

Miguel Rego Gomes

Dissertação de Mestrado

Fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de A&B em hotéis de 4 estrelas na cidade do Porto.



2023

Miguel Rego Gomes Nº 75082

Dissertação de Mestrado

Fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de A&B em hotéis de 4 estrelas na cidade do Porto.

Dissertação para a Obtenção do grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira

Orientador: Professor Mestre e Especialista Manuel António Dionísio Serra



2023

Fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de A&B em hotéis de 4 estrelas na cidade do Porto.

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor desta dissertação, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Miguel Rego Gomes

Direitos de autor

©Copyright: Miguel Rego Gomes

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

A conclusão desta longa e dura etapa significa muito para mim. Estou profundamente agradecido por todos aqueles que passaram pela minha vida nesta jornada.

Ao professor Mestre e Especialista Manuel Serra pela orientação, constante disponibilidade e partilha de conhecimento, fazendo possível que esta investigação chegasse a bom porto.

Um agradecimento especial aos meus pais, Benedita e José, por tudo o que me ensinaram, pelo apoio incondicional, pelos sacrifícios feitos e por me darem a oportunidade de me formar academicamente, sem eles nada disto seria possível. Agradeço ao meu irmão Tiago pelas palavras amigas quando tudo falha.

À minha namorada Inês, por todo o apoio, conselhos e amor no decorrer deste trabalho. Sem ti não seria capaz.

Aos meus amigos, desde os mais antigos aos que conheci no mestrado, em especial à Marta e à Luana.

Por fim, a todos aqueles que participaram na investigação e tornaram possível a conclusão da mesma.

Resumo

O presente estudo tem o objetivo de analisar os fatores determinantes para concessionar ou não o departamento de A&B em hotéis de 4 estrelas na cidade do Porto. Sendo um dos maiores e mais complexos departamentos num hotel, a secção da A&B exige a constante preocupação por parte dos gestores. Este departamento é muitas vezes pouco rentável e, em certos casos, pode mesmo estar a gastar rendimentos do alojamento. Atualmente, o número de estudos sobre o tema é bastante reduzido, o que demonstra a importância deste trabalho.

Por essa razão e com o recurso a um questionário *online*, foi possível saber quais os fatores determinantes para a concessão ou não do departamento de A&B. A amostra é constituída por 61 hotéis, sendo que 87% contribuiu para a investigação (53 participantes). Com a análise de *clusters*, foi possível perceber que a redução de custos e o acesso a recursos humanos e tecnológicos foram os indicadores mais importantes para os decisores que concessionam o departamento, apesar de carecerem dos padrões de serviço do hotel e dos baixos níveis de motivação dos colaboradores do quadro. De ressaltar que apenas 5 hotéis da amostra praticam a concessão total do departamento. A restante amostra, não procura a subcontratação pela falta de experiência na concessão e o pouco conhecimento da atividade que pretende subcontratar, pelo receio de conflitos e/ou litígios entre as partes e pelo possível oportunismo do fornecedor, que poderá utilizar anomalias no contrato para cobrar taxas e valores extra por serviços não referidos e/ou dúbios.

Além disso, foi possível perceber que as entidades que não recorrem à concessão do departamento de A&B, consideram que, se o fizessem, afetaria negativamente a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Concessão; Departamento de A&B; Hotéis de 4 estrelas; Porto.

Abstract

The purpose of this study is to analyze which factors determine whether or not the F&B department is concessioned in 4-star hotels in the city of Porto. As one of the largest and most complex departments within a hotel, the F&B department requires constant concern on the part of managers. This department is often unprofitable and, in certain cases, may even be spending income from accommodation. There are currently very few studies on the subject, which demonstrates its importance.

For this reason, and with the help of an online questionnaire, it was possible to find out which factors determine whether or not they concession the F&B department. The sample is composed of 61 hotels, 87 per cent of which contributed to the research (53 participants). Cluster analysis revealed that cost reduction and access to human and technological resources were the most important indicators for those who concession the department, despite the lack of hotel service standards and low levels of staff motivation. It should be noted that only 5 hotels in the sample practice total concession of the department. The rest of the sample does not seek out subcontracting due to lack of experience in concessioning and little knowledge of the activity they intend to subcontract, fear of conflicts and/or disputes between the parties and possible opportunism from the supplier, who could use anomalies in the contract to charge extra fees and amounts for unmentioned and/or dubious services.

In addition, it was possible to see that the organizations that don't use the F&B department concession think that if they did, it would negatively affect customer satisfaction.

Keywords: Concession; F&B department; 4-star Hotels; Porto.

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice.....	viii
Índice de figuras	x
Índice de tabelas	xi
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	xii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1 Turismo.....	3
2.2 A Hotelaria	7
2.3 Concessionar.....	13
2.3.1 Definição e evolução.....	13
2.3.2 Tipos de concessão	14
2.3.3 O que leva um hotel a fazer concessão do departamento de A&B?.....	15
2.3.4 As vantagens, desvantagens e riscos da concessão.....	16
2.4 Gestão de Alimentação e bebidas	18
2.4.1 Abordagem teórica.....	18
2.4.2 Estrutura departamental	18
2.4.3 Gestão dos departamentos num hotel	21
3. Metodologia da investigação	23
3.1 Recolha de dados e amostragem.....	25
3.2 Tratamento dos dados	26
4. Resultados e discussão	28
5. Conclusão.....	37

Referências bibliográficas	40
Apêndices	50
Apêndice A: <i>E-mail</i> enviado ao Turismo de Portugal para obtenção de dados acerca das chegadas internacionais de turistas a nível mundial	50
Apêndice B: <i>E-mail</i> de resposta do Turismo de Portugal com os dados pedidos	51
Apêndice C: <i>E-mail</i> enviado ao orientador para validação de questionário.....	52
Apêndice D: <i>E-mail</i> do orientador com correções e validação do questionário	53
Apêndice E: Questionário de investigação	55
Apêndice F: Exemplo de <i>e-mail</i> enviado para os hotéis a divulgar a investigação.....	60
Apêndice G: Resultado do questionário, complemento da figura 4.1 e 4.2	61
Apêndice H: Resultado do questionário, complemento à tabela 4.1	63
Apêndice I: Resultado do questionário, complemento às figuras 4.3 e 4.4.....	65
Apêndice J: Resultado do questionário, complemento das figuras 4.5 e 4.6	68

Índice de figuras

Figura 2.1 - Chegadas mundiais de turistas internacionais de turistas (1950-2022).....	4
Figura 2.2 - Total de dormidas nos alojamentos turísticos em Portugal	5
Figura 2.3 - Balança de viagens e turismo em Portugal (1996-2022).....	6
Figura 2.4 - População empregada no alojamento, restauração e similares e a quota representativa na economia	10
Figura 2.5 - Evolução do número de dormidas na cidade do Porto	11
Figura 2.6 - Evolução dos estabelecimentos hoteleiros na cidade do Porto (2011-2021)	11
Figura 2.7 - Localização geográfica dos hotéis, hotéis-apartamento e pousada de 4 estrelas na cidade do Porto.....	12
Figura 2.8 - Ciclo de controlo em A&B.....	19
Figura 2.9 - Estrutura organizacional de um empreendimento hoteleiro	21
Figura 4.1 - Modelos de gestão	28
Figura 4.2 - Taxa de ocupação anual da amostra (2022)	29
Figura 4.3 - Existe concessão na entidade?.....	30
Figura 4.4 - Quais as atividades que os empreendimentos hoteleiros recorrem à concessão?	30
Figura 4.5 - Recorre à concessão do departamento de A&B?	31
Figura 4.6 – Tipo de concessão do departamento de A&B.....	31
Figura 4.7 - Fatores determinantes para concessionar ou não o departamento de A&B nos empreendimentos hoteleiros.....	32
Figura 4.8 - Relação entre a satisfação do cliente e a concessão do departamento de A&B ...	35

Índice de tabelas

Tabela 2.1 - Número de estabelecimentos hoteleiros atuais em Portugal por categoria e classificação	8
Tabela 2.2 - Dormidas de estrangeiros em Portugal em 2022 e variação de 2022 para 2019 ...	9
Tabela 3.1 - Empreendimentos hoteleiros de 4 estrelas da cidade do Porto	25
Tabela 3.2 - Percentagem de empreendimento hoteleiros por tipologia na cidade do Porto ...	26
Tabela 3.3 - Percentagem de dormidas em empreendimentos hoteleiros por tipologia.....	26
Tabela 4.1 - Estatística descritiva.....	28
Tabela 4.2 - Tabela de codificação da figura 4.7	33
Tabela 4.3 - Tabela de codificação da figura 4.8	35

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

A&B – Alimentação e Bebidas

ENATUR – Empresa Nacional de Turismo

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

RNET – Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos

TO – Taxa de Ocupação

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

1. Introdução

A competitividade e complexidade na hotelaria cresce a cada dia (Valador, 2015) e existe a necessidade de as empresas melhorarem a sua *performance* e serem o mais competitivas possível. Dessa maneira, torna-se importante estudar as diferentes áreas da hotelaria, principalmente as mais complexas, como é o caso do departamento de Alimentação e Bebidas (A&B). Não sendo a atividade principal do negócio, é das mais essenciais e a falta de controlo no mesmo pode influenciar a experiência geral do hóspede e a sua avaliação (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020). Da mesma maneira, Carev (2008) afirma que quando um cliente não fica satisfeito com o serviço de A&B, pode resultar num cliente insatisfeito com toda a experiência turística.

Contudo, a enorme oferta gastronómica fora do hotel constitui um grande desafio para o departamento de A&B. Além disso, o restaurante do hotel não é a primeira opção do hóspede (Hensdill, 1996), levando a que este prefira escolher um restaurante fora, que conheça e confie (Wexler, 1993). Mun, Woo e Paek (2019) afirmam que a escolha por restaurantes fora da unidade de alojamento se deve ao facto de os clientes considerarem que a qualidade da experiência não corresponde ao preço praticado, podendo encontrar alternativas fora do hotel mais acessíveis.

A situação pode levar a departamentos de A&B pouco rentáveis (Boone J. M., 1997). O mesmo é dito por Abranja, Almeida e Almeida (2020), que referem os baixos níveis de rentabilidade em comparação com os custos alocados. Isto leva a que muitos hotéis recorram à concessão, na tentativa de reverter o cenário (Barrows & Giannakopoulos, 2006). Os elevados custos com o pessoal, a compra de bens perecíveis e o risco de perdas avultadas são normalmente considerados como outros motivos para que as administrações de hotéis considerem a concessão do departamento de A&B por uma empresa externa (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Assim sendo, a concessão tem vindo a ser adotada por muitos hotéis no mundo, nos diferentes departamentos dos mesmos, permitindo a um maior foco no *core-business* (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2005). O principal objetivo da dissertação é perceber quais são os fatores determinantes que levam os hotéis de 4 estrelas da cidade do Porto a manter ou a concessionar o departamento de A&B, visto que se trata de um departamento caracterizado pelos baixos níveis de rentabilidade e forte complexidade (Ferreira P. G., 2015). Será importante perceber o que leva um gestor a manter este departamento sobre sua gestão direta

ou contratar o serviço em *outsourcing*. Adicionalmente, pretende-se perceber se a concessão do departamento tem influência na satisfação do cliente.

Em relação à estrutura, o trabalho divide-se em 5 capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à introdução e o segundo à revisão de literatura, onde se encontram os principais tópicos relacionados com a temática em estudo. O terceiro capítulo contém o enquadramento metodológico, assim como a recolha de dados e amostragem, e também o tratamento de dados. O quarto capítulo é a apresentação e discussão dos resultados obtidos nos questionários e, por fim, o quinto capítulo é a conclusão, onde são apresentadas as principais conclusões do estudo, mas também as suas limitações e propostas futuras.

2. Revisão de literatura

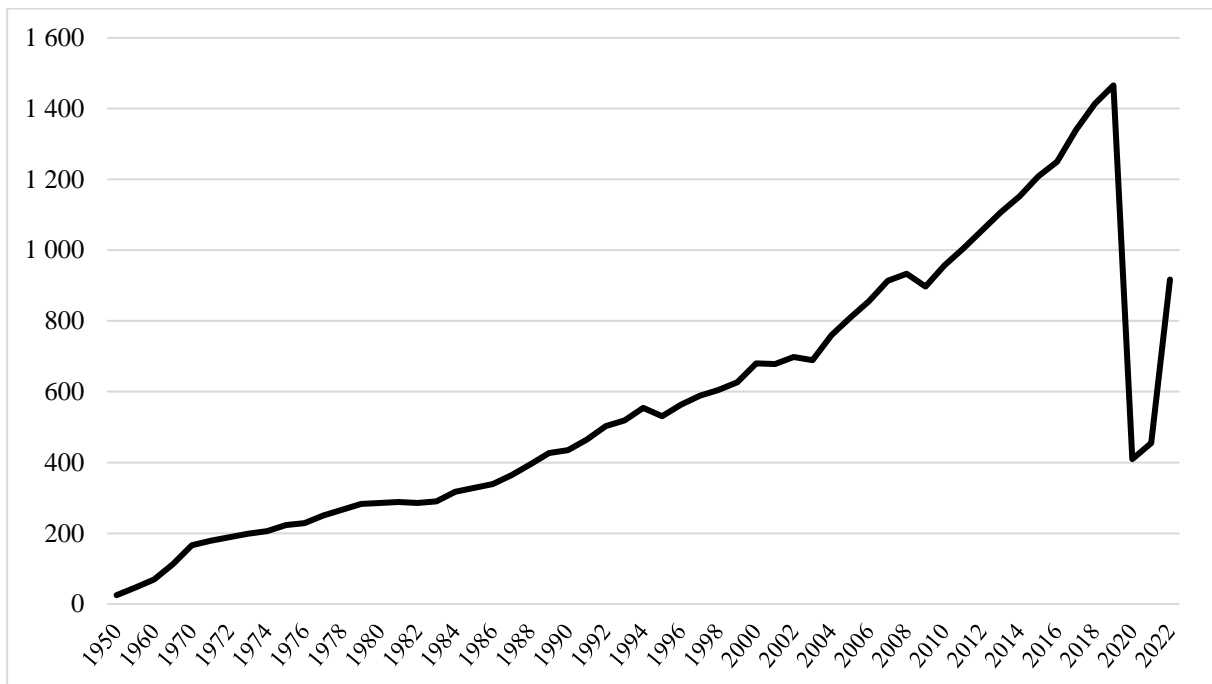
2.1 Turismo

Desde muito cedo na história que as pessoas se começaram a deslocar daquilo que seria a sua residência habitual. Os primeiros a fazê-lo foram os *homo sapiens*, que há milhares de anos se deslocaram do leste da África para todas as regiões do planeta, motivados pelas deslocamentos dos animais e procura de sementes e solos para se alimentarem, ocupando assim a terra (Dias, 2011). Posteriormente, e num contexto geral, são vários os povos a viajar pelas mais variadas razões, desde a ambição de descobrir novas terras, a motivação religiosa, o turismo de saúde bastante comum no império romano e até mesmo a prática de desportos associado à civilização helênica, mostrando assim que o costume de viajar pelas mais variadas razões é um movimento antigo da nossa história (Ignarra, 2003).

Séculos mais tarde, o turismo começou a ganhar a forma à qual o conhecemos hoje, com o surgimento de um fenómeno chamado *Grand Tour*. Teve origem na Inglaterra e permitia os jovens aristocratas ingleses viajarem pela Europa Ocidental, aprendendo e desenvolvendo capacidades que os livros não poderiam oferecer (Oliva, 2008). Estas viagens são impulsionadas pelo surgimento do comboio e do barco a vapor, proporcionando um aumento das mesmas e expansão para outras classes sociais (Quinteiro & Baleiro, 2019). Segundo as mesmas autoras, Quinteiro e Baleiro (2019), a revolução industrial veio fomentar ainda mais as viagens, pois trouxe novas melhorias na acessibilidade e mecanização da indústria, mas também melhores condições económicas da classe média e o reconhecimento do direito às férias e ao tempo livre dos trabalhadores.

Com estes avanços, a procura por atividades de lazer aumentou, originando assim uma nova fase do turismo, aparecendo assim outros grandes pioneiros como Thomas Cook, que fundou a primeira agência de viagens ou César Ritz, que ficou conhecido por ser o pai da hotelaria moderna (Dias, 2011). O turismo e as viagens foram-se desenvolvendo ao longo de centenas de anos, com diferentes propósitos é claro, mas desde sempre se revelou ser uma atividade muito importante. Segundo Cândido (2011), este setor foi dos que mais cresceu no mundo nos últimos 60 anos. Apresenta assim elevadas taxas de crescimento, levando a uma forte globalização de todos os cantos do mundo (Vieira J. M., 2007).

Figura 2.1 - Chegadas mundiais de turistas internacionais de turistas (1950-2022)



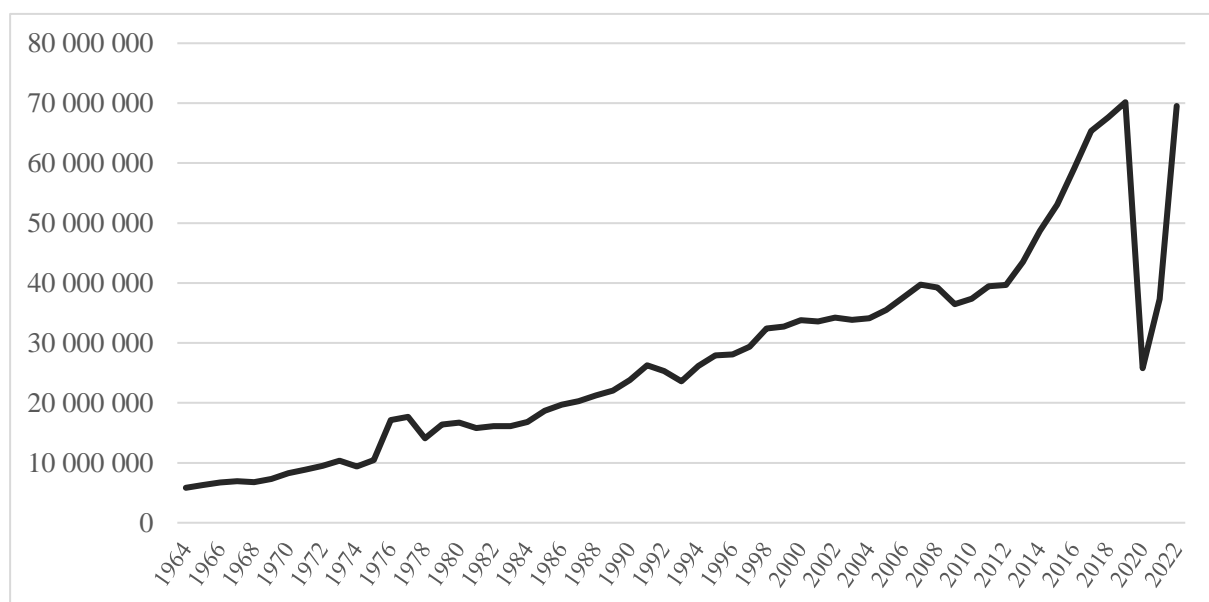
Unidade: Milhões

Fonte: Adaptado de Banco mundial (2023). Dados fornecidos pelo Turismo de Portugal (apêndice B)

Como verificado na figura 2.1 acima, o turismo tem tido um crescimento gradual ao longo das últimas décadas, notando apenas algumas baixas mais evidentes em 1995, 2001, 2003, 2009 e 2020. Todas elas estão relacionadas com instabilidade económica, atentados terroristas, como o 11 de setembro, catástrofes naturais ou o surgimento de doenças infecciosas (Daniel, 2010). A maior quebra é registada em 2020, com o aparecimento do vírus *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-CoV-2). Em 2019 contribuiu com 10,3% para o Produto Interno Bruto (PIB) mundial, valor, que desceu para metade (5,3%) devido à pandemia e em 2021 teve um aumento para 6,1% do PIB global (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2023).

Num contexto português o turismo assemelha-se muito ao cenário mundial, tendo vindo a suscitar algum interesse na década de 60 (Daniel, 2010). Segundo o mesmo autor, nessa altura Portugal centralizou o produto “Sol e Mar” como principal atividade turística. Ribeiro (2021) acrescenta que neste período teve início a construção de várias infraestruturas, a renovação de pousadas e a recuperação de tradições populares, com o objetivo de criar uma indústria turística bem organizada e economicamente sólida, que pudesse competir nos mercados internacionais.

Figura 2.2 - Total de dormidas nos alojamentos turísticos em Portugal

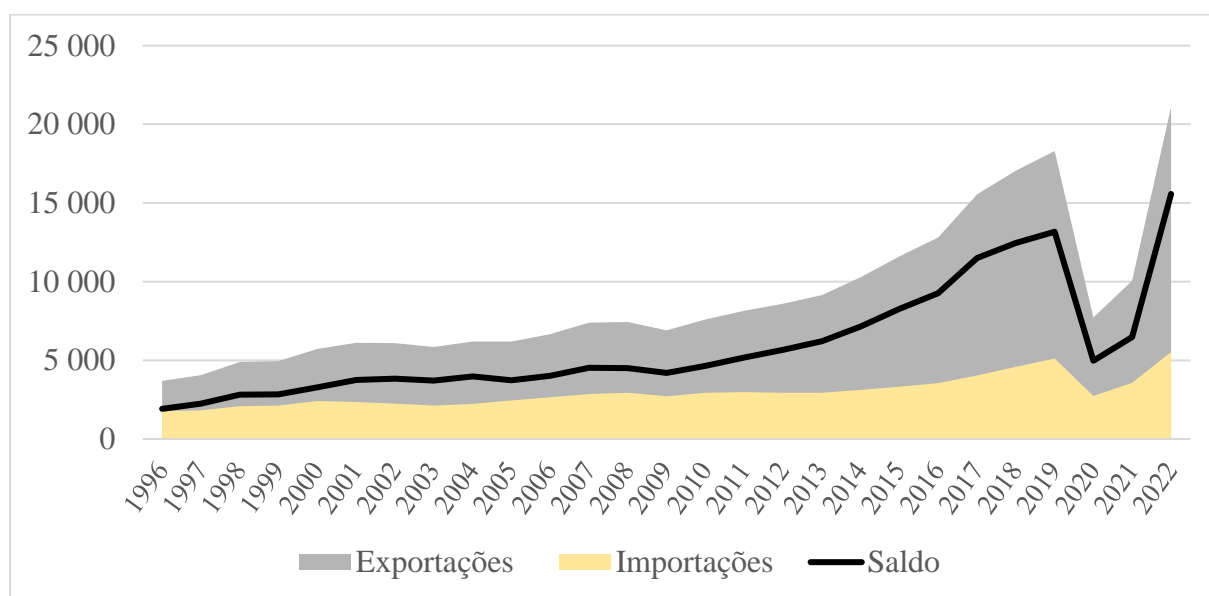


Nota: Números de 2022 são preliminares

Fonte: Elaboração própria a partir de Pordata (2023)

Como comprovado na figura 2.2, as dormidas em Portugal têm acompanhado o crescimento do Turismo no contexto mundial. São algumas as fases de retrocesso no total de dormidas nos alojamentos turísticos em Portugal, destacando-se no presente século XXI o ano de 2009, com a crise económica mundial (Brito, 2020) e mais recentemente, em 2020, com a crise pandémica de COVID-19. O turismo contribui imenso para a prosperidade económica do país (Daniel, 2010), tanto que, Portugal em 2020 foi eleito pelo quarto ano seguido como melhor destino turístico do mundo pela *World Travel Awards* (Turismo de Portugal, 2020). Desse modo, o gráfico seguinte mostra a balança de viagens e turismo em Portugal desde 1996 a 2022.

Figura 2.3 - Balança de viagens e turismo em Portugal (1996-2022)



Unidade: Milhões

Fonte: Elaboração própria a partir de Pordata (2023)

Como observado na figura 2.3, o saldo da balança turística teve um crescimento constante até 2020 devido ao aumento das exportações, significando que Portugal é cada vez mais procurado por estrangeiros. É possível constatar ainda que durante a última década as importações têm tido um desenvolvimento positivo, atingindo números nunca vistos. Além destes números, o setor turístico é uma atividade económica essencial, pois gera milhares de postos de emprego (Turismo de Portugal, 2023).

No mesmo sentido, Vieira J. M. (2007) menciona o sucesso económico que o turismo tem trazido ao país, referindo a importância que o mesmo traz para o equilíbrio da balança de pagamentos, o desenvolvimento das acessibilidades e infraestruturas e a criação de postos de trabalho. Para além do supracitado, o turismo ajudou no desenvolvimento de todas as regiões do país, servindo de certa forma como uma alavanca da economia, sendo considerada em 2016 a atividade económica mais exportadora, com 16,7% (Turismo de Portugal I.P., 2017).

2.2 A Hotelaria

Como vimos anteriormente, as viagens e o turismo surgiram há milhares de anos e a hotelaria nasce com a necessidade de acolher temporariamente os viajantes, tornando-se assim, segundo Janeiro (1991) das atividades mais antigas. Esta teve um grande desenvolvimento com a revolução industrial (Valador, 2015).

Essa revolução ajudou e muito a alavancar a ideia de César Ritz, que foi o principal responsável pela hotelaria moderna. Nascido na Suíça e com uma passagem por Paris com apenas 17 anos, Ritz regressa à Suíça e com 28 anos tornando-se gerente do Grande Hotel Nacional de Lucerna (considerado dos melhores hotéis suíços da época) (Dias, 2011). O mesmo autor acrescenta, que a sua fama começou a crescer cada vez mais, pois para além do seu incontornável talento para a hotelaria, o mesmo contava com a colaboração do Chefe de cozinha Auguste Escoffier (apontado como um dos melhores chefes de sempre).

Com o aparecimento do carro e do avião, a hotelaria viu-se obrigada a prestar uma qualidade de serviço superior, visto que houve um aumento do fluxo de clientes e naturalmente o surgimento de novos hotéis (Figueiredo, 2017). Ritz revoluciona então a hotelaria com a ideia de colocar casas de banho em todos os quartos, com banheiras de mármore e paredes revestidas de azulejos (Pires, 2002).

Carrasqueira (2021) conta que a hotelaria tem acompanhado o desenvolvimento do turismo (como vimos nos pontos anteriores) e que a mesma é essencial para as viagens, ainda que seja possível haver fluxos turísticos sem alojamento, como é o caso do turismo excursionista, o turista necessita forçosamente de utilizar três atividades importantes do setor: o transporte, a restauração e o alojamento. Estas atividades e como dito por Abranja, Almeida e Almeida (2020) fazem parte das atividades *core* do *cluster* do turismo, isto é, só existem se houver atividade turística.

Isto torna-se evidente com a situação pandémica vivida principalmente em 2020, no qual houve a paralisação total do turismo e das suas atividades, levando ao colapso do setor (Falcón, Sánchez, & Romero Fernández, 2020), mas demonstrando que não existe uma atividade sem a outra. Contudo, e como defende Marques (2006, p. 31), “*sem hotelaria, não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Será muito difícil conseguir que todos se apercebam do papel importante da hotelaria, do mesmo modo que é difícil explicar a importância de cada um dos estabelecimentos, no todo*”.

Segundo a *World Tourism Organization* (2015), na hotelaria é utilizado um sistema de classificação dos empreendimentos turísticos por estrelas, em que uma estrela significa instalações e parâmetros básicos de conforto e cinco estrelas indicam luxo nas instalações e serviços. Este método permite aos consumidores obterem indicadores sobre o estabelecimento, ajudando assim a diminuir a diferença entre os serviços e as instalações esperadas e experienciadas.

No contexto português, a hotelaria começou a desenvolver-se desde o século XVI, guiado pelos padrões europeus do turismo e hotelaria (Madeira, 2018). Atualmente e conforme o artigo 11.º do Decreto-Lei n.º80/2017 de 30 de junho, em Portugal “*São estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária.*” (Diário da República: 1.ª série, n.º 125, p. 3322).

De acordo com o mesmo artigo supracitado, os empreendimentos turísticos estão classificados em 3 grupos: os hotéis, hotéis-apartamentos quando as unidades de alojamento são constituídas maioritariamente por moradias ou apartamentos e pousadas, desde que exploradas diretamente pela Empresa Nacional de Turismo, S. A. (ENATUR), ou por terceiros através de celebração de contratos de franquia ou cessão de exploração, com a condição de serem instalados em imóveis classificados como de interesse nacional com valor histórico e arquitetónico.

Tabela 2.1 - Número de estabelecimentos hoteleiros atuais em Portugal por categoria e classificação

Tipologia dos estabelecimentos hoteleiros	Classificação						Total
	Não exibem	1	2	3	4	5	
Hotéis*	-	68	339	567	684	180	1838
Hotéis-Apartamentos	-	1	7	30	115	21	174
Pousadas	38	-	-	-	-	-	38
Total geral	38	69	346	597	799	201	2050

*Inclui hotéis rurais

Fonte: Adaptado do Turismo de Portugal (2023)

Na tabela 2.1 acima é possível conferir os estabelecimentos hoteleiros em Portugal, divididos nos 3 grupos referidos no parágrafo anterior e separados pelas respetivas classificações. Em todas as categorias, destaca-se a classificação de 4 estrelas que apresenta números mais elevados de empreendimentos turísticos.

No panorama geral, o grupo Pestana *Hotels & Resorts* é quem lidera o *ranking* nacional, detendo um maior número de unidades de alojamento em relação a outros grupos, contudo, na região norte, quem lidera é o grupo *Accor Hotels* (Deloitte, 2020). Portugal é procurado por diferentes mercados emissores e na tabela 2.2 seguinte, confere-se os mais relevantes no ano de 2022 (dados provisórios).

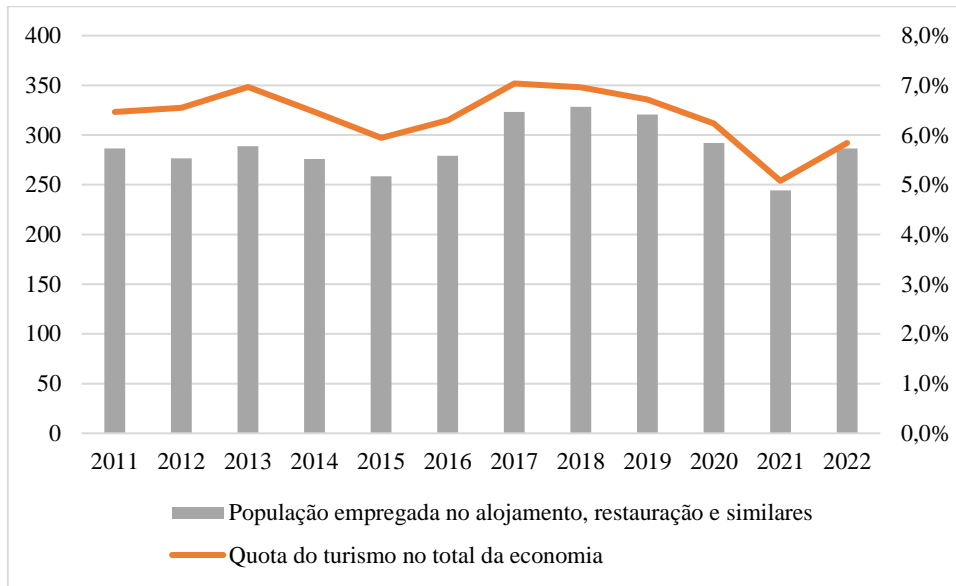
Tabela 2.2 - Dormidas de estrangeiros em Portugal em 2022 e variação de 2022 para 2019

País oriundo	Dormidas do estrangeiro em 2022	Quota (%)	Variação 2022/2019
Reino Unido	8 996 500	19,3%	-4,0%
Alemanha	5 362 600	11,5%	-9,4%
Espanha	5 048 800	10,8%	-3,8%
França	4 356 900	9,3%	-5,2%
E.U.A.	3 443 600	7,4%	26,9%
Países Baixos	2 345 600	5,0%	-1,0%
Brasil	2 273 700	4,9%	-23,2%
Irlanda	1 943 300	4,2%	8,1%
Itália	1 604 100	3,4%	-5,9%
Bélgica	1 048 500	2,2%	1,0%
Outros	10 214 000	21,9%	-9,9%

Fonte: Elaboração própria a partir do Turismo de Portugal com proveniência do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2023)

Como se pode constatar na tabela 2.2, a quota de mercado do Reino Unido é bastante superior aos demais países e torna-se vital para o turismo português. Relativamente à variação entre o ano de 2022 e 2019, é possível perceber que ainda não houve uma total recuperação do turismo em relação à pandemia e a maioria dos principais mercados emissores, ainda apresenta números negativos em relação ao ano de 2019. Este acontecimento, que se desencadeou no início de 2020, veio travar o crescimento notável do turismo desde os últimos 15 anos (Carrasqueira, 2021). Sendo um setor em constante crescimento, o mesmo torna-se num grande criador de postos de trabalho, como se pode verificar na figura 2.4 abaixo.

Figura 2.4 - População empregada no alojamento, restauração e similares e a quota representativa na economia

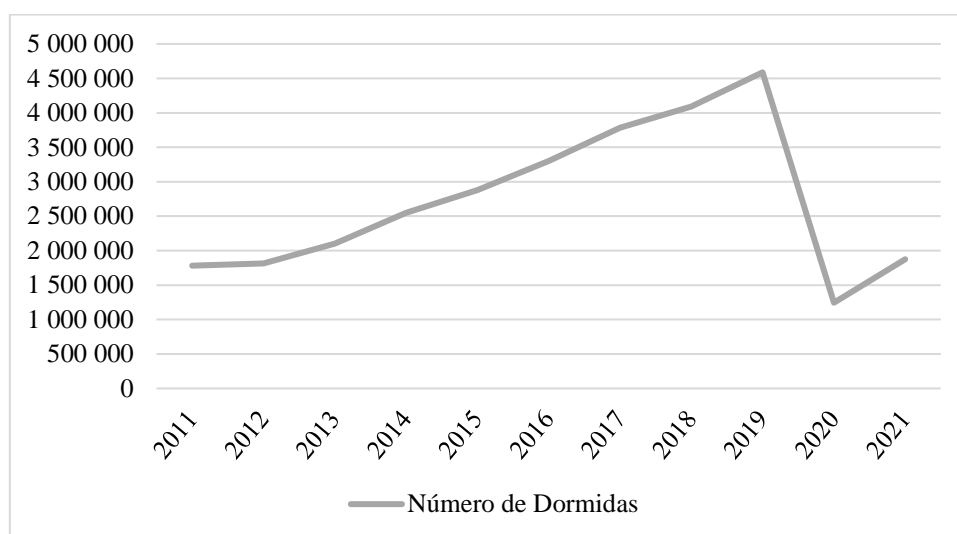


Fonte: Elaboração própria com dados do PORDATA (2023) provenientes do INE (2023)

Em 2022, o alojamento, restauração e similares empregava 286,6 mil indivíduos, mais 42,2 mil que no ano anterior, valor que representa 5,8% no total da economia (figura 2.4). O número de pessoas a trabalhar neste setor também foi afetado pela pandemia, levando uma quebra de cerca de 76,3 mil pessoas em comparação com o ano de 2019.

Em relação à cidade do Porto, foco deste estudo, esta mostra-se desde cedo e segundo Ríos e Ríos (2010) como sendo uma cidade dinâmica, com diferentes contrastes e com muita oferta de serviços ao público. Fernandes e Martins (1989) também consideram o Porto como uma cidade dinâmica e acrescentam que o ramo da Hotelaria e Similares tem vindo a aumentar nos últimos anos, trazendo importantes transformações no contexto socioeconómico.

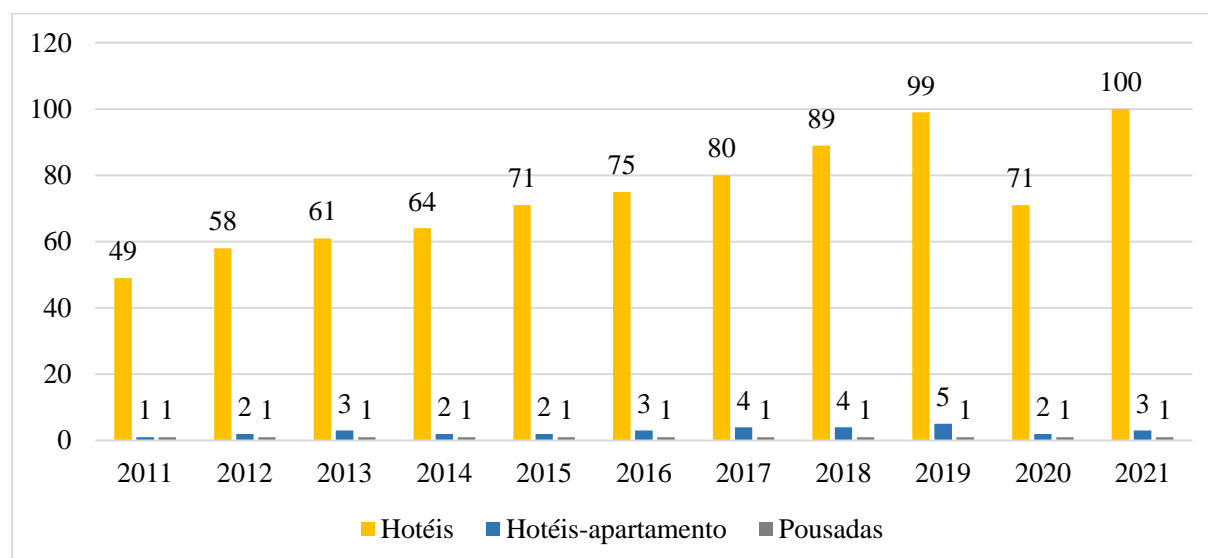
Figura 2.5 - Evolução do número de dormidas na cidade do Porto



Fonte: Elaboração própria a partir de INE (2023)

O total de dormidas na cidade do Porto, representado na figura 2.5, teve um crescimento gradual nos últimos anos, tendo obtido o seu número mais elevado em 2019. Tal como tudo o que já foi analisado anteriormente, no ano de 2020 houve uma quebra muito grande devido à pandemia e as restrições de circulação impostas.

Figura 2.6 - Evolução dos estabelecimentos hoteleiros na cidade do Porto (2011-2021)



Fonte: Elaboração própria a partir de INE (2023)

O crescimento do total de dormidas foi também impulsionado pelo número de estabelecimentos hoteleiros na cidade do Porto que veio a aumentar gradualmente na última década (figura 2.6). Em 2020, mais uma vez provocado pela pandemia, houve a redução significativa dos hotéis, que foi recuperada no ano seguinte. No ponto de vista de Paulos (2016),

a cidade do Porto foi desde há algum tempo um polo atrativo da região norte do país, tornando-se empreendedora pela sua considerável dimensão populacional, tornando possível que a hotelaria e outras atividades se pudessem desenvolver. Atualmente e focando apenas nos empreendimentos com 4 estrelas de classificação, podemos verificar a sua localização geográfica na cidade do Porto.

Figura 2.7 - Localização geográfica dos hotéis, hotéis-apartamento e pousada de 4 estrelas na cidade do Porto



Fonte: Elaboração própria com base nos empreendimentos registados no Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET) (Turismo de Portugal, 2023)

É perceptível na figura 2.7 que existe uma maior concentração de empreendimentos na zona histórica da cidade, pois torna-se decisivo para a hotelaria estar junto às áreas de interesse turístico (Azevedo & Pinto, 2010). Os autores acrescentam que o desenvolvimento das infraestruturas de transportes, possibilitam o aparecimento de novos hotéis fora da zona histórica da cidade. Paulos (2016) reforça essa ideia dizendo que o desenvolvimento dos meios de transporte, o incremento do poder de compra e do tempo de lazer ajudaram na expansão da cidade que a partir da Baixa foi-se alastrando.

2.3 Concessionar

2.3.1 Definição e evolução

O termo concessionar vem do latim *concessiōne* e significa conceder a alguém a exploração de algo (Editora, 2023). O mesmo também pode ser ligado a termos como subcontratação, terceirização, contratação externa ou *outsourcing* (Vieira G. A., 2017). Segundo Pizarro (2010) foi nos anos 80 que surge a ideia de contratar recursos externos para realizar serviços internos. Com isso, as empresas passaram a conseguir reduzir custos operacionais e a contratar outras entidades para realizar funções não referentes ao *core-business* (Hätönen & Eriksson, 2009).

Com o aumento da competitividade, houve a necessidade de concessionar departamentos, para assim haver um maior foco na atividade principal da empresa, tornando-as mais eficientes (Vieira G. A., 2017). Ao longo dos anos foram-se desenvolvendo vários estudos sobre esta matéria, sofrendo alterações com o passar do tempo. Loh e Venkatraman (1992) definem *outsourcing* como vendedores externos de recursos ou componentes. Campbell (1995) descreve a subcontratação como sendo um processo de cedência de determinadas atividades para serem feitas por alguém de fora da empresa.

Heywood (2001) acrescenta que as mesmas não fazem parte do *core-business* da empresa e com a realização do contrato, previamente acordado com o período de tempo e preço, a organização transfere os ativos associados à função que concessionou. As empresas podem terceirizar totalmente ou parte da sua atividade (Barthélemy, 2003). Por outro lado, Van Mieghem (1999) divide os termos subcontratação e *outsourcing*, defendendo que o primeiro pode ser produzido pela empresa (mas subcontratar é mais económico) e o segundo é a compra de algo que não se consegue produzir dentro da organização.

O conceito evoluiu e segundo Grossman e Helpman (2005) a concessão de um serviço significa encontrar um parceiro na qual se possa estabelecer uma relação bilateral e fazer com que o mesmo faça investimentos específicos ajustados às necessidades particulares da empresa. Para Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2006, p. 52) o “*Outsourcing is a strategic decision that entails the external contracting of determined non-strategic activities or business processes necessary for the manufacture of goods or the provision of services by means of agreements or contracts with higher capability firms to undertake those activities or business processes, with the aim of improving competitive advantage*”.

A definição de Santos (2008) vai de encontro aos autores supracitados, acrescentando apenas que a empresa subcontratada terá de ser perita para o serviço contratado. Devido ao desenvolvimento dos mercados, a competitividade tem vindo a aumentar, exigindo um maior foco no *core-business*, fazendo com que a concessão de departamentos em grande escala seja cada vez mais comum (Albertin & Sanchez, 2008). Mais recentemente, Najafi (2019) reforça a definição de *outsourcing*, dizendo que o termo significa a transferência de um ou mais serviços, fora da atividade principal, para uma empresa externa.

No seu surgimento, a subcontratação era vista como uma forma das empresas reduzirem custos, porém cada vez mais é vista como uma oportunidade das mesmas se focarem e desenvolverem a sua atividade principal (Pizarro, 2010). Segundo Hätönen e Eriksson (2009), a evolução do termo *outsourcing* pode ser dividido em três etapas, a era do *Big Bang*, a era do *Bandwagon* e por último a era da *Barrierless Organizations*. De acordo com os mesmos autores, a era do *Big Bang*, vai até ao final de 1980, sendo que esta estratégia era usada pelas empresas para reduzir os custos operacionais e maximizar os seus lucros.

A era do *Bandwagon*, é a continuação da anterior, reforçada com a procura de competências e conhecimento externo para trazer valor internamente, melhorando assim a proximidade entre as empresas que realizam o contrato (Hätönen & Eriksson, 2009). Por fim, a era da *Barrierless Organizations*, que marca o passar do milénio e que segundo Hätönen & Eriksson (2009) torna a subcontratação disponível para todas as empresas. Os mesmos referem que as empresas podem ter uma maior flexibilidade operacional, na qual a coordenação entre elas será elemento chave para obter a vantagem competitiva.

2.3.2 Tipos de concessão

As empresas necessitam de deliberar qual o nível ou profundidade de subcontratação que irão promover na organização (Marques M. , 2016). Desse modo, a concessão pode ser classificada em vários tipos, desde a amplitude, ao nível de relação com o *outsourcer* (Pizarro, 2010).

A concessão pode ser separada em termos de amplitude, isto é, total ou parcial (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004). A concessão total é a transferência completa de um processo ou departamento (Jeffay, Bohannon, & Laspisa, 1997), como, por exemplo, o caso do departamento de A&B. A parcial é a concessão de determinadas atividades específicas, mantendo o resto do departamento internamente (Elhoushy, Salem, & Agag, 2020). Noutro

sentido, Pizarro (2010) defende que existe concessão total quando 80% das funções são executadas por terceiros à empresa e como parcial ou seletivo sempre que seja inferior a essa percentagem.

Gilley e Rasheed (2000), defendem que há dois tipos de *outsourcing*, o primeiro referente a atividades periféricas, que ocorre quando as empresas terceirizam atividades secundárias menos importantes do ponto de vista estratégico e o segundo a atividades *core*, que acontece quando há a concessão de atividades de grande importância para o sucesso da empresa a longo prazo. Conforme dito por Costa e Macedo-Soares (2003), o primeiro está relacionado com um *outsourcing* tático operacional e o seguinte por uma relação estratégica.

Por outro lado, Pizarro (2010) diz que o *outsourcing* pode ser operacional, tático ou estratégico ao nível da relação com o cliente. O autor afirma que o operacional é caracterizado por uma relação simples e esporádica, com uma relação contratual para a realização total ou parcial de certas funções, num reduzido período. O *outsourcing* tático obriga a um maior envolvimento entre as partes, visto que já envolve a obtenção de materiais e recursos humanos (Pizarro, 2010). Já o *outsourcing* estratégico, segundo o mesmo autor, exige uma colaboração ainda mais intensa que o anterior, tornando-se numa espécie de parceria de negócios a longo prazo, com vantagens para ambos.

2.3.3 O que leva um hotel a fazer concessão do departamento de A&B?

A empresa necessita deliberar se a função que deseja concessionar deve ser desempenhada internamente ou encarregar a responsabilidade para outra entidade, tomando a escolha do “*make it ou buy*” referida McIvor (2005). De acordo com Abranja, Almeida e Almeida (2020) os encargos financeiros do *staff*, a compra de bens perecíveis e o risco de perdas avolumadas são as razões que levam a administração de um hotel a ponderar concessionar o departamento de A&B. No mesmo sentido, Castelli (2003), menciona que as despesas com o pessoal são 2,5 vezes maiores em comparação com o de alojamento e a receita é 4 vezes menor, levando muitos hotéis a considerar a concessão.

Já Costa (2010) considera que a terceirização apenas deve ser considerada quando a atividade em questão é de baixa importância estratégica ou, desde que, essa operação possa ser realizada mais rapidamente, mais eficientemente e principalmente com custos mais baixos por terceiros. Hallam e Baum (1996) referem a falta de interesse pelo departamento de A&B por

demasiado tempo, o que leva a estarem atrás dos seus concorrentes e perder o contacto com as expectativas e desejos dos clientes.

2.3.4 As vantagens, desvantagens e riscos da concessão

De acordo com vários autores (McIvor, 2005; Pizarro, 2010; Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2006; Costa, 2010; Albertin & Sanchez, 2008; Zaitseva, et al., 2017; Marques M. , 2016) as vantagens da concessão são:

- Redução de custos;
- Foco no *core-business*;
- Mais flexibilidade e velocidade na execução das funções, ou seja, mais produtividade;
- Redução do risco (possibilidade de ter inventários reduzidos);
- Qualidade de serviço devido ao pessoal qualificado;
- Libertação de meios para investimento em atividades centrais;
- Acesso a recursos humanos e tecnológicos;
- A empresa pode ser associada à *performance* do contratado, sendo uma vantagem quando o mesmo faz um bom trabalho.

Resumindo, a subcontratação pode proporcionar vantagens tecnológicas, económicas e estratégicas (Letica, 2016). Contudo, também advêm desvantagens desta estratégia. Tal como nas vantagens, são diversos os autores (Zaitseva, et al., 2017; Marques M. , 2016) que apontam as diferentes desvantagens:

- Redução dos colaboradores efetivos;
- Baixos níveis de motivação por parte do pessoal da casa;
- Carência dos padrões de serviço de determinado hotel;
- Dependência de fornecedores ou entidades e possíveis riscos e instabilidade;
- Subjugação das políticas de gestão de recursos humanos do contratado;
- Possíveis ruturas de informação de processos internos;
- Eventuais quebras de confidencialidade de clientes;
- A empresa pode ser associada à prestação do contratado, tornando-se uma desvantagem quando presta um mau serviço.

Com uma abordagem diferente, mas no mesmo sentido, André (2008) refere os possíveis riscos da concessão:

- Conflitos e/ou litígios entre as partes;
- Aparecimento de lacunas no contrato elaborado;
- Fornecedor não obedece ao contrato;
- Oportunismo do fornecedor, que utiliza anomalias no contrato para cobrar taxas e valores extra por serviços não referidos e/ou dúbios;
- As necessidades da organização não são totalmente satisfeitas, pois apesar do fornecedor cumprir, as atividades requeridas não estão corretamente especificadas;
- A falta de experiência na concessão e o pouco conhecimento da atividade que pretende subcontratar leva a que a empresa incorra em custos inesperados.

Posto isto, as organizações devem analisar e ter em consideração as vantagens, desvantagens e risco de concessionar e só após isso avançar ou não para o contrato.

2.4 Gestão de Alimentação e bebidas

2.4.1 Abordagem teórica

O termo de Alimentação e Bebidas (F&B do inglês *food and beverage*) foi adotado na hotelaria para determinar todas as atividades pertencentes à produção, serviço e comercialização de comidas e bebidas (Moser, 2010). Este departamento é uma atividade integrante de qualquer hotel e tem a função de complementar o alojamento e serviços gerais do empreendimento (Valador, 2015). Dentro da organização, geralmente, o departamento de A&B é o maior de todos, sendo aquele com mais funcionários devido aos vários “subdepartamentos”, bem como pelo fato de muitas das vezes os restaurantes não serem apenas para os hóspedes mas também para passantes (Gonçalves M. L., 2018), tornando este o mais complexo de todos (Castelli, 2003).

Da mesma opinião, Davis, Lockwood, Pantelidis, Alcott e Yasoshima (2012, p. 21) referem que “*A gestão de Alimentos e Bebidas em hotéis pode ser descrita como uma das áreas mais complexas dessa indústria, devido a variedade de pontos de venda que podem ser encontrados em qualquer hotel*”. A gestão de A&B é um encargo de direção, responsável por aprovisionar, rececionar, armazenar, distribuir, produzir e prestar os serviços de refeição ou relacionados com a alimentação e bebidas de uma unidade hoteleira (Gomes, 2017).

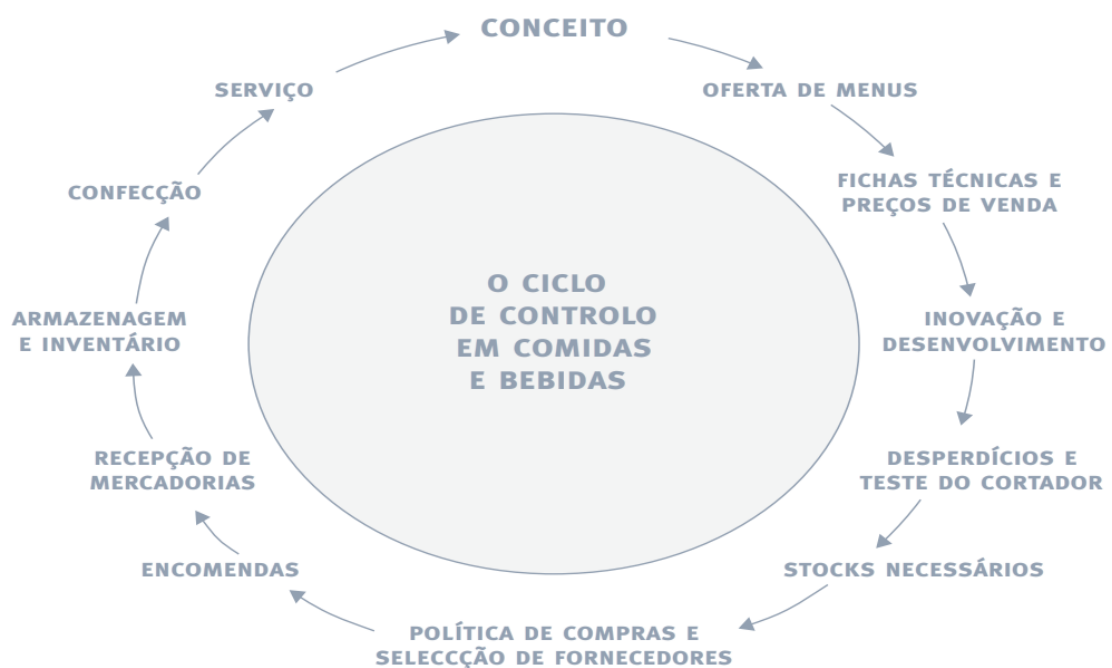
Este departamento é realmente importante para o desempenho de um hotel, tornando-se extremamente rentável quando bem gerido (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020), chegando a representar cerca de 40% da receita total do hotel (Castelli, 2003). Além disso, torna-se uma peça fundamental na fidelização de clientes (Camargo, 2018). É também relevante destacar que um restaurante com forte reputação gastronômica e serviço exímio trarão maior competitividade em relação a outros hotéis (Silva, 2020).

2.4.2 Estrutura departamental

O departamento é gerido, na maior parte dos casos, por um diretor de A&B. O mesmo tem, segundo Provenzano (2007) três objetivos: atender e superar as necessidades dos hóspedes, atestando os padrões de serviço, gerindo todas as operações e oferecer alimentos e bebidas de qualidade, para assim reduzir queixas e aumentar a satisfação dos hóspedes; garantir que todos os clientes tenham uma experiência de alta qualidade, trabalhando em equipa, assegurando serviços rápidos, profissionais e cordeais, trazendo moral para os empregados e conseqüente diminuição do *turnover* das equipas; procurar a rentabilidade do departamento, potencializando as vendas e diminuindo os custos, cumprindo ou ultrapassando os objetivos a curto e longo prazo.

Dessa maneira, existe a necessidade de um controlo exigente do todas as áreas na retaguarda do departamento de A&B. Gonçalves (2006) define que o ciclo de controlo tem o propósito fundamental de conectar de maneira sequencial as etapas críticas e decisivas da operação. Sendo um ciclo, isso implica que a operação deve ser monitorizada continuamente, permitindo ajustes ágeis para lidar com mudanças provocadas por fatores externos ou internos que afetam a organização. Este ciclo, como mostra a figura 2.8, passa por uma série de processos, desde o conceito que queremos vender ao cliente, aos produtos que necessitamos para o pôr em prática, até chegar ao serviço final prestado ao hóspede.

Figura 2.8 - Ciclo de controlo em A&B



Fonte: Gonçalves (2006)

Para máxima eficiência deste ciclo, por vezes o diretor de A&B, pode ter auxílio de um assistente (mais frequente em grandes organizações), existindo também outros responsáveis pelos diferentes subdepartamentos, desde o chefe de cozinha, ao de restaurante ou bar, e também o coordenador de eventos (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020). Este departamento caracteriza-se por ter dois tipos diferentes de atividades, a produção e os serviços. Moser (2010, p. 10) defende que a produção são *“todas as secções que transformam a matéria prima em produto final: Cozinhas, Cafetarias, Pastelarias”* e os serviços são *“todos os pontos de venda e secções anexas: Restaurantes, Bares, Mini Bares, Room Service, Banquetes, Copas”*.

Mais recentemente, Gomes (2017) divide a produção em todas as atividades que não têm contacto direto com o cliente, designadas por *back-office*, como a cozinha, cafetaria, pastelaria, copa, refeitório do *staff* e *stewarding*. Os serviços, o autor designa por *front-office* e representam as atividades que têm contacto direto com o cliente, como os restaurantes, bares, *banqueting*, *room service* e *catering*. Ambos os “serviços têm de funcionar todos em sintonia, para que seja proporcionado o melhor serviço possível, com qualidade para o cliente, visando a sua satisfação total e tendo sempre em vista a maximização do lucro e minimização do custo da organização” (Gonçalves M. L., 2018, p. 15).

O menu do restaurante é um dos elementos importantes para o sucesso do mesmo, tendo de ser elaborado com pesquisa e análise e, após isso, ser constantemente revisto para aproveitamento máximo dos pratos (Mazalan, 2000). Além da seleção e monitorização dos pratos, segundo Bowen e Morris (1995) o gestor tem de ter em conta a imagem do menu, tendo este que refletir a personalidade do restaurante (através da cor, tipo de letra, *design* ou *layout*) e, ao mesmo tempo cumprir os objetivos de comunicar, fornecer provas visíveis e vender. Sandeep e Vinti (2009), defendem que o menu de um restaurante tem dois objetivos, o de atrair clientes e o de maximizar os lucros.

Por fim, é importante ressaltar a segurança alimentar, que é um tema que preocupa cada vez mais as pessoas, quer sejam consumidores ou trabalhadores do setor (Moser, 2010). Desse modo, o Parlamento Europeu e o conselho da União Europeia realizaram o Regulamento nº852/2004, de 29 de abril, relativo à higiene dos géneros alimentícios, obrigando as empresas a cumprir os requisitos de higiene das instalações, dos alimentos e de todos os utensílios em contato com os mesmos (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

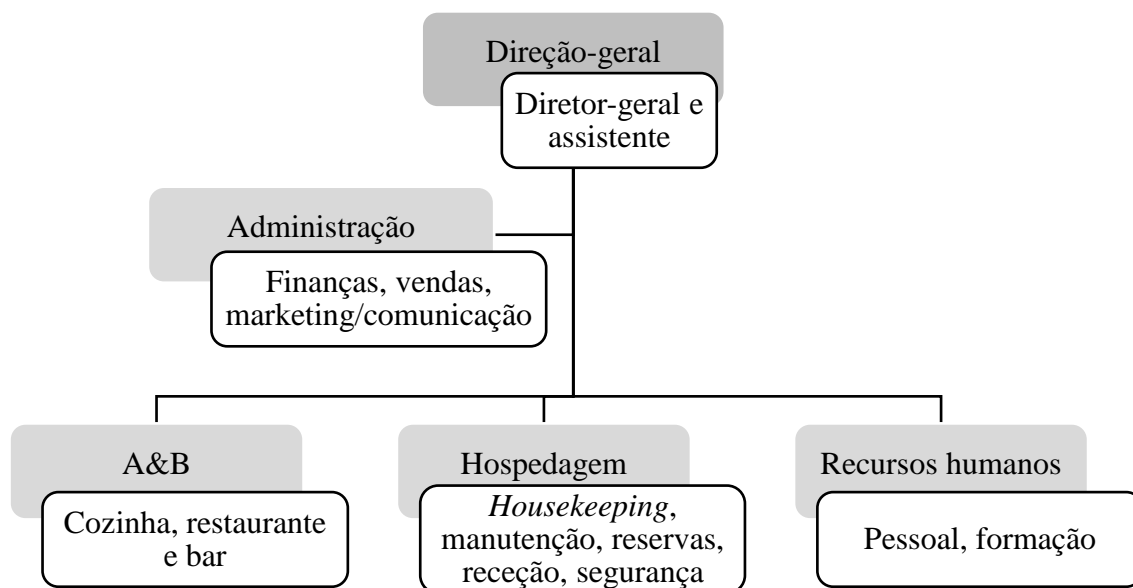
Segundo o artigo 5.º do regulamento referenciado, as empresas do ramo alimentar têm de criar, aplicar e manter modelos de segurança alimentar (Regulamento (CE) N.º 852/2004 do Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia de 29 de abril de 2004). Os modelos devem basear-se nos sete princípios da Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP que vem do inglês *Hazard Analysis and Critical Control Point*). Moser (2010) afirmar que o HACCP é um sistema preventivo que ajuda na produção de alimentos seguros para a saúde pública.

2.4.3 Gestão dos departamentos num hotel

O departamento de A&B é apenas uma das secções de um hotel. Apesar disso é um departamento fundamental para todo o hotel, tendo um contacto diário com a receção, *housekeeping* ou a manutenção, para satisfazer necessidades dos clientes ou apoiar as diferentes secções do mesmo (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Este está agrupado em diferentes órgãos que de acordo com Lacombe e Heilborn (2008) têm de seguir os critérios de departamentalização. Os mesmos autores defendem que dentro destes critérios, o funcional é o mais utilizado e consiste na divisão das atividades da mesma natureza ou especialidade. A estrutura operacional de um empreendimento hoteleiro está necessariamente ligada ao seu tamanho, ao tipo de serviços que presta, à gama de produtos que disponibiliza e ao número de colaboradores disponíveis para garantir o seu funcionamento (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020). Na figura 2.9, é apresentado a estrutura organizacional de um empreendimento hoteleiro de pequena/média dimensão.

Figura 2.9 - Estrutura organizacional de um empreendimento hoteleiro



Fonte: Abranja, Almeida e Almeida (2020)

A complexidade da estrutura organizacional de um empreendimento hoteleiro aumenta conforme a sua dimensão, além de que torna os critérios de seleção mais rigorosos, nomeadamente a contratação de profissionais aptos para funções específicas e de diferentes serviços (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020). Apesar da complexidade, Lamminmaki (2011) afirma que as características das atividades de operações dos hotéis são especialmente propícias a serem subcontratadas. Dessa maneira, existem hotéis que recorrem à concessão

departamentos, nomeadamente dos serviços de lavandaria, manutenção, formação, jardinagem, informática, entre outros (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004).

3. Metodologia da investigação

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia adotada na realização da investigação, de forma a obter resposta à questão inicialmente colocada, nomeadamente “quais são os fatores determinantes para concessionar ou não o departamento de A&B nos hotéis de 4 estrelas na cidade do Porto?”.

De acordo com Yin (2009) são vários os métodos de investigação pelo qual se pode optar, sendo que cada um deles é uma forma diferente de recolher e analisar os dados empíricos, tendo vantagens e desvantagem e é necessário ter em conta as suas diferenças para se tirar o máximo partido da sua utilização. Nesta dissertação foi usada uma base qualitativa, que segundo Given (2008) permite explorar elementos humanos de vários tópicos, em que processos específicos são utilizados para analisar a forma como determinado indivíduo vê e experiênciava o mundo. A pesquisa qualitativa tem como objetivo explorar contextos específicos para de compreender as razões subjacentes a determinados comportamentos, atitudes ou crenças (Schensul, 2008).

A teoria das redes foi usada para a análise dos resultados. Esta não se trata de uma teoria formal ou unitária que estabelece leis, proposições ou correlações definidas, mas sim de uma abordagem ampla para examinar a estrutura social. Ela suporta um conjunto de pressupostos tácitos sobre questões essenciais na análise sociológica, como a interação entre o indivíduo e a sociedade, bem como a estruturação da ação social por padrões objetivos e relações sociais que transcendem o nível individual (Emirbayer & Goodwin, 1994). Ahn, Ahnert, Bagrow e Barabási (2011), recorrem à teoria das redes como uma abordagem para analisar como os diferentes sabores se influenciam quando se combinam vários ingredientes. Da mesma maneira, nesta dissertação, será usada esta metodologia para analisar os diferentes fatores que levam os gestores a concessionarem ou não o departamento de A&B.

Com a utilização da teoria das redes, é possível observar a formação de *clusters*. Na literatura são encontradas várias definições de *clusters*, sendo que, de acordo com Everitt, Landau, Leese e Stahl (2011) a definição formal é difícil e pode mesmo ser descabida. Apesar disso, referem que os *clusters* são um aglomerado de organizações ou elementos que compartilham características comuns, fazendo com que elementos de *clusters* diferentes não compartilham essas mesmas características. Também podem ser definidos como sendo um ajuntamento composto de um número não fixo de exemplos semelhantes, em concordância com uma medida de paridade (Mets, 2006).

Nesse sentido, foi feita a consulta de diversos artigos e trabalhos científicos relacionados com o tema, sendo possível saber que a metodologia mais adotada neste tipo de investigação seriam os questionários e as entrevistas semiestruturadas (Hemmington & King, 2000; Barrows & Giannakopoulos, 2006; Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2017). A aplicação de questionários revelou-se adequada à investigação, pois permitem ultrapassar limitações geográficas, de custos e tempo (Meneses, Brito, Lopes, & Correia, 2023). Além de que, nas entrevistas, os inquiridos podem demonstrar certa inibição às questões, fazendo com que os resultados não sejam o esperado (Richard & Nick, 2003).

A estrutura do questionário construído para a investigação baseou-se em outros inquéritos de investigação, de áreas semelhantes (Ferreira J. A., 2022). Este é constituído por questões de resposta fechada e semifechada. As perguntas de resposta fechada desempenham um papel importante na operacionalização da variável em estudo, estabelecendo as características dessa medida e, portanto, moldando as conclusões que podem ser obtidas (Garcia-Marques & Bártolo-Ribeiro, 2020). Além destas, existem 3 questões semifechadas (2 para os que realizam a concessão do departamento de A&B e apenas 1 para os que não o fazem) onde os inquiridos pode optar pela opção “Outra”, dando-lhes a oportunidade de dar uma resposta livre, para além das apresentadas (Maneca, 2010).

O questionário, antes de ser enviado para os participantes, foi validado por um especialista na área da A&B. De acordo com Hoppen, Lapointe e Moreau (1996) a validação de um questionário por parte de um especialista é necessária, pois o avaliador deve analisar se o mesmo é consistente e reflete a realidade. O apêndice D mostra as alterações sugeridas ao questionário feito inicialmente, como a modificação de questões ou alteração das opções de resposta. O questionário está dividido em três partes. A primeira pretende caracterizar o hotel, obtendo o nome, ano de abertura, modelo de gestão, a Taxa de Ocupação (TO), o número de colaboradores total e do departamento de A&B e ainda se recorrem à concessão, de atividades principais, complementares e não principais e se recorrem à concessão do departamento de A&B.

A segunda parte está condicionada pela resposta à última questão da primeira parte (resposta positiva à concessão do departamento de A&B) e pretende recolher se o fazem de maneira total ou parcial, os fatores que levaram a concessionar o departamento, as desvantagens e se consideram que essa decisão afeta negativamente a satisfação do cliente. A terceira e última parte, também condicionada pela resposta à última questão da primeira parte (desta vez

negativamente) deseja obter quais são os riscos que os diretores consideram mais determinantes para não adotar esta estratégia e se a mesma afetaria a satisfação do cliente.

3.1 Recolha de dados e amostragem

O questionário, após executado no *Google Forms*, foi corrigido por um especialista na área da A&B (consultar apêndice D) e posteriormente validado pelo mesmo. Logo depois de contactar telefonicamente todos os empreendimentos hoteleiros da amostra, foi feito o envio via *e-mail* do questionário (consultar exemplo no apêndice F). A amostra culminou 61 empreendimentos hoteleiros, que segundo o RNET (2023) totalizam todos os estabelecimentos de 4 estrelas da cidade do Porto. A plataforma é a mais viável para obter o número total de empreendimentos, pois apresenta todos aqueles que têm um título válido de abertura, algo indispensável para o funcionamento de uma entidade hoteleira.

Tabela 3.1 - Empreendimentos hoteleiros de 4 estrelas da cidade do Porto

Tipologia	Total
Hotel	56
Hotel-Apartamento	4
Pousada	1

Fonte: Elaboração própria com fonte no RNET (2023). Consultado a 09/06/2023.

A cidade do Porto foi a escolhida para a investigação por ser um polo turístico bastante desenvolvido e apresentar um número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros por residente consideravelmente acima das médias observadas na maioria das cidades europeias com dimensões similares (Ribeiro, 2021). O autor acrescenta que fatores como o crescimento do tráfego aéreo, a promoção turística realizada e os prémios internacionais ganhos contribuíram para o crescimento da cidade. Desse modo, a escolha para realizar a investigação tornou-se evidente, visto que o Douro (região turística mais desenvolvida perto da minha residência) apesar de ser uma região com muito potencial para o enoturismo, apresenta muitos obstáculos, como a falta de infraestruturas ou a necessidade de preservação dos espaços em função da modernização (Manfio, 2018).

Em relação à seleção dos empreendimentos hoteleiros, optou-se pelos classificados com 4 estrelas, pois como comprovado na tabela 3.2, apresentam um maior número em relação às demais categorias (Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET), 2023). Consequentemente e como visto na tabela 3.3, totalizam uma quantidade maior nas dormidas (INE, 2023) tornando assim a amostra mais sólida. Dada a limitação temporal, foi efetuada uma

filtragem que permitisse desenvolver uma metodologia de investigação, trabalhando dados que representam a oferta hoteleira mais procurada na cidade do Porto.

Tabela 3.2 - Percentagem de empreendimento hoteleiros por tipologia na cidade do Porto

Tipologia	% do total de empreendimentos
5 estrelas	11,11%
4 estrelas	42,36%
3 estrelas	18,75%
2 estrelas	20,83%
Outros	6,94%

Fonte: Elaboração própria com fonte no RNET (2023).

Tabela 3.3 - Percentagem de dormidas em empreendimentos hoteleiros por tipologia

Tipologia	% de dormidas nos empreendimentos em 2021
5 estrelas	20,96%
4 estrelas	46,50%
3 estrelas	19,51%
2 estrelas	10,58%
Outros	2,46%

Fonte: Elaboração própria com fonte no INE (2023)

A recolha de dados foi feita entre 10/08/2023 e 30/08/2023, onde foram contactados todos os 61 empreendimentos, sendo que apenas 53, (87% da amostra) fizeram o preenchimento do questionário e contribuíram para a investigação. Por forma de incentivar a participação na pesquisa, todas as semanas foi feito o contacto telefónico para as entidades.

3.2 Tratamento dos dados

Após a recolha dos dados através do *Google Forms*, os mesmos foram organizados em Excel e posteriormente elaborado diferentes tipos de gráficos para melhor perceção. As repostas à primeira parte do inquérito podem ser conferidas nos apêndices G, H, I e J.

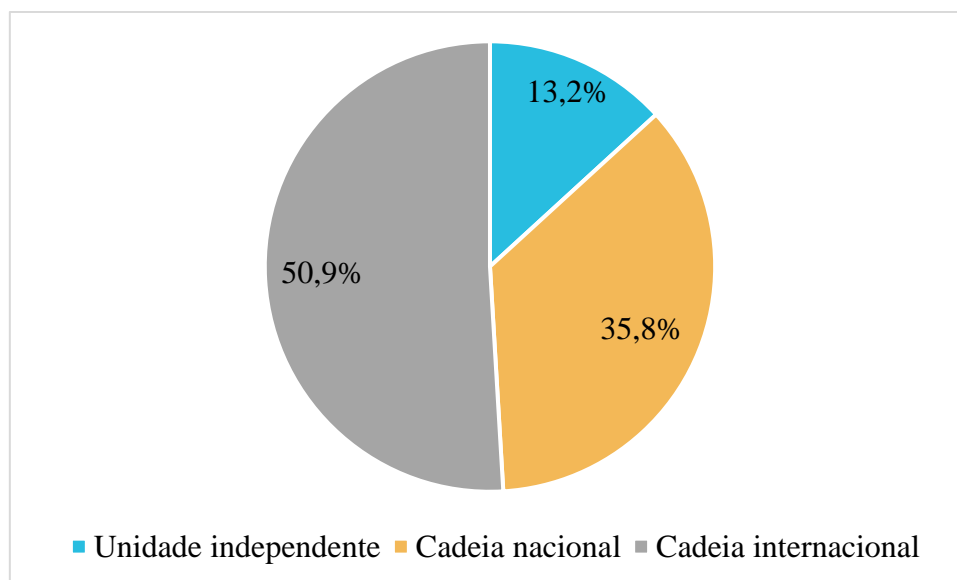
Para uma análise mais profunda ao principal objetivo desta dissertação, foi utilizado o *software Gephi 0.10.1*. Este programa gratuito, permite visualizar e explorar todo o tipo de gráficos e redes (Gephi, 2023). O mesmo foi utilizado por Serra (2016) para o seu estudo, que requeria a investigação de maridagens feitas num *site* de gastronomia, mas também na rede social *Facebook*. Outro exemplo do uso do programa é Navas-Ríos (2019) que o utiliza para a busca de ponto-chave do turismo comunitário. É possível encontrar uma multiplicidade de estudos que utilizam o *software*, devido à sua elasticidade para os mais diversos temas.

Para melhor perceção da análise de *clusters* feita através deste *software*, é necessário perceber o que são os “nós” e as “arestas”. Os “nós” são os círculos que surgem na análise de redes. Estes círculos, neste caso, representam os fatores que levam o gestor a concessionar ou não o departamento de A&B. Quanto maior for o diâmetro do nó, maior foi a sua interação com o mesmo, isto é, mais vezes foi respondido no inquérito. Já as “arestas” (linha), representam os elos de ligação entre os nós e variam em espessura, sendo que serão mais espessas quando existem muitas ligações. Também pode haver uma variação na cor, mudando consoante o número de ligações entre os nós.

4. Resultados e discussão

A análise é feita pelos dados primários obtidos através dos inquiridos. Como referido acima, a primeira parte do questionário permitiu caracterizar os empreendimentos hoteleiros em estudo.

Figura 4.1 - Modelos de gestão



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao modelo de gestão, como observado na figura 4.1, a amostra é dominada pelas cadeias internacionais, ligeiramente acima dos 50% (27 unidades), seguidas pelas nacionais com 35,8% (19 unidades) e pelas cadeias independentes com 13,2% (7 unidades) (conferir apêndice G). Na tabela seguinte são apresentados alguns dados de estatística descritiva dos empreendimentos inquiridos.

Tabela 4.1 - Estatística descritiva

Caracterização da amostra				
	Respostas	Mínimo	Máximo	Média
Ano de abertura	53	1973	2023	-
Colaboradores do hotel	53	5	80	27,62
Colaboradores do departamento de A&B	45	2	30	11,47
TO hotel em 2022 (%)	49	50%	85%	66,78%

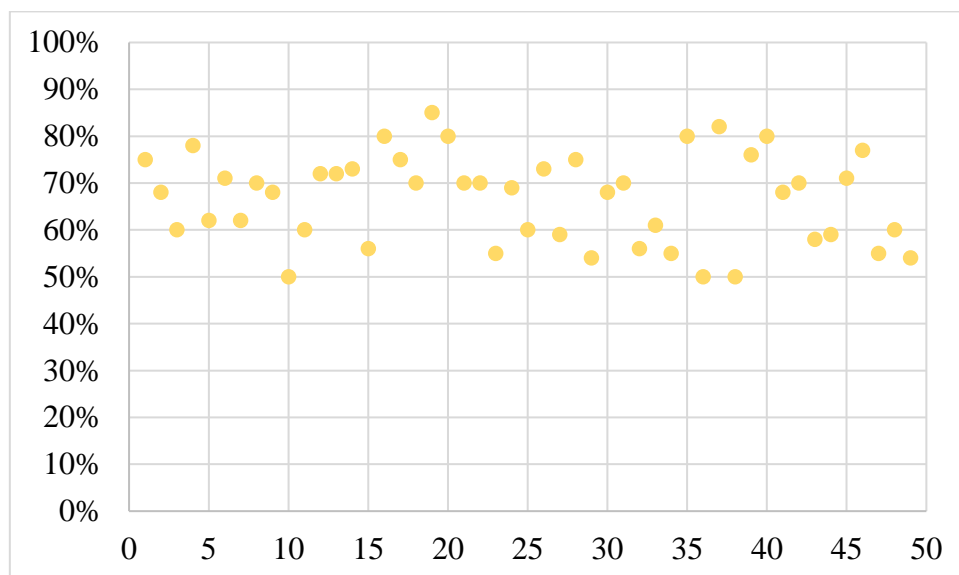
Fonte: Elaboração própria

Veja-se que houve empreendimentos turísticos que abriram este ano, visto que na tabela 4.1 é perceptível ver houve inquiridos a responder 2023. A mesma resposta foi dada por 4 entidades. Depois disso, existem 36 empreendimentos que têm 10 anos ou menos (entre 2013 e 2023) e os restantes têm mais de 10 anos, sendo que o mais antigo foi aberto a 1973. Nos

empreendimentos em estudo, a média de colaboradores contratados é de 28, tendo havido um que apenas tem 5 colaboradores, podendo ser justificado pelo número reduzido de unidades de alojamento. Em contrapartida, o máximo de funcionário foi de 80.

Já em relação aos colaboradores do departamento de A&B, a média é de 11, tendo um máximo de 30 e um mínimo de 2, sendo que, um número tão reduzido de funcionários pode ser justificado pela falta de restaurante na unidade de alojamento, onde apenas devem servir pequenos-almoços. Em relação à TO referente ao ano de 2022, a amostra apresenta uma média de 66,78%, com um mínimo de 50% e um máximo de 85%. Esta média está bastante acima da verificada no INE (2023), que mostra uma TO média da cidade do porto no ano de 2022 de 50,4% (verificar apêndice H).

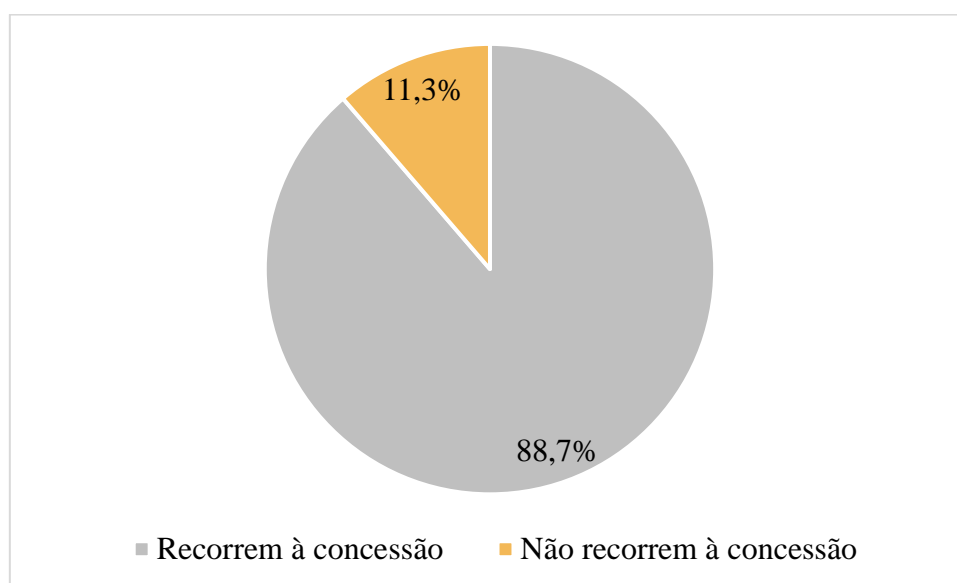
Figura 4.2 - Taxa de ocupação anual da amostra (2022)



Fonte: Elaboração própria

Para completar a informação, acima são verificadas as taxas de ocupação da amostra referentes a 2022. Apenas foram apuradas 49, pois 4 hotéis não têm histórico devido à sua recente abertura (conferir apêndice G).

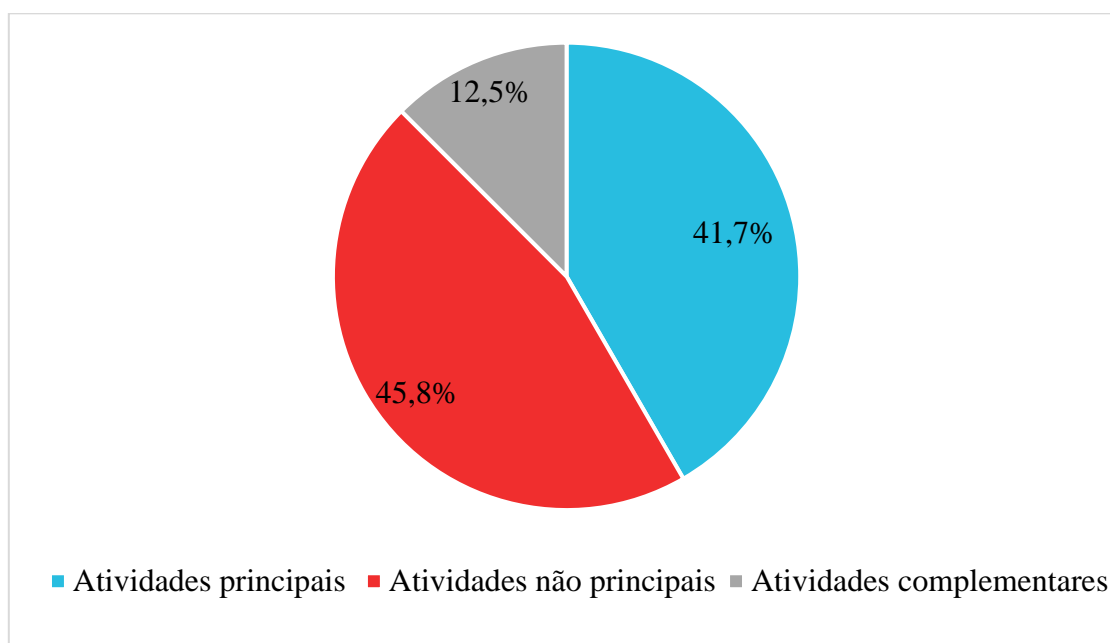
Figura 4.3 - Existe concessão na entidade?



Fonte: Elaboração própria

Na questão seguinte e mais dentro da área de estudo, 88,7% (47) dos inquiridos afirmaram que recorrem à concessão dentro da entidade, enquanto apenas 11,3% (6) referem que o fazem na entidade (verificar apêndice I).

Figura 4.4 - Quais as atividades que os empreendimentos hoteleiros recorrem à concessão?

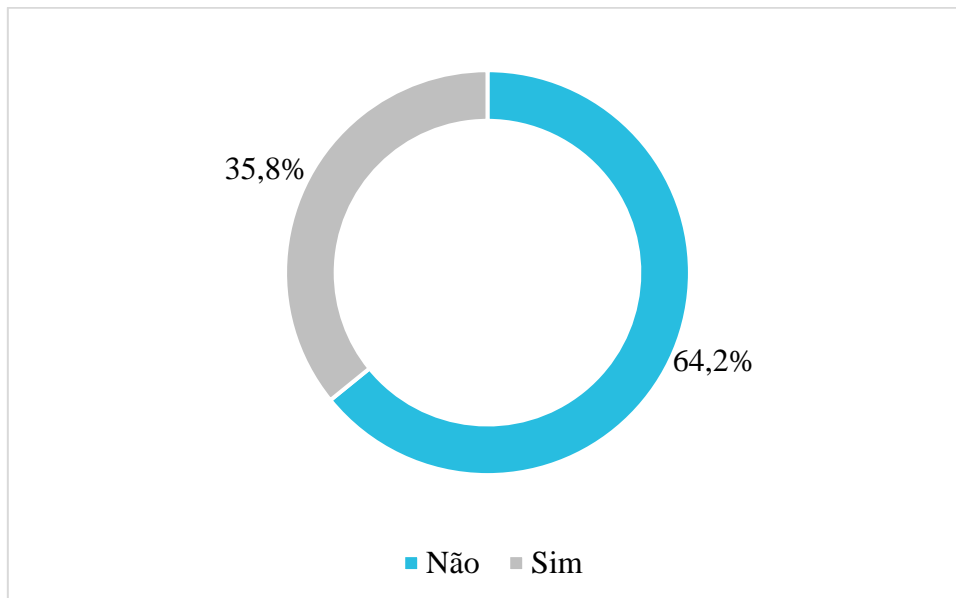


Fonte: Elaboração própria

Dentro das entidades de realizam concessão na entidade, o *outsourcing* pode ser feito em diferentes departamentos e áreas. Para o estudo, foi feito a divisão em 3 atividades diferentes. As atividades não principais, como *housekeeping*, lavanderia e *spa*, foram as mais

escolhidas, com 45,8% (total de 22). As atividades principais, foram selecionadas por 41,7% (total de 20) e tinham especificado a recepção, reservas e também do restaurante. Por fim, as atividades complementares, como manutenção, animação e *marketing*, tiveram apenas 12,5% (total de 6) das escolhas (repostas no apêndice I).

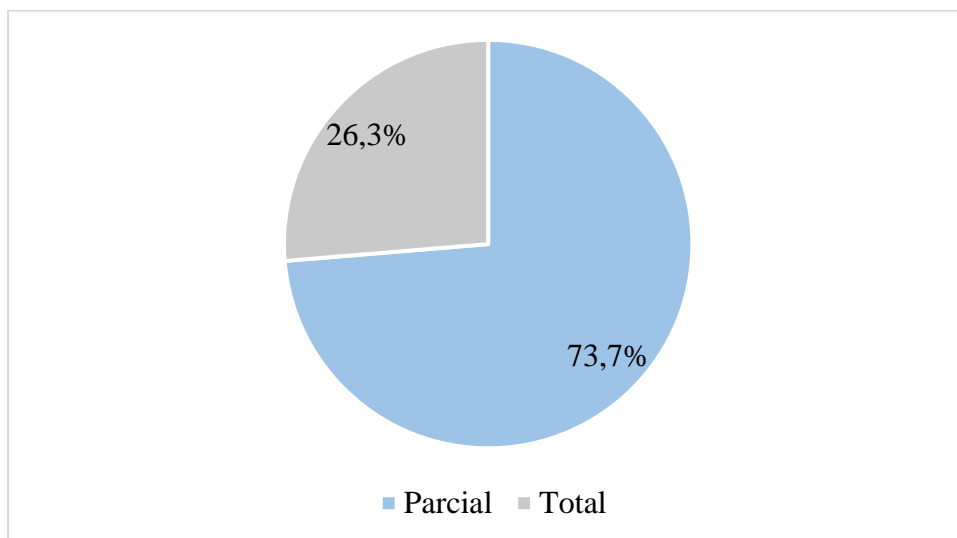
Figura 4.5 - Recorre à concessão do departamento de A&B?



Fonte: Elaboração própria

Apesar do grande número de entidades que recorre à concessão, como vimos na figura 14, apenas 35,8% (19 dos 53) recorre à subcontratação do departamento de A&B. Por outro lado, 64,2% (34 dos 53) não o fazem (conferir apêndice J).

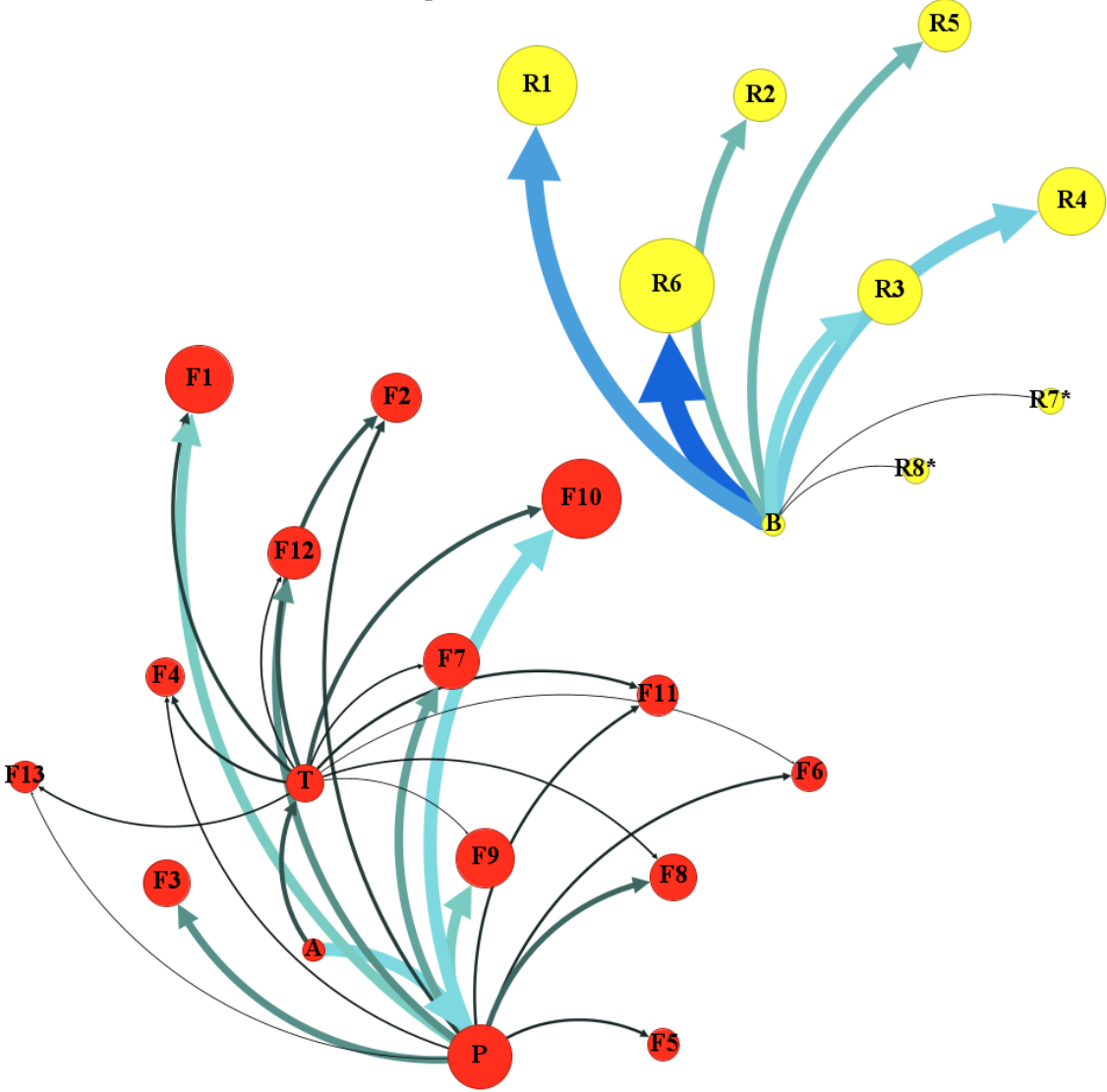
Figura 4.6 – Tipo de concessão do departamento de A&B



Fonte: Elaboração própria

Dentro dos hotéis que fazem concessão do departamento de A&B, nem todos o fazem de forma total. Apenas 5 hotéis recorrem à concessão total do espaço e os restantes 14 fazem-no de forma parcial (verificar apêndice J).

Figura 4.7 - Fatores determinantes para concessionar ou não o departamento de A&B nos empreendimentos hoteleiros



Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.2 - Tabela de codificação da figura 4.7

Codificação da figura 4.7	
Código	Descrição
A	A entidade recorre à concessão
T	Concessão total
P	Concessão parcial
F1	Redução de custos
F2	Foco no <i>core-business</i>
F3	Mais flexibilidade e velocidade na execução das funções, ou seja, mais produtividade
F4	Redução do risco (possibilidade de ter inventários reduzidos)
F5	Qualidade de serviço devido ao pessoal qualificado
F6	Libertação de meios para investimento em atividades centrais
F7	Acesso a recursos humanos e tecnológicos
F8	Redução dos colaboradores efetivos
F9	Baixos níveis de motivação por parte do pessoal da casa
F10	Carência dos padrões de serviço do hotel
F11	Dependência de fornecedores ou entidades e possíveis riscos e instabilidade
F12	Subjugação das políticas de gestão de recursos humanos do contratado
F13	Possíveis ruturas de informação de processos internos
B	A entidade não recorre à concessão
R1	Conflitos e/ou litígios entre as partes
R2	Aparecimento de lacunas no contrato elaborado
R3	Fornecedor não obedece ao contrato
R4	Oportunismo do fornecedor, que utiliza anomalias no contrato para cobrar taxas e valores extra por serviços não referidos e/ou dúbios
R5	As necessidades da organização não são totalmente satisfeitas, pois apesar do fornecedor cumprir, as atividades requeridas não estão corretamente especificadas
R6	A falta de experiência na concessão e o pouco conhecimento da atividade que pretende subcontratar leva a que a empresa incorra em custos inesperados
R7*	Outra: Qualidade de serviço
R8*	Outra: Opção do hotel ter serviço próprio e gerir o departamento

Fonte: Elaboração própria

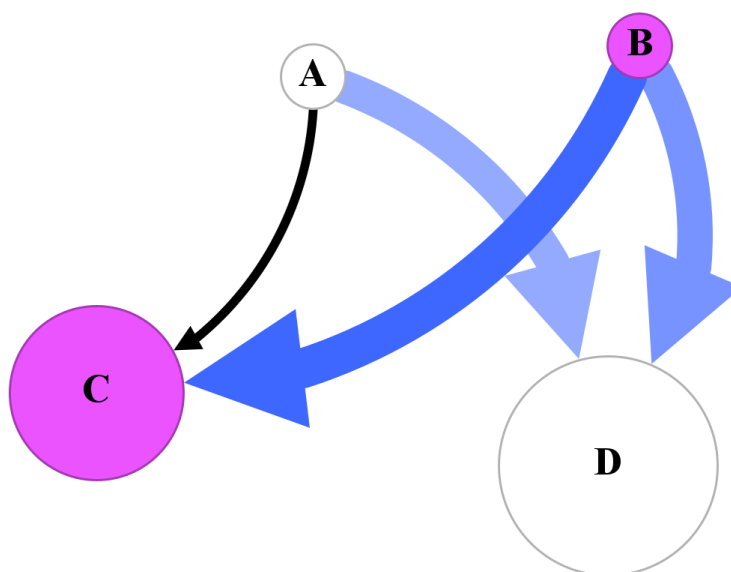
A figura 4.7 representa uma análise *clusters* elaborada com auxílio do *Gephi 0.10.1*. Após a elaboração de um ficheiro Excel com os dados organizados, os mesmos foram importados e analisados com uma distribuição em “*OpenOrd*” que permite uma melhor divisão da rede. Também foi utilizada a “Não sobreposição” com margem 50 para melhor visualização. Na formatação dos nós, foi utilizado o grau de entrada ponderado, isto é, quantas mais entradas de informação tiver o nó maior será a sua representação. No caso em estudo, significa que quanto maior for o nó, mais vezes o fator foi escolhido no inquérito.

As arestas estão formatadas por peso, ou seja, a intensidade varia consoante o número de vezes que determinado nó é escolhido, começando no preto (000000) passado por um azul-esverdeado (8DEBE1) e chegando ao azul (1664D9). Como referido acima, a distribuição e a modularidade dos nós usada possibilita distinguir dois grupos fundamentais, os empreendimentos que recorrem à concessão, a vermelho (FFF930) e os que não recorrem a amarelo (FFFF35).

No primeiro grupo e com o auxílio da tabela 4.2 para codificação, é perceptível observar que a concessão parcial é mais utilizada que a total. Por essa razão, esta tem arestas mais espessas e azuis. Dentro dos mais escolhidos estão, negativamente, a carência dos padrões de serviço do hotel e os baixos níveis de motivação por parte do pessoal da casa. Segue-se a redução de custos e o acesso a recursos humanos e tecnológicos que são aspetos positivos para os hotéis. Da mesma maneira, os hotéis que fazem a concessão total do departamento de A&B também selecionam mais dois fatores negativos, a carência dos padrões de serviço do hotel e a subjugação das políticas de gestão de recursos humanos do contratado. É também perceptível a escolha da redução de custos ao optar pela concessão total.

No que respeita às entidades que não fazem a concessão do departamento de A&B, estas referiram que a falta de experiência na concessão e o pouco conhecimento da atividade que pretende subcontratar leva a que a empresa incorra em custos inesperados e os conflitos e/ou litígios entre as partes seriam os principais riscos caso resolvessem concessionar o departamento. O fornecedor não obedecer ao contrato e o oportunismo deste, que utiliza anomalias no contrato para cobrar taxas e valores extra por serviços não referidos e/ou dúbios são outros dos riscos que mais ressaltam. O R7 e R8 foram dois riscos referidos pelos hoteleiros que não procedem à concessão do departamento, que por não se identificarem com nenhum dos riscos apresentados, sugeriram os mesmos na opção de “Outra” da questão.

Figura 4.8 - Relação entre a satisfação do cliente e a concessão do departamento de A&B



Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.3 - Tabela de codificação da figura 4.8

Codificação da figura 4.8	
Código	Descrição
A	A entidade recorre à concessão
B	A entidade não recorre à concessão
C	A concessão do departamento de A&B afeta negativamente a satisfação do cliente
D	A concessão do departamento de A&B não afeta negativamente a satisfação do cliente

Fonte: Elaboração própria

A questão final do inquérito foi relacionada com a satisfação do cliente, para assim, de uma forma muito superficial, tentar perceber se também poderia ser um fator determinante para os hoteleiros concessionarem ou não o departamento de A&B. A análise na figura 4.8, também foi distribuída em “*OpenOrd*” e apresenta uma gradação de cores das arestas do preto (000000), passando pelo branco (FFFFFF) até ao azul (3E67FF). Tal como na análise anterior, também foi utilizada a “Não sobreposição” com margem 50 para melhor visualização e a formatação dos nós, foi utilizado o grau de entrada ponderado.

Dessa maneira é possível perceber que as entidades que recorrem à concessão não acham que a mesma afeta negativamente a satisfação do cliente. Por outro lado, os hotéis que

não o fazem, acham que o *outsourcing* no departamento de A&B iria afetar negativamente a satisfação dos clientes, podendo este também ser um fator determinante para não o fazerem.

5. Conclusão

Ao longo do trabalho verificou-se a importância do departamento de A&B para um empreendimento hoteleiro. Para Boone (2008) o departamento de A&B nos hotéis tem sido amplamente reconhecido como um elemento significativo que afeta a posição competitiva de um hotel no mercado. Refere ainda que a experiência dos hóspedes com este departamento desempenha um papel fundamental na sua experiência global de alojamento, e também é um fator-chave para impulsionar o crescimento das receitas do hotel. Apesar disso, é um departamento que se caracteriza por ter baixa rentabilidade (Gomes, 2017).

Dessa maneira, torna-se importante investigar quais os fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de A&B nos hotéis. Esta estratégia tem vindo a ajudar na hotelaria, pois permite um maior foco no *core-business* e melhorar a competitividade no mercado. Contudo, subcontratar o departamento de A&B torna-se uma decisão difícil de tomar, devido à importância do mesmo no funcionamento do hotel, podendo levar a críticas e prejudicar o parte do alojamento.

Através de uma metodologia qualitativa, utilizada num questionário de investigação, foi possível responder ao objetivo da dissertação, “Quais os fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de A&B em hotéis de 4 estrelas na cidade do Porto”. Após a recolha de dados feita através do *Google Forms*, os mesmos foram tratados através do *software Gephi 0.10.1*, permitindo uma análise em rede dos fatores que levam os gestores a manter ou a concessionar o departamento de A&B.

Este tema, apesar da sua grande importância, não tem sido muito estudado em Portugal. A maioria dos hotéis em análise (cerca de 58%) recorrem à concessão de atividades não principais como *housekeeping*, lavandaria ou *spa*, mas também de atividades complementares como manutenção, animação ou *marketing*. Os restantes hotéis admitem procurar a concessão em atividades principais como as reservas, receção ou restaurante e apenas 1 dos 20 que responderam que o fazem, não concessionam o departamento de A&B. Dentro das motivações para utilizar esta estratégia e concessionar o departamento de A&B, a redução de custos é a principal objetivo dos hotéis. Além disso, o acesso a recursos humanos e tecnológicos é o segundo fator determinante.

Contudo, foi possível perceber que advêm algumas desvantagens. A carência dos padrões de serviço do hotel foi a mais escolhida, levando a que, de acordo com Gomes (2017) haja uma fraca qualidade de serviço e a experiência do cliente não seja totalmente superada. Os

baixos níveis de motivação por parte do pessoal da casa foi outra das desvantagens enumerada pelos inquiridos, que, contraria o estudo feito por Ferreira (2022) onde conclui que os níveis de motivação do pessoal da casa e dos subcontratados é igual (estudo feito sobre o *outsourcing* nos hotéis de 4 e 5 estrelas da região autónoma da madeira). Por fim, a subjugação das políticas de gestão de recursos humanos do contratado é outro inconveniente para realizar a concessão no departamento de A&B.

A investigação permitiu também compreender quais eram os fatores que levavam os hotéis a não optar pela concessão do departamento. A falta de experiência na concessão e o pouco conhecimento da atividade que pretende subcontratar, leva a custos inesperados, foi o principal fator escolhido pelos gestores. Este é seguido pelos conflitos e/ou litígios entre as partes, oportunismo do fornecedor, que utiliza anomalias no contrato para cobrar taxas e valores extra por serviços não referidos e/ou dúbios e o fornecedor não obedecer ao contrato, são os fatores determinantes para não escolherem concessionar a repartição de A&B. Os fatores obtidos nesta investigação mostram que existe falta de conhecimento sobre a área da concessão e uma carência de empresas que praticam um serviço sério e de qualidade, pois apesar do grande número de entidades que recorrem à concessão (de diferentes departamentos do hotel), apenas 5 o fazem de forma total no departamento de A&B.

Desta investigação advieram duas principais limitações. A primeira passou pela dificuldade em obter os contactos de pessoas responsáveis pelos hotéis, tornando difícil a divulgação do inquérito. Além disso, a necessidade constante durante as semanas do estudo em contactar telefonicamente para o empreendimento, a fim de saber se poderiam preencher o questionário. A linha temporal foi a segunda limitação. O questionário de investigação foi divulgado dia 10 de agosto, até 30 do mesmo mês. Além de ser um curto espaço de tempo, o mês de agosto não ajudou a obter respostas rápidas devido à época alta para a hotelaria.

Como sugestões futuras e dada a falta de estudos na área, é possível realizar a mesma investigação, mas numa amostra maior e com hotéis de diferentes regiões do país, pois era importante perceber como, por exemplo, a área da A&B varia de uma hotelaria no Algarve para a da região do Douro, ou do litoral para o interior. Além disso, alargar a amostra a outras tipologias de empreendimento hoteleiro e perceber as diferenças entre elas.

Outra possibilidade é o uso de entrevistas semiestruturadas, que combinam questões fechadas e abertas e permitem ao entrevistador adicionar perguntas ao longo da entrevista consoante as respostas recebidas (Minayo, 2016). Com a realização de entrevistas será possível

obter respostas mais espontâneas dos entrevistados e informações não pensadas para um questionário. Caso a amostra seja muito grande, tentar agendar entrevistas com pessoas da chefia das principais cadeias hoteleiras da amostra. Por último, prolongar mais o tempo da investigação, para que a amostra tenha tempo para compreender o estudo e responder com calma e exatidão.

Referências bibliográficas

- Abranja, N., Almeida, A. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira - O produto, o serviço e as técnicas*. Lisboa: Lidel.
- Ahn, Y.-Y., Ahnert, S., Bagrow, J., & Barabási, A.-L. (2011). Flavor network and the principles of food pairing. *Scientific Reports*, 1(196). doi:<https://doi.org/10.1038/srep00196>
- Albertin, A. L., & Sanchez, O. P. (2008). *Outsourcing de TI - Impactos, dilemas discussões e casos reais*. Rio de Janeiro: FGV.
- André, A. D. (2008). *Outsourcing SI: Riscos e benefícios para as organizações*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. Obtido em 11 de 07 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10400.5/3735>
- Azevedo, A. L., & Pinto, J. R. (2010). Padrões de distribuição hoteleira no porto no final do século XIX. *Revista Percursos & Ideias*(2), 155-166.
- Banco Mundial. (30 de 04 de 2023). *The World Bank*. Obtido de The World Bank: <https://www.worldbank.org/en/home>
- Barrows, C., & Giannakopoulos, E. (2006). An exploratory study of outsourcing of foodservice operations in Canadian hotels. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 54(4), 375-383. Obtido em 07 de 07 de 2023, de <https://hrcak.srce.hr/161573>
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2), 87-100. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025203>
- Boone, J. (8 de 12 de 2008). *Increasing Importance of Hotel Food and Beverage is Reflected in Food & Beverage Staffing Trends*.
- Boone, J. M. (1997). Hotel-Restaurant Co-Branding - A preliminary study. *Cornell Hotel and Restaurante Administration Quarterly*, 34-43.
- Bowen, J., & Morris, A. (1995). Menu design: can menus sell? *International journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 4-9. doi:<https://doi.org/10.1108/09596119510091699>
- Brito, B. R. (2020). Os impactos da Pandemia COVID-19 no Turismo Mundial. *Janus*, 100-101.

- Camargo, E. E. (2018). *Terceirização do setor de alimentos e bebidas na Hotelaria: Estudo caso no Município de Florianópolis*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Santa Catarina: Instituto Federal de Santa Catarina. Obtido em 03 de 07 de 2023, de <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/935>
- Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in maintenance management: A valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-24. doi:<https://doi.org/10.1108/13552519510096369>
- Cândido, C. (2011). Qualidade no sector do turismo em Portugal. Em P. Sampaio, A. L. Paiva, & L. Capelas, *Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações* (pp. 1-27). Lisboa: Verlag Dashöfer. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.1/4379>
- Carev, D. (2008). *Guest satisfaction and guest loyalty study for hotel Industry*. Rochester Institute of Technology . Obtido em 26 de 09 de 2023, de <https://scholarworks.rit.edu/theses/508>
- Carrasqueira, H. (2021). *Hotelaria Internacional*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira* (9 ed.). Brasil: Educs - Editora da Universidade de Caxias do Sul.
- Costa, F., & Macedo-Soares, T. (2003). Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva. *Revista De Administração Pública*, 37(1), 99-132. Obtido em 04 de 07 de 2023, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6478>
- Costa, R. L. (2010). O Outsourcing dos sistemas de informação como factor de competitividade no sector da banca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11-19.
- Daniel, A. C. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, VIII(14), 255-276. Obtido de <http://hdl.handle.net/10314/2631>
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., Alcott, P., & Yasoshima, J. (2012). *Gestão de Alimentos e Bebidas* (Edição compacta ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Deloitte. (2020). Atlas da Hotelaria 2020. Obtido em 4 de 5 de 2023, de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>
- Diário da República: 1.ª série, n.º 125. (30 de 6 de 2017). Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de junho. *Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos*

- empreendimentos turísticos*. Diário da República: 1ª série, nº 125. Obtido em 23 de 6 de 2023, de <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/80-2017-107596685>
- Dias, R. (2011). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Atlas.
- Editora, P. (12 de 04 de 2023). *Infopédia*. Obtido de Dicionários Porto Editora: <https://www.infopedia.pt/>
- Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2020). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102419>
- Emirbayer, M., & Goodwin, J. (1994). Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. *American Journal of Sociology*, 99(6), 1411-1454. Obtido em 22 de 09 de 2023, de <https://www.jstor.org/stable/2782580>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and Its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *Hospitality Management*, 23(3), 287-306. doi:[doi:10.1016/j.ijhm.2003.11.004](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.11.004)
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707-721. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.03.013>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49-70. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x>
- Everitt, B., Landau, S., Leese, M., & Stahl, D. (2011). *Cluster Analysis* (5th edition ed.). United Kingdom: WILEY.
- Falcón, V. V., Sánchez, F. C., & Romero Fernández, A. J. (2020). Impacto de la Covid-19 en el turismo mundial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 207-216.
- Fernandes, J. R., & Martins, L. S. (1989). Fragmentos de um século de vida dos cafés, restaurantes e hotéis do Porto. *Atlas de Conferência Nacional*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10216/23648>

- Ferreira, J. A. (2022). *O outsourcing e a performance dos hotéis da Madeira*. Universidade do Algarve. Faro: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo. Obtido em 04 de 04 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10400.1/19380>
- Ferreira, P. G. (2015). *Custos, Controlo e Qualidade no Serviço F&B no Hotel Meliã Madeira Mare*. Faro: Universidade do Algarve. Obtido em 27 de 09 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10400.1/8105>
- Figueiredo, M. N. (2017). *O impacto do luxo na hotelaria - A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril. doi:<http://hdl.handle.net/10400.26/24567>
- Garcia-Marques, T., & Bártole-Ribeiro, R. (2020). O formato das questões de resposta fechada : implicações para a natureza, validade e fiabilidade das medidas. *Análise Psicológica*, 38(2), 271-288. doi:<https://doi.org/10.14417/ap.1659>
- Gephi. (03 de 09 de 2023). Obtido de Gephi - makes graphs handy: <https://gephi.org/>
- Gilley, K., & Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00055-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00055-6)
- Given, L. (2008). Methodology. Em SAGE, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (Vol. 1 & 2, pp. xxix-xxxii). United States of America: SAGE. Obtido em 22 de 09 de 2023
- Gomes, V. (2017). *Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lisboa: Lidel.
- Gonçalves, A. C. (2006). *Guias técnicos de investimento em turismo : gestão em restauração e bebidas*. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal.
- Gonçalves, M. L. (2018). *A importância do departamento de F&B na satisfação final do cliente, na Hotelaria*. Lisboa: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Obtido em 20 de 03 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10400.26/32687>
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (2005). Outsourcing in a Global Economy. *The Review of Economic Studies*, 72, 135-159. doi:0034-6527/05/00070135\$02.00

- Hallam, G., & Baum, T. (1996). Contracting out food and beverage operations in hotels: a comparative study of practice in north America and the United Kingdom. *International Journal of Hospitality Management*, 15(1), 41-50.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142–155. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.07.002>
- Hemmington, N., & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261. doi:<https://doi.org/10.1108/09596110010330831>
- Hensdill, C. (1996). Partnerships in dinning. *Hotels*, 30(2), 57-60.
- Heywood, J. B. (2001). *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Hoppen, N., Lapointe, L., & Moreau, E. (1996). Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. *Revista eletrônica de administração*, 2(2). Obtido em 27 de 09 de 2023, de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/19397>
- Ignarra, L. R. (2003). *Fundamentos do Turismo* (3ª ed rev. e ampl ed.). São Paulo: Senac.
- INE. (12 de 06 de 2023). *Estatísticas do Turismo*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Janeiro, J. A. (1991). *Guia técnico de hotelaria: a arte e a ciência dos modernos serviços de*. Lisboa: Cetop.
- Jeffay, J., Bohannon, S., & Laspisa, E. (1997). Beyond benefits: The changing face of HR outsourcing. *Benefits Quarterly*, 13(1), 41-46. Obtido em 12 de 6 de 2023
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2008). *Administração: Princípios e tendências* (2ª revista e atualizada ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 963-973. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.010>
- Letica, M. (2016). The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 21(7), 77-97.

- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of information technology outsourcing: A cross sectional analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9(1), 7-24. doi:<https://doi.org/10.1080/07421222.1992.11517945>
- Madeira, M. D. (2018). *A hospitalidade na indústria hoteleira: a satisfação dos hóspedes nos alojamentos locais da cidade do Porto*. Vila do Conde: Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Hotelaria e Turismo. Obtido em 31 de 5 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10400.22/12638>
- Maneca, C. d. (2010). *O Sector da Construção Civil em Portugal - A necessidade de uma Cultura de Segurança e de Prevenção*. Porto: Universidade do Porto. Obtido em 26 de 09 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10216/53357>
- Manfio, V. (2018). *Vitivinicultura e associativismo: a dinâmica da Associação Vinhos da Campanha na formação de um território no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Marques, J. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Civilização Editora.
- Marques, M. (2016). How outsourcing can contribute to the efficiency and effectiveness in the public sector: Some indicators about Portugal. *Problems of Management in the 21st Century*, 11(2), 93-106.
- Mazalan, M. (06 de 2000). Menu Development and Analysis. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Mazalan-Mifli/publication/281059125_Menu_Development_and_Analysis/links/55d2cac608ae0a341722242f/Menu-Development-and-Analysis.pdf
- Mclvor, R. (2005). *The Outsourcing Process - Strategies for Evaluation and Management*. New York: Cambridge University Press.
- Meneses, R., Brito, C., Lopes, B., & Correia, R. (2023). Satisfaction and Dissatisfaction in Wine Tourism: A User-Generated Content Analysis. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1-15. doi:<https://doi.org/10.1177/14673584231191989>
- Mets, J. (2006). *Interpretação de clusters gerados por algoritmos de clustering hierárquico*. São Carlos: Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação. doi:<https://doi.org/10.11606/D.55.2006.tde-14092006-090701>

- Minayo, M. d. (2016). O desafio da pesquisa social. Em M. d. Minayo, S. Deslandes, & R. Gomes, *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (pp. 9-29). Petrópolis: Editora Vozes.
- Moser, F. (2010). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas* (2 ed.). Lisboa: Cetop.
- Mun, S., 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, 159-168. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.010>
- Najafi, A. (2019). *Comparison between staff outsourcing and in-house staffing in food and beverage operations at hotel Kämp*. Dissertação de licenciatura, Laurea University of Applied Sciences. doi:<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904054435>
- Navas-Ríos, M. (2019). Revisión sistemática del concepto “turismo comunitario”. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 144-162. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5884>
- Oliva, M. M. (2008). *Arquitetura e turismo : evolução do modelo hoteleiro moderno português*. Prova final de Licenciatura em Arquitectura, Coimbra. Obtido de <http://hdl.handle.net/10316/7403>
- Paulos, S. d. (2016). *Hotelaria – Contribuições para o seu estudo e o caso do Porto*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto. Obtido em 1 de 6 de 2023, de <https://hdl.handle.net/10216/103223>
- Pires, M. J. (2002). *Raízes do Turismo no Brasil* (2º ed.). São Paulo: Manole.
- Pizarro, S. N. (2010). *O Contrato de Outsourcing*. Coimbra, Portugal: Coimbra Editora.
- PORDATA. (1 de 06 de 2023). *Pordata - Estatísticas sobre Portugal e Europa*. Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/home>
- Provenzano, D. (2007). As I see it: Hotel Director of Food and Beverage. Em D. Rutherford, & M. O'Fallon, *Hotel Management and Operations* (4ª ed., pp. 251-253). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Quinteiro, S., & Baleiro, R. R. (2019). *Estudos em literatura e turismo: Conceitos fundamentais* (2ª ed.). Lisboa: Centro de Estudos Comparatistas da Universidade de Lisboa;

Universidade de Lisboa; Faculdade de Letras. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.1/17465>

Regulamento (CE) N.º 852/2004 do Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia de 29 de abril de 2004. (2004). *Higiene dos géneros alimentícios*. Parlamento Europeu.

Ribeiro, D. T. (2021). *O Porto e a Região do Douro como destino turístico e a relação com o vinho do Porto - A Matriz dos 4C's de Competitividade do Destino Turístico*. Évora: Universidade de Évora. Obtido em 21 de 09 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10174/29822>

Richard, E., & Nick, J.-E. (2003). Using Ethnography in Strategic Consumer Research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(4), 215-223. doi:<https://doi.org/10.1108/13522750310495300>

Ríos, F. G., & Ríos, H. G. (2010). *Portugal: Impresiones para servir de guía al viajero*. Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. Obtido em 1 de 6 de 2023, de <https://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcp1z7>

Sandeep, M., & Vinti, D. (2009). Application of Kasavana & Smith Menu Engineering model to menu of a resort restaurant - A case study approach. *JOHAR - Journal of Hospitality Application & Research*, 3(2), 41-49.

Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Schensul, J. (2008). Methodology. Em SAGE, *The Sage encyclopedia of qualitative research method* (Vol. 1 & 2, pp. 516-521). United States of America: SAGE. Obtido em 22 de 09 de 2023

Serra, M. D. (2016). *Relação Enogastronómica Regional Algarvia*. Prova para Obtenção do Título de Especialista em Hotelaria e Restauração, Universidade do Algarve, Faro.

Silva, M. M. (2020). *Estratégias de valorização da gastronomia na perspetiva do departamento de Food & Beverage – Estudo de caso The Hotel Brussels*. Bruxelas: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Obtido em 03 de 07 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10400.26/35648>

Turismo de Portugal. (1 de 11 de 2020). *World Travel Awards 2020: Portugal é o Melhor Destino Europeu pelo quarto ano consecutivo*. Obtido em 22 de 09 de 2023, de

<https://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-e-melhor-destino-europeu-pelo-quarto-ano-consecutivo.aspx>

Turismo de Portugal. (2023). *Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET)*. Obtido de Turismo de Portugal: https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/_default.aspx

Turismo de Portugal. (7 de março de 2023). Visão Geral. Obtido de https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal I.P. (2017). *Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro*. Lisboa.

Valador, N. R. (2015). *Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria. Obtido em 20 de 03 de 2023, de <http://hdl.handle.net/10400.8/2234>

Van Mieghem, J. (1999). Coordinating Investment, Production, and Subcontracting. *Management Science*, 45(7), 954-971. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.45.7.1008>

Vieira, G. A. (2017). *Gestão de outsourcing de catering na Santa Casa da Misericórdia do Porto: um novo modelo*. Porto: Faculdade das Ciências Económicas Sociais e da Empresa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10437/8532>

Vieira, J. M. (2007). O turismo em Portugal : situação actual e. *Lusíada. Economia e Empresa*, 7, 9-36. doi:<https://doi.org/10.34628/txs6-xm79>

Wexler, F. (1993). Sumptuous new dining spots. *Hotels*, 63-98.

World Tourism Organization. (2015). *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. Madrid: UNWTO. doi:<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284416646>

WTTC - World Travel & Tourism Council. (2023). Economic Impact Reports. Obtido em 30 de março de 2023, de <https://wttc.org/research/economic-impact>

Yin, R. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4^a ed., Vol. 5). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Zaitseva, N., Somova, T., Larionova, A., Gornostaeva, Z., Eliseeva, O., Tepina, J., & Ryabokon, N. (2017). Evaluation of the Socio-Economic Benefits from the Use of

Outsourcing in the Service and Hospitality Industryters. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 12(7b), 1183-1191. doi:10.12973/ejac.2017.00243a

Apêndices

Apêndice A: *E-mail* enviado ao Turismo de Portugal para obtenção de dados acerca das chegadas internacionais de turistas a nível mundial

De: Miguel Gomes [REDACTED]
Date: quinta, 30/03/2023 à(s) 16:28
Subject: Solicitação de dados
To: <conhecimento@turismodeportugal.pt>

Boa tarde,

Estou de momento a realizar a minha dissertação de mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da universidade do Algarve e gostaria de saber se vocês têm e se podem facultar dados das chegadas internacionais de turistas a nível Mundial de 2022 (ou 2021) até 2000 ou posterior.
Obrigado.

--

Com os melhores cumprimentos,
Miguel Gomes

Apêndice B: E-mail de resposta do Turismo de Portugal com os dados pedidos

De: Turismo de Portugal - Conhecimento <conhecimento@turismodeportugal.pt>
Date: quarta, 5/04/2023 à(s) 11:28
Subject: RE: Solicitação de dados
To: Miguel Gomes <migueltgomes647@gmail.com>

Exmo. Sr. Miguel Gomes,

Encontra em anexo o número de chegadas internacionais de turistas, a nível global de 1950 a 2022.
Os dados de 2022 ainda são provisórios.

Melhores cumprimentos,

André Tomé

Gestão de Projetos

Departamento de Business Intelligence

Direção de Gestão do Conhecimento

t: +351 211 140 545



#TimeToBe
Time to start. Time to go.

[Click here to watch #TimeToBe on Youtube](#)

Este e-mail pretende ser amigo do ambiente. Pondere antes de o imprimir!

O Turismo de Portugal dá preferência a produtos e serviços com menor impacte ambiental. Agradecemos contacto através dos canais digitais.

Please consider the environment before printing.

Turismo de Portugal prefers products and services with low environmental footprint. Please use digital channels

Apêndice C: *E-mail* enviado ao orientador para validação de questionário

De: MIGUEL REGO GOMES

Enviado: quinta-feira, 3 de agosto de 2023 17:05

Para: Manuel António Dionísio Serra [REDACTED]

Assunto: Dissertação

Boa tarde, professor Manuel,

Espero que se encontre bem.

Estive fora na semana passada e daí a minha ausência .

Como ficou acordado na última reunião, realizei o questionário e gostava que o professor desse uma vista de olhos. Deixei todas as questões sem caráter obrigatório para o professor ver e comentar no próprio inquérito naquilo que estiver errado.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSda8tZXh7fZVsfSH4vgL8xXI8O0DjLI5RauGiTVjRv8wle-BQ/viewform?usp=sf_link

Além disso envio-lhe em anexo a dissertação com a parte da metodologia feita, para o professor ver.

Estou disponível para marcar reunião assim que possível para saber os próximos passos.

Obrigado.

Com os melhores cumprimentos,

Miguel Gomes

Apêndice D: E-mail do orientador com correções e validação do questionário

De: Manuel António Dionísio Serra [REDACTED]

Enviado: sábado, 5 de agosto de 2023 10:11

Para: MIGUEL REGO GOMES [REDACTED]

Assunto: RE: Dissertação

Bom dia Miguel,

Começo a ver que o tempo para isto resultar como planeado está muito limitado, dado que tens que entregar o trabalho até final de setembro.

Não vale a pena fazermos entrevistas e/ou questionários se não tivermos um nº significativo de respostas e para isso precisas de tempo. O mês de agosto é muito adverso a respostas rápidas. Perdeu-se muito tempo e o final de setembro está à porta. Pensa sobre isto.

Se pretenderes avançar para a entrega em setembro, pergunto:

Já tens a lista de contactos para onde enviar os questionários? É uma lista de contactos significativa? Tens que enviar para todas as unidades identificadas no objetivo do trabalho e ao fim de 1 semana, voltares ao contacto para te responderem. faz isso regularmente (semana a semana) junto de quem ainda não respondeu.

Quanto às entrevistas - o guião está feito? as pessoas a entrevistar estão identificadas? - Se for para avançar este ano, deixava este processo das entrevistas de parte e avançava apenas com os questionários.

Caso pretendas mesmo avançar, deixo algumas sugestões de melhoria para o formulário:

Taxa média de ocupação **anual**

Número de colaboradores do departamento de A&B

(tratando-se de um departamento concessionado passe para a questão seguinte)? colocar resposta como opcional

Na questão abaixo a opção do meio terias que colocar uma linha para enumerarem e a informação não fica padronizada. deves dar exemplos nas 3 opções, como fizeste na primeira, para que os respondentes percebam o que pretendes com atividades principais, complementares e não principais.

Caso afirmativo na última questão, é praticado em:

- Atividades principais (como reservas, recepção, restaurante, etc)
- Atividades complementares (enumerar 2)
- Atividades não principais

na questão abaixo deves colocar 2 notas:

(Se respondeu Sim, siga para **Entidades que recorrem à concessão do departamento de A&B**)

(Se respondeu Não, siga para **Entidades que não recorrem à concessão** aqui tens que acrescentar "**do departamento de A&B**" para ficar igual ao de cima)

Recorre à concessão no departamento de A&B?

- Sim
- Não

A questão: "Desvantagens ao optar por esta estratégia", deves colocar "Desvantagens ao optar pela estratégia de concessão do departamento de A&B"

A questão abaixo, deixava apenas com Sim ou Não:

Acha que a concessão do departamento de A&B afeta negativamente a satisfação do cliente?

- Sim
- Não
- Talvez

Deves colocar as respostas como obrigatórias, exceto naquela que eu refiro para deixares como opcional

Quanto à metodologia, seria interessante fazer-se uma análise por clusters. Mas é algo que ainda tens que amadurecer, fazer pesquisas, experimentar, etc... até ficares confortável com a ferramenta que vier a ser selecionada e com a forma como os dados terão de ser trabalhados.

Uma análise através do VOSviewer ou do Gephi que são programas que podem ajudar na concretização do objetivo "Fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de A&B em hotéis de 4 estrelas na cidade do Porto". Podes ter outra ideia para o tratamento dos dados. Se tiveres diz.

Estou de férias e vou passar algum tempo sem acesso ao computador.

Diz-me o que pretendes fazer e dentro do possível tentarei ajudar.

em anexo segue um artigo em que é utilizado o VOSviewer e o meu trabalho de Especialista, no qual utilizo o Gephi. São gratuitos e podes descarregar e fazer experiências para tentar adaptar ao teu objetivo.

Depois de digeres este mail, se quiseres reunir diz, para arranjarmos um dia e hora.

Com os melhores cumprimentos,

Manuel Serra

Professor Adjunto Convidado

Universidade do Algarve

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Apêndice E: Questionário de investigação

Fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de A&B em hotéis de 4 estrelas na cidade do Porto

Autor: Miguel Rego Gomes

migueltgomes647@gmail.com [Mudar de conta](#)



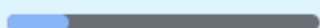
Não partilhado

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve. Tem como objetivo perceber quais são os fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de Alimentação e Bebidas em hotéis de 4 estrelas inseridos na cidade do Porto.

Os dados obtidos serão apenas usados em contexto académico, a fim de discussão dos resultados, não sendo revelada a identidade dos estabelecimentos para sua proteção. Pedese que todas as respostas sejam dadas de forma mais honesta e real ao contexto possível

O questionário tem uma duração estimada de 5 minutos e conta com perguntas de resposta aberta (curta) e resposta fechada (múltipla e/ou de verificação).

[Seguinte](#)



Página 1 de 5

[Limpar formulário](#)

Caracterização da Unidade Hoteleira

Nome da unidade Hoteleira *

A sua resposta

Ano de abertura do hotel? *

A sua resposta

Modelo de gestão *

- Unidade independente
- Cadeia nacional
- Cadeia internacional

Taxa de ocupação do hotel (2022)? *

A sua resposta _____

Número total de colaboradores contratados pela unidade hoteleira? *

A sua resposta _____

Número de colaboradores do departamento de A&B?

Se aplicável

A sua resposta _____

Na entidade, recorrem à concessão? *

Também apelidado de subcontratação, terceirização ou *outsourcing*

- Sim
- Não

Caso afirmativo na última questão, é praticado em:

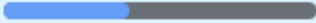
- Atividades principais (como reservas, recepção, restaurante, etc)
- Atividades não principais (como housekeeping, lavanderia, Spa, etc)
- Atividades complementares (como manutenção, animação, marketing, etc)

Recorre à concessão do departamento de A&B? *

- Sim
- Não

Anterior

Seguinte

 Página 2 de 5

Limpar
formulário

Entidades que recorrem à concessão do departamento de A&B

A concessão deste departamento é: *

A concessão total é a transferência completa de um processo ou departamento (Jeffay, Bohannon, & Laspisa, 1997) e a parcial é a concessão de determinadas atividades específicas, mantendo o resto do departamento internamente (Elhoushy, Salem, & Agag, 2020).

- Total
- Parcial

Fatores que levaram a entidade a concessionar o mesmo? *

(Selecione as 3 opções que mais se adequam à sua realidade)

- Redução de custos;
- Foco no core-business;
- Mais flexibilidade e velocidade na execução das funções, ou seja, mais produtividade;
- Redução do risco (possibilidade de ter inventários reduzidos);
- Qualidade de serviço devido ao pessoal qualificado;
- Libertação de meios para investimento em atividades centrais;
- Acesso a recursos humanos e tecnológicos.
- Outra: _____

Desvantagens ao optar pela estratégia de concessão do departamento de A&B *

(Selecione as 3 opções que mais se adequam à sua realidade)

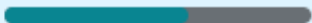
- Redução dos colaboradores efetivos;
- Baixos níveis de motivação por parte do pessoal da casa;
- Carência dos padrões de serviço do hotel;
- Dependência de fornecedores ou entidades e possíveis riscos e instabilidade;
- Subjugação das políticas de gestão de recursos humanos do contratado;
- Possíveis rupturas de informação de processos internos;
- Outra: _____

Acha que a concessão do departamento de A&B afeta negativamente a satisfação do cliente? *

- Sim
- Não

Anterior

Seguinte

 Página 3 de 5

Limpar
formulário

Entidades que não recorrem à concessão

Qual ou quais destes riscos considera como fator determinante para não optar pela concessão do departamento de A&B? *

Selecione os 3 riscos que mais afetariam a entidade em caso de recorrer à concessão

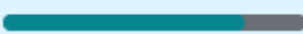
- Conflitos e/ou litígios entre as partes;
- Aparecimento de lacunas no contrato elaborado;
- Fornecedor não obedece ao contrato;
- Oportunismo do fornecedor, que utiliza anomalias no contrato para cobrar taxas e valores extra por serviços não referidos e/ou dúbios;
- As necessidades da organização não são totalmente satisfeitas, pois apesar do fornecedor cumprir, as atividades requeridas não estão corretamente especificadas;
- A falta de experiência na concessão e o pouco conhecimento da atividade que pretende subcontratar leva a que a empresa incorra em custos inesperados.
- Outra: _____

Acha que a concessão do departamento de A&B afetaria a satisfação do cliente? *

- Sim
- Não

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

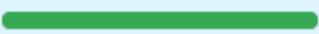
 Página 4 de 5

[Limpar formulário](#)

Grato pelo contributo!

[Anterior](#)

[Enviar](#)

 Página 5 de 5

[Limpar formulário](#)

Apêndice F: Exemplo de *e-mail* enviado para os hotéis a divulgar a investigação

De: Miguel Gomes [REDACTED]
Date: quinta, 10/08/2023 à(s) 14:10
Subject: Questionário de investigação
To: [REDACTED]

Estimado/a Sr/Sra,

O meu nome é Miguel Gomes e estou a realizar a minha dissertação de mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve.

O presente email pretende divulgar a minha investigação sobre os "Fatores determinantes para manter ou concessionar o departamento de A&B em hotéis de 4 estrelas da cidade do Porto".

Como falado telefonicamente com um dos colaboradores do hotel, agradecia que o presente e-mail fosse reencaminhado para a pessoa responsável, para que a mesma possa responder e contribuir para a minha investigação.

O questionário não tomará muito do seu tempo, tendo como média de resposta os 5 minutos. O link do mesmo é o seguinte:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSda8tZXh7fZVsfSH4vqL8xXI8O0DjLI5RauGiTVjRv8wle-BQ/viewform?usp=sf_link

Muito obrigado.

--

Com os melhores cumprimentos,
Miguel Gomes

Apêndice G: Resultado do questionário, complemento da figura 4.1 e 4.2

Inquiridos	Modelo de gestão	Taxa de ocupação do hotel (2022)
Hotel 1	Unidade independente	75%
Hotel 2	Cadeia internacional	N/A
Hotel 3	Cadeia nacional	68%
Hotel 4	Cadeia internacional	60%
Hotel 5	Cadeia nacional	78%
Hotel 6	Cadeia internacional	62%
Hotel 7	Unidade independente	71%
Hotel 8	Cadeia nacional	62%
Hotel 9	Cadeia internacional	70%
Hotel 10	Cadeia internacional	68%
Hotel 11	Unidade independente	50%
Hotel 12	Cadeia internacional	60%
Hotel 13	Cadeia internacional	72%
Hotel 14	Unidade independente	72%
Hotel 15	Cadeia internacional	n/a
Hotel 16	Unidade independente	73%
Hotel 17	Cadeia nacional	56%
Hotel 18	Cadeia nacional	80%
Hotel 19	Cadeia nacional	75%
Hotel 20	Cadeia internacional	70%
Hotel 21	Cadeia nacional	85%
Hotel 22	Unidade independente	80%
Hotel 23	Cadeia internacional	70%
Hotel 24	Cadeia internacional	70%
Hotel 25	Cadeia nacional	Não temos histórico
Hotel 26	Cadeia internacional	N/A
Hotel 27	Cadeia nacional	55%
Hotel 28	Cadeia internacional	69%
Hotel 29	Cadeia nacional	60%
Hotel 30	Cadeia internacional	73%
Hotel 31	Cadeia nacional	59%
Hotel 32	Cadeia nacional	75%
Hotel 33	Cadeia nacional	54%
Hotel 34	Cadeia nacional	68%
Hotel 35	Cadeia internacional	70%
Hotel 36	Cadeia internacional	56%
Hotel 37	Cadeia internacional	61%
Hotel 38	Cadeia internacional	55%
Hotel 39	Cadeia nacional	80%
Hotel 40	Cadeia internacional	50%
Hotel 41	Cadeia nacional	82%
Hotel 42	Cadeia internacional	50%
Hotel 43	Cadeia nacional	76%
Hotel 44	Cadeia nacional	80%
Hotel 45	Cadeia internacional	68%
Hotel 46	Cadeia nacional	70%

Inquiridos	Modelo de gestão	Taxa de ocupação do hotel (2022)
Hotel 47	Cadeia internacional	58%
Hotel 48	Cadeia internacional	59%
Hotel 49	Unidade independente	71%
Hotel 50	Cadeia internacional	77%
Hotel 51	Cadeia internacional	55%
Hotel 52	Cadeia internacional	60%
Hotel 53	Cadeia internacional	54%

Apêndice H: Resultado do questionário, complemento à tabela 4.1

Inquiridos	Ano de abertura do hotel	Número total de colaboradores contratados pela unidade hoteleira	Número de colaboradores do departamento de A&B*
Hotel 1	2009	21	2
Hotel 2	2023	37	16
Hotel 3	2022	36	14
Hotel 4	2022	18	
Hotel 5	2015	14	5
Hotel 6	2022	35	13
Hotel 7	2015	14	6
Hotel 8	2022	24	10
Hotel 9	2021	31	10
Hotel 10	2021	28	
Hotel 11	2022	18	7
Hotel 12	2021	31	11
Hotel 13	2005	25	9
Hotel 14	2001	26	7
Hotel 15	2023	25	13
Hotel 16	1973	30	14
Hotel 17	2020	29	12
Hotel 18	2018	20	5
Hotel 19	2021	18	5
Hotel 20	2017	13	6
Hotel 21	2015	41	23
Hotel 22	2013	13	
Hotel 23	2006	28	
Hotel 24	2011	21	8
Hotel 25	2023	15	4
Hotel 26	2023	26	11
Hotel 27	2007	32	12
Hotel 28	2021	35	14
Hotel 29	1984	40	13
Hotel 30	2019	28	11
Hotel 31	1997	39	13
Hotel 32	2020	28	10
Hotel 33	2010	21	8
Hotel 34	2013	36	15
Hotel 35	2021	29	12
Hotel 36	2021	19	
Hotel 37	2021	25	18
Hotel 38	2022	18	
Hotel 39	2019	16	6
Hotel 40	2019	30	8
Hotel 41	2021	5	
Hotel 42	2015	40	18
Hotel 43	2016	19	6
Hotel 44	2019 Como Portobay	80	30

Inquiridos	Ano de abertura do hotel	Número total de colaboradores contratados pela unidade hoteleira	Número de colaboradores do departamento de A&B*
Hotel 45	2019	41	16
Hotel 46	2010	24	8
Hotel 47	2017	28	12
Hotel 48	2012	45	18
Hotel 49	2015	25	13
Hotel 50	2016	21	8
Hotel 51	2016	47	22
Hotel 52	2014	14	
Hotel 53	2006	42	14

*Pergunta opcional

Apêndice I: Resultado do questionário, complemento às figuras 4.3 e 4.4

Inquiridos	Na entidade, recorrem à concessão?	Caso afirmativo na última questão, é praticado em:*
Hotel 1	Não	
Hotel 2	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 3	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 4	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 5	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 6	Sim	Atividades complementares (como manutenção, animação, marketing, etc)
Hotel 7	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 8	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 9	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 10	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 11	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 12	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 13	Sim	Atividades complementares (como manutenção, animação, marketing, etc)
Hotel 14	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 15	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 16	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 17	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 18	Não	
Hotel 19	Não	
Hotel 20	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 21	Não	
Hotel 22	Não	
Hotel 23	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 24	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)
Hotel 25	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, etc)

Inquiridos	Na entidade, recorrem à concessão?	Caso afirmativo na última questão, é praticado em:*
Hotel 26	Sim	Atividades complementares (como manutenção, animação, marketing, etc)
Hotel 27	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavanderia, Spa, etc)
Hotel 28	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 29	Sim	Atividades complementares (como manutenção, animação, marketing, etc)
Hotel 30	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 31	Sim	Atividades complementares (como manutenção, animação, marketing, etc)
Hotel 32	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 33	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 34	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavanderia, Spa, etc)
Hotel 35	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 36	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 37	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 38	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavanderia, Spa, etc)
Hotel 39	Sim	Atividades complementares (como manutenção, animação, marketing, etc)
Hotel 40	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 41	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavanderia, Spa, etc)
Hotel 42	Não	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 43	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavanderia, Spa, etc)
Hotel 44	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 45	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 46	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, etc)
Hotel 47	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavanderia, Spa, etc)
Hotel 48	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavanderia, Spa, etc)

Inquiridos	Na entidade, recorrem à concessão?	Caso afirmativo na última questão, é praticado em:*
Hotel 49	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, <i>etc</i>)
Hotel 50	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, <i>etc</i>)
Hotel 51	Sim	Atividades não principais (como <i>housekeeping</i> , lavandaria, Spa, <i>etc</i>)
Hotel 52	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, <i>etc</i>)
Hotel 53	Sim	Atividades principais (como reservas, receção, restaurante, <i>etc</i>)

*Pergunta opcional

Apêndice J: Resultado do questionário, complemento das figuras 4.5 e 4.6

Inquiridos	Recorre à concessão do departamento de A&B?	A concessão deste departamento é:
Hotel 1	Não	
Hotel 2	Sim	Parcial
Hotel 3	Sim	Parcial
Hotel 4	Sim	Total
Hotel 5	Não	
Hotel 6	Não	
Hotel 7	Não	
Hotel 8	Não	
Hotel 9	Sim	Parcial
Hotel 10	Sim	Total
Hotel 11	Não	
Hotel 12	Não	
Hotel 13	Não	
Hotel 14	Não	
Hotel 15	Não	
Hotel 16	Sim	Parcial
Hotel 17	Não	
Hotel 18	Não	
Hotel 19	Não	
Hotel 20	Não	
Hotel 21	Não	
Hotel 22	Não	
Hotel 23	Sim	Parcial
Hotel 24	Não	
Hotel 25	Não	
Hotel 26	Não	
Hotel 27	Não	
Hotel 28	Sim	Parcial
Hotel 29	Não	
Hotel 30	Sim	Parcial
Hotel 31	Não	
Hotel 32	Sim	Parcial
Hotel 33	Sim	Parcial
Hotel 34	Não	
Hotel 35	Sim	Parcial
Hotel 36	Sim	Total
Hotel 37	Sim	Total
Hotel 38	Não	
Hotel 39	Não	
Hotel 40	Sim	Parcial
Hotel 41	Não	
Hotel 42	Não	
Hotel 43	Não	
Hotel 44	Não	
Hotel 45	Sim	Parcial

Inquiridos	Recorre à concessão do departamento de A&B?	A concessão deste departamento é:
Hotel 46	Sim	Parcial
Hotel 47	Não	
Hotel 48	Não	
Hotel 49	Não	
Hotel 50	Não	
Hotel 51	Não	
Hotel 52	Sim	Total
Hotel 53	Sim	Parcial