yakuza” (E6)</p> <p>“um japonês sem o Olivier não ia funcionar tão bem, e se tivéssemos aberto uma hamburgueria com Olivier iria estar cheio na mesma. Portanto, realmente é a marca, é o homem, ele é um “Pátron” e ele conhece meio mundo.” (E2)</p> <p>“o nome é forte, o produto, aquilo que eu conhecia do Yakuza quer do de Lisboa, quer do Pine Cliffs no Algarve, era algo que excedia as expetativas de qualidade” (E6)</p>	<p>apresentado ao grupo Maison Albar.” (E3)</p> <p>“acredito que o grupo Olivier a nível de restauração deve ser dos grupos de restauração em Portugal com mais carácter, com mais firmeza, potencial e presença nas redes sociais, tudo o que é Instagram e publicidades.” (E4)</p> <p>“Grupo Olivier ter sido ou se não for possivelmente o maior e mais importante grupo de restauração, neste momento, em Portugal.” (E5)</p> <p>“o Olivier tem uma facilidade de adaptação com grandes marcas e grandes empresas, uma delas é o Tivoli, o Seen é um dos maiores bebés de sucesso do Olivier, não é por acaso que já existe em três países diferentes, São Paulo, Bangkok e Lisboa.” (E5)</p> <p>“A própria marca em si é uma marca extremamente poderosa em Portugal, pela readaptação de qualquer espaço, como ele mesmo se intitula <i>restaurateur</i>, a criação de conceitos, toda a produção de uma imagem, de toda uma marca.” (E5)</p>
--	--	---	---

			<p>“a marca Olivier consiga atingir uma grande massa de todo o tipo de público, sendo o que faz dele o empresário de sucesso que é.” (E5)</p>
	<p>1.1.3 Diversidade de oferta dentro da mesma marca</p>	<p>“a oferta deste tipo de gastronomia japonesa, no caso, o sushi e todos os derivados da gastronomia japonesa, não tínhamos uma oferta tão rica como outras cidades na Europa, como em Londres, Paris, ou até mesmo em Lisboa.” (E6)</p> <p>“não tinha ainda um restaurante de referência a nível de sushi.” (E6)</p> <p>“são marcas que se completam e que até tornam a oferta no seu todo mais rica e mais apetecível.” (E6)</p> <p>“Sendo o japonês uma cozinha já tão famosa como a francesa, poderá não ser tão antiga, mas a nível de fama e de adesão, é tão grande como a francesa, eu acho que foi um plus para nós, porque nos deu mais oferta, ou seja, para além da francesa.” (E6)</p>	<p>“O grupo Olivier é uma marca, mas dentro dessa marca há várias marcas, e acaba por ser algo curioso, como é que a mesma pessoa acaba por dar fusão e criatividade, e construir um elo de ligação entre marcas que não tem nada a ver uma com a outra, desde um especialista de carnes, a um especialista de comida oriental, a um especialista de comida de prazer (pizzas, hambúrgueres, massas, etc).” (E5)</p>
	<p>2.1.4 Interesses em comum</p>	<p>“o Grupo Olivier queria um restaurante no centro do Porto e num espaço semelhante ao nosso, e nós</p>	<p>“verificar os ganhos de ambos os lados” (E5)</p> <p>“eu tenho que me manter vivo”, e outro</p>

		<p>aproveitamos o interesse do grupo Olivier, fizemos uma perspectiva de mercado do que seria sem a parceria e com a parceria, e então achamos que realmente a parceria seria mais vantajosa.” (E1)</p>	<p>“eu preciso de um espaço e, preciso também para viver”, e acho que foi esse tipo de coexistência que se criou entre o hotel e a marca Yakuza, que acabou por criar uma imagem bem-sucedida para ambos.” (E5)</p> <p>“o hotel em si é maravilhoso e dá uma visibilidade ao Yakuza com um projeto de beleza estética, pelo menos, na própria localização geográfica que ele está.” (E5)</p>
	<p>1.1.4 Técnicas de negócio</p>	<p>“a marca do Olivier, é uma marca muito bem trabalhada, em termos de <i>Marketing</i>, em termos de comunicação, trabalha muito bem a parte dos embaixadores, e faz uma divulgação muito boa dos seus produtos, todos eles ligados à restauração, com vários nomes.” (E6)</p> <p>“há também um investimento muito grande na google, na procura, nas palavras-chave, na área que nos interessa atingir, por exemplo sendo um grupo grande consegue fazer uma boa parceria com a Uber eats.” (E1)</p> <p>“Trabalham com duas ou três agências top, uma de visualização, outra de social media, o</p>	

		que funciona, contagem de cliques, tudo isso. Estão muito atentos a essa dinâmica e isso é bom de ver.” (E2)	
	2.1.6 Possibilidade para outras parcerias	“quem sabe para outros projetos futuros.” (E1) “ele faz crescer o grupo e tem uma parceria conosco agora em Paris, também.” (E2)	“temos um novo projeto que já está a ser desempenhado, em Paris” (E5)

### TEMA 3: Influência da Pandemia

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	Entrevistados da Direção	Entrevistados da Operação
3.1 Consequências da Pandemia covid-19 no setor do Turismo, Hotelaria e Restauração e o co-branding	3.1.1 Redução da Procura	“O nosso cliente habitual, o turista, o cliente regular que vinha ao nosso hotel de dois em dois meses, de três em três meses, infelizmente não o temos e infelizmente não conseguimos ter esse feedback.” (E1)  “Não houve muitos hóspedes (...) no fim deste mês vem também uma pessoa que é hoteleiro, que costuma ficar conosco que ainda não viu o Yakuza e não vai ver.” (E2)	“acho que veio trazer algum movimento ao nosso setor que estava um pouco parado.” (E3)
	3.1.2 Negociações da estratégia de co-branding		“eu acho que já estava prevista antes do início da pandemia.” (E4)

		<p>“certamente se já estava em vista, esta pandemia veio reforçar ainda mais a mudança de estratégia em relação ao Monumental Café para Yakuza by Olivier.” (E3)</p> <p>“com esta empresa em particular Maison Albar, já estava a decorrer, inclusive nós temos um novo projeto que já está a ser desempenhado, em Paris, que ainda só não abriu devido às novas medidas tomadas perante o covid-19.” (E5)</p>
3.1.3 Aumento do risco de insucesso da estratégia de co-branding	<p>“foi também um ato de coragem, pois mesmo tendo sido antes da pandemia que se tenham começado as negociações, foi em plena pandemia que se fez este passo tão importante da abertura do Yakuza.” (E6)</p>	<p>“ambos tem motivos para ganhar e, nota-se evidentemente, por exemplo, neste momento que o hotel está encerrado, o Yakuza continua aberto.” (E5)</p> <p>“o facto do Yakuza estar aberto, mantém-se toda a imagem do hotel viva também, eu acho que foi esse um dos pontos mais inteligentes que foi feito aqui neste processo.” (E5)</p>
3.1.4 Reforço das medidas de segurança sanitária nas instalações	<p>“no início houve aí um ambiente tenso, por causa de muita gente e muito no bar, e muitas festas, DJs, e tudo isso, mas depois entrou esse horário de 22h30 em vigor, acabamos com tudo isso e agora é mais tranquilo.” (E2)</p>	<p>“todas as medidas de higiene foram tomadas e, acho que há outros sítios que são bem mais problemáticos do que vir a uma restauração. Há um dobro dos cuidados em termos de higienização, da mesa, dos talheres, de tudo.” (E3)</p>

		<p>“as unidades são bastante controladas a nível de sistema de HACCP e a nível de fiscalizações da ASAE, muito mais que os restaurantes de rua que todos nós sabemos, infelizmente, que nem sempre cumprem com as normas e com os cuidados que a situação obriga.” (E6)</p> <p>“sítios mais seguros neste momento, assim que regressar à normalidade, será um restaurante, não precisa de ser necessariamente o Yakuza, mas um restaurante que esteja dentro de uma unidade hoteleira.” (E6)</p>	<p>“os clientes sentem-se seguros, acho que também porque nós demonstramos nas nossas atitudes, a nossa higienização e o “nosso bem trabalhar” com este vírus, de desinfetar a mesa à frente do cliente, de levar o desinfetante ao mesmo tempo que o tpa, etc.” (E4)</p> <p>“realmente há um grande cuidado por parte da restauração de providenciar meios, medidas de segurança, produtos inclusive, para garantir que existe uma segurança nos espaços que o cliente frequenta.” (E5)</p>
<p><b>3.2</b> Efeitos económicos</p>	<p>3.2.1 Oscilação da faturação</p>	<p>“em questão de faturação porque isso ainda vai oscilar bastante, um bom exemplo será este mês de Janeiro em que no início do mês ninguém previa que a dia 15 iria haver um confinamento geral e, agora, em princípio vai acontecer e irá haver aqui uma oscilação.” (E1)</p> <p>“Já temos vindo a melhorar muito em três meses, agora vamos ver o fecho de Janeiro, porque agora sim vai apertar, agora ainda mais, que precisamos de mostrar que conseguimos controlar custos, acho que talvez estamos com muito <i>staff</i> para serviço apenas de delivery, agora vamos avaliando, porque</p>	

		vão saindo novas medidas.” (E2)	
3.3 Avaliação real da parceria de co-branding	3.3.1 Previsões da parceria de co-branding sem pandemia	<p>“esta movimentação no restaurante iria cativar sempre mais hóspedes e turistas.” (E1)</p> <p>“o restaurante no fundo estava muito condicionado, a sua operação, a sua atividade devido a todos estes envolvimento legais, eu acho que até ao momento, decorridos tão poucos meses da abertura e, devido a todos esses constrangimentos, não podemos ter uma avaliação precisa, porque não deu tempo para que o projeto se realize e se concretize.” (E6)</p> <p>“Vamos esperar reabrir o hotel e que acabem os confinamentos e, penso que em cerca de um ano ou nove meses, poderemos dar dados mais específicos e mais reais, e assim termos um julgamento mais concreto.” (E6)</p> <p>“devido a todas estas situações, qualquer análise é precoce neste momento, e é uma análise que poderá ser errada quer para o bem, quer para o mal.” (E6)</p> <p>“é uma parceria que está a ser interessante, ainda é precoce fazer uma análise correta da parceria, devido a estas situações pandémicas e de fecha/ abre, abre/fecha.” (E6)</p>	<p>“Nenhum de nós consegue dar uma resposta exata a esta questão, muito devido a que antes nós eramos um restaurante que trabalhava para turistas, nós tanto tínhamos uma noite muito boa onde por incrível às 19h apareciam 2, 3 ou 4 mesas e nós conseguíamos formar o resto da noite o restaurante com cinquenta ou sessenta pessoas, como tínhamos noites fracas.” (E4)</p>

		“como tudo isto foi dentro deste cenário de pandemia e, de restrições e de confinamentos, também se calhar não deu tempo para as pessoas poderem experimentar o hotel.” (E6)	
--	--	--	--

#### TEMA 4: Implementação da marca Yakuza no Le Monumental Palace Hotel

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	Entrevistados da Direção	Entrevistados da Operação
4.1 “Barreiras” na implementação	4.1.1 Tipo de organização	“não vejo que tenha havido qualquer tipo de obstáculo nesta fase de implementação da marca, e do Yakuza.” (E6)	<p>“a adaptação seria muito complicada, tendo em conta que o Yakuza é um restaurante de rua, e neste caso, o contexto hoteleiro, estando no guia de estrelas Michelin, tendo todas as normas Leading.” (E5)</p> <p>“a partir do momento que existem dois conceitos muito diferentes de trabalho, no que diz respeito a hotel e a restaurante de rua.” (E5)</p> <p>“a parceria em questão, vem de restaurantes de rua, não de um restaurante de hotel e, a organização de um hotel é sempre muito mais bem organizada, ou supostamente deveria ser mais bem organizada do que num restaurante de rua.” (E4)</p>
	4.1.2 Fusão de duas equipas distintas		“tanto a adaptação com os próprios

			<p>colaboradores que são de duas equipas base diferentes (uma do próprio hotel e uma que já vem do Yakuza) e, pensei que tanto essa adaptação entre colegas e, a adaptação entre cargas de horário, normas Leading e, todas essas novas informações fossem criar barreiras.” (E5)</p> <p>“bases de equipas completamente diferentes, ambas se tiveram que adaptar a um método e a outro.” (E5)</p>
	4.1.3 Alteração do Conceito do restaurante	<p>“algumas diferenças pontuais, ou na carta, preços, maneira como se serve, escolha de vinhos, entre outras.” (E1)</p> <p>“apesar de ser um conceito francês, não tem de ser antagónico a esta oferta.” (E6)</p> <p>“por exemplo os cruzeiros transatlânticos, Royal Caribbean, e vários pelo mundo fora, que tem dentro do mesmo cruzeiro, sendo um espaço muito mais restrito do que é um hotel, porque num hotel o cliente pode ir à rua, pode escolher a gastronomia local, ou próxima, num cruzeiro eles têm os seus restaurantes próprios e, depois tem outros à exploração, do Jamie Olivier e, de outros” (E6)</p>	<p>“choque inicial, tendo em conta que o espaço que já estava a ser utilizado, era um “café” tipicamente francês.” (E5)</p> <p>“alguns clientes que entram no Yakuza a pensar que é o Monumental Café, e procurando obviamente comer um cheesecake ou tomar apenas um cafezinho. (...) tentar persuadir o cliente, não pode ser um cheesecake, porque não um fondant ou uma sobremesa Kit Kat ou, outra coisa qualquer que o próprio hotel possa providenciar.” (E5)</p>
4.2 Contrato de parceria	4.2.1 Tipologia de contrato	“é um contrato grande, um contrato com	

		<p>compromisso para nós positivo, para ele positivo, ele faz crescer o grupo e tem uma parceria conosco agora em Paris, também.” (E2)</p> <p>“o próprio grupo Olivier tem vários métodos diferentes de parceria, e nós em conversa até com outros colegas hoteleiros que tem parceria com o grupo Olivier, não cá no Norte, mas em Lisboa, percebemos que existem parcerias diferentes.” (E1)</p> <p>“interessava-nos um contrato em que ambas as partes estejam mais envolvidas, que ambos vão se unir para obter um resultado de sucesso, porque caso haja prejuízo sai de ambos os lados e se for positivo ganham ambos.” (E1)</p> <p>“exploração de espaço e providenciar serviços em termos de <i>marketing</i>, <i>staff</i>, arrendamento, e o outro por causa da marca “by Olivier” que ele se mete atrás.” (E2)</p>	
4.3 Alterações Físicas	4.3.1 Mudanças de layout	<p>“não queríamos obviamente fazer uma coisa muito japonesa, o lugar é lindo como é, pode ter alguns apontamentos mais japoneses ou menos japoneses, foi mais no <i>back of the house</i>, na estrutura de frios, espaço, mas dentro do restaurante, parte <i>front</i> não houve assim nada de grandes mudanças.” (E2)</p>	<p>“A nível de mudanças na parte de operação da sala não existiram, em relação à parte da cozinha foi, o sushi bar que anteriormente era um bar para preparação de bebidas, e agora é um bar para comidas.” (E4)</p> <p>“hoje pode-se confirmar que foram feitas muito poucas</p>

		<p>“houve alterações, mas muito pouca coisa, como sabem o nosso restaurante é cozinha japonesa maioritariamente sushi, portanto a maior parte do produto é “cru” e não exige grande infraestrutura de investimento em equipamentos de cozinha, mas houve pequenas mudanças e equipamentos que tivemos de o fazer, mas nada de muito relevante.” (E1)</p> <p>“Portanto toda a decoração dos vários espaços, das várias salas, desde o lobby às salas de reuniões, à biblioteca, à sala de televisão, é tudo um todo, ou seja, não faria sentido agora abrindo um restaurante japonês.” (E6)</p> <p>“a decoração existente não colidia, nem chocava com a decoração do Yakuza, a única “exigência” que o Olivier pediu e, que obviamente faz todo o sentido, que foi a colocação da vitrine do peixe por trás do balcão, e os balcões de mármore, para se poder trabalhar o peixe convenientemente, e de acordo com os preceitos da cozinha japonesa.” (E6)</p> <p>“Um pouco de dificuldades técnicas, ou seja, a temperatura por</p>	<p>alterações no espaço em si.” (E5)</p> <p>“evitar obras, e pelo facto de não se considerar justificável esse investimento neste momento, porque haveria realmente um aumento da carga monetária.” (E5)</p> <p>“E o espaço por si só já é extremamente bonito, então acho que houve mais uma readaptação do conceito por parte do Yakuza, do que necessariamente uma reestruturação para tornar algo Yakuza.” (E5)</p>
--	--	---	---

		<p>exemplo, a logística num espaço confinado, sei lá, detalhes como a iluminação atrás do balcão do sushi que temos de melhorar um pouco, mas de resto está a funcionar muito bem.” (E2)</p>	
<p>4.4 Estratégia para Recursos Humanos</p>	<p>4.4.1 Preservação dos Postos de trabalho</p>	<p>“foi um dos pontos que foi bastante debatido e discutido na negociação, era que queríamos manter todos os colaboradores do hotel, não queríamos dispensar ninguém, mas também não queríamos ficar com pessoas a mais noutros espaços do hotel, portanto chegamos a um número que era o indicado para a operação desse outlet, nós com a nossa operação percebemos quantas pessoas poderiam ser alocadas a este outlet e, o diferencial de pessoas o próprio grupo Olivier iria contratar.” (E1)</p> <p>“se calhar até preferiam colocar todas as pessoas do Grupo Olivier, para nós não nos iria interessar porque queríamos primeiro manter todos os postos de trabalho e, depois, ter o nosso cunho de hotel e a nossa envolvimento e daí, posso dizer que do total da equipa, cerca de 50% são colaboradores do hotel e 50% é do grupo Olivier” (E1)</p> <p>“garantir em primeiro os postos de trabalho, tinha</p>	

		<p>tudo para ser mais complicado, mas afinal os nossos meninos adaptaram-se muito bem.” (E2)</p> <p>“que as pessoas numa fase inicial até podem ficar ligeiramente assustadas, mas esse susto passou muito rapidamente depois da conversa que foi feita com os recursos humanos em Paris, com o diretor de recursos humanos e o diretor geral, as pessoas ficaram bastante tranquilas e aceitaram de muito bom agrado esta passagem para o Yakuza.” (E6)</p> <p>“A resistência à mudança é normal e nós já esperávamos isso, e já estávamos preparados para isso, as medidas e as atitudes que nós fomos tendo com a equipa foi sempre numa base de transparência, numa base de abertura, de explicar para onde íamos, qual era o caminho que íamos tomar e envolvendo sempre a equipa nisso.” (E1)</p> <p>“fase inicial reuniões quinzenais ou mensais, mesmo até antes do projeto começar para preparar a equipa para isso, para explicar por onde íamos começar, envolvemos tanto a equipa do hotel como também os head offices de Paris que vieram cá</p>	
--	--	---	--

		<p>dar este backup e apoio, nomeadamente de recursos humanos e também envolvemos a parte do grupo Olivier, em que numa dessas reuniões o próprio chef Olivier veio apresentar-se e explicar à equipa qual era o caminho.” (E1)</p>	
	<p>4.4.2 Integração da equipa já existente no novo conceito</p>	<p>“todas as pessoas que trabalhavam no Monumental Café, foi feita uma reunião, e tiveram a possibilidade, eles continuam a ser funcionários do Le Monumental Palace Hotel, S.A., não houve aqui uma passagem de entidades patronais, a entidade patronal é a mesma, simplesmente em vez de os colegas trabalharem no café Monumental, passaram a trabalhar no Yakuza.” (E6)</p> <p>“houve aqui uma adaptação, mas, as pessoas foram livres de escolher se queriam ingressar ou não.” (E6)</p>	<p>“O Yakuza adquiriu parte da equipa que era do Monumental café, foi uma escolha do Grupo Olivier, onde houve uma reunião com todo o <i>staff</i> que estava a trabalhar no Monumental Café, e depois dentro do que eram as exigências do Yakuza, chegaram a um consenso de quem seriam as pessoas que deveriam continuar, mas no Yakuza. Sendo que, a outra parte da equipa continuou no hotel, mas em outros outlets.” (E3)</p> <p>“tentarmos encontrar pessoas que tivessem perfil para trabalhar no Yakuza, e foi sobretudo questionar à equipa quem gostaria de fazer parte deste novo projeto, e quem estava com a mente aberta para trabalhar numa nova cozinha e, num novo conceito de restauração.” (E4)</p> <p>“quando nós abríssimos o nosso espaço fosse feito um reaproveitamento de</p>

			uma equipa que já existia.” (E5)
	4.4.3 Know how específico	“sendo que maioritariamente a percentagem que pertence ao grupo Olivier é essencialmente em pessoal de cozinha, porque é um Know-how é muito específico e nós não o tínhamos.” (E1)	
4.5 Adaptações nos Recursos Humanos	4.5.1 Horários de trabalho	“recursos humanos foi onde houve mais mudança, porque as pessoas tinham um tipo de vida e um tipo de serviço, e especialmente a mudança dos horários afetou bastante a vida pessoal da equipa.” (E1)  “Antigamente o Café trabalhava num regime all day dinnig, portanto não fechava ao contrário do Yakuza que fecha um pouco durante a tarde e, depois reabre ao fim da tarde.” (E6)	
	4.5.2 Integração de equipa externa		“quando há uma mudança, e que se continua com uma parte da equipa da casa e que, vem outra parte da equipa de fora, é sempre um bocadinho complicado haver uma gestão, logo de início, de acordo nas situações.” (E3)  “os nossos elementos, já do hotel, tiveram de se adaptar um bocadinho ao que é o Yakuza, há sempre resistência porque, praticamente durante dois anos, sempre a trabalhar no mesmo ritmo, estavam habituados a uma

			<p>situação e, de repente, vem algo que é totalmente novo, muito mais restrito a nível de carta de bebidas, com cocktails próprios, com chás próprios, etc.” (E3)</p> <p>“demos muita formação no terreno, muito food knowledge, que é muito importante conhecer o que estão a vender” (E4)</p>
	4.5.3 Alterações no tipo de serviço	<p>“Um grande desafio para nós e, um grande medo, era que as pessoas, os colaboradores com perfil hoteleiro não se adaptassem aquele estilo de serviço mais relaxado, mas adaptaram-se todos muito bem e estão a gostar, pelo menos a maioria.” (E2)</p>	<p>“A nível de serviço, nós já vínhamos de um serviço de cinco estrelas, num espaço onde já tinha um serviço de excelência, e não é por ser o serviço do hotel ou o serviço do Yakuza, porque ambos já tinham um bom serviço, a intensão de servir bem e fazer o cliente feliz.” (E4)</p>
	4.5.4 Formação dos recursos Humanos	<p>“como o grupo Olivier já tem esta marca, e não é o primeiro restaurante desta marca, este processo foi mais simples, ou seja, envolveu a diretora de operações, que esteve cá cerca de um mês na altura da abertura e vem cá com alguma regularidade, que trouxe o know-how, a experiência e o serviço que, com as nossas capacidades e, com o que nós queríamos para a experiência do cliente, houve aqui uma junção e conseguiu-se, acreditamos nós, criar um produto muito bom.” (E1)</p>	<p>“O chefe de sala foi a Lisboa fazer uma formação de uma semana, depois como o Yakuza tem pessoal deles, a formação foi feita em terreno, ou seja, com a abertura foi passo a passo ensinando o que é o trabalho deles, como é que fazem a apresentação dos pratos, tudo isso.” (E3)</p> <p>“Tivemos, também, durante uma semana um dos elementos da equipa de Lisboa, responsável do bar, que esteve a dar formação sobre os cocktails e</p>

		<p>“formação específica foi dada mesmo através do grupo Olivier porque, lá está, era um produto totalmente novo e diferente para toda a equipa e, portanto, eles fizeram esse papel inicial de formar a equipa e que, durou cerca de um mês, <i>one the job.</i>” (E1)</p> <p>“Foi mesclado, ou seja, o Olivier trouxe uma equipa dizemos paralela, o nosso chefe de sala foi a Lisboa também treinar, ver como é o estilo de serviço, ele acrescentou em cima disso, ou seja, manteve o serviço deles, e completou com os nossos standards Leading, entre outros, e aquele aspeto de cinco estrelas, como garantir um lugar, tratar de forma atenciosa, providenciar o melhor vinho quando o cliente pedir.” (E2)</p> <p>“colegas do Yakuza que vieram para o Porto, portanto tiveram formação por parte do Grupo Olivier, antes da abertura do restaurante para que tivessem aptos a servir e, a exceder as expectativas dos clientes ao prestar um serviço cinco estrelas.” (E6)</p>	<p>bebidas que integram o conceito.” (E3)</p> <p>“uma equipa base que foi trazida de um outro restaurante, neste caso de um Yakuza by Olivier, o Yakuza First Floor, que com a base de três ou quatro colaboradores, vieram cá para cima com o objetivo de fazer uma formação tanto de comidas, como de bebidas, e serviço adotado neste conceito.” (E5)</p>
<p><b>4.6 Coordenação das Operações do Hotel</b></p>	<p>4.6.1 Incompatibilidades nos horários dos serviços</p>		<p>“um restaurante que trabalha com horários um pouco diferentes com a forma de funcionar do hotel, acaba um pouco por criar algumas barreiras,</p>

			<p>inclusive a nível de economato.” (E5)</p> <p>“vir algo muito novo, foi onde se criou a barreira, para se perceber “ok, o Yakuza trabalha de x a x horas, a maior parte do hotel trabalha em horário completamente oposto”.” (E5)</p>
	4.6.2 Alteração das necessidades operacionais		<p>“A manutenção, quando eles estão a trabalhar, por norma, nós também estamos a trabalhar, ou seja, eles não podem simplesmente entrar e fazer o que necessitam, tendo que haver uma programação, o que nem sempre se torna tão linear no dia a dia.” (E5)</p>

## TEMA 5: Controlo e Gestão de custos

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	Entrevistados da Direção	Entrevistados da Operação
5.1 Gestão de custos	5.1.1 Encomendas	<p>“Todo o controlo de custos, gestão, encomendas, gestão de fornecedores, compras, faturação, é tudo à responsabilidade do hotel.” (E1)</p> <p>“portanto o economato do hotel/ departamento de compras, é que acaba por fazer as compras para o Yakuza, e que, obviamente penso que aí deverá haver interferência do chef do Yakuza, porque será ele</p>	<p>“É uma gestão do hotel, mas temos sempre de reportar ao Grupo Olivier, ou seja, eles estão sempre a par de tudo que é feito, tudo que é comprado, tudo que é recebido, os preços, etc.” (E3)</p> <p>“Há uma participação permanente do Grupo Olivier, apesar de muita coisa sermos nós, hotel, que fazemos a gestão de <i>stocks</i>, mas sempre com uma supervisão do Grupo Olivier.” E4</p>

		<p>com certeza responsável pela escolha, quanto mais não seja, de qual o melhor peixe para o sushi ou de qual a melhor alga.” (E6)</p> <p>“a obrigação de um departamento de controle de custos e de economato, é procurar sempre a melhor relação qualidade- preço, o que significa uma procura constante.” (E6)</p>	<p>“É uma participação das duas partes, evidentemente a gestão é feita pelas pessoas que trabalham no restaurante.” (E5)</p> <p>“As encomendas são realizadas, quer com o conhecimento da parte do economato, quer do chef Alex, que é o chef executivo do grupo. Os chefes que estão cá a trabalhar no hotel têm sempre de o ter em conhecimento.” (E3)</p> <p>“produtos específicos, especialmente japoneses, é sempre o chef Alex, com o conhecimento do economato, que faz essas encomendas, ou seja, o economato tem sempre de ter conhecimento de tudo.” (E3)</p> <p>“temos de saber quando foi pedido, por quem foi pedido, quem é que deu autorização. Tudo o que é mercearia, frutas e legumes, e coisas mais “miúdas”, é feito pelo economato do hotel, mas sempre de acordo com a orientação da pessoa que está nestes primeiros tempos a ajudar-nos neste lançamento, que é o Alex.” (E3)</p>
	5.1.2 Parcerias com Fornecedores	<p>“Obviamente que o grupo Olivier apresentou-nos alguns fornecedores de modo a ver se havia aqui alguma parceria de interesse de forma a reduzir os custos, mas</p>	<p>“Há fornecedores que já eram deles, porque são específicos para os produtos que eles usam, há fornecedores que nós demos os preços para os produtos que eles</p>

		<p>não houve assim uma grande mudança de fornecedores além dos que fornecem os produtos específicos, mas toda a gestão é feita por nós.” (E1)</p>	<p>pretendiam, que é o caso da mercearia, frutas e legumes.” (E3)</p> <p>“acho que sim, que há coisas que poderíamos ajudá-los a que baixasse os custos, como se calhar eles também teriam ou terão, no caso deles em Lisboa, como tem vários restaurantes, parcerias nas quais os produtos poderão ser mais baratos porque a compra é feita em massa, para todos. E, no entanto, aqui não pois a compra só é feita para este Yakuza, porque também não há mais nenhum restaurante em que o grupo vai estar a fornecer, então isso é um exercício que teremos de ir fazendo.” (E3)</p>
	<p>5.1.3 Gestão de <i>stocks</i></p>		<p>“algumas sugestões de melhoria, mas isso tem a ver com o facto de que se trabalha apenas com conceitos diferentes, por exemplo a nível de <i>stocks</i>, eu considero que, especialmente nesta situação pandémica, nós não devemos trabalhar tanto com <i>stocks</i> muito elevados, ou com grandes pedidos e encomendas.” (E5)</p> <p>“Não importa comprar mais barato, neste momento pelo menos, em grandes quantidades, tendo em conta que até podem ficar seis meses ou até mesmo passar de prazo, pela impossibilidade de as vender.” (E5)</p>

5.2 Controlo dos custos	5.2.1 Food & Beverage cost	<p>“São responsabilidade dos dois, ou seja, se detetarmos um problema de algum custo que está alto ou fora do esperado estamos em contacto para decidir como proceder.” (E2)</p> <p>“ainda estamos numa fase em que é difícil ter certezas. Bem, nós abrimos em Outubro, e foi um mês de bastante investimento em marketing, depois em Novembro começamos a recuperar este investimento de Outubro, Dezembro tivemos um mês muito bom, e eu acredito que a partir de agora vá haver uma linha mais consistente, no que diz respeito a food cost e beverage cost.” (E1)</p> <p>“Já temos vindo a melhorar muito em três meses, agora vamos ver o fecho de Janeiro, (...) agora vamos avaliando, porque vão saindo novas medidas.” (E2)</p>	<p>“Depois certamente a parte da contabilidade interna, apesar de ser feita pela parte do Olivier também, sim é feita, os valores são enviados para eles também, que a partir daí fazem a sua própria gestão.” (E5)</p>
	5.2.2 Consumos internos	<p>“Houve também uma questão de consumos internos que eram altíssimos e tivemos de dizer (...) Logo reunimos, falamos, e eles intervieram e limitaram a disponibilidade (...) foi uma questão de dias para solucionar isso, e isso é ótimo.” (E2)</p>	
	5.2.3 Redução de Custos		<p>“neste momento, a melhor forma para redução de custos será a redução de encomendas, aliás que já foi feita,</p>

			inconscientemente também devido à fraca afluência de ambos os espaços, só que realmente acho que se deveria continuar a ponderar num futuro próximo.” (E5)
--	--	--	--