

Modelos de negócio da restauração: Que estratégias para preservar os Patrimónios Alimentares regionais?

Restaurants' Business Models: What kind of strategies to safeguard **regional food heritage?**

JOSEFINA SALVADO * [josefina.o.salvado@gmail.com]

ELISABETH KASTENHOLZ ** [elisabethk@ua.pt]

Resumo | Partindo da tese de que a cultura e as tradições também se servem à mesa, este trabalho visa descobrir as estratégias de negócio utilizadas por 33 restaurantes da região do Porto para promover a gastronomia regional e a atratividade do destino turístico, usando para o efeito o quadro analítico do *Business Model Canvas*. Os resultados revelam ofertas gastronómicas autênticas baseadas nas heranças culinárias familiares, a utilização de recursos locais com benefícios para as comunidades, fortes relações com os clientes e a colaboração no sentido da sustentabilidade das marcas regionais. Para robustecer o turismo gastronómico (assente na cozinha tradicional portuguesa e de combate a gentrificação alimentar), os empresários sublinharam a necessidade de alargar o fortalecimento dos seus conhecimentos associados aos Patrimónios Alimentares via ações de formação e a implementação da certificação de autenticidade das suas cozinhas tradicionais.

Palavras-chave | Turismo gastronómico, restauração tradicional, patrimónios alimentares, *Business Model Canvas*, Porto

Abstract | Assuming that culture and traditions can be served at the table, this work aims to discover which business strategies are pointed out by 33 restaurants in the Porto region (using the Business Model Canvas), in order to promote regional cuisines, fighting the food gentrification and fostering destination attractiveness. The results showed businesses with a regional identity and authentic gastronomic offer, based on family culinary heritage, buying local products, with benefits for the communities, strengthening customer relationships, and fostering the sustainability of regional brands. In order to reinforce food

* **Doutora em Turismo e Pós Doutorada em Enoturismo** pela Universidade de Aveiro. **Doutoranda em Patrimónios Alimentares Culturais e Identidades** na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra). **Professora Auxiliar Convidada** na Universidade de Coimbra (Faculdade de Letras, Departamento de Geografia e Turismo). **Investigadora integrada** no CECH - Centro de Estudos Clássicos e Humanísticos da Universidade de Coimbra e **Investigadora colaboradora** na GOVCOPP - Governança, Competitividade e Políticas Públicas – turismo, da Universidade de Aveiro

** **Doutora em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Professora Associada** no Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro, **Coordenadora** da área científica de Turismo. **Membro** da Unidade de Investigação GOVCOPP (Governança, Competitividade e Políticas Públicas), da Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V. e da Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais.

tourism, entrepreneurs stressed the need to expand their knowledge associated to Food Heritage, suggesting training courses and the implementation of authenticity certification of their traditional kitchens.

Keywords | Gastronomic tourism, traditional restaurants, food heritage, Business Model Canvas, Porto

1. Introdução

“A mesa estabelece uma espécie de vínculo entre o que oferece e o que recebe, (...) e torna os convivas mais aptos a receber certas impressões e a submeter-se a certas influências”.
Brillat-Savarin (1989, p.57)

A comida e a bebida integradas na experiência turística, (que designaremos por F&B – *Food and Beverage* seguindo a popularidade do termo no contexto do turismo internacional) são expressões culturais dos territórios (Handsuh, 2000; Bernard & Zaragoza, 1999; Hjalager & Corigliano, 2000) e as formas como os produtos são combinados e cozinhados (culinária) formam um importante elemento da identidade nacional (Bessiere, 1998), dando autenticidade à oferta das experiências gastronómicas, o que contribui para a atratividade dos destinos (du Rand, Heath & Alberts, 2003).

Montanari (2006) vê a alimentação como cultura e Salvado (2020) advoga que a escolha alimentar e a percepção da alteridade (ser diferente) é um determinante da cultura e um ponto básico para entender a identidade. Thomé-Ortiz (2018) reforça esta ideia afirmando que as heranças alimentares constituem uma das principais atrações

turísticas de qualquer destino, uma vez que a comida é um marco da identidade regional.

No entanto, ancoradas no pensamento dos autores estudados na revisão de literatura é crucial estar atento às direções que esta temática nos aponta. Lutke e Jager (2021) advogam que as tendências alimentares e nutricionais atendem a muito mais funções do que simplesmente satisfazer a necessidade de subsistência. Na atualidade, a gastronomia é uma parte importante do turismo (viajar e comer são inseparáveis), mas a relação entre eles tem vindo a alterar-se ao longo da última década, fazendo surgir um segmento de pessoas, sobretudo motivado pela gastronomia, os *'foodies'*¹. Estes novos agentes complexificam e diversificam a noção de turismo gastronómico, com o consequente alargamento das suas fronteiras para dimensões hedonistas, culturais, emocionais, criativas, cocriativas e de aprendizagem, que a boa e singular qualidade da culinária pode proporcionar (Carvalho, Kastenholtz & Carneiro, 2021a; Fusté-Forné, 2019).

Dada a importância fundamental da alimentação quotidiana, parece claro que também é relevante nos processos de desenvolvimento dos territórios (podendo ser um agente ativo da gentrificação²). As tendências nutricionais e os locais de venda de alimentos (como por exemplo os restau-

¹O conceito de *'foodie'*, um neologismo popularizado pelos jornalistas Ann Barr e Paul Levy no seu livro “The Official Foodie Handbook” publicado em 1985 pela editora Arbor House Publishing Company que o definem como alguém que é apaixonado pela comida, não apenas como subsistência, mas como forma de arte, cultura e prazer. Mais detalhes na secção de Revisão de Literatura.

²Cohen, (2018) advoga que a gentrificação transformou comunidades de baixos rendimentos em todo o mundo. O processo é complexo, mas muitas vezes segue um padrão consistente: o capital flui para bairros de baixos rendimentos, os residentes mais abastados mudam-se para lá, os valores dos imóveis sobem, o parque habitacional é melhorado, os residentes de baixos rendimentos são forçados a sair e o carácter da comunidade muda para acomodar os recém-chegados. A gentrificação também altera os retalhistas de alimentos que compõem o ambiente gastronómico e culinário local, criando por vezes “miragens alimentares”, com produtos abundantes e de alta qualidade, com preços fora do alcance dos residentes de longa data. Falamos neste caso da gentrificação alimentar.

rantes) influenciam a atratividade e a qualidade de vida dos bairros, combinando num mesmo espaço, uma multiplicidade de cozinhas e culturas alimentares nacionais e internacionais.

Neste contexto, Gustafsson, Ostom, Joahansson e Mossberg (2006) defendem que as pessoas buscam experiências que vão para além da comida, usando o restaurante como uma arena onde podem relaxar, desfrutar e conviver. Convém notar, que não só a comida ou a refeição fora de casa, são um aspeto importante das identidades de classe e das suas estratégias de distinção (Bourdieu, 1984; Bell & Valentine, 1997; Freedman, 2007), mas também os restaurantes de alta cozinha (aqui considerado o conceito apenas como estabelecimentos de status elevado) são locais de consumo que simbolizam a exclusividade do local e o status dos seus frequentadores.

Vários investigadores têm apontado o crucial papel da infraestrutura de consumo (cafés, restaurantes) nos processos de gentrificação (Zukin 1987, 1993, 1995; Zukin et al., 2015). Os restaurantes premiados refletem palcos de representações de dinâmicas sociais, mas também oferecem a oportunidade de estudar como o significado do consumo de alimentos muda, mas também nos podem dizer muito sobre a mudança nas hierarquias do prestígio da área, entre cidades e subúrbios/áreas rurais e também dentro das áreas urbanas.

Embora nas últimas décadas, muito por força da americanização das culturas europeias em geral, se tenha assistido, também no seio dos hábitos de consumo das famílias portuguesas, a uma substituição de alimentos e pratos tradicionais por outros de proveniência externa, a verdade é que, mais recentemente, se tem acentuado a recuperação de gostos e sabores regionais, sentidos como genuínos e meios indispensáveis para combater a perda de identidades locais/nacionais em risco (Soares, 2014). Esta consciencialização permite combater a gentrificação alimentar (ou *gastrification* em inglês)

Mas temos vindo a vivenciar medidas políticas e exemplos de esforços de afirmação da autenticidade/portugalidade de produtos e receitas. A destacar, as Rotas de Sabores, a constituição e dinâmicas das Confrarias Gastronómicas, a certificação de qualidade conferida cada vez a um maior número de produtos e especialidades gastronómicas locais e regionais, sem esquecer o concurso, realizado em 2011, destinado a eleger as 7 Maravilhas da Gastronomia Portuguesa.

“Todos estes esforços de recuperação e preservação de sabores tidos por genuínos e característicos de identidades locais e nacionais revestem-se de um enquadramento legal internacional e português que decisivamente têm contribuído para os estados assumirem responsabilidades políticas nesta matéria” (Soares, 2014, p. 20).

Em termos de orientações da UNESCO no domínio da cultura imaterial, foram produzidos os seguintes documentos: Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial (2003), Convenção para a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (2005). No que se refere à legislação portuguesa, foram promulgados os seguintes normativos: Lei do Património Cultural Imaterial (lei nº 13/85 de 6 de julho), revogada pela Lei de Bases do Património Cultural (lei nº 107/2001 de 8 de setembro), que, por sua vez, foi regulamentada através do Decreto-Lei 139/2009 de 15 de julho.

O setor do turismo tem vindo também a contribuir através dos seus Planos Estratégicos, como por exemplo o seu documento Estratégia Turismo 2027, referindo a Gastronomia e Vinhos como património cultural qualificador, integrando-o no eixo ‘valorizar o território e as comunidades’.

Destaca que:

“Receber bem em Portugal não é mero marketing: é cultura, é atitude, é identidade, expressando-se na forma de

nos relacionarmos.” (TdP 2017, p.47) ou “a gastronomia tradicional está presente em todo o país. Portugal está entre os países com o melhor peixe do mundo; dispõe de chefs internacionalmente reconhecidos e de vários restaurantes agraciados com estrelas Michelin. Os prémios alcançados pelos vinhos portugueses colocam o país entre os melhores do mundo, sendo um cartão-de-visita para potenciar o Enoturismo.” (TdP, 2017, p.48)

Portanto, neste enquadramento, o contributo que nos propomos dar para aprofundar o conhecimento e para a divulgação dos Patrimónios Alimentares, recai sobre o domínio das ‘materialidades e ideologias alimentares’ (Soares, 2014) praticados e promovidos pela restauração de tipo tradicional. Se o objetivo da restauração tipo tradicional é entregar experiências gastronómicas identitárias e autênticas, a nossa tese defende que a gestão estratégica da atividade, (espelhada nos modelos de negócio) deve construir-se em torno dos Patrimónios Alimentares (PAs) regionais e dos seus stakeholders.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gastronomia & Turismo gastronómico: conceitos em evolução

O conceito de gastronomia como fenómeno social surgiu durante a primeira metade do século XIX após a Revolução Francesa, promovido por várias individualidades, como Brillat-Savarin (considerado o primeiro ‘gourmet’ da história) e Antoine Carême, o *chef* mais influente da época (Viau, 2002), que dão relevância aos sentidos (especialmente gosto, cheiro, visão) ligados à culinária (Bouvier, 2005), à convivialidade e à vontade de

agradar aos comensais.

Na obra “Fisiologia do Gosto”, Brillat-Savarin (1989) refere que o gosto pela comida (*gourmandise*) é um dos principais vínculos da sociedade, alargando o espírito de sociabilidade e estreitando relações entre os convivas. Salvado (2020) advoga que a mesa é um espaço privilegiado de rituais, celebração, ostentação, encenações e representações (manifestando poder e riqueza, ou visando influenciar ou humilhar), podendo a sociabilidade originar vários sentimentos, como: amor, amizade, negócios, especulação, poder, ambição e intriga. Portanto, este espaço e convívio é visto como um microcosmo de retórica social e de codificação de hierarquias, fazendo perpetuar, através do tempo, práticas e simbolismos de comensalidade que visam situar cada indivíduo num espaço concreto e relacionar-se com as mais diversas finalidades, positivas e negativas.

Sidali et al. (2015) sublinham que os valores e significados associáveis à degustação e à partilha da gastronomia tradicional (no contexto da experiência turística em territórios rurais), tornam os convívios gastronómicos únicos, memoráveis, potenciadores de proximidade emocional entre visitantes e anfitriões e incrementando a diferenciação dos respetivos destinos, como locais únicos em cenários de hábitos alimentares globais cada vez mais indiferenciados (tendência de gentrificação do palato).

A palavra “gentrificação” tem origens no inglês e foi cunhada pela socióloga britânica Ruth Glass em 1964, usando o termo pela primeira vez no livro “*London: Aspects of Change*” para descrever o processo de transformação urbana que estava a ocorrer em algumas áreas de Londres (bairros urbanos passaram por um processo de renovação e desenvolvimento que atraía pessoas de classe média ou alta, muitas vezes expulsando os moradores de baixos rendimentos ou da classe trabalhadora que tradicionalmente viviam na área). ‘Gentrificação’ combina duas palavras ‘*gentry*’ (que se refere à classe alta ou à aristocracia) e ‘*terrification*’ (que

se refere ao ato de tornar algo urbano ou aterrorizar) (Glass, 1964).

Desde então, o termo 'gentrificação' tem sido utilizado para descrever processos semelhantes de transformação urbana em muitas cidades do mundo, à medida que áreas anteriormente negligenciadas ou em declínio são revitalizadas e os preços imobiliários aumentam, muitas vezes resultando na substituição da população original por uma mais abastada. Esse fenômeno levanta questões complexas sobre desigualdade, acessibilidade à habitação e mudanças culturais nas comunidades urbanas. Albert-Blanco, (2023, p. 293) também definiu gentrificação como "*a process of appropriation of neighborhoods by middle and upper classes, provoking the displacement of poorer inhabitants*".

O conceito de gentrificação geralmente não está diretamente relacionado com o turismo, mas sim com o desenvolvimento urbano e com a transformação de bairros ou áreas urbanas. No entanto, o turismo pode desempenhar um papel significativo em alguns aspectos da gentrificação, especialmente em áreas que se tornam destinos turísticos.

Neste cenário Dooling (2009), Crouch (2012), Burnett (2014), Clarke (2014), entre outros, incluem os setores e atividades de alojamento (a construção de hotéis e outras acomodações turísticas em bairros anteriormente negligenciados pode por um lado impulsionar o desenvolvimento e por outros originar especulação imobiliária, levando à gentrificação), da restauração e cafetaria (a abertura de restaurantes da moda e cafés pode atrair turistas, 'foodies' e residentes de maior rendimento para uma área, contribuindo para a transformação do bairro), dos eventos e cidades criativas (a criação de atrações turísticas em bairros antes degradados pode atrair um grande número de visitantes, levando à renovação e gentrificação da área), das infraestruturas turísticas (investimentos em infraestruturas turísticas ou a melhoria dos sistemas de transportes, podem tornar uma área mais acessível e atraente para turistas, estimulando o desenvolvimento e potencialmente a gentrificação), comércio

e retalho (implantação de lojas, boutiques, galerias de arte e lojas de souvenirs para atender aos turistas pode mudar a demografia de uma área e estimular a gentrificação).

É importante ressaltar que o impacto do turismo na gentrificação urbana pode variar de acordo com a região e a dinâmica dos *stakeholders* locais. Nem todos os destinos turísticos causam gentrificação, e o equilíbrio entre o desenvolvimento turístico e o impacto nas comunidades deve ser gerido cuidadosamente para garantir um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Mas a gentrificação pode ocorrer também a nível da gastronomia, tomando o nome de '*food gentrification*' ou '*gastrofication*', onde autores como Johnston e Baumann (2009), Hyde, (2014), Ray, (2016), Livingstone (2019) ou Lütke e Jäger (2021) (não sendo exaustiva) exploram as suas diversas facetas, identificando um segmento sobretudo motivado pela gastronomia, designado de '*foodies*'. *Foodies* são descritos como indivíduos que têm grande interesse em todos os aspectos da comida, desde a cozinha, local de comensalidade, a refeição até à história e tradições culinárias. São comedores aventureiros e abertos a experimentar comidas novas, tradicionais ou exóticas, bem como a apreciar os mínimos detalhes de sabor, textura e apresentação. Segundo Azevedo (2019), um *foodie* é um apaixonado nato por tudo o que sejam iguarias, ingredientes, formas de cozinhar e de aprender sobre cozinha, desde o mais simples ao mais especial.

Este conceito também explorado por Cohen, (2018) que advoga que a cultura '*foodie*' serve frequentemente como vanguarda da gentrificação alimentar, significando que uma comunidade está madura para investimento num tipo específico de restauração. Sax (2014) explora a influência dos '*foodies*' na cultura gastronómica. Argumenta que este segmento de consumidores desempenham um papel significativo na definição das tendências culinárias, promovendo o interesse por pratos e ingredientes específicos e moldando a forma como

a comida é apreciada e partilhada. Contribuem para a popularização de alimentos e sabores, muitas vezes impulsionando a ascensão de alimentos em moda e a queda de outros. Têm influência sobre os restaurantes e até mesmo na indústria alimentar como um todo, ajudando a ditar o que é considerado 'in' na gastronomia contemporânea.

A presença marcante da experiência gastronómica na maioria das viagens turísticas demonstra a

sua centralidade, embora para muitos turistas não seja essa a motivação primária do destino (Carvalho, et al. 2021a; du Rand & Heath, 2006; Fusté-Forné, 2019), sugerindo uma noção de turismo gastronómico, complexo e diversificado. De notar que o conceito de 'turismo gastronómico' tem evoluído, como sugerido por Erik Wolf no trabalho 'Culinary Tourism: A Tasty Economic Proposition' (2002) que indica três fases (Figura 1).

"Food tourism is the act of traveling for a taste of place in order to get a sense of place."

Erik Wolf, Executive Director, World Food Travel Association



Figura 1 | Evolução do termo "Turismo gastronómico"
Fonte: Adaptado de Wolf (2002)

Na primeira (2001-2012), o consumidor busca o prazer de experiências únicas e memoráveis de comida e bebida, longe e perto (de casa), enquanto na segunda (2012-2018) já incluía toda uma gama de experiências desde aulas de culinária, contacto com produtores, degustação de comida de rua, descoberta de pubs, passeios de enoturismo ou visitas a restaurantes únicos. Na terceira (2018 - ao Presente) e cumulativamente com os atributos definidos nas anteriores fases, as experiências gastronómicas são consideradas "agentes de motivação para os viajantes escolherem os seus destinos" (<https://worldfoodtravel.org/what-is-food-tourism/> acedido em 17 novembro 2023).

Se por um lado a gastronomia, a culinária e os alimentos autóctones dos territórios são vistos como fatores de diferenciação que tornam atrativos

os destinos turísticos (UNWTO, 2019), por outro a cultura alimentar dos territórios inclui costumes, valores simbólicos, tradições, receitas e técnicas culinárias, pratos tradicionais, utensílios, histórias culinárias, ingredientes únicos e a história local. Todos estes elementos há muito que se cruzam com o turismo transformando-se em importantes veículos culturais, com efeitos no desenvolvimento sustentável das regiões e destinos.

Neste contexto de análise, a figura 2 apresenta as temáticas a desenvolver nas secções seguintes, o Território (detalhado na secção 2.2), os Patrimónios Alimentares (secção 2.3) específicos dos lugares, a Caracterização da Restauração em Portugal (secção 2.4) e os Modelos de Negócio (secção 2.5) jogando um papel importante na entrega de experiências identitárias e autênticas.

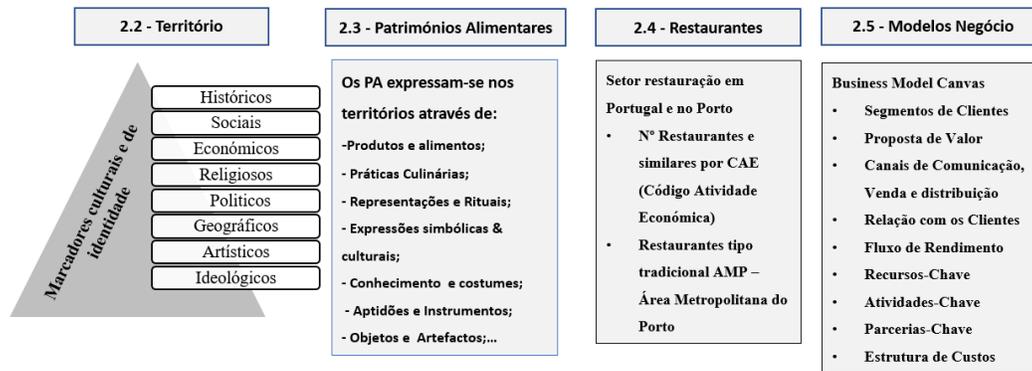


Figura 2 | Temas a desenvolver na Revisão de Literatura
 Fonte: Elaboração própria com base em Montanari (2006), Mauss (1968) e Osterwalder e Pigneur (2010).

2.2. Território

O território é o ponto de partida da gastronomia local/ regional, onde se sedimenta a memória humana e se destacam vários marcadores culturais e de identidade (históricos, sociais, económicos, religiosos, políticos, geográficos, artísticos e ideológicos), como mostra a Figura 2, secção 2.2.

Jorge (2005) entende o território como o espaço produzido e apropriado pela sociedade, composto pela inter-relação dos recursos naturais e culturais, tendo ambos um papel importante na construção da vida coletiva das sociedades (Gertz, 2008) e na transmissão das suas heranças culturais, elementos em mudança dinâmica, como sublinhado por Montanari (2006, p. 7): "*Aquilo a que chamamos cultura tem lugar onde a tradição e a inovação se cruzam*". São ainda estes elementos dos territórios geralmente o foco da atração e experiência turística (Kastenholz et al. 2021a).

Salvado e Kastenholz (2021, p. 513) acrescentam que "*os territórios são lugares de produção e transmissão de memórias, onde emergem as paisagens alimentares como prática cultural que convoca não só a história e a cultura, mas também a antropologia, a sociologia, a etnologia e a psicologia, entre outras disciplinas, perfilando-se como um domínio de relevo a explorar pelo turismo*". O património oferece objetos de identificação no espaço e no tempo, e elementos de referência, que

são preciosos para demonstrar as singularidades de um povo e de um território, tendo-se convertido num verdadeiro culto popular, abrangendo uma enorme quantidade de elementos e objetos (do individual ao coletivo e do material ao intangível), de um passado mais remoto a um passado mais recente (Peixoto, 2002).

O interesse por esta filosofia nas sociedades contemporâneas prende-se com os efeitos da globalização e da homogeneização cultural que conduzem a sintomas de 'amnésia coletiva' (Hervieu-Leger, 2000) face às referências do passado. Neste sentido, o património identitário dos territórios surge como antítese do global, estandardizado e homogeneizado, enfatizando o valor do local e singular associado a territórios específicos (Sidali et al. 2015).

2.3. Patrimónios Alimentares

O conceito de 'Património Alimentar' (PA) contém a noção de 'património' que Prats, (1997, p. 19) define como "uma construção social, com uma representação simbólica de uma identidade manufaturada pelo presente que a idealiza" e integra o 'alimentar' que é visto por Malinowski (2004) como um elemento cultural que está regulado por normas de comportamento e não responde apenas à satisfação das necessidades biológicas asso-

ciadas à alimentação. O legado cultural dos PAs dá nexos aos diferentes sentidos da identidade e das práticas de sociabilidade e manifesta-se através das ‘materialidades alimentares’ que são todos os elementos físicos da refeição (alimentos, objetos de serviço e de confeção dos mesmos, espaços e mobiliário) bem como das ‘ideologias alimentares’ que correspondem às interpretações da mais diversa natureza (social, económica, política, religiosa, em suma cultural) (Soares, 2014, p. 19), que devem ser mantidos vivos e preservados.

A cozinha tradicional portuguesa, observada pela lente dos PAs, viu consagrada a sua importância como um bem imaterial integrante do património cultural de Portugal, expressando-se nos territórios através de vários agentes (entre outros restaurantes e produtores), que trazem para o palco principal as suas particularidades, como destacado na DR - Resolução do Conselho de Ministros nº 96/2000:3618.

“... [na] identidade cultural dos povos, (...) figuram, entre outras, as artes culinárias. Entendida como o fruto de saberes tradicionais que atestam a própria evolução histórica e social do povo português, a gastronomia nacional integra, pois, o património intangível que cumpre salvaguardar e promover. O reconhecimento de um tal valor às artes culinárias cria responsabilidades acrescidas no que respeita à defesa da sua autenticidade, bem como à sua valorização e divulgação, tanto no plano interno quanto internacionalmente.”

Sendo a comida um marco da identidade regional e um elemento importante na experiência turística (Carvalho, Kastenholtz & Carneiro, 2021b; Fusté-Forné, 2019; Thomé-Ortiz, 2018), o ato de comer está ancorado em fatores fisiológicos, emocionais, simbólicos e socioculturais (Dias, 2015;

Poulain & Proença, 2003). Este tema ganhou destaque com Levi-Strauss (1964) que entendia a cozinha de uma região como uma linguagem na qual ela traduzia inconscientemente as suas estruturas, e quando a UNESCO (sd) incluiu a comida típica de 39 países ou regiões na lista dos patrimónios imateriais da humanidade (desde 2008). De acordo com Soares (2014, pp. 18-19) a ‘refeição típica’ remete para a ideia de que se trata de um repasto constituído por alimentos recorrentes em numerosos contextos.

Assim, as heranças alimentares constituem uma das principais atrações turísticas de qualquer destino, pois “*o interesse dos visitantes pelo turismo gastronómico, está a crescer em conjunto com o gosto pela cultura, tradições, emoções, experiências e criatividade*” (Kiralova & Hamarneh, 2017, p. 18).

2.4. A importância da restauração em Portugal

Em Portugal, a restauração de tipo tradicional e típica (CAE-Código de Atividade Económica, 56101 e 56104 respetivamente) têm, o poder de oferecer uma cozinha de aconchego (físico, cultural e emocional), onde “*exames de preparadores*” (Brillat-Savarin, 1989, p. 133) laboriosos e criativos executam com o coração as receitas herdadas dos antepassados (seguindo processos de adaptação e acomodação de produtos) e colocam em cada detalhe do processo, a perícia e a emoção de mimar os comensais. Podemos assim afirmar que a cultura e as tradições também se servem à mesa, tendo nos sistemas culinários os espaços de inovação (criatividade) e permanência (tradições) e no sentido sociocultural das práticas culinárias, a valorização das ‘materialidades alimentares e as ideologias alimentares’ (Soares, 2014).

Atendendo à caracterização do setor da restauração em Portugal, verificamos que em 2022, (Figura 3) existem 37.717 estabelecimentos (in-

cluindo todas as dimensões/tipologias de CAE da restauração), dos quais 35,6% se encontram na Área Metropolitana de Lisboa (AML) e 16,3% na Área Metropolitana do Porto (AMP). O CAE é um ato administrativo que significa, “Classificação Portuguesa das Atividades Económicas” e serve para fazer o enquadramento e regulamentação das atividades, para efeitos meramente estatísticos. O estudo focou apenas nas CAE 56101 e 56104 uma vez que se pretende avaliar a cozinha tradicional e típica praticada em alguns desses restaurantes.

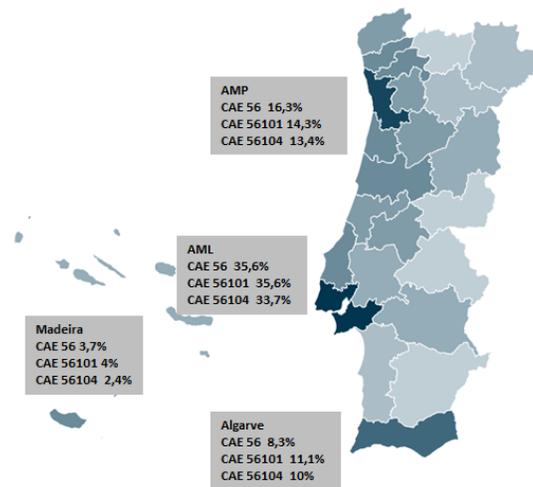


Figura 3 | Caracterização do setor da Restauração em Portugal (2022)

Fonte: Elaboração própria com base nos Quadros do setor da restauração do BdP (2022).

De notar que o conceito de ‘cozinha tradicional portuguesa’ emergiu no século XIX pela mão de António Maria de Oliveira Bello e, progressivamente, no final do século XIX e no início do século XX desenvolveram-se as cozinhas regionais, valorizando a diversidade dos territórios, num contexto de propaganda do Estado Novo que exaltava a individualidade nacionalista. Nesse período, a gastronomia torna-se num fator de mudança em que as pousadas e os restaurantes serviam de modelo com o seu mobiliário, a louça de tipo regional, e os produtos portugueses enaltecidos pela diversidade e qualidade (Consigliari, 2000).

Do ponto de vista político a gastronomia e vinhos tem vindo a fazer parte de diversos Pla-

O CAE 56101 - Restaurantes tipo tradicional compreende as atividades de preparação e venda para consumo no local de refeições servidas pelo processo tradicional (entenda-se com serviço de mesa) e o CAE 56104 Restaurantes típicos definem-se pela especificidade da sua cozinha (refeições), decoração, mobiliários e, eventualmente, pela exibição de folclore de forma a reconstituir um ambiente característico de uma região portuguesa (Metainformação INE, 2008).

56 - Restauração e Similares		Dimensão das Empresas		Volume de Vendas	
Tipo de Empresas	Nº de Empresas	%	Milhões de €	%	
Microempresas	32 552	86%	3 822,20	35%	
Pequenas Empresas	4 789	13%	4 042,70	37%	
Médias Empresas	343	0,91%	1 335,20	12%	
Grandes Empresas	33	0,09%	1 581,10	15%	
	37 717		10 781,20		

56101 - Restaurantes Tipo Tradicional		Dimensão das Empresas		Volume de Vendas	
Tipo de Empresas	Nº de Empresas	%	Milhões de €	%	
Microempresas	12 490	33%	1 672,40	16%	
Pequenas Empresas	2 326	6%	2 003,80	19%	
Médias Empresas	120	0,32%	478,50	4%	
Grandes Empresas	7	0,02%	174,60	2%	
	14 943		4 329,30		

56104 - Restaurantes Típico		Dimensão das Empresas		Volume de Vendas	
Tipo de Empresas	Nº de Empresas	%	Milhões de €	%	
Microempresas	644	2%	87,90	1%	
Pequenas Empresas	140	0%	108,80	1%	
Médias Empresas	3	0,01%	0,00	0%	
Sem classificação	20	0,05%	0,00	0%	
	807		196,70		

CAE – Classificação portuguesa de atividades económicas
 AML – Área Metropolitana de Lisboa
 AMP – Área Metropolitana do Porto

nos Estratégicos para o Turismo, estando hoje em dia contemplados nos Eixos Estratégicos para 2027 como ativo qualificador. Alicerça a estrutura ‘Valorizar o território e as comunidades’ (TdP 2017, p. 50) ao “conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário” pela via de ações de reconhecimento e autenticidade dos produtos endógenos regionais e com dinâmicas de apreço e divulgação da identidade local, envolvendo as próprias comunidades. A sua influência aporta ainda benefícios que visam a ‘sustentabilidade e a competitividade do destino Portugal’ “enriquece(ndo) a experiência turística e/ou acrescenta(ndo) valor à oferta dos territórios, alavancados pelos ativos diferenciadores do destino” (TdP 2017, p.46).

Tabela 1 | Caracterização do setor da Restauração tipo tradicional (CAE 56101) e típico (CAE 56104)

CAE restauração	Número de empresas (Unid)	Número de pessoas ao serviço	Vendas e serviços prestados Milhões €	Compras de bens e serviços no mercado interno Milhares €	Remunerações Milhares €	Gastos com o pessoal Milhares €
56 - Restauração e Similares	37 717	230 619	10 781,20	7 028 624	2 451 049	3 071 985
56101 - Restaurantes Tipo Tradicional	14 943	89 719	4 329,30	2 828 620	982 127	1 229 608
56104 - Restaurantes Típico	807	4 492	196,70	137 400	48 073	59 956
Total 56101 & 56104	15 750	94 211	4 526	2 966 020	1 030 200	1 289 564
Peso face ao total CAE 57	41,76%	40,85%	41,98%	42,20%	42,03%	41,98%

Fonte: Elaboração própria com base nos Quadros do setor da restauração do BdP (2022).

Portanto, dada a importância em medir todos os benefícios que a gastronomia tradicional e típica (e outras) promovem no setor da restauração, várias instituições (como o INE – Instituto Nacional de Estatística ou o Banco de Portugal) recolhem, processam e divulgam sectorialmente informação para um melhor conhecimento, investigação e a tomada de decisão. No tocante à informação das CAE 56101 e 56104, (Tabela 1) verifica-se que estes possuem 41,76% do número de empresas, contribuindo com 41,98% do volume de vendas face ao total da CAE 56, bem como a empregabilidade (94211 pessoas ao serviço) e o contributo para os impostos (53 917 e 2 773 milhares de euros nas CAE 56101 e 56104 respetivamente, e sustentabilidade (2966020 milhares de euros em Compras de bens e serviços no mercado interno).

2.5. Business Model Canvas (BMC)

No que concerne às estratégias de negócio, importa questionar se os restaurantes de cozinha tradicional e típica portuguesa pretendem apenas servir uma refeição, ou servir sobretudo uma experiência ou uma memória, transmitindo os acima-referidos valores associados aos PAs e território. A nossa tese assenta na premissa de que é nos modelos de negócios que se estabelecem os princípios e os axiomas em que a estratégia deve ser construída, visando promover os PAs e através des-

as dinâmicas, alcançar vantagens competitivas. A procura por vantagens competitivas, ou seja, benefícios de desempenho face à concorrência, é uma constante no ambiente empresarial. Entende-se por vantagens competitivas ao conjunto de características ou atributos detidos por uma empresa que lhe confere uma certa superioridade sobre os concorrentes imediatos.

Este conceito já vem sendo estudado desde Porter (1985), reconhecendo que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo, mas sim pelas suas inúmeras e distintas atividades, que a compõem (cadeia de valor). Na restauração, o valor só é gerado quando uma empresa cria valor para o consumidor e quando este percebe que ganha algo ao experimentar a refeição (a emoção por degustar um prato especial), em comparação com outros similares da concorrência. Em termos competitivos, valor é o montante que o consumidor está disposto a pagar por aquilo que uma empresa lhe fornece. Para medi-lo, a empresa deve considerar a sua receita total, que é reflexo do preço das refeições e da quantidade de unidades (pratos) que consegue vender. Uma empresa só é considerada rentável quando o preço do seu produto ou serviço é superior aos custos envolvidos na sua criação ou execução. É esse valor, e não o custo, que deve ser utilizado para a análise da posição competitiva de uma empresa dentro de uma determinada indústria.

Portanto, a noção de vantagem competitiva, convencionada um aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mercado (usando a inovação como ferramenta de diferenciação), protagonizado por gestores com características de empreendedor. Este, estabelece uma abordagem dinâmica, capaz de competir e inovar simultaneamente em vários terrenos e em espaços de tempo e de conhecimento, sobrepostos e encontrar rapidamente formas criativas de projetar e implementar complexos modelos de negócio. Quem perceber os primeiros sinais de descontinuidade no ambiente envolvente do negócio da restauração, e conceber uma estratégia célere de adaptação, será bem-sucedido.

Perante este ambiente de globalização, consideramos crucial analisar um conjunto de restaurantes de tipo tradicional e típico da AMP (amostra de conveniência recolhida na Área Metropolitana do Porto) usando o *'Business Model Canvas'* (BMC) de Osterwalder (2004), que passa por criar estruturas organizacionais em rede, para que se fomentem relações ganha-ganha entre todos os stakeholders. Osterwalder (2004) afirma que o conceito 'modelo de negócio' é composto pela palavra 'modelo' que se refere a uma descrição simplificada de um processo complexo e pela palavra 'negócio' que diz respeito às atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e serviços). O modelo de negócio estabelece os princípios e os axiomas em que a estratégia é construída.

A estratégia deve seguir o modelo de negócio e orientada para alcançar uma vantagem competitiva, por isso, o modelo de negócio é o 'quê' da inovação de negócios enquanto a estratégia é o 'como'. O autor advoga que, cada vez mais, os modelos de negócios exigem a coordenação de um grande número de *stakeholders*, faltando ferramentas que mapeiem e exibam uma visão integrada da lógica do negócio, que permita igualmente identificar os seus pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e desafios de desenvolvimento. Assim, o *BMC* apresenta-se com grande utilidade para a realização de diagnósticos e comparações entre em-

presas que atuam no mesmo mercado, na respetiva área de negócios, i.e., de atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e serviços).

O *BMC* segundo Osterwalder e Pigneur (2010), identifica 9 dimensões que podem ser divididas em duas visões do negócio, uma 'emocional e de valor para a organização' e outra focada na 'lógica e eficiência dos processos' (Figura 4), detalhadas na tabela 2.

O Lado emocional e de valor para a organização considera a área de 'segmentos de clientes' (define os diferentes grupos de pessoas/segmentos que a empresa pretende atingir), a 'proposta de valor' (descreve o conjunto de benefícios que pretendem entregar ao seu mercado-alvo), os 'canais de distribuição' (detalha como as empresas pretendem atingir o seu mercado-alvo), as formas de 'relacionamento com clientes' (mostra as dinâmicas de contacto com os clientes-alvo) e as 'fontes de receitas' (representa o modo como a empresa gera benefícios monetários a partir de cada segmento de clientes, criando assim valor monetário com base no valor simbólico/ emocional atribuído pelos clientes).

A perspetiva mais funcional, de lógica e de eficiência do processo envolve os 'recursos chave' (inclui os ativos necessários para que o modelo de negócio funcione), as 'atividades chave' (indica as ações que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar), as 'parcerias chave' (descreve a rede de parceiros necessários no desempenho do modelo de negócio) e a 'estrutura de custos' (elencar todos os gastos envolvidos na operação do modelo de negócio).



Figura 4 | Business Model Canvas (BMC)
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Tabela 2 | BMC: detalhe dos blocos

	Bloco	Descrição
Lado emocional e de valor para a organização.	Cientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
	Proposição de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
	Canais	Descreve como uma empresa se comunica com e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
	Fontes de receitas	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
Parte Lógica e eficiente do processo.	Recursos Chave	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio fundione.
	Atividades Chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
	Parcerias Chave	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio.
	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Fonte: Produção própria com base em Osterwalder & Pigneur (2010)

3. Metodologia

Em turismo enogastronómico, a cocriação de valor tem sido estudada, mais na perspetiva do turista, enquanto agente ativo do processo (Carvalho, et al. 2021a; Rachão et al. 2020), mas menos na oferta de experiências turísticas, associadas aos produtos turísticos alimentares locais (Okumus, Koseoglu, & Ma, 2018). A oferta e promoção da gastronomia tradicional das regiões pode ser muito melhorado, pretendendo-se novas tendências e procuras, associáveis à economia de experiências bem como à teoria da intimidade (Sidalì, Kastenholtz & Bianchi, 2015), mas apesar dos ganhos potencialmente significativos destas abordagens inovadoras, para todos os setores envolvidos, articular os principais atores locais com o objetivo de criar e promover um produto turístico sustentável e competitivo, baseado na comida local, é uma tarefa difícil de implementar.

Assim o trabalho ancorou-se numa metodologia qualitativa de estudo de caso, partindo de uma amostra por conveniência de 33 restaurantes do tipo tradicional e típico na AMP, onde foi realizado um inquérito por questionário (incluindo questões que abarcam os objetivos 1 e 2), aplicado por administração via entrevista, especificamente a gestores e proprietários.

Foram definidos dois objetivos, o primeiro propôs-se mapear as dimensões dos modelos de negócio da restauração, numa perspetiva geral e sumária, e o segundo visou avaliar o grau de importância da valorização e preservação dos PAs neste modelo, considerando um conjunto de estratégias identificadas como centrais neste contexto. O objetivo 1 analisou os modelos de negócio da restauração à luz das nove dimensões do BMC de Osterwalder & Pigneur (2010), com base numa perspetiva agregada do setor (ao invés de uma análise individual de cada empresa). O objetivo 2 procurou captar, opiniões acerca da importância dada às estratégias de promoção dos patrimónios alimentares na restauração, robustecendo assim os resultados da dimensão central da 'proposta de valor' do BMC, usando-se uma bateria de 19 itens avaliados através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1-pouco importante a 5-muito importante).

O perfil da amostra (33 microempresas de restauração de tipo tradicional e típica da AMP), visível na tabela 3, mostra que as idades dos empreendedores se centram entre os 31 e os 60 anos (81%), com um nível escolar maioritariamente de ensino secundário de 55%. Verifica-se um nível de educação tendencialmente superior para os inquiridos mais novos.

Tabela 3 | Descrição do perfil dos entrevistados

Nível Educação	Escalões Etários					Total	%
	[20-30]	[31-40]	[41-50]	[51-60]	61-70]		
Primário				3		3	9%
Secundário		5	7	4	2	18	55%
Universitário	4	4	3	1		12	36%
Total	4	9	10	8	2	33	
%	12%	27%	30%	24%	6%		

Fonte: Elaboração própria

O estudo procurou saber “Que modelos e estratégias de negócio usam os restaurantes de tipo tradicional da região Metropolitana do Porto, que permitam valorizar e promover os seus patrimónios alimentares?”

A escolha dos PAs na AMP (e dos seus restaurantes tradicionais e típicos) assentou no prestígio deste destino turístico, com vários prémios recebidos ao longo dos anos, como é o caso da edição 2020 dos *World Travel Awards*³ conquistando o galardão de Melhor Destino City Break. Outra razão liga-se à disponibilidade na web de várias Tours Gastronómicas⁴ que podem apoiar a escolha dos visitantes e ilustram a relevância deste património na atração e satisfação dos visitantes desta cidade. Portanto, a gastronomia pode desempenhar um papel relevante no crescimento económico local e regional, havendo uma necessidade constante de medir a importância do setor em termos económicos, mas também sociais e culturais, na medida em que permite dinamizar uma faceta da cultura e identidade do destino visitado.

4. Discussão dos Resultados

4.1 Análise do BMC da Restauração

Para realizar o Objetivo 1 foi necessário detalhar os 9 domínios do BMC, com base nas perguntas das entrevistas.

4.1.1 . Com que parceiros se relaciona, no desenvolvimento do negócio?

A definição dos atributos quanto aos parceiros seguiu a linha de pensamento de Salvado e Kastenholtz (2017) quando argumentam que a cooperação entre redes de *players* permite incrementar vantagens competitivas no negócio e entregar mais valor aos clientes. As autoras sublinham que a adoção de estratégias de integração diagonal (Poon, 1993), (fazendo uso das TIC para se ligarem com os *stakeholders*) possibilita uma aproximação aos serviços dos seus parceiros, que combinados com os da empresa permitem alargar o portfólio de experiências e satisfazer as exigências dos clientes. Um outro argumento a favor da integração diagonal é a redução de custos de produção resultantes das sinergias e das economias de escala entre empresas, por meio de estratégias de cooperação (colaboração e competição).

Neste coletivo de 33 empresários destaca-se o peso dos “fornecedores de produtos locais” (90,9%) na questão sobre a colaboração em rede, ilustrando assim a sua adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas, ao trabalhar com fornecedores de produtos que incorporam recursos endógenos e dinamizam a economia local. Verifica-se, ainda, um forte relacionamento com fornecedores de canais HORECA (corresponde à área de atividade económica onde atuam os setores de Hotelaria, Restauração, Cafeteria e também Catering) (69,7%),

³<http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-e-melhor-destino-europeu-pelo-quarto-ano-consecutivo.aspx>

⁴<https://www.viajecomigo.com/2018/08/20/tour-gastronomico-porto/>

bem como com clientes empresariais (66,7). Com menor conexão observamos as unidades de alojamentos (hotéis, e outros) (39,4%), a comunidade (associações locais) (33,3%), operadores turísticos e agências Viagens (18,2%), entidades regionais turismo (15,2%), universidades (15,2%), agentes do território (CIM -Comunidades Intermunicipais, Câmaras Municipais, ...) (12,1%) e empresas de animação turística (9,1%).

Estas cadeias curtas de fornecimento (Givens & Dunning, 2019) envolvem a compra local de produtos sazonais, de produtos biológicos/orgânicos a empresas locais, mostrando práticas de sustentabilidade como referido no “Guia de boas práticas para uma restauração circular e sustentável” (TdP & ARESP, 2021). Contudo, seria importante integrar na estratégia organizacional do setor, uma maior diversidade de *stakeholders* do sistema turístico, desde alojamento, clientes, distribuição turística, entidades públicas e privadas ligadas ao turismo, ao território e ao conhecimento (instituições de ensino, tais como universidades), de modo a fortalecer o ecossistema de turismo gastronómico, reforçando tanto a atratividade do destino como as oportunidades para cada restaurante individual.

4.1.2. *Que atividades-chave desenvolve e experiências enogastronómicas oferece?*

As atividades-chave são dimensões operacionais fundamentais para fazer o negócio funcionar, devendo atender a parâmetros de qualidade, segurança alimentar, identidade cultural, autenticidade, sustentabilidade e práticas de economia circular. Para que uma refeição de cozinha tradicional seja memorável importa promover uma culinária baseada na simplicidade e localidade, concebida para criar um ambiente acolhedor (Gvion & Leedon, 2019). No âmbito da gastronomia tradicional no contexto da atividade turística, merece destaque a dimensão da experiência turística oferecida como elemento central de cocriação de valor (Car-

valho et al. 2021b).

As atividade-chave/ experiências de maior relevo nos 33 Restaurantes são: a oferta de refeições diárias (clientes nacionais) com 90,9%, seguindo-se a realização de eventos e festas com 39,4% e refeições temáticas com 15,2%. São atividades assentes na atividade fundamental de cozinhar de modo tradicional (e com ingredientes típicos), em que os chefs/ cozinheiros(as) apresentam as suas deliciosas criações, exploram as raízes e heranças culturais dos patrimónios alimentares. Outras atividades se podiam concretizar em conjunto com parceiros, no sentido de promover os PAs da região e apresentar aos clientes experiências mais envolventes, como por exemplo: realizar seminários ou workshops, *show cooking*, formações, eventos enogastronómicos, transmitindo o conhecimento dos vinhos das comidas das regiões de Portugal; sair do espaço do restaurante e convidar os clientes a fruir do espaço rural: contemplar, sentir o ar puro, a paisagem, os sons, a comunidade local (desenha eventos ligados a tradições e costumes, organiza eventos com a comunidade local); *storytelling* com narrativas sobre o património gastronómico e não só, a cultura, a arquitetura e a arte do território (criando parcerias com museus locais, confrarias, artesãos, ...).

4.1.3 *Que recursos-chave usa no desenvolvimento da sua atividade?*

No caso estudado, os recursos mais indicados no desenvolvimento da atividade foram em 93,9% os espaços do restaurante, em 84,8% os alimentos de produtores locais, 60,6% vinhos de produtores regionais, em 57,6% as ementas, construídas em função das heranças culinárias familiares e 3% as salas para *show cooking*. Estas categorias podem facilmente ser relacionadas com o modelo de gestão seguido.

4.1.4. Qual a proposta de valor – benefícios que proporciona aos clientes?

Como anteriormente referido por Gustafsson et al. (2006), as pessoas procuram experiências que vão para além da própria comida, e utilizam o restaurante como uma arena onde podem relaxar, desfrutar e socializar. Isto requer uma nova abordagem, mais ampla, no desenvolvimento das propostas de valor das refeições em restaurantes. As respostas obtidas revelam que 90,9% dos gestores dos restaurantes reconhecem a importância da oferta de uma gastronomia diferenciada; 39,4% enfatiza a informação online atualizada sobre a oferta gastronómica e os preços; 33,3% destaca a acessibilidade ao serviço, ao permitir reservas online e 33,3% referindo o valor da promoção das heranças culinárias da região, através do *storytelling*.

Considera-se que uma visita a um restaurante é um ato social e cultural, num contexto que reflete um sonho e um estilo de vida e onde as pessoas procuram a realização de certos desejos e expectativas hedonistas. Neste sentido, os empresários da restauração precisam construir experiências que possam acomodar todas as expectativas dos clientes quanto a: escolhas gastronómicas (diferenciadas ou exclusivas); assistir a eventos e workshops, preferencialmente associados ao contexto cultural local; poder adquirir produtos endógenos; perceber que existem parcerias com outros *stakeholders* e que se promovam as heranças gastronómicas locais através de esforços de *storytelling* apelativos e eficazes.

4.1.5. Como constrói relações com clientes?

No caso dos 33 restaurantes do Porto, os elementos base da construção de relações com clientes assenta, em 90,9% dos casos, no bem receber do ambiente acolhedor do restaurante; 63,6% em ementas em outros idiomas (respondendo às ne-

cessidades dos turistas), 45,5% no entretenimento e passagem do conhecimento de saberes e tradições, via *storytelling*. A construção das relações entre o restaurante e os clientes envolve vários elementos, identificando Andersson & Mossberg (2004) cinco fatores que influenciam a experiência de uma refeição: a cozinha, o interior do restaurante, o serviço, a organização e os outros clientes. O serviço ou a qualidade do desempenho dos empregados, terá um impacto central no prazer do hóspede. Embora desafiante, a relação entre o empregado de mesa e os comensais pode ser difícil, por ser desigual e implicando por vezes uma comunicação intercultural, com desafios linguísticos (no caso de turistas). Neste contexto, destaca-se que os gestores aqui entrevistados aparentemente desconsideram a relevância do *staff* de serviço, diretamente em contacto com o cliente, e a face visível mais impactante na relação com o cliente estabelecida.

4.1.6. Quais são os seus principais segmentos de clientes?

Os resultados mostraram que 93,9% dos clientes são nacionais, sendo 72,7% identificados como turistas. Com idêntico valor de 69,7% estão as famílias, grupos e empresas. Na sociedade moderna, a alimentação e as refeições, bem como a forma como são consumidos, tornaram-se símbolos de diferenciação social e uma forma de exprimir as preferências individuais, ao invés de uma mera forma de satisfação das necessidades de sobrevivência (Warde & Martens, 2000). Importa que os empreendedores da restauração identifiquem o perfil dos clientes e segmentos que melhor possam servir. Uma limitação nesta questão foi o não son- dar acerca da distinção da oferta gastronómica por segmento de clientes, uma vez que todos referem dirigir-se a todos os tipos de clientes (nacionais e estrangeiros). Para um aprofundamento futuro seria importante abordar estratégias de diferenciação

destes serviços a nível de preços, espaços ou tipos de propostas alimentares, bem como informação adaptada a diversas nacionalidades-línguas, e condições especiais para jantares de negócios.

4.1.7. Que canais usa para comunicar a sua oferta?

A informação torna-se numa preciosa ferramenta capaz de moldar perceções, gerar expectativas, influenciar decisões e divulgar informações sobre o que são as empresas, o que oferecem, e que marcas devem ser consumidas. Os restaurantes inquiridos usam em 63,6% as ementas em diversos idiomas, em 60,6% as redes sociais e em 36,4% os *websites* dos restaurantes para comunicar com os clientes. O advento de novos canais de media social mudou e ampliou as formas como os indivíduos comunicam, trocam informações e interagem uns com os outros. Segundo Tafesse e Wood (2021), assiste-se a uma estreita convivência online, entre consumidores e organizações, conseguindo construir pontes entre a oferta e a procura, sobretudo se os sites permitem uma efetiva interação. No presente caso, destaca-se a adesão já bastante importante à comunicação *online*, sobretudo via redes sociais.

4.1.8. Quais os seus principais custos?

Para lidar com o contexto comercial, contabilístico e financeiro do setor da restauração são necessários conhecimentos em áreas como a gestão de empresas, marketing, logística, higiene e segurança no trabalho, direito, organização do trabalho, estatística, gestão e liderança, para além do conhecimento operacional necessário para identificar corretamente a complexa estrutura de custos e definir preços de venda apropriados.

No caso em análise (Figura 5), os elementos que pesam mais na estrutura de custos (com a possibilidade de indicar mais que uma categoria) são em 84,8% as despesas com recursos humanos, em 54,5% os gastos com seguros & impostos e 51,5% as rendas de espaço e logística. Embora o sistema de controlo de gestão operar nos bastidores, e, portanto, não ser observado pelos clientes, o seu desempenho reflete-se na qualidade da cozinha, no ambiente do restaurante e qualidade do serviço, sendo fundamental para realizar a proposta de valor.

A aquisição de produtos e ingredientes tradicionais não se destacam como elemento destacado na estrutura de custos, nem a aposta na criação de experiências gastronómicas inovadoras, algo que pode sugerir margem para melhorias neste âmbito.

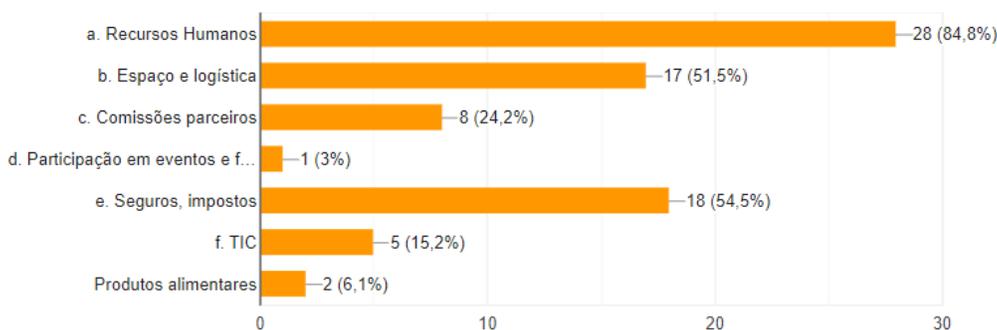


Figura 5 | Principais custos na restauração
Fonte: Elaboração própria

4.1.9. Como geram receitas?

Todos os atributos focados anteriormente têm impacto na geração de receitas, como se observa no caso em apreço, onde 87,9% das receitas são geradas pela venda de refeições diárias, 18,2% por experiências enogastrómicas e 15,2% em refeições temáticas, 12,1% em vendas *online*, 9,1% na organização de eventos e 6,1% em *workshops* e venda de produtos endógenos.

Mais uma vez, parece que no caso dos restaurantes aqui analisados, poderá existir uma maior oferta em experiências enogastrómicas inovadoras e sensoriais, oferta essa com elevado potencial de diferenciação e gerador de valor, sobretudo junto do público turístico (que até é identificado em 79% dos casos). Mesmo considerando o reduzido número de entrevistas realizadas (33 restaurantes), no contexto deste estudo exploratório, os resultados apontam para uma ideia aproximada das estratégias mais comuns.

O conteúdo genérico do modelo de negócio da restauração tradicional poderá assim ser resumido com uma configuração que se apresenta na tabela 4, concretizando o primeiro objetivo.

O conjunto de atributos com valores superiores a 50% encontram-se destacados com o símbolo de um quadrado. Observa-se alguma fragilidade nas áreas que envolvem parcerias, atividades-chave (sobretudo no domínio das experiências), propostas de valor e modos de gerar receitas, o que remete para um longo caminho a trilhar para estas empresas se tornarem mais competitivos.

Por outro lado, e admitindo modificações e especificações em casos particulares, esta BMC genérico aponta, deste modo, para oportunidades de diferenciação, perante um quadro que sugere ainda com muito potencial de exploração, sobretudo no âmbito das experiências, possivelmente via aposta em parcerias e na inovação ao nível de propostas e valor, possivelmente também dirigido e personalizado tendo em conta segmentos e nichos diversos.

Tabela 4 | Resumo dos atributos do BMC da Restauração

Que Parceiros envolve?	Atividades Chave; Que Experiências Oferece?	Qual a Proposta valor?	Que Relações com Clientes e Storytelling?	Que segmentos clientes?
<input type="checkbox"/> Fornecedores <input type="checkbox"/> Produtos Locais <input type="checkbox"/> HORECA <input type="checkbox"/> Empresas <ul style="list-style-type: none"> • Alojamentos • Comunidade • Online-Canais distribuição • Operadores e Agencias turísticas • Entidades regional turismo • Agentes do território • Animação turística • Universidades 	<input type="checkbox"/> Refeições diárias <ul style="list-style-type: none"> • Eventos & festas • Refeições temáticas • Show cooking • Workshops • seminários <p>Que recursos usa?</p> <input type="checkbox"/> Espaço Restaurante <input type="checkbox"/> Alimentos de Produtores locais <input type="checkbox"/> Vinhos regionais <input type="checkbox"/> Saberes e Receitas familiares <ul style="list-style-type: none"> • Salas para show cooking 	<input type="checkbox"/> Oferta sazonal e diferenciada <ul style="list-style-type: none"> • Propostas de experiências enogastrómicas • Horários alargados • Site com Informação atualizada • Reservas online • Eventos e workshops • Vendas de produtos endógenos e artesanato • Parcerias com comunidade 	<input type="checkbox"/> Ambiente acolhedor <input type="checkbox"/> Ementas em outros idiomas <input type="checkbox"/> Redes sociais <ul style="list-style-type: none"> • Saberes e tradições • storytelling <p>Que canais usa para comunicar a oferta?</p> <input type="checkbox"/> Ementa vários idiomas <input type="checkbox"/> Redes sociais <ul style="list-style-type: none"> • Site • Canais TPNP • Jornais/revistas 	<input type="checkbox"/> Clientes nacionais <input type="checkbox"/> Famílias <input type="checkbox"/> Negócios <input type="checkbox"/> Grupos <input type="checkbox"/> Turistas
Quais os principais custos?	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> seguros, impostos <input type="checkbox"/> Espaço e logística <ul style="list-style-type: none"> • Comissões parceiros • Participação em eventos e feiras • TIC 	Como gerar receitas?	<input type="checkbox"/> Venda refeições diárias <ul style="list-style-type: none"> • Refeições temáticas • Experiências enogastrómicas • Vendas online • Eventos e workshops • Vendas de produtos endógenos e artesanato 	

Fonte: Elaboração própria com base no Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010)

4.2. Resultados do Objetivo 2 – Valor dos impactes dos PAs na Salvaguarda, Autenticidade & Notoriedade Regionais

Como referido na secção da metodologia, o objetivo 2 veio reforçar a informação existente na 'Proposta de valor' do *BMC*, esclarecendo o racional do pensamento estratégico dos entrevistados, através de 19 questões, usando uma escala de *Likert* de 5 pontos (1-pouco importante a 5-muito importante), pretendendo avaliar o grau de concordância quanto ao valor atribuído aos patrimónios materiais e imateriais ligados à gastronomia e práticas culinárias.

Na Tabela 5, são apresentados alguns valores impactantes dos PAs como: no seu potencial em dinamizar o turismo gastronómico e a notoriedade regional; na sua qualidade enquanto agentes de salvaguarda das heranças culinárias locais; e ainda enquanto protetores da autenticidade culinária dos territórios.

As respostas mostraram na dimensão 'PAs & Turismo Gastronómico' uma concordância média Total de 4,4, um desvio padrão de 0,6 (dispersão próxima de 1 o que revela alguma heterogeneidade

na distribuição). O detalhe da dimensão das relações com as entidades regionais, mostra um valor médio de 4 (bem inferior aos restantes) e uma dispersão de 0,7 bem superior aos restantes atributos estudados, mostrando alguma insatisfação quanto a medidas de apoio (exigindo ações de certificação dos negócios).

Estes dados são reveladores de uma elevada consciência dos entrevistados de que, através das delícias gastronómicas tradicionais, é possível atrair visitantes aos territórios e ainda reforçar a notoriedade regional, beneficiando uma variedade de *stakeholders*. Estes valores estão em linha com o relatório *Food Travel Monitor* de 2016, revelando que 80% dos viajantes de lazer foram motivados a visitar um destino específico para ter experiências memoráveis, autênticas, sustentáveis, únicas e criadas, ligadas à culinária. E ainda a reforçar estes valores, Wolf (2020) indicava que 53% dos viajantes de lazer escolhem o seu próximo destino em função da gastronomia, gastando em média 25% do seu orçamento de viagem em comida e bebida, sendo de destacar que 63% referem a escolha preferencial de restaurantes socialmente sustentáveis.

Tabela 5 | Valores impactantes dos PAs no Turismo, Salvaguarda & Autenticidade

	Patrimónios Alimentares e Turismo Gastronómico				Patrimónios Alimentares e Salvaguarda Heranças Culinárias			Patrimónios Alimentares e Autenticidade Culinária	
	Considero importante o turismo gastronómico (Alimentação e Bebidas) para dar notoriedade às regiões.	Considero as nossas heranças culinárias importantes para o turismo gastronómico.	Considero que os produtos locais podem ajudar a construir marcas regionais.	As entidades regionais do turismo devem fornecer programas de certificação de F&B aos negócios locais.	O turismo gastronómico pode proporcionar benefícios a uma grande variedade de stakeholders	Os restaurantes podem dar a conhecer as heranças culinárias, os visitantes.	Os residentes devem conhecer mais sobre os seus Patrimónios Alimentares e tradições culinárias.	A oferta gastronómica deve basear-se nas heranças culinárias locais e não nos gostos dos visitantes.	Considero que a globalização gastronómica está a diluir, a substituir e a alterar a gastronomia tradicional e as tradições de sociabilidade
Média	4,6	4,5	4,5	4,0	4,2	4,4	4,5	3,6	3,1
Desvio Padrão	0,55	0,61	0,50	0,70	0,62	0,60	0,56	0,89	1,22
Moda	5	5	5	4	4	5	5	3	4
Média Total	4,4				4,4			3,3	
Desvio Padrao Total	0,6				0,6			1,1	
Moda Total	5				4			3	

Source: Elaboração própria

No item 'PAs e salvaguarda das heranças culinárias', a avaliação média foi de 4,4, com um desvio padrão de 0,6 (dispersão mais próxima de 1 o que revela alguma heterogeneidade na distribuição). Neste tópico, os elementos mais frágeis foram as questões associadas com a reduzida importância às conexões com os *stakeholders* (média 4 com desvio padrão de 0,7 e moda 4). Estes resultados refletem a dificuldade dos gestores da restauração em trabalharem em rede, o que se enquadra no padrão de comportamento das empresas em outros subsectores do turismo, que vêm as outras empresas como rivais, e não como potenciais atores cooperantes.

O mais recente estudo do Turismo de Portugal (TdP, 2014, p. 11), deu a conhecer uma frágil estratégia de cocriação de valor entre *players* no caso do setor do enoturismo, onde apenas 57% das empresas mantinham contactos comerciais com parceiros. Por isso, parece ser importante sensibilizar os fornecedores de experiências gastronómicas para os oferecer benefícios em desenvolver e oferecer experiências distintivas articuladas entre vários atores, de modo a criar valor acrescentado para todos os envolvidos (empresas, visitantes, residentes e outros agentes socioculturais), como explicado em Salvado e Kastenzholz (2017).

No tópico 'PAs e autenticidade culinária' dos territórios, a avaliação média é de 3,3 (opinião neutra), um desvio padrão de 1,1 (opinião relativamente mais heterogénea entre respondentes) e uma moda de 3, o que poderá indiciar um afastamento das recomendações veiculadas pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 96/2000, que na página 3618, sugere que a atribuição de um maior "*valor às artes culinárias cria responsabilidades acrescidas no que respeita à defesa da sua autenticidade, bem como à sua valorização e divulgação, tanto no plano interno quanto internacionalmente.*" Por isso, poderá ser importante sensibilizar os atores da restauração tradicional para os conceitos de gastronomia nacional o receituário tradicional português, que

"(...) assent(a), designadamente, em matérias-primas de fauna e flora utilizadas ao nível nacional, regional ou local, bem como em produtos agroalimentares produzidos em Portugal, e que, pelas suas características próprias, revel(a) interesse do ponto de vista, histórico, etnográfico, social ou técnico, evidenciando valores de memória, antiguidade, autenticidade, singularidade ou exemplaridade, (Resolução do Conselho de Ministros n.º 96/2000, p. 3619),

e sobre o seu papel fundamental na salvaguarda da autenticidade culinária, associada a todo um conjunto de dimensões culturais e sociais. Na Figura 6 indica-se um conjunto de opiniões dos proprietários e gestores da restauração quanto à escolha das melhores estratégias para preservar as tradições associadas a este tipo de heranças culturais.

A ideia mais relevante, reunindo mais consenso com um peso de 76%, é de 'cativar as novas gerações a preservar as tradições dos seus PAs', seguida por 'construir conhecimento na comunidade', com 58%, 'facilitar a certificação de produtos endógenos' com 55% de menções, seguido de 'reconhecer e premiar os negócios que promovam experiências autênticas e sustentáveis' (51,5%) e de estratégias de 'educar e treinar populações as populações locais e comunidades acerca dos Patrimónios Alimentares e das tradições nacionais' bem como 'utilizar estratégias criativas para dar a conhecer aos visitantes a cultura gastronómica e as tradições locais' (ambos com 49% de adesão).

Os valores mais reduzidos abarcam 'desenvolver atividades de aprendizagem dos sabores e saberes tradicionais', com apenas 30%, e 'alinhar os objetivos dos diferentes *stakeholders* com as estratégias regionais' com 21%. A proposta com menor número de adeptos é 'construir narrativas de

Storytelling com 6%. Neste contexto, é evidente que os atores colocam a maior responsabilidade para a preservação dos PA na comunidade, nas novas gerações, nas entidades públicas (certificação, educação, promoção turística), não se destacando estratégias que envolveriam mais diretamente as próprias empresas da restauração que poderiam se envolver em *workshops*, aulas de culinária, teriam

que alinhar os seus objetivos com estratégias regionais ou poderiam facilmente incluir narrativas de *storytelling* na sua oferta. Sobretudo a fraca adesão a uma estratégia regional mais articulada e alinhada traduz um interesse limitado num trabalho em rede e cooperação entre diferentes atores ao nível do destino.



Figura 6 | Percentagem de concordância de estratégias de salvaguarda dos PAs
Fonte: Elaboração própria

5. Conclusão

Partindo da ideia de que a comida está ligada à construção de identidades, tanto individuais quanto coletivas, Lévi-Strauss (1964) entende a cozinha de uma região como uma linguagem na qual ela traduz inconscientemente as suas estruturas. A comida local observada pela lente do turismo pode ser considerada como uma experiência atraente e singular que permite assim uma ‘leitura’ da identidade regional, uma aproximação do visitante às tradições e costumes de um lugar, à sua essência.

Daí que Fusté-Forné, (2019) considera a culinária tradicional um elemento importante na experiência gastronómica, que marca, de facto, a gene-

ralidade das experiências turísticas, de forma mais ou menos intensa e significativa, podendo conferir um sentido de autenticidade, singularidade e a oportunidade de imersão na cultural local (du Rand & Heath, 2006; Sidali et al. 2015). Deste modo, o turismo gastronómico pode ser uma fonte sustentável de benefícios para a comunidade local (Hjalager & Johansen, 2013; Dougherty & Green, 2011), especialmente se for ao encontro dos interesses dos visitantes, que cada vez mais procuram experiências gastronómicas tradicionais, entendidas como autênticas (Björk & Kauppinen-Räsänen, 2016; Rahman et al. 2018).

Sendo exíguo o volume de estudos científicos em Portugal que integrem a restauração na perspetiva dos PAs, o presente estudo contribuiu para

uma melhor compreensão da situação desse património e do setor da restauração tradicional, tendo em conta a visão de quem diariamente e diretamente lida com o turismo gastronómico e integra produtos e receitas locais na sua oferta. Ficou claro que a maioria destes atores mostra que a atividade principal da restauração tradicional na AMP assenta na venda de refeições diárias com uma oferta gastronómica sazonal e diferenciada com base nas receitas gastronómicas herdadas de familiares.

Acreditam que a restauração tradicional é um veículo privilegiado na transmissão das heranças culinárias portuguesas, seguindo a ideia de Beriss e Sutton (2007) que consideram os restaurantes e as pessoas envolvidas na sua gestão, poderosos intermediários culturais e fortes símbolos de protesto contra um sistema alimentar globalizado e industrializado. Embora reconheçam a importância dos PAs e gostassem que fossem mais conhecidos, divulgados, melhor preservados, através da certificação dos produtos locais, ou da atribuição de prémios aos negócios que promovessem experiências autênticas e sustentáveis, não parecem identificar de modo muito evidente o seu papel potencial e relevante no desenvolvimento de atividades e experiências gastronómicas concretas envolvendo o visitante de forma mais ativa e permitindo a partilha de conhecimentos, como via *show cooking*, workshops, seminários, *storytelling* ou outros eventos.

Por outro lado, embora os seus clientes sejam maioritariamente nacionais, estes restaurantes estão preparados para acolher turistas de várias nacionalidades, pois disponibilizam ementas em diferentes idiomas. Contudo, nesta matéria, poderiam potenciar os seus negócios, urdindo uma espiral de atratividade, usando de modo interativo os atributos das nove dimensões do BMC. Trabalhando de modo mais dinâmico e original as 'propostas de valor', poderiam aumentar a criação de valor na organização, surpreendendo o mercado com inovação e singularidade dos benefícios oferecidos aos

clientes; um incremento do envolvimento e imersão nas experiências serviria, ainda, para revigorar a 'relação com clientes' pela via da partilha da história e de estórias tradicionais dos saberes e sabores, criando assim memória e potencialmente laços afetivos, tanto aos restaurantes como ao destino.

Para criar largura de portefólio, seria também crucial sensibilizar e formar os profissionais da restauração sobre formas criativas de cocriar experiências enogastronómicas envolventes (Carvalho et al. 2021a); ampliar as relações de cooperação com os restantes *stakeholders* do turismo (associações culturais, entidades nacionais ou regionais do turismo, distribuição turística, instituições de ensino ou comunidades); inovar nos conteúdos dos 'canais de comunicação' incutindo a ideia de que as heranças culturais associadas à gastronomia são elementos identitários essenciais e requerem salvaguarda e valorização, adotando a máxima de VanWinkle, (2017, p. 41) "*Saboreie a terra para salvá-la*"; expandir as ferramentas TIC para estar ligado ao mercado interactivamente pela web de modo a intensificar igualmente a 'relação com clientes'; compreender os novos 'segmentos de clientes' e a forma de os gerir, via conhecimentos de psicologia social, teoria das emoções, formas de interação social (Warde & Martens 2000; Zeithaml & Bitner 2000). Por isso Pratten (2003) aponta como crucial a formação dos empregados de mesa, como garante da rentabilidade de um restaurante. Estas apostas podem exigir avultados investimentos, mas a cooperação em rede e o uso das TIC podem trazer economias de escala, reduzindo os principais 'custos', mas multiplicando as 'receitas'.

O trabalho fornece um esboço útil para investigações futuras sobre PAs e a relevância das tradições vivas como catalisadores (embora não exatamente como condutores) da competitividade, sustentabilidade e autenticidade das experiências gastronómicas, beneficiando tanto o setor da restauração como o destino. Tendo-se apresentado aqui resultados de um estudo exploratório junto de restaurantes tradicionais da AMP, importaria apro-

fundar alguns dos aspetos identificados no sentido de melhor compreender algumas perspetivas dos entrevistados, como as barreiras percebidas ao nível da colaboração em rede, as razões do aparentemente reduzido interesse na dinamização de experiências gastronómicas e possíveis soluções que possam ajudar o setor a desenvolver experiências de PA mais envolventes e apelativas. Seria igualmente relevante, replicar este estudo em outras localidades, também em áreas mais rurais, onde a gastronomia local/ regional é frequentemente destacada como elemento central da experiência turística (Kastenholz, et al., 2021b), criando um estímulo importante à base económica local.

Referências

- Albert-Blanco, V. (2023). (Re)Thinking Gentrification Processes. The Place of Religion. In: Navarro-Jurado, E., Larrubia Vargas, R., Almeida-García, F., Natera Rivas, J.J. (eds) *Urban Dynamics in the Post-pandemic Period. The Urban Book Series*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36017-6_19.
- Azevedo, E. (2019). The foodies in sociological arena. *Inter-Legere*, 2(25/2019), c18333. ISSN 1982-1662. <https://doi.org/10.21680/1982-1662.2019v2n25ID18333>
- BdP (2020) - Banco de Portugal - Quadros do setor- 56-Restauração e Similares. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> (consultado em 12-04-2022).
- Beriss, D., & Sutton, D. (eds.) (2007). *The Restaurants Book: Ethnographies of Where We Eat*. Oxford & New York: Berg, Print.
- Bernard, A., & Zaragoza, I. (1999). Art and gastronomy routes: An unexplored tourism proposal for Latin America. *Paper presented at the first Pan-American Conference*.
- Bessièrre, J. (1998). Local development and heritage: traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas. *Sociol. Ruralis*, 38(1), pp. 21–34.
- Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H. (2016). Local food: a source for destination attraction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 177–194. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2014-0214>
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bouvier L. (2005). A taste for words: gastronomy and the writing of loss in Brillat-Savarin's du gout. *Mosaic: An Interdisciplinary Critical Journal*, 38(3), 95–111.
- Brillat-Savarin, J.A. (1989). *A fisiologia do gosto*. Salamandra Consultoria Editorial, Rio de Janeiro, Brasil.
- Burnett, K. (2014). Commodifying Poverty: Gentrification and Consumption in Vancouver's Downtown Eastside. *Urban Geography*, 35(2), 157–176.
- Carvalho, M., Kastenholz, E. & Carneiro, M. J. (2021a). Co-creative tourism experiences—a conceptual framework and its application to food & wine tourism. *Tourism Recreation Research*, 48(5), 668–692. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1948719>
- Carvalho, M., Kastenholz, E., & Carneiro, M. J. (2021b). Pairing co-creation with food and wine experiences—a holistic perspective of tourist experiences in Dão, a Portuguese wine region. *Sustainability (Switzerland)*, 13(23) doi:10.3390/su132313416.
- Clarke, K. (2014). Brokers give Gentrification a Push by Opening Coffee Shops in Harlem. *Daily News*. <http://www.nydailynews/latte-chang-e-harlem-article-1.1903758>
- Consigliari, C. (2000). Prefácio in *Gastronomia portuguesa dos anos 30. Guia completo de culinária portuguesa*, apud Monteiro, S. (Org). Lisboa, Ulmeiro, pp. 6-20.
- Crouch, P. (2012). Evolution or Gentrification: Do Urban Farms Lead to Higher Rents? *Grist*. <https://grist.org/food/evolution-or-gentrification-do-urban-farms-lead-to-higher-rents/>
- Dias, P.B. (2015). A Grande Refeição – Metáforas alimentares na descrição do transcendente religioso na cultura ocidental. In *Odisseia de sabores da lusofonia*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Doolling, S. (2009). Ecological Gentrification: A Research Agenda Exploring Justice in the City. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(3), 621–639.
- Dougherty, M. L., & Green, G. P. (2011). Local food tourism networks and word of mouth. *Journal of Extension*, 49(2), 1–8.
- DR-Diário da República—I SÉRIE-B - N.o 171—26 de julho de 2000 - Resolução do Conselho de Ministros n.o 96/2000.

- du Rand, G. E., & Heath, E. (2006). Towards a framework for food tourism as an element of destination marketing. *Current Issues in Tourism*, 9(3), 206-234. doi:10.2167/cit/226.0.
- du Rand, G., Heath, E. & Alberts, N. (2003). The role of local and regional food in destination marketing. A South African Situation Analysis. *Journal of travel & tourism marketing*, 14(3-4), 97-112. DOI: 10.1300/J073v14n03_06.
- Fusté-Forné, F. (2019). Food for tourists: A need or a pleasure? *Tourism*, 67(1), pp. 87-89.
- Geertz, C. (2008). *A interpretação das culturas*. IS. reimpr. (1ª edição 1926). Rio de Janeiro: LTC.
- Givens G., & Dunning, R. (2019). Distributor intermediation in the farm to food service value chain. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 34, 268-270. <https://doi.org/10.1017/S1742170517000746>
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light*. McGraw Hill. In e-book: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fvishydlharbour.googlecode.com%2Ffiles%2FCRM%2520At%2520the%2520Speed%2520of%2520Light.pdf&ei=M8R9UJGCCNKRhQfKo4BQ&usg=AFQjCNGaaouhE0r1STT1_LfSjttvq6xKQ&sig2=YvoJw29cJmZ2qGW6zFzODQ
- Gustafsson, I.B, Ostom, A, Joahansson, J., & Mossberg, L. (2006). The Five Aspects Meal Model: A tool for developing meal services in restaurants. *Journal of Foodservice*, 17, 84-93.
- Gvion, L., & Leedon, N. (2019). Incorporating the home into the restaurant kitchen: The case of Israeli female chefs. *Food and Foodways*, 27(4), 296-315, DOI:10.1080/07409710.2019.1673013.
- Handsuh, H. (2000). Local food in tourism policies. *Paper presented at the international conference on local food and tourism*, Larnaka. Cyprus.
- Hervieu-Leger, D. (2000). *Religion as a Chain of Memory*. Oxford. Polity Press.
- Hjalager, A. M., & Johansen, P. H. (2013). Food tourism in protected areas - sustainability for producers, the environment and tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 417-433.
- Hjalager, A., & Corigliano, M. A. (2000). Food for tourists-determinants of an image. *International Journal of tourism research*, 2, 281-293.
- Hyde, Z. (2014). Omnivorous Gentrification: Restaurant Reviews and Neighborhood Change in the Downtown Eastside of Vancouver. *City & Community*, 13(4), 341-359.
- Instituto Nacional de Estatística (INE), (2008). *Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas Mistos, 2008*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. <https://smi.ine.pt/Categoria/Detalhes/2579746?modal=1>.
- Johnston, J., & Baumann, S. (2009). *Foodies: Democracy and Distinction in the Gourmet Foodscape*. London: Routledge.
- Jorge, V. O. (2005). Espaço, meio, paisagem, território, região e lugar na experiência de um arqueólogo: alguns contributos reflexivos. *Trabalhos de Antropologia e Etnologia*, 45(3-4), 159-172.
- Kastenholz, E., Cunha, D., Eletxigerra, A., Carvalho, M., & Silva, I. (2021a). Exploring Wine Terroir Experiences: A Social Media Analysis. In Abreu, Liberato, González, & Garcia Ojeda (Eds.), *Advances in Tourism, Technology and Systems. ICOTTS 2020*, 209, 401-420. doi: 10.1007/978-981-33-4260-6_35.
- Kastenholz, E., Fernández-Ferrín, P., & Rodrigues, Á. (2021b). Nostalgia, sensations and local products in rural tourism experiences in a Portuguese schist village. *European Countryside*, 13(3), 599-621. doi:10.2478/euco-2021-0034.
- Kiralova, A. & Hamarneh, I. (2017). Local gastronomy as a prerequisite of food tourism development in the Czech Republic. *Marketing & Management of Innovations*, (2), 15-25.
- Kittler, P., Sucher, K.P. & Nahikian-Nelms, M. (2012). *Food and Culture*. Wadsworth Publishing: Wadsworth, OH, USA, 2012. ISBN 9781305628052.
- Lees, L., Slater, T., & Wyly, E. (2007). *Gentrification*. New York: Routledge.
- Levi-Strauss, C. (1964). *Mythologiques 1, Le Cru et le Cuit*. Paris, Plon.
- Livingstone, J. (2019). What Was the Foodie? <https://newrepublic.com/article/153335/foodie>
- Lütke, P., & Jäger, E.M. (2021). Food Consumption in Cologne Ehrenfeld: Gentrification through Gastrofication? *Urban Science*, 5(1), 26. <https://doi.org/10.3390/urbansci5010026>
- Malinowski, B. (2004). *Magic, Science and Religion and Other Essays 1948*. Kessinger Publishing.

- Mauss, M. (1968). *Sociologie et anthropologie*, Paris: Press Univ. de France in Sobral, José Manuel, (2008, p.100), *Cozinha, Nacionalismo e cosmopolitismo em Portugal* (Sec. XIX-XX).
- McClintock, N. (2017). Cultivating (a) Sustainability Capital: Urban Agriculture, Eco-gentrification and the Uneven Valorization of Social Reproduction. *Annals of the American Association of Geographers*, 108(2), 579–590.
- Montanari, M. (2006). *Food is Culture*. Columbia University Press.
- Okumus, B., Koseoglu, M.A., & Ma, F. (2018). Food and gastronomy research in tourism and hospitality: a bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 64-74
- Osterwalder, A. (2004). Understanding ICT-based business models in developing countries. *International Journal of Innovation and Technology and Management*, 3(1), 333-348.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio: Dom Quixote*.
- Peixoto, P. (2002). *Os meios rurais e a descoberta do património*, n.º 175. Oficina do CES.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International.
- Poulain, J. P. & Proença, R. (2003). O espaço social alimentar: um instrumento para o estudo dos modelos alimentares. *Revista de Nutrição*, 16(3), 245.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pratten, J.D. (2003). What makes a great chef? *British Food Journal*, 105, 454-459. <https://doi.org/10.1108/00070700310497255>
- Prats, L. (1997). *Antropología y Patrimonio*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Rachão, S., Breda, Z., Fernandes, C., & Joukes, V. (2020). Cocreation of tourism experiences: Are food-related activities being explored? *British Food Journal*, 122, 910–928.
- Rahman, M. S., Zaman, M. H., Hassan, H. & Wei, C. C. (2018). Tourist's preferences in selection of local food: Perception and behavior embedded model. *Tourism Review*, 73(1), 111–132. <https://doi.org/10.1108/tr-04-2017-0079>
- Ray, K. (2016). *The Ethnic Restaurateur*. New York: Bloomsbury.
- Salvado, J., & Kastenholtz, E. (2017). Ecosistemas de enoturismo sustentáveis via coopetição. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(27/28), 1917-1931. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i27/28.10335>
- Salvado, J. & Kastenholtz, E. (2021). As Paisagens Alimentares na Poesia Barroca do Séc. XVII e o Turismo. Um contributo para a criação de narrativas de Storytelling diferenciadoras. In Simões, O. (2021) *Atas do VIII Congresso de Estudos Rurais & VIII Encontro Rural RePort - Paisagens culturais: heranças e desafios no território*, pp. 513-533, Lisboa: SPER - Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais
- Salvado, J. (2020). Turismo Gastronómico e Patrimónios Alimentares Portugueses. In Carvalho, A., Pinto, J.R. & Tavares F. (Coord) (2020). *Turismo: Desafios e Perspetivas*, (pp. 121-141. Porto, Edições Afrontamento – IS CET.
- Salvado, J. (2022). Patrimónios Alimentares e Sociabilidade: O Banquete como Metáfora de Poder e Ostentação. *Percursos & Ideias*, 12, pp. 46-55.
- Sax, D. (2014). *The Tastemakers: Why We're Crazy for Cupcakes but Fed Up with Fondue*. Editora PublicAffairs.
- Sbicca, J. (2018). Food, Gentrification, and the Changing City. *Boletín Ecos*, 43 –Junio-Agosto 2018 – FUHEM ECOSOCIAL
- Sidali, K. L., Kastenholtz, E., & Bianchi, R. (2015). Food tourism, niche markets and products in rural tourism: Combining the intimacy model and the experience economy as a rural development strategy. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1179-1197. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.836210>
- Soares, C. (2014). Pão e vinho sobre a mesa. Um “clássico” da Alimentação Portuguesa. In Ensaios sobre Património alimentar luso-brasileiro. *Imprensa da Universidade de Coimbra. Annablume Editora*. In <http://hdl.handle.net/10316.2/34018>, 17-50.
- Stone, M., Migacz, S., Garibaldi, R., & Wolf, E. (2019). State of the Food Travel Industry Report. *World Food Travel Association (WFTA)*. In https://www.robertagaribaldi.it/wp-content/uploads/2019/07/2019-State-of-the-Food-Travel-Industry_FINAL-compressed.pdf
- Sullivan, D. & Shaw, S.C. (2011). Retail Gentrification and Race: The Case of Alberta Street in Portland, Oregon. *Urban Affairs Review*, 47(3), 413–432.

- Tafesse, W. & Wood, B. P. (2021). Followers' engagement with instagram influencers: The role of influencers' content and engagement strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(July 2020), 102303. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102303>
- Turismo de Portugal I.P. (2014). O Enoturismo em Portugal- Caracterização da oferta e da procura. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/gestao/Informacao-de-Gestao/2014relatorio-atividades.pdf>
- TdP - Turismo de Portugal I.P. (2017). Estratégia Turismo 2027. In <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>, acesso 13-04-2022
- TdP-Turismo de Portugal, IP & ARESP (2021). Guia de boas práticas para uma restauração circular e sustentável. Coleção Turismo sustentável: um melhor Futuro para (com) todos. ISBN 978-972-8103-77-4. In <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/guia-boas-praticas-para-restauracao-circular-e-sustentavel.pdf>
- Thomé-Ortiz, H. (2018). Heritage cuisine and identity: free time and its relation to the social reproduction of local food. *Journal of Heritage Tourism*, 13(2), 104-114. <https://doi.org/org/10.1080/1743873X.2017.1343336>
- UNESCO (sd). UNESCO, Culture Intangible Heritage Lists Mediterranean diet, <https://ich.unesco.org/en/RL/mediterranean-diet-00884> e UNESCO (sd). Browse the Lists of Intangible Cultural Heritage and the Register of good safeguarding practices, in https://ich.unesco.org/en/lists?multinational=3&term=vocabulary_thesaurus-1675&display1=inscriptionID#tabs
- UNWTO (2019). Gastronomy Tourism. The Case of Japan. In <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420919>
- VanWinkle, T.N. (2017). Savor the earth to save it! The pedagogy of sustainable pleasure and relational ecology in a place-based public culinary culture. *Food and Foodways*, 25(1), 40-57, DOI: 10.1080/07409710.2017.1270648.
- Viau R. (2002). From Grimod de la Reyniere to Escoffier, or how Paris became the capital city of 19th century gastronomy. *Liberte*, 44, 127-35. <https://id.erudit.org/iderudit/32973ac>
- Warde A., & Martens, L. (2000). *Eating Out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure*. Cambridge Press: New York.
- Wolf, E. (2002). Culinary Tourism: A Tasty Economic Proposition. <https://worldfoodtravel.org/what-is-food-tourism/>
- Wolf, E. (2020). Food Travel Monitor. <https://worldfoodtravel.org/what-is-food-tourism/>
- Zeithaml, VA. & Bitner, MJ. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd ed. Irwin/McGraw-Hill: Boston.
- Zott, C. & Amit, R. (2009). *Business Model Design: An Activity Perspective*. Long Range Planning.
- Zukin, S. (1987). Gentrification: Culture and Capital in the Urban Core. *Annual Review of Sociology*, 13, 129-147.
- Zukin, S. (1993). *Landscapes of Power: From Detroit to Disney World*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Zukin, S. (1995). *The Cultures of Cities*. London: Wiley-Blackwell.
- Zukin, S., Lindeman, S., & Hurson, L. (2015). The omnivore's neighborhood? Online restaurant reviews, race, and gentrification. *Journal of Consumer Culture*, 17(3), 459-479. <https://doi.org/10.1177/1469540515611203>