

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

ADRIANA DO ROSÁRIO SACUGY MARTINS

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NA ÁREA DE *F&B*:
CASO DO GRUPO HOTELEIRO RADISSON EM MALTA



2023

ADRIANA DO ROSÁRIO SACUGY MARTINS

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NA ÁREA DE *F&B*:
CASO DO GRUPO HOTELEIRO RADISSON EM MALTA**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Mestre e Especialista Henrique Henriques

Professor Mestre e Especialista Manuel Serra



2023

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NA ÁREA DE F&B:
CASO DO GRUPO HOTELEIRO RADISSON EM MALTA**

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Adriana do Rosário Sacugy Martins

Direitos de autor ou copyright

© Copyright: Adriana do Rosário Sacugy Martins

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

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram para o sucesso do meu estágio profissional.

Aos meus orientadores, Professor Henrique Henriques e Professor Manuel Serra, agradeço o vosso apoio, orientação e conhecimento durante todo o processo. Sem a vossa ajuda, não teria sido possível realizar este estágio com sucesso e obter tantas experiências valiosas. Obrigada por partilharem os vossos conhecimentos e visões comigo, contribuindo para o meu crescimento e aprendizado nesta área tão importante e desafiadora da hospitalidade. Agradeço também à Professora Célia Ramos, pelo suporte complementar relativamente ao uso do *IBM SPSS Statistics* (versão 28).

À minha entidade acolhedora, Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, agradeço por terem me dado a oportunidade de realizar este estágio e me permitir ganhar experiência prática num ambiente profissional. Agradeço especialmente ao Sr. Alain Grima, diretor do departamento de *F&B*, a Sra. Elvira Casha, assistente do diretor do departamento de *F&B*, ao Sr. Igor Jakovljevic, gestor do restaurante Agliolio, a Sra. Sasha Cauchi, assistente de direção, a Sra. Daniela Bonavia, gestora de eventos, e ao Sr. Henri Diacono, gestor da relação com o cliente, por ensinarem-me tudo o que precisava e por ter tido a oportunidade de aprender todos os dias o verdadeiro significado de “hospitalidade” tanto para com os nossos clientes, como para com os nossos colegas de trabalho.

Aos meus colegas de trabalho e aos estagiários, o meu muito obrigada pela colaboração, amizade e cumplicidade que sempre demonstraram e que tornaram esta experiência inesquecível.

Aos meus amigos e colegas do mestrado, obrigada pelo apoio e pelo suporte durante todo o processo. Agradeço também por compartilharmos as nossas experiências e aprendizados, o que me ajudou a crescer como profissional e como pessoa.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer a minha família, a minha prima e aos meus pais, a quem dedico este relatório. Obrigada por me apoiarem e me incentivarem em todas as etapas da minha vida. Obrigada pelo amor, apoio e orientação que têm me dado ao longo dos anos. Sem o vosso apoio, não teria chegado tão longe e agradeço por todo o sacrifício que fazem por mim.

Resumo

No âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, foi desenvolvido um estágio curricular no departamento de *Food & Beverage (F&B)*, no Hotel *Golden Sands Resort Limited*, pertencente ao grupo hoteleiro Radisson Blu Hotels, em Mellieha, Malta. O objetivo é descrever as diversas etapas onde o estágio foi desenvolvido, com uma duração de cinco meses e quinze dias.

O estudo foi dirigido através da revisão da literatura sobre os conceitos que estão relacionados ao departamento em causa, mais precisamente o conceito de *F&B* e o conceito da satisfação do cliente.

Ao longo do relatório é exposto o percurso feito no departamento de *F&B* e evidencia como são elaborados o planeamento, a organização, a gestão e o controle do mesmo e a importância do trabalho em equipa para o bom funcionamento e o sucesso do hotel. Por fim, é feita a análise da satisfação dos clientes, expondo os resultados percebidos e terminando com uma conclusão relativamente ao trabalho feito.

Palavras-chaves: Satisfação do cliente, *Food & Beverage*, Qualidade do serviço.

Abstract

As part of the master's programme in Hospitality Management and Administration, an internship was carried out in the Food & Beverage department at the Radisson Blu Golden Sands, Resort & Spa, in Melieha, Malta. The aim is to describe the various stages of the internship, which lasted 5 months and 15 days.

The study was conducted by reviewing the literature on concepts related to the department in question, specifically the concept of *F&B* and the concept of customer satisfaction.

Throughout the report, the journey made in the *F&B* department is explained, showing how it is planned, organised, managed and controlled and the importance of teamwork for the smooth running and success of the hotel. Finally, customer satisfaction was analysed, explaining the results obtained and ending with a conclusion on the work done.

Keywords: Customer satisfaction, Food & Beverage, Service quality.

Índice Geral

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice Geral	v
Índice de figuras	viii
Índice de tabelas	ix
Introdução.....	10
Justificação do estágio.....	12
1. Corinthia Hotel Group.....	14
1.1. Radisson Hotels Group.....	14
1.2. Radisson Blu.....	15
1.3. Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands.....	16
1.3.1. Missão	17
1.3.2. Visão.....	18
1.3.3. Valores	18
1.3.4. Estrutura organizacional.....	19
1.3.5. Caracterização dos restaurantes e bares	20
2. Revisão de literatura	25
2.1. <i>Food & Beverage</i>	25
2.1.1. Conceito de <i>F&B</i>	25
2.1.2. A importância do departamento de <i>F&B</i> no desempenho do hotel	26
2.1.3. A relação do <i>F&B</i> com os demais departamentos do hotel	27
2.1.4. A percepção de valor na perspectiva do cliente	29
2.2. Satisfação e fidelização dos clientes.....	34
2.2.1. Satisfação	34
2.2.2. Fidelização dos clientes.....	36
2.2.3. Requisitos para a fidelidade do hóspede	37
2.2.4. Probabilidade de retorno do cliente.....	38
2.3. Qualidade de serviço nos restaurantes.....	38
2.3.1. Conceito de qualidade de serviço.....	38
2.3.2. Qualidade do <i>staff</i>	39
2.4. Clima organizacional.....	40
2.4.1. A importância de um bom clima organizacional nos restaurantes.....	41

2.4.2. Relacionamento interpessoal.....	42
2.4.3. Liderança.....	43
2.4.4. Valorização do colaborador	45
2.4.5. Motivação.....	46
3. Atividades desenvolvidas	47
3.1. Restaurante Agliolio	47
3.2. Escritório de <i>F&B</i>	55
4. Objetivos e Metodologia da investigação	60
5. Análise e apresentação dos resultados.....	61
5.1. Análise dos questionários de satisfação.....	61
5.1.1. Análise das categorias	62
5.1.2. Análise da variável “Satisfação geral” e a relação com a variável “Pretende visitar novamente?” e as categorias	64
5.1.2.1. Correlação entre as variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”	65
5.1.2.2. Relação entre a variável “Satisfação Geral” e as categorias	66
5.2. Análise dos <i>feedbacks</i> nas plataformas online	67
5.2.1. Análise da variável “ <i>Review Rating</i> ”	68
5.2.2. Análise da variável “ <i>Classification</i> ”	69
5.2.3. Análise da variável “Country”	69
5.2.4. Análise da variável “ <i>Month</i> ”	70
5.2.5. Análise da variável “Language”	71
5.2.6. Análise da variável “Source”	72
5.3. Análise crítica.....	73
Conclusão	76
Referências.....	78
Anexos e apêndices.....	84
Anexo 1 – Questionário de satisfação	84
Apêndice A – Seleção e variedade do menu	84
Apêndice B – Histogramas das categorias	85
Apêndice C – Estatística descritiva.....	88
Apêndice D – Frequência da variável “Satisfação geral”	89
Apêndice E – Estatísticas das variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”	89
Apêndice F – Frequência da variável “Pretende visitar novamente?”	90

Apêndice G – Gráficos com a curva da normalidade das variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”	90
Apêndice H – Gráficos Q-Q Normal sem tendência das variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”	92
Apêndice I – Correlação entre as variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”	93
Apêndice J – Teste de Friedman entre a variável “Satisfação geral” e as categorias	93
Apêndice K – Frequência da “Escala auxiliar do review rating ”	94
Apêndice L – Estatística da “Escala auxiliar do review rating ”	94
Apêndice M – Frequência da variável “Classification ”	95
Apêndice N – Gráfico de frequência da variável “Classification ”	95
Apêndice O – Frequência da variável “Country”	95
Apêndice P – Frequência da variável “Month”	96
Apêndice Q – Frequência da variável “Language”	96
Apêndice R – Frequência da variável “Source”	97

Índice de figuras

FIGURA 1.1 ÁREAS DE NEGÓCIO DO GRUPO CORINTHIA	14
FIGURA 1.2 MARCAS PERTENCENTES AO RADISSON HOTEL GROUP.....	15
FIGURA 1.3 RADISSON BLU RESORT & SPA, MALTA GOLDEN SANDS	16
FIGURA 1.4 ORGANOGRAMA ORGANIZACIONAL DO RADISSON BLU RESORT & SPA, MALTA GOLDEN SANDS.....	19
FIGURA 1.5 RESTAURANTE AGLIOLIO	20
FIGURA 1.6 RESTAURANTE ESSENCE OF INDIA.....	21
FIGURA 1.7 BAR DO ESSENCE OF INDIA.....	21
FIGURA 1.8 RESTAURANTE FLAVOURS.....	22
FIGURA 1.9 MOKKA LOUNGE BAR	23
FIGURA 1.10 SWIZZLES BAR	23
FIGURA 1.11 SALÃO DO SWIZZLES BAR	24
FIGURA 1.12 LAGOON BAR	24
FIGURA 3.1 MATRIZ DE ALERGÉNICOS DO RESTAURANTE AGLIOLIO	49
FIGURA 3.2 QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO.....	52
FIGURA 3.3 LISTAGEM DOS CARTÕES DE DESCONTOS APLICÁVEIS AO HOTEL.....	53
FIGURA 3.4 HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DOS OUTLETS DO HOTEL	57
FIGURA 3.5 EXEMPLO DE UM CARTAZ REFERENTE A UM EVENTO PARA O STAFF	58
FIGURA 3.6 EXEMPLO DO COMPETITORS CHECK REFERENTE AO ALMOÇO DE PÁScoa NO RESTAURANTE FLAVOURS	59
FIGURA 5.1 GRÁFICO DE FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL "COUNTRY"	69
FIGURA 5.2 GRÁFICO DE FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL "MONTH"	70
FIGURA 5.3 GRÁFICO DE FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL "LANGUAGE"	71
FIGURA 5.4 GRÁFICO DE FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL "SOURCE"	72

Índice de tabelas

TABELA 5.1 FREQUÊNCIAS DAS CATEGORIAS	62
TABELA 5.2 FREQUÊNCIAS ESTATÍSTICAS DAS CATEGORIAS	62
TABELA 5.3 TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL "SATISFAÇÃO GERAL"	65
TABELA 5.4 TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL "PRETENDE VISITAR NOVAMENTE?"	66
TABELA 5.5 COMPARAÇÕES POR MÉTODO PAIRWISE ENTRE A VARIÁVEL "SATISFAÇÃO GERAL" E CADA CATEGORIA.....	67

Introdução

O presente relatório é realizado no âmbito da unidade curricular de Relatório de Estágio para a conclusão do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira e a obtenção do grau de mestre pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. O estágio, que teve uma duração de cinco meses e dezanove dias, foi realizado no departamento de *F&B* (*Food & Beverage*) no Hotel Radisson Blu Golden Sands, em Malta, com o objetivo de ganhar experiência prática nesta área num ambiente de hospitalidade. Isto inclui aprender mais sobre o serviço de mesa, o atendimento ao cliente, o planeamento de eventos relacionados com o departamento, trabalhando em equipa e saber lidar com situações imprevisíveis.

Este estágio é uma parte importante da componente curricular do mestrado porque permite aplicar teorias e conceitos aprendidos nas aulas. Além disso, possibilita a aprendizagem de novas estratégias e técnica de gestão de *F&B*, a aquisição de experiência em lidar com clientes e fornecedores e a perceção de como as operações desta área se relacionam com os outros departamentos do hotel. Por sua vez, houve a oportunidade de analisar a satisfação dos clientes de todos os *outlets* do departamento de alimentação e bebidas do hotel.

A elaboração do presente relatório tem como objetivo descrever as funções exercidas durante o estágio realizado no Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands e avaliar a satisfação dos seus hóspedes relativamente ao departamento de *F&B*, através da análise dos comentários presentes nas diversas plataformas online, como o *TripAdvisor*, *Booking.com*, *Holidaycheck*, entre outras, e também, na base de dados que o hotel possui, relativa aos questionários entregues aos clientes diretamente nos restaurantes.

Primeiramente, é feita a justificação da escolha do departamento em análise e do tema escolhido. Posteriormente, caracterizar-se-á a entidade acolhedora e procede-se à exposição dos diversos autores que abordam as temáticas, nomeadamente: o conceito de *F&B*, a importância do departamento de *F&B* no desempenho do hotel, a relação do *F&B* com os demais departamentos do hotel, a perceção de valor na perspetiva do cliente, a seleção e variedade do menu, o sabor e qualidade da comida, a pontualidade de serviço, a limpeza, a satisfação e a fidelização dos clientes, os requisitos para a fidelidade do hóspede, a probabilidade de retorno do cliente, o conceito de qualidade de serviço, a

qualidade do *staff*, o clima organizacional, a importância de um bom clima organizacional nos restaurantes, o relacionamento interpessoal, a liderança, a valorização do colaborador e a motivação.

Em seguida, é feito o relato do estágio, descrevendo as atividades desenvolvidas, a exposição e explicação dos mapas conceituais, a apresentação da metodologia e objetivos da investigação e, por fim, a análise dos comentários publicados nas plataformas online e a análise dos questionários internos e a respetiva conclusão.

Conforme o estudo realizado, ficou evidente que os clientes dos restaurantes pertencentes à unidade hoteleira avaliada estão satisfeitos com o serviço oferecido, tanto aqueles que ficaram hospedados no hotel e avaliaram o serviço nas plataformas online, quanto aqueles que responderam aos questionários de satisfação do departamento de *F&B*.

A satisfação do cliente é um fator crucial para o sucesso de qualquer empresa, especialmente no setor de hospitalidade. Durante o estágio curricular foi possível abordar a importância da análise da satisfação do cliente e o seu impacto no desempenho do negócio. Ocorreu uma colaboração com a equipa de *F&B* e com os demais departamentos, no sentido em que se realizou diversas ações para analisar a satisfação dos clientes, desde a observação direta até à análise dos comentários e das avaliações nas plataformas online e análise de questionários internos de satisfação.

Justificação do estágio

No estágio profissional, realizado no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, foi dada a possibilidade de trabalhar durante dois meses numa das unidades de restauração do *Resort*, o restaurante Agliolio, de forma a adquirir competências neste departamento por meio da participação, da socialização (contato com os clientes), do trabalho de equipa, entre outros. Posteriormente, houve a oportunidade de trabalhar como coordenadora de *F&B*.

Optou-se por fazer um estágio em Erasmus porque é uma experiência enriquecedora e educacional e é uma excelente oportunidade para adquirir experiência prática num ambiente internacional, para praticar e desenvolver as habilidades linguísticas, para ter contato com profissionais internacionais no ramo da hotelaria e por ser uma oportunidade de experimentar e aprender sobre uma nova cultura.

Assim sendo, Malta foi o país escolhido porque é um país bilingue, com o maltês e o inglês como línguas oficiais. É um destino turístico popular, multicultural, com uma população diversa e influências culturais de várias partes do mundo e com uma diversidade de hotéis internacionais.

O Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands foi o hotel escolhido por ser uma empresa multinacional, que trabalha no mercado da hospitalidade desde há muitos anos, conhecida por oferecer serviços de excelência e porque investe no desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador. O estágio foi direcionado para o departamento de *F&B* porque, para ser uma diretora/gestora hoteleira, é necessário ter conhecimento sobre a gestão desta área, uma vez que é uma parte fundamental da indústria da hospitalidade. E fazer um estágio nesta área permite a aprendizagem sobre a gestão, sobre a importância do atendimento ao cliente e a importância de garantir que os mesmos tenham uma experiência positiva, sobre a necessidade de desenvolver habilidades de gestão e liderança de uma equipa e permite compreender como as operações de *F&B* se relacionam com outras áreas do hotel.

Desenvolver habilidades no atendimento ao cliente, na gestão de equipa, no planeamento de eventos e no planeamento das operações de restauração, foram algumas das expectativas que levaram à escolha deste estágio. Além disso, também houve uma vontade em aprender sobre a gestão de custos e lucros na indústria de alimentos e bebidas e como aplicar técnicas de marketing para aumentar a receita do hotel. A formação em

contexto de trabalho permite desenvolver habilidades práticas num ambiente profissional e obter um conhecimento mais profundo na área de *F&B*, almejando uma carreira internacional de sucesso na indústria hoteleira. Por outro lado, trabalhar no departamento de *F&B* é trabalhar num ambiente dinâmico e colaborativo, onde é possível aprender com profissionais experientes e aprender a trabalhar em equipa.

1. Corinthia Hotel Group

O grupo Corinthia foi fundado em 1962 pela família Pisani, uma família maltesa que transformou um restaurante no ano de 1968 na primeira unidade hoteleira do grupo Corinthia sob o nome Corinthia Palace Hotel Company Limited.

Atualmente, o grupo Corinthia é constituído por 9 hotéis da marca, com probabilidade de expansão e faz a gestão, desenvolvimento e investimento de várias unidades hoteleiras espalhadas por dezasseis países.

Figura 1.1 Áreas de negócio do grupo Corinthia



Fonte: Corinthia Group, 2021

1.1. Radisson Hotels Group

A história do surgimento da marca Radisson Hotels Group remota a 1909, quando um jovem empresário chamado Curtis L. Carlson abriu a sua primeira empresa, uma agência de viagens nomeada “Carlson Travel Company”, em Minneapolis, nos Estados Unidos da América. Carlson conseguiu expandir rapidamente os seus negócios para o setor hoteleiro e em 1960, adquiriu o primeiro hotel da marca Radisson em Minneapolis.

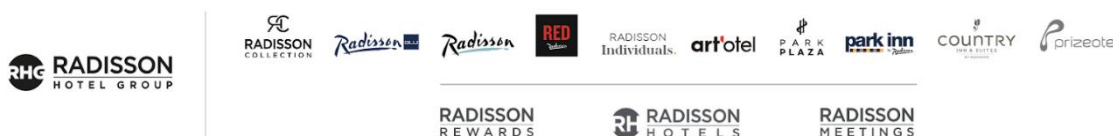
O primeiro hotel da marca Radisson era um hotel com a capacidade de 100 quartos, localizado no centro de Minneapolis, que Carlson adquiriu em 1960. Posteriormente, este renovou a propriedade e expandiu-a para 250 quartos, tornando-se o primeiro hotel de luxo da cidade. O sucesso do hotel levou à expansão da marca Radisson

para outras cidades do país e, em 1978, foi inaugurado o primeiro hotel da marca localizado fora dos Estados Unidos, no Canadá, mais concretamente em Toronto.

Nos anos seguintes, a marca Radisson continuou a crescer, com a abertura de hotéis tanto na América Latina, na Europa, como na Ásia. Em 2006, a Carlson adquiriu a marca Country Inns & Suites e a integrou à sua divisão de hotéis, o que ajudou a empresa a expandir-se ainda mais.

Em 2012, a Carlson Rezidor Hotel Group foi criada como uma sociedade entre a Carlson e a Rezidor Hotel Group, com sede em Bruxelas, na Bélgica. A empresa opera mais de 1400 hotéis em todo o mundo sob várias marcas, incluindo Radisson, Radisson Blu, Park Plaza, Park Inn by Radisson e Country Inns & Suites, como ilustra a figura abaixo.

Figura 1.2 Marcas pertencentes ao Radisson Hotel Group



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2022

1.2. Radisson Blu

A marca Radisson Blu é uma das marcas mais conhecidas do grupo hoteleiro Radisson Hotel Group e remota a 2009, quando a marca Radisson SAS foi renomeada como Radisson Blu.

A história da marca Radisson SAS começa quando a marca Radisson foi expandida para incluir hotéis na Europa. A Rezidor Hotel Group adquiriu a SAS International Hotels, que incluía a marca Radisson SAS, e expandiu a marca para o Médio Oriente, Ásia e África. Em 2002, a marca Radisson SAS foi renomeada como Radisson SAS Hotels & Resorts para refletir a sua posição como uma marca de hotéis de luxo. Em 2009, a marca foi renomeada novamente, agora como Radisson Blu para refletir a sua posição como uma marca de hotéis de luxo, mas moderna. Desde então, a marca Radisson Blu continuou a crescer com hotéis em todo o mundo, incluindo Europa, Ásia, África,

Médio Oriente e América Latina. A marca é conhecida pelo seu design moderno, conforto e pelo serviço excepcional.

1.3. Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands

O Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands é um hotel cinco estrelas localizado em Malta. Este hotel está situado na baía mais famosa da ilha, Golden Bay, e abriu as portas ao público, pela primeira vez, em setembro de 2005, antigamente inaugurado como Radisson SAS Resort & Spa, Malta Golden Sands.

Figura 1.3 Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

O hotel é constituído por três torres, nomeadamente a *Sunset Tower*, *Twilight Tower* e a *Sunrise Tower* (ver figura 1.3.), tem a capacidade de trezentos e trinta e oito quartos e nove suítes todos com varanda privativa e vista para o mar ou para a paisagem verdejante da ilha e vinte e duas *penthouses* suítes. Além disso, tem salas de eventos/conferências, três restaurantes, quatro bares, um clube privado, um minimercado, uma sala de jogos, uma lavandaria, três piscinas exteriores, uma piscina interior, uma piscina privada para os membros, ginásio, *jacuzzi*, um centro de beleza e bem-estar explorado pela empresa *Myoka*, *conciierge*, um campo de ténis, acesso privado à praia,

um centro de mergulho e desportos aquáticos e oferece um programa de entretenimento diário, incluindo atividades para crianças e adultos.

A *Sunset Tower* é a menor torre do hotel, com sete andares, onde estão localizados o minimercado, a sala de jogos, a lavanderia e os quartos com menor custo por noite. Estes quartos são menores a nível de área e durante o dia recebem pouca luz solar. A *Twilight Tower* é a torre do meio e é a única com dez andares. Nesta torre, estão localizados os melhores quartos e suítes do hotel, a sauna, a piscina interior, um bar no exterior, o *jacuzzi* e o centro de bem-estar e beleza. Por sua vez, a *Sunrise Tower* tem nove andares, é nesta torre que estão localizados três bares e os três restaurantes do hotel e, no 2º andar, podemos encontrar a entrada principal do hotel, a receção, o *concierge*, o *Island Residence Club Offices* e o *Business Center*.

Os quartos são espaçosos e bem equipados, com ar-condicionado, TV de tela plana, minibar, cofre e acesso ao *Wi-Fi* gratuito. Alguns quartos também possuem uma banheira de hidromassagem na varanda. E estão divididos em seis categorias, sendo estas:

- *Superior room*
- *Premium suite*
- *Executive suite*
- *Penthouse suite*
- *Sands tower suite*

A localização do hotel é ideal para aqueles que desejam explorar a ilha de Malta, com várias atrações turísticas próximas, como o templo megalítico de *Ġgantija*, a cidade histórica de *Mdina* e a capital de *Valletta*. A equipa do hotel está sempre disponível para ajudar os hóspedes a planear as suas atividades e excursões.

1.3.1. Missão

A missão do hotel Radisson Blu Resort & Spa, é fornecer aos seus hóspedes uma experiência excepcional, oferecendo um serviço personalizado, instalações de luxo e uma localização única (Radissonhotels, 2023).

O hotel compromete-se em proporcionar um serviço de excelência, com atenção aos detalhes e tem um compromisso com a satisfação dos clientes. Do mesmo modo, procura superar as expectativas dos seus hóspedes, oferecendo um serviço que inclui

quartos e suítes elegantes, um spa de luxo, piscinas, restaurantes e bares. E no que toca a situado, o hotel está localizado numa área privilegiada, junto à costa noroeste de Malta, com vista para a Baía de Golden Sands, podendo proporcionar uma experiência única e memorável aos seus hóspedes, que terão acesso direto à praia, e a oportunidade de desfrutar das vistas panorâmicas do Mediterrâneo.

1.3.2. Visão

A visão de longo prazo é ser “a empresa de escolha para hóspedes, proprietários e talentos. Sempre que um hóspede planeia uma viagem, ou um investidor ou proprietário pensa num parceiro, ou sempre que alguém procura por uma carreira no setor de hospitalidade, todos eles pensarão no Radisson Hotel Group primeiro” (Radissonhotels, 2023).

1.3.3. Valores

O Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands tem quatro valores que são:

- Paixão pelo serviço excepcional: Empenha-se em fornecer um serviço excepcional aos hóspedes, com atenção aos detalhes e tem um compromisso com a satisfação dos mesmos.
- Integridade e honestidade: Valoriza a integridade e a honestidade em todas as suas operações e comunicações.
- Respeito e responsabilidade: Valoriza o respeito pelos hóspedes, pelos funcionários e comunidade local, além de ser responsável em suas operações e práticas de negócio.
- Inovação e excelência: Compromete-se com a inovação e a excelência em suas operações, procurando constantemente melhorias em seus serviços e instalações.

A marca criou o slogan “*Every Moment Matters*” porque acredita que cada pequeno detalhe conta para criar momentos memoráveis para todos os que passam por um dos hotéis, tanto para os hóspedes como para os colaboradores que trabalham com o espírito “*Yes I Can*”.

O slogan “*Every Moment Matters*” é um lema que reflete o compromisso da marca em fornecer aos hóspedes uma estadia excepcional, onde cada momento é valorizado e considerado importante e que reflete a cultura e os valores da marca. Além disso, destaca

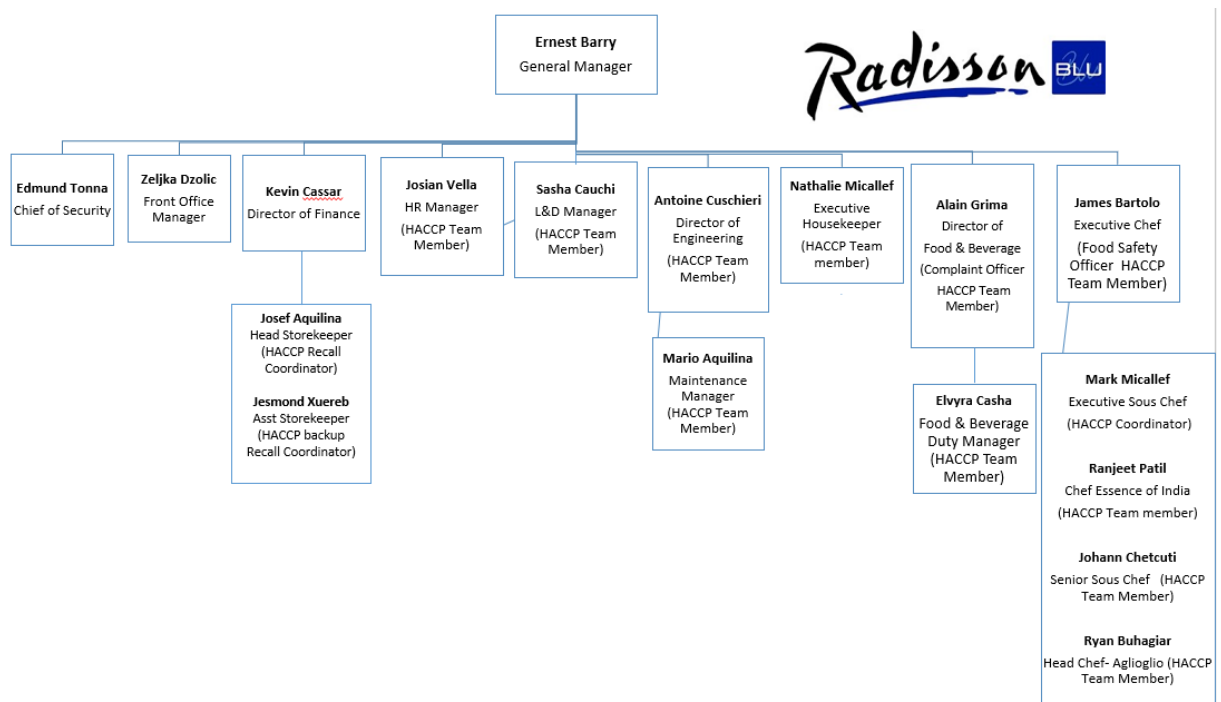
a importância do serviço personalizado e da atenção aos detalhes na indústria hoteleira. Por outras palavras, o Radisson Blu compromete-se em fornecer aos seus hóspedes uma experiência memorável, desde o momento em que entram no hotel até o momento em que saem.

No que se refere ao espírito “*Yes I Can*”, este destaca a importância de uma atitude positiva e proativa na indústria hoteleira, proporcionando um serviço de excelência, independentemente dos desafios que possam surgir. Este espírito também reflete o compromisso que a marca tem com a satisfação dos clientes. A equipa empenha-se diariamente em fornecer um serviço personalizado e proativo, com uma abordagem orientada para o cliente, satisfazendo, assim, as suas necessidades (Radissonhotels, 2023).

1.3.4. Estrutura organizacional

A figura 1.4, representa o organograma administrativo da empresa, em que é possível verificar que a empresa é administrada pelo diretor-geral, o Sr. Ernest Barry, e os responsáveis de cada departamento devem transmiti-lo informações e dados necessários para que, em conjunto, possam obter sucesso na gestão da empresa.

Figura 1.4 Organograma organizacional do Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2022

1.3.5. Caracterização dos restaurantes e bares

O restaurante Agliolio (ver figura 1.5.) é especializado em comida italiana, com uma capacidade de quatrocentas pessoas (duzentas pessoas no interior do estabelecimento e duzentas no exterior) e oferece uma ampla variedade de pratos, desde massas tradicionais até pizzas feitas no forno a lenha. O ambiente do restaurante é aconchegante e acolhedor, com uma decoração elegante e moderna. Além disso, o atendimento é muito elogiado pelos clientes, que apreciam a simpatia e a eficiência dos funcionários.

Figura 1.5 Restaurante Agliolio



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

Entre os pratos mais populares do Agliolio estão a pizza margherita, o spaghetti alla carbonara, o spaghetti ai frutti di mare e o risotto ai funghi. Os preços são razoáveis e há opções para todos os gostos. O restaurante também possui uma variedade de cocktails e uma carta de vinhos bem selecionada, com opções italianas e de outros países. No geral, o Agliolio é um lugar ideal para quem busca uma refeição deliciosa e uma experiência gastronômica autêntica na ilha de Malta.

O restaurante Essence of India é especializado em comida indiana, oferecendo uma ampla variedade de pratos típicos da culinária indiana, desde os mais tradicionais até as novidades mais modernas, possui um bar no piso superior, que oferece variedades de bebidas e muitos cocktails inspirados na cultura indiana. E a capacidade máxima do restaurante e do bar é de oitenta pessoas. O ambiente do restaurante é aconchegante e

decorado com elementos típicos indianos, como tapetes, almofadas e tecidos coloridos. Além disso, a música indiana suave contribui para criar uma atmosfera agradável e relaxante.

Figura 1.6 Restaurante Essence of India



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

Figura 1.7 Bar do Essence of India



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

O atendimento do Essence of India é muito elogiado pelos clientes, que destacam a simpatia e a eficiência dos funcionários. Entre os pratos mais populares do restaurante

estão o *chicken tikka masala*, o *butter chicken*, o *lamb rogan josh* e o *saag paneer*. Há opções vegetarianas e veganas no cardápio também.

Os preços do Essence of India são considerados razoáveis e justos. O restaurante também possui uma carta de vinhos com opções indianas e de outros países. No geral, o Essence of India é um lugar ideal para quem busca uma experiência gastronômica autêntica na ilha de Malta.

O Restaurante Flavours é o espaço destinado ao pequeno-almoço para os hóspedes e não residentes e o horário de funcionamento diário é das 7h30 às 10h30 da manhã. Além disso, é um restaurante *buffet* que está aberto todos os dias para o jantar, exceto ao domingo, durante a época alta e onde os hóspedes, com meia pensão e pensão completa, fazem as refeições. Nos domingos, tanto na época baixa, como na época alta, o restaurante abre na hora do almoço e recebe muitos clientes, maioritariamente clientes que não estão hospedados no hotel. É, também, o local de escolha para realizar grandes eventos que requerem mais de duzentos lugares, uma vez que a capacidade máxima do restaurante é de trezentas e cinquenta pessoas.

Figura 1.8 Restaurante Flavours



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

O Mokka Lounge Bar é o maior bar do hotel, tem uma capacidade máxima de cem pessoas, no interior e no exterior, e está aberto todos os dias das 9h às 23h. É um local muito popular entre os turistas que são fãs de futebol, especialmente os ingleses. O bar tem um estilo inglês e serve chás e lanches típicos. Foi criado especialmente para os

clientes ingleses, a fim de proporcionar uma sensação de estar em casa, mesmo durante as férias, mantendo a conexão com a tradição inglesa.

Figura 1.9 Mokka Lounge Bar



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

O Swizzles Bar é um espaço noturno dedicado à animação, com música ao vivo várias vezes por semana, durante a época alta. O bar serve uma grande variedade de bebidas de diferentes países e regiões do mundo, apresenta o mesmo menu de comida do Mokka Lounge Bar e pode receber até cinquenta clientes dentro do estabelecimento.

Figura 1.10 Swizzles Bar



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

Figura 1.11 Salão do Swizzles Bar



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

O Lagoon Bar está localizado no centro das três piscinas do hotel, está aberto das 12h às 17h, durante os meses mais quentes do ano, e é responsável por fornecer *snacks* e bebidas refrescantes aos clientes que estão nas proximidades da piscina.

Figura 1.12 Lagoon Bar



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

2. Revisão de literatura

2.1. Food & Beverage

2.1.1. Conceito de F&B

No setor da hospitalidade, o termo *F&B* (*Food and Beverage*) é usado para definir “todas as atividades relacionadas à produção, ao serviço e à comercialização de alimentos e bebidas” (Moser, 2010).

De acordo com Quintas (2006), departamento de *F&B* é crucial para o setor da hospitalidade e do turismo, pois abrange todos os produtos e serviços alimentares e de bebidas, oferecidos aos clientes em hotéis, incluindo refeições correntes no restaurante, pequenos-almoços no quarto ou no restaurante, serviço de *Room Service*¹, banquetes e funções especiais, serviço de catering em locais indicados pelos clientes, e venda de comida para o exterior (*Take-Away*). Além disso, vendem bebidas de várias maneiras, em bares (como bar americano ou bar de piscina), em *cocktail parties*, em discotecas, em minibares nos quartos, em máquinas de venda automática e durante as refeições.

O *F&B* tem sido parte integrante da civilização humana desde a antiguidade. O conceito de hospitalidade e serviço alimentar remonta ao Império Romano, onde foram criadas salas de jantar públicas chamadas “*thermopolium*” para servir comida e bebidas ao público (Parker, 2004). Na Idade Média, o conceito de hospitalidade evoluiu com o aparecimento de pousadas e tabernas que forneciam comida, alojamento e entretenimento aos viajantes (Powers, 2012). Com o crescimento da indústria do turismo no século XIX, a indústria de alimentos e bebidas ganhou destaque com o estabelecimento de hotéis, restaurantes e cafés que atendiam às necessidades dos turistas (Lashley, 2000).

A indústria da restauração está em constante evolução para satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores. Algumas das tendências atuais da indústria incluem a utilização de ingredientes locais e orgânicos, a adoção de práticas sustentáveis, a incorporação de tecnologia no serviço alimentar e o aumento dos serviços online de entrega de alimentos (Kim & Lee, 2019). Os consumidores estão cada vez mais preocupados com a saúde e o valor nutricional dos seus alimentos e exigem mais

¹ “Designação por que é, vulgarmente, conhecido o fornecimento de refeições e pequenos consumos, nos quartos” (Quintas, 2006).

transparência e responsabilidade por parte dos estabelecimentos de *F&B* (Kivela & Crofts, 2006).

A indústria, mencionada anteriormente, enfrenta vários desafios, como o aumento dos custos dos alimentos, a escassez de mão de obra e a necessidade de cumprir os regulamentos de saúde e segurança (Chen, Liu & Liu, 2018). Além disso, também é afetada por eventos globais, como pandemias, catástrofes naturais e recessões económicas. Por sua vez, o setor é altamente competitivo e os estabelecimentos de restauração devem inovar constantemente e diferenciar-se para se manterem relevantes (Qu, Kim & Im, 2018).

Em suma, o conceito de *F&B* é complexo e dinâmico e é influenciado por vários fatores como a história, a cultura, a economia e a tecnologia. O setor enfrenta vários desafios, dado que está em constante evolução, para satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores, que têm mudado frequentemente.

2.1.2. A importância do departamento de *F&B* no desempenho do hotel

A gestão do departamento de *F&B* é um aspeto essencial das operações hoteleiras, uma vez que o restaurante é uma seção complexa neste ramo, com uma função especial e uma relação importante com outros departamentos. É um setor relevante da exploração hoteleira, com influência na reputação geral do estabelecimento e interesse comercial e económico (Quintas, 2006).

As operações de *F&B* podem contribuir significativamente para as receitas de um hotel. De acordo com um estudo efetuado por Quintas (2006), as vendas de alimentos e bebidas podem representar até 40% das receitas totais de um hotel. Uma gestão eficaz pode ajudar os hotéis a maximizarem as receitas, otimizando as estratégias de preços, reduzindo os custos e aumentando o volume de vendas (Chen & Chen, 2019).

Porém, este departamento em causa é altamente influenciado por fatores externos, e as fases que antecedem o serviço podem comprometer irreversivelmente a ação desenvolvida até o momento do consumo. Fatores estes que são: os mercados disponíveis (consumidor e fornecedor), as políticas adotadas, as operações, a promoção, a animação e a fidelização dos clientes (Quintas, 2006).

De acordo com um estudo de Kim e Kim (2018), a qualidade dos alimentos e bebidas tem um impacto significativo na satisfação geral dos hóspedes nos hotéis. Uma

gestão eficaz ajuda os hotéis a satisfazer as necessidades e preferências dos hóspedes, oferecendo produtos alimentares e bebidas de alta qualidade, uma variedade de opções de menu e prestando um excelente serviço ao cliente (Wen & Chen, 2019a), mantendo uma imagem de marca positiva, oferecendo experiências gastronômicas únicas e memoráveis, promovendo as suas ofertas culinárias e tirando partido das redes sociais e de outros canais de marketing para apresentar os seus serviços de *F&B* (Chen *et al.*, 2018).

Por sua vez, um estudo de Kim e Chen (2019) argumenta que estes serviços podem ter um impacto na imagem da marca de um hotel. Estes autores defendem que a qualidade dos alimentos e bebidas pode influenciar a marca e a retenção de clientes nos hotéis. No entanto, o setor dos alimentos e bebidas é altamente competitivo e os hotéis têm de inovar constantemente e diferenciar-se para se manterem relevantes. Os hotéis também enfrentam desafios relacionados com a segurança e higiene alimentar, a sustentabilidade e a conformidade regulamentar (Wen & Chen, 2019b).

2.1.3. A relação do *F&B* com os demais departamentos do hotel

O departamento de *F&B* abarca atividades de restauração como por exemplo: restaurante a la carte, restaurante *buffet*, *room service*, bares, discotecas, entre outros. Por isso, é uma parte integrante das operações de um hotel. Interage com outros departamentos, como o *housekeeping*, a receção, as vendas e o marketing, para garantir operações perfeitas e a satisfação dos hóspedes.

Para contribuir com a defesa da ideia anterior, Kim e Lee (2018), defendem que o departamento de *housekeeping* tem uma relação muito importante com o departamento de alimentos e bebidas, uma vez que a limpeza e a higiene dos pontos de venda de alimentos e bebidas podem afetar a perceção dos hóspedes sobre a limpeza geral do hotel. A comunicação e a coordenação eficazes entre os dois departamentos podem ajudar a garantir a limpeza e a higiene dos pontos de venda (Chiang & Chen, 2010).

Por sua vez, o *F&B* também interage com o departamento de *front office*. Kim e Chen (2019) defendem que o serviço de restauração pode ter impacto na perceção dos hóspedes sobre a qualidade geral do serviço do hotel. A colaboração entre o *F&B* e o departamento de receção é importante para garantir que os hóspedes tenham acesso às informações necessárias sobre as opções de alimentos e bebidas oferecidos pelo hotel. A comunicação e coordenação eficazes entre os dois podem assegurar uma boa experiência para os hóspedes (Qu *et al.*, 2018).

Em contrapartida, o *F&B* e o departamento de vendas e marketing devem cooperar em conjunto de forma eficaz, para promover as ofertas gastronômicas do hotel e melhorar a sua imagem de marca (Chen *et al.*, 2018). Em convergência, Wen e Chen (2019a), alegam que o serviço de restauração pode ter impacto na percepção que os hóspedes têm do hotel. A colaboração entre o *F&B* e o departamento de marketing é importante para garantir que as informações sobre as opções de alimentos e bebidas oferecidos pelo hotel sejam divulgadas de forma eficaz aos potenciais clientes. Já o departamento de vendas deve informar o departamento de *F&B* sobre as necessidades alimentares dos clientes, bem como o número de pessoas que participarão dos eventos e reuniões. Com base nessas informações, o departamento de *F&B* pode criar um cardápio personalizado que atenda às necessidades dos hóspedes.

No que diz respeito à ligação entre o departamento de alimentação e bebidas e o departamento de eventos, estes estão estreitamente relacionados. O primeiro é responsável por gerir todos os aspetos referentes a alimentos e bebidas fornecidos pelo hotel, incluindo a preparação e a distribuição de refeições, a gestão do bar e a organização de eventos. No que toca ao segundo, este é responsável por planejar, organizar e executar eventos como conferências, festas de aniversários, casamentos, batizados, entre outros.

Segundo Kandampully e Suhartanto (2000b), os departamentos de alimentos e bebidas e eventos são responsáveis por garantir que as expectativas gastronômicas dos clientes sejam atendidas. E para complementar esta relação entre os departamentos, Jones e Newton (1997) afirmam que o serviço de banquete, oferecido pelo *F&B*, é disponibilizado em ocasiões privadas realizadas nas instalações do hotel, normalmente em salas de conferência e, normalmente, é do estilo formal. A quantidade de pessoas que podem ser atendidas depende da capacidade das instalações disponíveis, e alguns hotéis podem acomodar centenas de convidados.

Wen e Chen (2019a) destacam que o departamento de Alimentos e Bebidas (A&B) está intimamente relacionado com outros departamentos do hotel. Estes afirmam que a colaboração entre esses departamentos é crucial para garantir a qualidade do serviço oferecido aos hóspedes e o sucesso geral do hotel.

Por outro lado, o departamento do economato é responsável por realizar operações de aprovisionamento, como fazer pedidos, receber mercadorias e controlar faturas.

Também é responsável por gerir stocks e controlar a distribuição de mercadorias em diferentes serviços (Gomes, 2020).

Todavia, a colaboração efetiva entre o departamento de *F&B* e outros departamentos, não está isenta de desafios. Os departamentos podem ter prioridades e objetivos diferentes, e a comunicação e a coordenação podem ser prejudicadas por silos organizacionais (Kim & Lee, 2018). Além disso, o departamento de Alimentos e Bebidas pode enfrentar desafios relacionados com o pessoal, a formação e o cumprimento da regulamentação (Chen *et al.*, 2018).

2.1.4. A percepção de valor na perspetiva do cliente

A percepção de valor é um conceito importante na indústria hoteleira, pois pode influenciar a satisfação do cliente e a lealdade à marca. Ao entender como os consumidores percebem o valor de um serviço, os hotéis podem ajustar a sua estratégia de marketing para atender melhor às necessidades e expectativas dos clientes. O conceito de “percepção de valor” pode ser definido como a relação entre os benefícios que o cliente recebe e o preço que paga pelo serviço (Zeithaml, 1988) e pode ser influenciada por vários fatores, como a qualidade do serviço, a reputação da marca, a conveniência e o custo (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2017).

A qualidade do serviço é um fator importante na percepção de valor dos clientes. Segundo um estudo de Kim e Chen (2019), a qualidade do serviço afeta significativamente a percepção de valor dos clientes em hotéis. Para melhorá-la, os hotéis devem prestar atenção à qualidade do serviço, como a rapidez no atendimento, a simpatia dos funcionários e a limpeza (Choi & Chu, 2001).

Além disso, a reputação da marca e a conveniência também podem influenciar o tema em questão. Segundo um estudo de Han, Lee e Park (2019) e de Lu e Stepchenkova (2019), a reputação da marca e a conveniência afetam a lealdade do cliente em hotéis. Os hotéis podem melhorar a percepção de valor dos clientes promovendo a sua marca através de publicidade, marketing de conteúdo e a gestão de social media e oferecendo serviços convenientes, como estacionamento gratuito, Wi-Fi gratuito e check-in e check-out rápidos, respetivamente.

Por outro lado, segundo um estudo de Kotler *et al.* (2017), o custo afeta significativamente a percepção de valor dos clientes em hotéis. Os hotéis devem garantir

que o preço que os clientes pagam corresponda ao valor que eles recebem, oferecendo promoções e descontos quando possível.

Em contrapartida, a perspectiva de valor na perspectiva do cliente na restauração refere-se à avaliação que o cliente faz do valor que recebe relativamente ao preço que paga pelo serviço prestado. De acordo com Zeithaml (1988), a percepção de valor, aspeto crítico da satisfação do cliente, é influenciada pela qualidade percebida do serviço, a qualidade da comida, o ambiente do restaurante e o preço pago pelo serviço. Assim como Vázquez, del Río e Iglesias (2002), que argumentam que a percepção de valor é influenciada pelas expectativas do cliente relativamente ao serviço. Segundo estes autores, a percepção de valor é criada quando a qualidade do serviço excede as expectativas do cliente.

Assim sendo, vários fatores podem influenciar a percepção de valor dos clientes, incluindo a qualidade do serviço, a reputação da marca, a conveniência e o custo. Os hotéis/restaurantes devem prestar atenção a esses fatores para melhorar a percepção de valor dos clientes.

2.1.4.1. Seleção e variedade do menu

A seleção e variedade de um menu num restaurante são fundamentais para a satisfação do cliente e a rentabilidade do negócio, segundo um estudo realizado por Kim, Lee e Kwon (2009) que examinou a relação entre a seleção de menu e a satisfação do cliente em restaurantes coreanos. Quando os clientes visitam um restaurante, eles esperam ter uma ampla variedade de opções no menu, incluindo pratos que atendam às suas preferências e restrições alimentares.

De conformidade com outro estudo realizado por Kivela, Inbakaran e Reece (2001), que explorou a influência da variedade de menu na satisfação do cliente em restaurantes de hotel, foi possível concluir que os clientes valorizam a diversidade de opções e a possibilidade de experimentar novos sabores e pratos. Quando estes têm mais opções de escolha, é provável gastarem mais dinheiro no restaurante. Além disso, uma seleção cuidadosa de pratos pode ajudar a maximizar a utilização dos ingredientes e a minimizar o desperdício de alimentos. Por isso, é essencial que os restaurantes coloquem um forte foco na seleção e variedade de menu.

As estratégias para melhorar a seleção e variedade de menu, de acordo com um estudo mais recente realizado por Yang, Kim e Lee (2016), incluem colaboração entre

chefs e gestores do restaurante, a análise de tendências de mercado e a recolha de feedback dos clientes. Além disso, os gestores dos restaurantes podem implementar estratégias como a análise da concorrência, a identificação dos pratos mais populares e a oferta de pratos sazonais (Kim *et al.*, 2009). Deste modo, os restaurantes podem fornecer uma experiência gastronómica excepcional e aumentar a satisfação do cliente e a rentabilidade do negócio.

A popularidade da comida sem glúten tem crescido significativamente nos últimos anos, impulsionada por uma crescente consciencialização sobre a intolerância ao glúten e a doença celíaca. O glúten é uma proteína encontrada em muitos grãos, incluindo trigo, cevada e centeio, e pode causar problemas digestivos para algumas pessoas que são sensíveis a ele.

Esta tendência é evidente nas prateleiras dos supermercados, onde cada vez mais produtos sem glúten estão disponíveis, e nos menus de restaurantes, onde as opções sem glúten são cada vez mais comuns. Muitos restaurantes agora oferecem opções sem glúten nos seus menus para atender às necessidades de clientes com restrições alimentares. Um estudo realizado por La Marca, Egidi, Ferraro e Stazi (2019) examinou a popularidade da dieta sem glúten na Itália e descobriu que a prevalência de pessoas que seguem uma dieta sem glúten aumentou significativamente nos últimos anos. Os autores também descobriram que a maioria das pessoas que seguem uma dieta sem glúten o fazem por razões de saúde, incluindo a intolerância ao glúten e a doença celíaca.

2.1.4.2. Sabor e qualidade da comida

O sabor e a qualidade da comida num restaurante são fundamentais para a satisfação do cliente e a rentabilidade do negócio. Quando os clientes visitam um restaurante, eles esperam ter uma experiência gastronómica satisfatória, com pratos saborosos e bem preparados (Lee, Park & Kim, 2011).

A qualidade da comida, para além de ser um fator importante para a reputação do restaurante, é um fator crítico na satisfação do cliente, pois os clientes valorizam a utilização de ingredientes frescos e de alta qualidade, a preparação cuidadosa dos alimentos e a apresentação atraente dos pratos, conforme um estudo realizado por Park, Kim e Lee (2014), que examinou a relação entre a qualidade dos ingredientes e a satisfação do cliente em restaurantes coreanos. Quando os clientes têm uma experiência gastronómica positiva, eles são mais propensos a recomendar o restaurante para outras

pessoas e a retornar no futuro. Por outro lado, se a comida não atender às expectativas dos clientes, isso pode prejudicar a imagem do restaurante e afetar negativamente a rentabilidade do negócio.

Um estudo mais recente realizado por Lee, Lee e Lee (2018a) examinou as estratégias para melhorar o sabor e a qualidade da comida em restaurantes e constatou que é essencial que os restaurantes foquem nestes dois pontos e, simultaneamente, na satisfação do cliente. As estratégias incluem a seleção cuidadosa de ingredientes, a atenção aos detalhes na preparação dos alimentos, a utilização de técnicas de preparação culinária de alta qualidade e, assim como no processo de melhoria da seleção e variedade do menu, é preciso haver a colaboração entre chefs e gestores do restaurante e a recolha de *feedback* dos clientes (Park *et al.*, 2014). Fazendo isso, os restaurantes podem fornecer uma experiência gastronómica excepcional e aumentar a satisfação do cliente e a rentabilidade do negócio.

2.1.4.3. Pontualidade de serviço

A pontualidade de serviço num restaurante refere-se à rapidez e eficiência com que os serviços são prestados aos clientes. Isso inclui a rapidez na entrega de alimentos, bebidas e outros serviços, como a limpeza da mesa e o processamento do pagamento. A pontualidade de serviço é um fator crítico para a satisfação do cliente, pois os clientes esperam um serviço rápido e eficiente num ambiente de restaurante, de acordo com uma investigação realizada por Kim e Kim (2016).

Outro estudo realizado por Jones, Taylor e Baker (1991) explorou a influência da espera na satisfação do cliente em restaurantes. Os autores descobriram que a espera por um serviço pode levar a uma diminuição na satisfação do cliente e que a gestão eficaz da espera pode melhorar a satisfação do cliente. Quando a pontualidade de serviço é baixa, os clientes podem ficar insatisfeitos e isso pode afetar negativamente a imagem do restaurante e sua rentabilidade. Por isso, é importante que os restaurantes saibam gerir efetivamente a pontualidade de serviço por meio de estratégias, como o uso de tecnologia (reserva online e pedido móvel) que pode ajudar a reduzir a espera e melhorar a pontualidade de serviço (Lee, Lee & Lee 2017), a formação do pessoal e a otimização dos processos de produção (Kim & Kim, 2016).

2.1.4.4. Limpeza

Um ambiente limpo e higiênico é fundamental para garantir a segurança alimentar, a satisfação do cliente e a conformidade com as regulamentações de saúde e segurança. A limpeza num restaurante deve incluir a limpeza regular de superfícies, como mesas, cadeiras, balcões e utensílios de cozinha, bem como a higienização adequada de equipamentos e utensílios para evitar a contaminação cruzada. Além disso, a limpeza deve incluir a manutenção de casas de banho limpas e abastecidas com suprimentos, como sabonete e toalhas de papel.

A importância da limpeza para a qualidade de serviço em restaurantes é evidente na satisfação do cliente. Os clientes esperam um ambiente limpo e higiênico num restaurante e a falta de limpeza pode afetar negativamente a experiência do cliente e a reputação do restaurante (Kim & Kim, 2018). Além disso, a limpeza adequada é essencial para evitar a propagação de doenças e infecções, o que pode ter consequências graves para a saúde dos clientes e funcionários do restaurante (Redmond, Griffith & Slade, 2004).

Um estudo mais recente realizado por Gómez-López, García-González e Martínez-Ruiz (2020) examinou a relação entre a limpeza e as práticas de higiene em restaurantes espanhóis e verificou que eram altamente valorizadas pelos clientes e que a falta de limpeza e higiene pode levar a uma diminuição na satisfação do cliente e na reputação do restaurante.

A limpeza num restaurante também é importante para a conformidade com as regulamentações de saúde e segurança. As autoridades governamentais e os órgãos reguladores exigem que os restaurantes mantenham padrões rigorosos de limpeza e higiene para garantir a segurança alimentar e prevenir a propagação de doenças. Para garantir a qualidade de serviço em restaurantes, é essencial que a limpeza seja uma prioridade. As estratégias para melhorar a limpeza em restaurantes incluem a implementação de programas de limpeza e higiene, a formação do pessoal, a utilização de produtos de limpeza eficazes e a inspeção regular de instalações de restaurantes (Redmond *et al.*, 2004).

Em concordância com o estudo mencionado anteriormente, Wallace e Williams (1998), definem o *HACCP* (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) como uma

abordagem sistemática para a gestão da segurança alimentar que envolve a identificação e controle de perigos em toda a cadeia alimentar. A implementação desta abordagem requer um compromisso forte por parte dos gestores, bem como a participação ativa de todos os funcionários envolvidos na produção de alimentos. Para além disso, os autores destacam a importância da documentação adequada de todos os aspetos do sistema e enfatizam a necessidade de uma atualização regular e de requer revisão, uma vez que se trata de um processo contínuo.

Assim sendo, a limpeza é um fator crítico para a qualidade de serviço em restaurantes, visto que uma limpeza adequada é fundamental para garantir a segurança alimentar, a satisfação do cliente e a conformidade com as regulamentações de saúde e segurança. Por isso, deve ser feita de forma regular e eficaz, garantindo que os clientes tenham uma experiência positiva e segura num restaurante.

2.2. Satisfação e fidelização dos clientes

2.2.1. Satisfação

Segundo Oliver (1999) e Paraskevas e Altinay (2013), a satisfação do cliente é um indicador da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, uma vez que a satisfação dos clientes influencia na sua fidelidade e na sua probabilidade de recomendar a empresa a terceiros e de retornar a usufruir dos serviços da mesma. No ramo da hotelaria, os hóspedes avaliam a qualidade da estadia consoante as suas expectativas e experiências.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a satisfação do cliente está diretamente ligada à perceção do desempenho de um produto ou serviço e às expectativas do cliente. Quando as expectativas do cliente são maiores do que o desempenho do produto, o cliente fica insatisfeito. Por outro lado, um cliente fica satisfeito quando o desempenho do produto atende às suas expectativas. Se as expectativas são superadas, o cliente fica muito satisfeito. Esse conceito está relacionado a uma dimensão psicológica e emocional que envolve sentimentos de prazer e bem-estar, que são alcançados quando o cliente obtém do produto ou serviço o que esperava.

Oliver (1980) defende que a satisfação dos clientes é a avaliação geral que um cliente faz da sua experiência com uma empresa, produto ou serviço. É a sensação que o cliente tem quando suas expectativas são atendidas ou superadas e é influenciada por

diversos fatores, tais como: a qualidade do produto ou serviço, o atendimento ao cliente, o preço, a conveniência, entre outros.

Em face do exposto, Kotler e Keller (2012), Churchill e Suprenant (2001), Oliver (1999) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) reconhecem que quando um cliente está satisfeito, ele está mais propenso a voltar a usufruir dos serviços/produtos da empresa, a recomendar a mesma para outras pessoas e até se tornar num cliente leal. Assim sendo, a satisfação do cliente é um indicador crucial para o sucesso a longo prazo das organizações.

De acordo com Paraskevas e Altinay (2013), Kandampully e Suhartanto (2000a), Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), no ramo da hotelaria, é cada vez mais crucial investigar a satisfação dos clientes, especialmente em setores competitivos. Clientes satisfeitos tendem a ser leais e a considerar a empresa para futuras necessidades. Quanto maior o nível de satisfação dos clientes, maiores são os benefícios para a empresa. É mais vantajoso para as empresas manter clientes satisfeitos do que procurar constantemente novos clientes.

Atender às expectativas dos clientes em relação aos parâmetros de satisfação é uma forma de definir a satisfação do cliente (Malik & Ghaffor, 2012). Por sua vez, Chang, Wang e Yang (2009) defendem que a satisfação do cliente é definida como um julgamento subjetivo que o cliente faz sobre a experiência de consumo com uma empresa, produto ou serviço, em relação às suas expectativas. Essa definição enfatiza a importância do papel das expectativas do cliente na avaliação da satisfação. Além disso, os autores destacam que a satisfação do cliente é um fator crítico para a lealdade do cliente e para o sucesso das empresas.

Em concordância, pode-se dizer que a satisfação do cliente é a filosofia central da estratégia de marketing de qualquer organização e desempenha um papel fundamental no sucesso da empresa (Oliver, 2000). Na verdade, a satisfação do cliente é o princípio fundamental da moderna ferramenta de *CRM (Customer Relationship Management)* utilizada pelos profissionais de marketing para atrair e reter clientes. Essas definições mostram que a satisfação do cliente pode ser abordada de diferentes maneiras pelos autores, mas todas elas destacam a importância de entender as expectativas e percepções dos clientes em relação a produtos e serviços.

2.2.2. Fidelização dos clientes

No contexto do marketing de relacionamento, a satisfação do cliente é fundamental para manter a fidelidade dos clientes a longo prazo, uma vez que os clientes insatisfeitos tendem a mudar de empresa com frequência. Segundo Zairi (2000), a satisfação é o sentimento de realização de desejos pessoais. A satisfação do cliente tem um impacto direto na sua lealdade, de acordo com Oliver (1998) e Mittal e Lassar (1998). Quando um produto ou serviço atende às necessidades e procura do cliente, este fica satisfeito e é mais propenso a se tornar um cliente fiel, o que contribui para o património do cliente da empresa.

A fidelização dos clientes é a estratégia de manter os clientes satisfeitos e leais à empresa ao longo do tempo. Isso é alcançado através da oferta de produtos ou serviços de qualidade, do atendimento de excelência ao cliente e de uma experiência geral positiva do mesmo. Quando os clientes estão satisfeitos, eles tendem a voltar a desfrutar dos serviços/produtos da organização e permanecem leais à marca por um longo período.

A fidelização dos clientes de um hotel pode ser alcançada através de várias estratégias, incluindo a oferta de serviços personalizados, a criação de um ambiente agradável e a realização de atividades de fidelização.

Segundo Varela, Casado-Díaz e García-Fernández (2017), a personalização dos serviços é uma das estratégias mais eficazes para a fidelização dos clientes de um hotel. Para além disso, a criação de um ambiente agradável e a realização de atividades de fidelização também são importantes para manter os hóspedes satisfeitos e leais à marca.

Outro fator importante para a fidelização dos hóspedes é a qualidade dos serviços oferecidos. Segundo Chathoth, Ungson e Harrington (2016), a qualidade dos serviços é um fator chave para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, para a sua fidelização à marca. Os autores afirmam que a qualidade dos serviços deve ser medida através da perspectiva dos clientes e não apenas com base nas normas internas da empresa.

Adicionalmente, a comunicação com os clientes também é uma estratégia chave. De acordo com Kim, Lee e Lee (2019), a comunicação eficaz com os clientes pode melhorar a sua satisfação e lealdade à marca. Assim sendo, os hotéis devem estar atentos às necessidades dos seus hóspedes e comunicar de forma clara, objetiva e transparente para mantê-los satisfeitos e leais.

2.2.3. Requisitos para a fidelidade do hóspede

Existem vários requisitos para a fidelização dos hóspedes de um hotel, como por exemplo:

1. Qualidade do serviço – os hóspedes esperam um serviço de alta qualidade e personalizado que atenda às suas necessidades. Segundo Paraskevas e Altinay (2016), a qualidade do serviço é um fator chave para a satisfação dos hóspedes e, consequentemente, para a sua lealdade à marca.
2. Experiência do hóspede – a experiência geral do hóspede no hotel é crucial para a sua fidelização, começando desde a reserva até o check-out, incluindo a qualidade do quarto, a limpeza, o conforto e as instalações. Segundo Lee *et al.* (2018), a experiência do hóspede é um fator determinante para a sua satisfação e lealdade à marca.
3. Comunicação eficaz – o hotel deve estar disponível para responder a todas as preocupações e perguntas dos hóspedes e fornecer informações necessárias de forma clara sobre os serviços oferecidos. Segundo Kim *et al.* (2019), a comunicação eficaz com os hóspedes pode melhorar a sua satisfação e lealdade à marca.
4. Preço justo – o preço dos serviços oferecidos deve ser justo e competitivo em relação ao mercado. Preços excessivos podem afugentar os hóspedes e os preços muito baixos podem ser associados a serviços de baixa qualidade.
5. Atendimento ao cliente – os hóspedes esperam ser tratados com respeito e cortesia, e as suas necessidades devem ser atendidas de forma rápida e eficiente.
6. Personalização dos serviços – os clientes esperam serviços personalizados que atendam às suas necessidades individuais e que lhes proporcione uma experiência única e inesquecível. Segundo Varela *et al.* (2017), a personalização dos serviços é uma das estratégias mais eficazes para a fidelização dos hóspedes de um hotel.
7. Satisfação geral do hóspede – como já foi referido anteriormente, os hóspedes que estão satisfeitos com a sua estadia são mais propensos a retornar e a recomendar o hotel a familiares e amigos.

Posto isto, a fidelização dos hóspedes é um tema importante para o setor hoteleiro, pois a lealdade dos hóspedes é essencial para o sucesso do negócio e requer a oferta de

serviços de qualidade, a preços justos, personalizados e com um atendimento excepcional, para além de uma comunicação eficaz e uma experiência geral positiva.

2.2.4. Probabilidade de retorno do cliente

A satisfação é um dos fatores mais importantes para a probabilidade de retorno de um cliente ao hotel. Segundo Oliver (2014), a satisfação do cliente é um fator chave para a sua lealdade à marca. O autor afirma que a satisfação do cliente é influenciada por vários fatores, incluindo a qualidade do serviço, a comunicação com o cliente e a personalização dos serviços. Além disso, segundo Kim, Ok e Lee (2017), a imagem da marca deve ser consistente e positiva para atrair e manter a lealdade dos clientes.

Outro fator importante para a probabilidade de retorno de um cliente ao hotel é a qualidade do serviço pós-venda. Segundo Chen, Tseng e Wu (2016), os hotéis devem estar disponíveis para responder a todas as perguntas e preocupações dos clientes após a sua estadia e fornecer informações claras sobre os serviços oferecidos. Inclusive, Lee, Lee e Lee (2018b) defendem que os hotéis devem fornecer uma experiência excepcional aos clientes, desde a reserva até o *check-out*.

2.3. Qualidade de serviço nos restaurantes

2.3.1. Conceito de qualidade de serviço

O conceito de qualidade de serviço refere-se à avaliação da qualidade percebida pelos clientes em relação ao serviço oferecido por uma empresa. Este é um fator importante para o sucesso de uma empresa, especialmente em setores como o setor hoteleiro, onde a satisfação do cliente é fundamental. De acordo com Paraskevas e Altinay (2016), a qualidade do serviço é um fator chave para a satisfação e lealdade dos clientes. Os autores afirmam que a qualidade do serviço deve ser medida através da perspectiva dos clientes, e não apenas com base nas normas internas da empresa.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Gronroos (1984) e Bitner, Booms e Tetreault (1990), qualidade de serviço é avaliada a partir da perspectiva do cliente e pode incluir vários fatores, como a eficiência e a rapidez do serviço, a cortesia e a atenção dos funcionários, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a limpeza e a manutenção das instalações e a capacidade da empresa de resolver problemas e atender às necessidades dos clientes. Como também é uma medida subjetiva, pois é baseada na

percepção do cliente em relação ao serviço oferecido pela empresa. Por isso, é importante que as empresas sejam capazes de entender as expectativas dos seus clientes e fornecer um serviço que atenda a essas expectativas.

A gestão da qualidade de serviço envolve a implementação de estratégias para melhorar a qualidade do serviço oferecido pela empresa. Essas estratégias podem incluir a definição de padrões de serviço, a formação de funcionários, a implementação de sistemas de feedback dos clientes e a monitorização da qualidade do serviço em tempo real. Segundo Varela *et al.* (2017), a personalização dos serviços é outro fator importante para a qualidade de serviço e é uma das estratégias mais eficazes para melhorar a qualidade de serviço, uma vez que os clientes esperam serviços personalizados que atendam às suas necessidades individuais e que lhes proporcionem uma experiência única e inesquecível. Por sua vez, Paraskevas e Altinay (2016) defendem que a implementação dessas estratégias podem aperfeiçoar a qualidade de serviço e aumentar a satisfação e lealdade dos clientes.

Em coerência, Kim *et al.* (2019) defende que a comunicação eficaz com o cliente também é um princípio importante para a qualidade de serviço, dado que pode aprimorar a sua satisfação e lealdade à marca. Para além disso, aconselha as empresas a estarem atentas às necessidades dos clientes e comunicar de forma clara e transparente para mantê-los satisfeitos e leais à marca. Por outro lado, para Kandampully e Suhartanto (2000b), a limpeza e a manutenção das instalações são fatores importantes para a qualidade de serviço e, assim sendo, devem ser realizadas de forma consistente e de acordo com as expectativas dos clientes.

A qualidade do serviço é um dos motores mais importantes para a satisfação dos clientes do departamento de *F&B*. Conforme Paraskevas e Altinay (2016), a qualidade do serviço deve ser medida através da perspectiva dos clientes, e não apenas com base nas normas internas da empresa. Além disso, a qualidade dos produtos e serviços deve ser consistente e de acordo com as expectativas dos clientes, de acordo com Kandampully e Suhartanto (2000b).

2.3.2. Qualidade do *staff*

Estudos sobre a qualidade do *staff* de um hotel defendem que o desempenho dos funcionários é um aspeto crítico na avaliação geral da qualidade do serviço de um hotel.

Os autores geralmente apontam que a qualidade do *staff* é um fator-chave na satisfação do cliente e na fidelidade à marca. Também destacam que os funcionários devem ser formados e motivados para fornecer um serviço excepcional e que isso pode ser alcançado por meio de programas de formação e desenvolvimento, reconhecimento e recompensas, e um ambiente de trabalho positivo. Além disso, os autores afirmam que a comunicação eficaz entre os funcionários e os clientes é essencial para garantir que as necessidades e expectativas dos clientes sejam atendidas e superadas.

Um estudo realizado por Paraskevas e Altinay (2010) examinou a relação entre a qualidade do *staff* e a satisfação do cliente em hotéis de luxo. Os autores descobriram que a qualidade do *staff* teve um impacto significativo na satisfação do cliente e que a comunicação eficaz entre os funcionários e os clientes foi um fator chave na garantia de uma experiência positiva.

Outro estudo realizado por Kim e Cha (2002) explorou os fatores que influenciam a satisfação do cliente em hotéis de negócios. Os autores constataram que a qualidade do *staff*, juntamente com a qualidade do quarto e a qualidade dos alimentos e bebidas, foram os principais determinantes da satisfação do cliente.

Uma investigação mais recente realizada por Kim e Lee (2016) examinou a relação entre a qualidade do *staff* e a fidelidade à marca em hotéis de luxo. Os autores perceberam que a qualidade do *staff* teve um impacto significativo na fidelidade à marca e que os funcionários que forneceram um excelente serviço ajudaram a construir a imagem da marca e a aumentar a fidelidade dos clientes.

Para melhorar a qualidade do *staff*, os autores sugerem várias estratégias, incluindo a contratação de funcionários qualificados e motivados, o fornecimento de formação e desenvolvimento contínuo, a criação de um ambiente de trabalho positivo e a implementação de programas de reconhecimento e recompensas (Choi & Cho, 2011).

2.4. Clima organizacional

Um bom clima organizacional é essencial para o sucesso de uma empresa ou organização, uma vez que pode influenciar diretamente a produtividade, a motivação, a satisfação e o envolvimento dos funcionários. Quando o clima organizacional é positivo, os funcionários tendem a se sentir mais seguros, confiantes e motivados a desempenhar suas funções, o que pode levar a uma maior retenção de talentos e menor turnover

(Robbins & Judge, 2017). Por outro lado, um clima organizacional negativo pode levar à insatisfação, desmotivação, conflitos, falta de cooperação e até mesmo à saída de funcionários talentosos (Schein, 2010). Por isso, é importante investir num bom clima organizacional, criando um ambiente de trabalho saudável, respeitoso, colaborativo e que valorize o bem-estar dos funcionários.

Para os clientes, um bom clima organizacional em hotéis é fundamental para garantir uma experiência positiva e satisfatória. Quando os funcionários estão motivados, comprometidos e bem treinados, tendem a oferecer um serviço de qualidade, atencioso e personalizado, capaz de atender às necessidades e expectativas dos hóspedes. Além disso, um bom clima organizacional pode ajudar a criar um ambiente acolhedor e agradável para os hóspedes, que se sentirão mais confortáveis e seguros durante a estadia. Isso pode aumentar a fidelidade dos clientes, que tendem a voltar e recomendar o hotel para outras pessoas (Kandampully & Suhartanto, 2000a).

Por outro lado, Schneider, Ehrhart e Macey (2013) destacam a importância de criar um clima organizacional positivo e saudável para o sucesso das organizações, uma vez que, quando o clima organizacional é negativo, os funcionários podem se sentir desmotivados, insatisfeitos e pouco comprometidos com a qualidade do serviço prestado. Isso pode, por sua vez, refletir na forma como os hóspedes são tratados, proporcionando uma experiência insatisfatória e prejudicando a reputação do hotel.

De forma resumida, um bom clima organizacional em hotéis é essencial para garantir a satisfação e fidelidade dos clientes, além de contribuir para a reputação e o sucesso do hotel no mercado hoteleiro

2.4.1. A importância de um bom clima organizacional nos restaurantes

No século XXI, existem clientes de diferentes perfis e as empresas precisam estar preparadas para atender às suas necessidades. Mas para além de ter uma equipa talentosa e motivada, é necessário que esta esteja alinhada com os negócios da empresa, que se sintam informados sobre o que ocorre na organização e que se comuniquem adequadamente. Na atualidade, um bom clima organizacional é ainda mais importante do que nunca, visto que, com o avanço da tecnologia e a globalização, o ambiente de trabalho se tornou mais complexo e dinâmico. Isso significa que as empresas precisam estar preparadas para lidar com desafios cada vez mais diversos, como a gestão de equipas

remotas, a adaptação a novas formas de trabalho e a promoção da diversidade e inclusão. E o estudo de Robbins e Judge (2017) explora estes diversos aspetos do comportamento organizacional e analisa os desafios que as empresas enfrentam nos dias atuais.

Além disso, a geração atual de trabalhadores valoriza mais do que nunca um ambiente de trabalho saudável, onde se possam sentir valorizados, respeitados e motivados a contribuir para o sucesso da empresa. Um bom clima organizacional pode ajudar a atrair e reter talentos, aumentar a produtividade, melhorar a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, impactar positivamente os resultados financeiros da empresa (Robbins & Judge 2017).

Por fim, um bom clima organizacional também é importante para a reputação da empresa e a sua imagem no mercado. Empresas com uma cultura organizacional positiva tendem a ser vistas como mais atraentes e confiáveis pelos clientes, parceiros e investidores, o que pode afetar positivamente o desempenho financeiro e a capacidade de competir no mercado (Schein, 2010).

Em suma, um bom clima organizacional é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no século XXI.

2.4.2. Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal nas organizações refere-se à interação entre os membros de uma organização, incluindo a comunicação, a colaboração, a resolução de conflitos e a construção de relacionamentos positivos. O relacionamento interpessoal é essencial para o sucesso das empresas, pois pode afetar diretamente o clima organizacional, a produtividade, a satisfação dos funcionários e o desempenho geral da organização (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Os autores Robbins et. al (2017), defendem ainda que, para melhorar o relacionamento interpessoal nas organizações, é importante promover a comunicação aberta e eficaz, a colaboração, a resolução construtiva de conflitos e a construção de relacionamentos positivos. Isso pode envolver o desenvolvimento de habilidades interpessoais, a criação de políticas e práticas que incentivem a cooperação e o trabalho em equipa e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso.

Um bom relacionamento interpessoal pode criar um ambiente de trabalho harmonioso, onde os funcionários se sentem valorizados, respeitados e confiantes em suas habilidades. Isso pode levar a uma maior motivação, comprometimento e participação ativa dos funcionários, resultando num desempenho melhor da equipa e da organização. Por outro lado, um relacionamento interpessoal negativo pode levar a conflitos, desconfiança, baixa moral e desmotivação dos funcionários, afetando negativamente a produtividade, a efetividade e a reputação da organização (Lussier & Achua, 2015).

2.4.3. Liderança

A liderança é um tema central na gestão de organizações. A capacidade de liderança eficaz é considerada uma competência fundamental para os gestores, pois pode afetar diretamente o desempenho da equipa, a eficácia organizacional, a cultura organizacional, o clima organizacional, a motivação dos funcionários, o comprometimento organizacional, a satisfação dos clientes e a reputação da empresa, tal como a gestão de mudanças, a inovação e a melhoria contínua nas organizações (Yukl, 2013).

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar e inspirar outras pessoas a alcançar objetivos comuns. A literatura sobre a liderança apresenta uma ampla opção de teorias e modelos de liderança, incluindo a teoria de traços, a teoria comportamental, a teoria de contingência e a teoria transformacional. Cada uma dessas teorias enfatiza diferentes aspetos da liderança, como a personalidade do líder, o comportamento do líder, a situação e o contexto organizacional e a visão e inspiração do líder. Além disso, a liderança eficaz pode ter um impacto significativo na eficácia organizacional (Northouse, 2019).

Daft (2018) destaca a importância do desenvolvimento de habilidades de liderança para os gestores e líderes organizacionais. Essas habilidades incluem a comunicação eficaz, a gestão de equipa, a resolução de conflitos, a tomada de decisão, a gestão de mudanças e a criação de uma visão e estratégia para a empresa. Além disso, a liderança eficaz também pode ser influenciada por fatores como a cultura organizacional, a diversidade, a ética e a responsabilidade social.

Para que um Gestor possa ser líder, este deve utilizar a comunicação interna como uma ferramenta fundamental para conhecer os seus colaboradores, para ouvir,

compreender e dar feedbacks construtivos de modo a saber como satisfazer e motivar os mesmos (Chiavenato, 2017).

Segundo Oliveira (2008), a tendência atual é que todas as pessoas assumam a responsabilidade pela gestão de suas próprias tarefas, tornando-se elementos essenciais para o diagnóstico e solução de problemas, visando uma melhoria contínua de seu trabalho dentro das organizações. Sendo assim, para que exista essa melhoria, os colaboradores devem estar bem informados, precisam se comunicar adequadamente, de forma a fortalecer o trabalho de grupo e cumprindo com os processos e alcançando os objetivos da empresa para que ambas as partes alcancem o sucesso. E para que isto aconteça, os gestores devem dar tarefas estimulantes aos seus colaboradores e proporcioná-los um ambiente de trabalho motivador, saudável e um ambiente favorável à produtividade, ao desempenho, à criatividade, à inovação e à realização profissional, individual e conjunta.

A liderança é extremamente importante nos restaurantes, pois os líderes são responsáveis por criar um ambiente de trabalho positivo, gerir e motivar a equipa e garantir a satisfação dos clientes. A seguir, são apresentadas cinco razões pelas quais a liderança é crucial nos restaurantes:

1. Gestão de equipa: Os líderes são responsáveis por gerir a equipa de funcionários, fornecendo orientação, formação, feedback e avaliação de desempenho. A liderança eficaz pode ajudar a garantir que a equipa esteja bem preparada para atender às necessidades dos clientes e manter altos padrões de qualidade (Robbins et. al, 2017).
2. Gestão de clientes: A liderança é responsável por garantir que os clientes sejam bem atendidos e satisfeitos com a experiência do restaurante. Isso pode envolver a criação de políticas e práticas que incentivem a satisfação do cliente, bem como a resolução de problemas e conflitos que possam surgir (Kotler & Keller, 2012).
3. Ambiente de trabalho positivo: A liderança eficaz pode criar um ambiente de trabalho positivo e motivador, que incentiva a colaboração, a criatividade e a excelência no trabalho. Isso pode levar a uma equipa mais dedicada e comprometida, resultando num melhor desempenho geral do restaurante (Luthans, 2011).

4. Inovação e melhoria contínua: A liderança pode incentivar a inovação e a melhoria contínua no restaurante, incentivando a criatividade e a experimentação em áreas como o menu, o serviço e a gestão de operações (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

5. Representação da marca: A liderança é responsável por representar a marca do restaurante e garantir que os valores e a missão da empresa sejam refletidos nas operações diárias. Isso pode envolver a criação de uma cultura organizacional positiva e um forte senso de identidade e propósito (Aaker, 1996).

2.4.4. Valorização do colaborador

Segundo Chiavenato (2014), o capital humano é cada vez mais valorizado e as organizações têm procurado encontrar profissionais, cujos valores pessoais estejam em sintonia com os valores das mesmas e que sejam capazes de ajudar as empresas a alcançarem os resultados esperados. A valorização dos mesmos é um tema crucial na gestão de pessoas e no sucesso das organizações e é primordial para a motivação, a dedicação e o desempenho dos funcionários, bem como para a cultura organizacional, a inovação e a adaptabilidade às mudanças no ambiente externo.

O mesmo autor refere que, quando a empresa proporciona condições de trabalho favoráveis e existe um bom relacionamento interpessoal, os trabalhadores sentem-se mais valorizados e motivados, como já foi referido anteriormente. A valorização do colaborador é fundamental para a eficácia organizacional, incluindo a satisfação do cliente, a inovação, a produtividade e o desempenho financeiro.

Quintas (2006), defende que o setor de alimentação e bebidas depende muito do pessoal que trabalha nele e, por isso, é importante cuidar bem desses funcionários para que estejam sempre motivados. Uma forma de fazer isso é permitir que participem das decisões de gestão como membros de uma equipa, para que se sintam mais envolvidos com as políticas e práticas do departamento. Também é importante prestar atenção aos problemas pessoais e profissionais de cada funcionário, mantendo uma comunicação constante para os ajudar. Por fim, é necessário garantir que todos os funcionários tenham a capacidade técnica necessária para o trabalho, através de treino e formação específica.

2.4.5. Motivação

Colaboradores motivados tendem a ter um melhor desempenho em suas atividades e a trabalhar com mais empenho, comprometimento e entusiasmo. Isso resulta num atendimento mais eficiente, personalizado e empático, o que por sua vez aumenta a satisfação dos clientes e a fidelização dos mesmos. Além disso, colaboradores motivados tendem a ser mais criativos e inovadores, procurando constantemente maneiras de melhorar o atendimento e a experiência do cliente. Por isso, é fundamental que as empresas invistam em estratégias de motivação e reconhecimento dos seus colaboradores, para garantir um serviço de qualidade e uma relação duradoura com os seus clientes (Luthans, 2006).

Além disso, trabalhadores motivados tendem a ter um melhor desempenho nas suas atividades e a trabalhar com mais empenho, comprometimento e entusiasmo. Isso resulta num atendimento mais eficiente, personalizado e empático, o que por sua vez aumenta a satisfação dos clientes e a fidelização dos mesmos (Spector, 2012).

Segundo Robbins e Judge (2017), a motivação é um processo psicológico que leva as pessoas a agirem de determinada maneira, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades e alcançar seus objetivos. Na perspectiva da gestão de pessoas, a motivação é uma força que impulsiona os colaboradores a realizar suas tarefas com qualidade, inovação e comprometimento.

Kotler e Keller (2016) defendem que a satisfação do cliente é uma medida da capacidade de uma empresa em atender às expectativas e necessidades dos seus clientes. A satisfação do cliente é um fator crítico para a fidelização dos clientes, a expansão dos negócios e a reputação da empresa no mercado.

Por sua vez, Luthans (2002) constatou que os funcionários motivados tendem a ter um melhor desempenho em suas atividades, a trabalhar com mais empenho e a buscar constantemente maneiras de melhorar o atendimento e a experiência do cliente. Além disso, colaboradores motivados tendem a ser mais criativos e inovadores, o que pode resultar em soluções inovadoras para responder às necessidades dos clientes.

De forma a motivar e cativar os colaboradores nas organizações, é necessário adotar práticas de gestão de talentos que valorizem a motivação e o empenho dos colaboradores. Segundo Beer, Boselie e Brewster (2018), as práticas de gestão de pessoas

devem ser capazes de promover um ambiente de trabalho positivo, que valorize a colaboração, o trabalho em equipa e o desenvolvimento dos colaboradores.

Entre as melhores práticas de gestão de pessoas para motivar e cativar os colaboradores, é possível destacar:

- Remuneração e benefícios competitivos, reconhecimento e recompensa pelo desempenho, *feedback* e *coaching*, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e um ambiente de trabalho saudável e seguro (Armstrong & Taylor, 2014).
- Comunicação transparente e eficiente (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2013).

3. Atividades desenvolvidas

3.1. Restaurante Agliolio

Durante o período de estágio no restaurante Agliolio, foram adquiridas e aprimoradas diversas habilidades. O ambiente de trabalho dinâmico e desafiador proporcionou a oportunidade de desenvolver habilidades práticas, bem como adquirir conhecimentos teóricos sobre os padrões de segurança alimentar, normas de higiene e gestão de resíduos. Além disso, o estágio também possibilitou o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como a comunicação com colegas e clientes, a gestão de conflitos e a colaboração em equipa.

Barman

Para Quintas (2006), a profissão de *barman* é considerada uma das mais atraentes da indústria hoteleira devido às funções que desempenha, à possibilidade de interação com outras pessoas e às vantagens financeiras que geralmente são oferecidas para os profissionais mais dedicados e empenhados. O *barman* tem a oportunidade de se valorizar pessoal e profissionalmente, além de ser reconhecido pelo seu esforço e dedicação. Por sua vez, Kim e Mattila (2018a), realçam a importância do trabalho de um *barman* num restaurante para a satisfação do cliente. O mesmo é responsável por preparar e servir bebidas aos clientes, e pode ter um impacto significativo na qualidade da experiência do

cliente. Segundo os autores, um bom *barman* pode melhorar a experiência do cliente, aumentando a probabilidade de retorno e recomendação do restaurante para outras pessoas.

Apesar desta função não fazer parte do programa de estágio, sempre que foi necessário, foram executadas as seguintes tarefas:

- Servir e preparar bebidas não alcoólicas;
- Limpar e higienizar todos os utensílios;
- Servir e preparar as sobremesas.

Host

O *host* é ponderado por receber os clientes, atribuir mesas e garantir que a experiência deles comece de forma positiva (Kim & Mattila, 2018b). Segundo os autores, um bom *host* pode melhorar significativamente a experiência do cliente, aumentando a probabilidade de retorno e recomendação do restaurante para outras pessoas.

Durante o período de trabalho nesta função, a *host* era responsável por

- Acolher e acompanhar o cliente à sua mesa;
- Organizar as reservas a nível de chegadas, não comparência e cancelamentos;
- Fornecer informações aos clientes sobre o restaurante e/ou outros *outlets*.

Empregado de mesa

Do ponto de vista de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) destacam a importância do trabalho de um empregado de mesa num restaurante para a satisfação do cliente. O empregado de mesa é o principal ponto de contato do cliente com o restaurante e, portanto, desempenha um papel crucial na criação de uma experiência positiva para o cliente.

Como empregada de mesa, executou-se tarefas como:

- Recolher o pedido de comidas, de bebidas e verificar com o cliente se tem alguma alergia. Caso este tenha, consultar sempre a matriz de alergénicos (ver figura 3.1).

Figura 3.1 Matriz de alergénicos do Restaurante Agliolio



Aglilio Name of dish & ingredients															Name of E number of the colour(s) [if present] which may have an adverse effect on activity and attention in children.*
	Cereals containing gluten	Crustaceans, for example prawns, crabs, lobster and crayfish	Eggs	Fish	Peanuts	Soya	Milk	Nuts, such as almonds, hazelnuts, walnuts, pecan nuts, Brazil nuts, pistachio, cashew and macadamia (Queensland) nuts	Celery (and celeriac)	Mustard	Sesame seeds	Sulphur dioxide, which is a preservative found in some dried fruit	Lupin	Molluscs, for example clams, mussels, whelks, oysters, snails and squid	
PRIMI / STARTERS															
Calamari Fritti	✓	P	✓	P	P	P	✓	P	P	✓	P			✓	
Parmigiana (v)			✓				✓	✓							
Frittura Di Gamberi e Patata Dolce	✓	✓	✓	P		P	P			P		✓		✓	
Polpetto Di Pesce	✓	P	✓	✓	P	P	✓	P	P					P	
Mini arancini	✓	P	✓	P		P	✓	P	✓	✓		✓		P	
Caprese (v)							✓								
Carpaccio di Branzino		P		✓											
Zuppa del giorno	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
DA CONDIVIDERE/SHARING															
Focaccia tradizionale	✓						P								
Focaccia caprese	✓						P	✓							
Focaccia aglio olio e rosmarino (v)	✓					P				P					
Bruschetta (v)	✓			P			P	P	P		✓	P		P	
Antipasto Misto	✓		✓				✓	✓	P						
Antipasto Di Pesce	✓	✓	✓	✓	P	P	✓	P	P	✓	P			✓	
Menu of the day															
Zuppa del giorno	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Starter of the day	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Main meal of the day	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
INSALATE / SALADS															
Insalata Di Pollo	✓	P	✓	P	P	✓	✓	P	P	✓	P	✓			
Insalata Di Salmone	P	P	✓	P	P	P	P	P	P	P	P			P	
Insalata panzanella with burrata(v)	✓		P		P	✓	✓				P	✓			
Insalata vegana (v)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	✓	P	✓	P		

HACCP Plan 1st Edition

Date reviewed: March 2023

PASTA E RISOTTI / PASTA AND													
RISOTTO													
Gnocchi Cacio e Pepe con Nduja	✓				P	✓	✓	P	✓		P	✓	
Penne alla Norma (v)	✓		✓	P		P	✓	P	✓	P	P	✓	P
Spaghetti aglio e peperoncino (v)	✓		P			P							
Spaghetti alla carbonara	✓		✓			P	✓				P		
Pappardelle con fegato di coniglio	✓		✓	P	P	P	✓	P	✓	P	P	✓	P
Spaghetti ai frutti di mare	✓	✓	P	P	P	P	✓	P	✓	P	P	✓	✓
Tagliatelle con Polpo alla Puttanesca	✓	✓	✓	P		P	✓		✓	P		✓	✓
Calamarata con ragu di manzo e Salsiccia	✓		P	P	P	P	✓	P	✓		P	✓	P
Risotto zucca con Radicchio E Burrata(v)	P	P	✓	P	P	P	✓	P	P		P	✓	P
DALLA NOSTRA GRIGLIA													
Tagliata di Manzo	✓	P	✓	P	P	P	✓	P	P	✓	P	✓	P
Bistecca di Manzo							✓						✓
Cotoletta di Vitello alla milanese	✓		✓				✓	✓					
Pancia di Maiale	P		P	P	P	P	P	P	✓	✓	P	✓	P
Cotoletta iberico with garlic/thyme	P		✓		P	P	P	P	✓	✓	P	✓	✓
Bocconcini di Pollo Marsala	P			P			✓	P	P			✓	P
Mixed Salad													
Fries													
Vegetables													
Roast Potatoes	P					P	P	P	P			P	
PESCE/FISH													
Salmone alla griglia			P	✓									P
Branzino alla griglia	✓	P		✓					P	✓		✓	P
Pesce magro alla griglia	P	P		✓	P	P	P	✓			P		P
Pesce spada alla griglia	P	P	P	✓	P	P	P	P	P	P	P	✓	P
Grigliata mista		✓		✓								✓	✓
BURGERS													
Il Classico	✓	P	P	P	P	P	✓	P	P	✓	✓	✓	P
L'Italiano	✓		P	P			✓	P	P		✓	P	P
Il Croccante	✓		✓	P	P	P	✓	P	P	P	✓	✓	P
Wagyu Burger	✓	P	✓	P	P	P	✓	P	P		P		
Burger vegetariano (v)	✓		P	P	P	✓	P	P	P		✓	✓	P
CONTORNI / SIDES													
Verdure di stagione	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Patate del giorno	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Patate fritte/ Fries(V)	P		P	P			P	P					
Rucola e pomodoro	✓					P					✓	P	✓

HCCCP Menu 1st Edition

Date reviewed: March 2023

Insalata Mista /Mixed Salad(V)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	V	P	V		P
Salsa ai tre papi	V			P	P	P	V	P	V	V	P	V			P
Salsa ai funghi	V			P	P	P	V	P	V	V	P	V			P
PIZZE															
Margherita (v)	V					P	V								
Regina margherita	V					P	V								
Diavola	V					P	V								
Capricciosa	V		V	P	P	P	V	P	P	P	P				
Pollo BBQ	V		P	P	P	P	V	P	P	P	P	V			P
Gorgonzola (v)	V					P	V	V							
Crudo Rucola	V		V			P	V								
Calzone	V		V	P	P	P	V	P	P	P	P				
Pizza Amatriciana	V		P		P	P	V	P	P	P	P				
Pizza Nduja e Carciofi	V					P	V								
Mezza Calzone	V					P	V								V
Pizza mortadella e burrata	V					P	V	V							
Pizza Maltija	V			P		P	V	P	P			P			P
Pizza al Tonno	V			V		P	V	P	P			P			P
Quattro Formaggi (v)	V		V			P	V								
Pizza vegana (vg)	V					P									
Pizza vegetariana (v)	V					P	V	V							
Kids menu															
Spaghetti Bolognese	V		V			P	V				P				
Penne Pesto	V		V	P	P	P	V	P	P	P		P			P
Pizza Wudy	V					P	V								
Pizza Margherita	V					P	V								
Pizza Pepperoni	V					P	V								
Chicken bites with fries	V		V	P		V				V					MSG
Fish Fingers with Fries	V			V			P				V				
Grilled Chicken Breast(peas & fries)	V		V	P						P					
Mini Cheese Burger with Fries	V			P	P	P	V					V			
Crispy Salad	P	P	P	P		P	P	P	P						
Small Fresh Fruit Salad			P							P					
Home Made Ice Cream															
DOLCI / DESSERTS															
Baileys Tiramisu'	V		V			P	V	P							
Cassata siciliana	V		V		P	P	V	P	P	P	P				
Torta Di Mele	V		V		P	P	V	P	P	P	P				
Fresh fruit tart	V		V		P	P	V	V	P		P	P			
Biscotto Al Cioccolato	V		V				V	P	P	P	P				
Cheesecake al lampone	V		V			V	V	P							
Frutta Fresca			P							P					
ICE-CREAM/GELATO															

HACCP Plan 1st Edition

Date reviewed: March 2023

ALLA CREMA																
Chocolate	P		P		P	P	V	P	P	P	P					
Vanilla	P		P		P	P	V	P	P	P	P					
Oreo	V		P		P	V	V	P	P	P	P					
Pistacchio	P		P		P	P	V	V	P	P	P					
Snickers	P		P		V	V	V	V	P	P	P					
Cookies/biscotto	V		V		V	P	V	V	P	P	P					
Nutella	P		P		P	V	V	V	P	P	P					
Coconut	P		P		P	P	V	P	P	P	P			V		
Caramello	P		P		P	P	V	P	P	P	P					
Nocciola	P		P		P	P	V	V	P	P	P					
Angelo Blu	P		P		P	P	V	P	P	P	P					
Amarena	P		P		P	P	V	P	P	P	P			V		
Cannella	P		P		P	P	V	P	P	P	P					
ALLA FRUTTA																
Lemon Sorbet			P			V	P	P								
Mango Sorbet			P			V	P	P								
Raspberry diabetic Sorbet			P			V	P	P								
Strawberry sorbet			P			V	P	P								
Our kitchens they are not an allergen free environment																
V = Containing P = Possible Containing																
																
E102, E104, E110, E122, E124, E125																

Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

- Entregar o pão e a manteiga às mesas.
- Aquando da chegada da comida, verificar com o cliente se a mesma está de acordo com o pedido.
- Oferecer pimenta fresca.

- Atender a todos os eventuais pedidos do cliente durante a sua refeição.
- Recolher os pratos e talheres no fim da refeição.
- Proceder à recolha do pedido de sobremesa e/ou café.
- Entregar o livro da conta com o questionário de satisfação (ver figura 3.2).











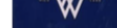
Figura 3.2 Questionário de satisfação

NAME OF RESTAURANT/BAR <i>Atto Agliolo</i>		DATE OF VISIT <i>24/6/22</i>			
PLEASE RATE ACCORDINGLY	Excellent	Very Good	Good	Satisfactory	Poor
AMBIENCE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIMELINESS OF SERVICE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STAFF FRIENDLINESS / PROFESSIONALISM	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENU SELECTION AND VARIETY	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FOOD TASTE / QUALITY	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CLEANLINESS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RESTAURANT VALUE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OVERALL SATISFACTION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NAME & SURNAME <i>CARUANA</i>		COMMENTS <i>Excellent service from Adriana.</i>			
EMAIL <i>susan.caruana@blueyacht.com</i>		WOULD YOU RETURN? <input checked="" type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
MOBILE NUMBER <i>00.416</i>					
<small>Your personal data is being requested for use in direct marketing by Radisson Blu Resort & Spa, Golden Sands (RGS). In terms of the Data Protection Act 2001, you are entitled to request RGS to inform you in respect of the personal data held about you that is processed and to request its correction, updating or amendment. If you agree to RGS processing your data for direct marketing purposes, kindly indicate by ticking this box below.</small>					
<input type="checkbox"/> I CONSENT TO THE PROCESSING OF MY PERSONAL DATA BY RGS FOR DIRECT MARKETING PURPOSES.					

Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

- Verificar se o cliente tem algum cartão de desconto (ver figura 3.3), proceder ao pagamento e fecho de conta.

Figura 3.3 Listagem dos cartões de descontos aplicáveis ao hotel

Discounts applicable for Radisson Golden sands – Food & Beverage – 21.03.23			
VCMS Club Member (Black Wild card)	20% (excluding room service & Deli) Inhouse guest only		20% wild card note no.
Fenlex Corporate	15% (excluding room service & Deli) Does not apply to groups larger than 15 pax		Fenlex 15%
Radisson Rewards Club	10% on F&B Only applicable in Mokka and Swizzles		10% RHG
Radisson Rewards Premium	10% on F&B Only applicable in Mokka and Swizzles		10% RHG
Radisson Rewards VIP	15% on F&B Only applicable in Mokka and Swizzles		15% RHG
Corinthia Group Employee Discount	Only applies groups of 12 pax or less Card must be swiped to apply correct discount		Other Discount Corinthia Plus
IHI - Shareholder of Corinthia	15% Discount must not exceed the amount of £200 Card must be swiped to apply correct discount		Other Discount Corinthia Plus
Cards NOT VALID in Radisson Blu Golden Sands			
Elements Corporate Card (Silver Card) Bond Holders	20% on all F&B – N/A on easter Sunday, Mother's Day, Father's Day, Valentine's Day, from the 20 th of Dec till 3 rd January, Minibars and at the Deli		
The Elite Card	Card valid only in Radisson Blu St. Julian's & Corinthia Hotels		
Club Paradiso	20% (Excluding room service/ deli) – Free laundry tokens		
Voyage Prive Card	Voucher will be given to be redeemed at the respective outlet		
Old VCMS Cards	All kind or Azure/IRC Older Version Cards are not accepted		

Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

Food runner

Os mesmos autores mencionados anteriormente, defendem que o trabalho de um *food runner*² é importante para o funcionamento de um restaurante, uma vez que este é responsável por entregar os pratos na mesa do cliente, garantindo que a comida seja entregue na temperatura correta e de forma adequada (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).

Assim sendo, desempenharam-se tarefas como:

² Profissional responsável por levar os pratos preparados na cozinha até as mesas.

- Colocar as bandejas de pão no forno consoante o número esperado de clientes no restaurante
- Verificar a existência de queijo ralado e manteiga para oferecer ao cliente
- Entregar os pedidos de comida aos clientes em bandeja (oferecer queijo ralado em pratos de massas)
- Após o fecho da cozinha, fazer o polimento de pratos e talheres
- Organizar e limpar a área de corte do pão e zonas de polimento

Beverage runner

Assim como os demais funcionários de um restaurante, o *beverage runner*³ tem um papel importante na qualidade do serviço prestado ao cliente. A sua função é garantir que as bebidas sejam entregues na mesa do cliente de forma rápida e eficiente, contribuindo para uma experiência positiva.

O *beverage runner* era responsável por:

- Organizar o balcão de bar e abastecer com limão, guardanapos, chás, açúcar, talheres de sobremesa, colheres de cafés e bebidas;
- Entregar rapidamente as bebidas e as sobremesas;
- Apoiar a equipa do bar, preparando bebidas, quando necessário.

Para além disso, foi possível aprender o que é importante para garantir uma ótima experiência ao cliente, acompanhando e assegurando a qualidade de serviço, aprendendo a gerir e coordenar as reservas de sala de forma a rentabilizar ao máximo os lugares sentados, a garantir o correto cumprimento dos processos de qualidade e boas práticas de limpeza e apresentação do espaço, a fazer o relatório que deve ser enviado após o fim de cada turno e o fecho de caixa, através dos ensinamentos do gestor do restaurante Agliolio. As últimas duas tarefas, apesar de terem sido ensinadas, eram da responsabilidade dos supervisores e/ou do gestor.

Diariamente, foram utilizados dois sistemas de *software*, com o intuito de facilitar o funcionamento do restaurante, nomeadamente o *Table In* e o *Oracle Micros*.

Table In – é um sistema de gestão de reservas de mesas usado no restaurante Essence of India e no restaurante Agliolio.

³ Profissional responsável por servir bebidas aos clientes.

Oracle Micros – é o sistema utilizado em todos os restaurantes do hotel e *room service*, em que funcionários usam para registrar os pedidos dos clientes, direcionando-os diretamente para a cozinha e para o bar e que permite ao supervisor analisar todos os registos, como por exemplo, o número total de clientes, o número de crianças, a quantidade de cafés, os valores financeiros, entre outros. Para além disso, os funcionários conseguem verificar a modalidade de hospedagem dos hóspedes do hotel (se são *Basis Board*, *Half-Board* ou *Full-Board*) e/ou se é possível aplicar descontos com o cartão de membro, de modo a saber o valor que deve ser cobrado ao cliente.

3.2. Escritório de *F&B*

Kim e Mattila (2018) destacam a importância do trabalho de um coordenador do departamento de *F&B* num hotel ou restaurante. O coordenador é responsável por supervisionar as operações do departamento de *F&B*, garantindo que os funcionários forneçam um serviço de qualidade ao cliente. Segundo os autores, um bom coordenador pode melhorar significativamente a experiência do cliente, aumentando a probabilidade de retorno e recomendação do hotel ou restaurante para outras pessoas.

Além disso, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) enfatizam a importância do trabalho em equipa e da colaboração entre os funcionários de um hotel ou restaurante. O coordenador, juntamente com outros funcionários, desempenha um papel crucial na qualidade do serviço prestado.

Como coordenadora de *F&B* no Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, foram realizadas tarefas, umas mais complexas que outras, algumas delas rotineiras e outras que surgiram por parte dos supervisores, dos clientes e dos gestores dos restaurantes e bares.

A fim de serem realizadas algumas das tarefas, foram utilizadas ferramentas como:

- *Oracle Hospitality Opera sales & catering* – é um software, em que neste departamento, estava mais direcionado para a gestão de clientes, eventos e de operações ligadas ao catering.
- *Table In*

- *Edikio* – é uma aplicação que imprime, numa impressora especial, etiquetas para o restaurante Flavours, para o bar Mokka e para eventos ou meetings com serviço de *buffet* ou *coffee break*.
- *Canva e Publisher* – uma ferramenta de design gráfico online e uma aplicação utilizada na conceção de sinalização no hotel, respetivamente.
- Excel e word – ferramentas utilizadas diariamente.

A listagem seguinte representa todas as tarefas realizadas:

- Impressão – tarefa realizada diariamente que tem como intuito a impressão dos menus necessários para cada *outlet* e a impressão dos documentos como os *Banquet Event Order's (BEO's)* e os *Purchase Order's* para o escritório.
- *Table In* – aplicação de gestão das reservas, via e-mail, chamada telefónica ou presencialmente. Sempre que era feita uma reserva por telefone, era necessário falar de forma paciente e amável, agradecendo ao cliente pela reserva, registrando os dados pessoais como nome, número de telemóvel, e-mail, a data e a hora da reserva e terminando a chamada com um comentário educado e adequado.
- Requisitos de encomenda – a coordenadora de *F&B* era responsável por assegurar que a área de impressão e o escritório de *F&B* estivessem abastecidas com tinta para a impressora, cartucho de resíduos, papel A4, A5 e A3, plástico de laminação A4 e A3, clipes de papel, saquetas de açúcar, cola, agrafos, lenços de papel, água, café e chá. Assim sendo, para encomendar algo, tinha de enviar um e-mail para o departamento do economato com a requisição.
- *Opening hours* – é um documento muito importante (ver figura 3.4), pois é a partir do mesmo que o *Front Office* e os vários departamentos tiram a informação relativamente aos horários de funcionamento dos estabelecimentos. Este documento é realizado em conjunto com o diretor de *F&B* ou com a assistente do departamento.

Figura 3.4 Horário de funcionamento dos outlets do hotel

DATE ISSUED: 31/03/2023							
	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY	SUNDAY
DATE	10/04/2023	11/04/2023	12/04/2023	13/04/2023	14/04/2023	15/04/2023	16/04/2023
	7.30-10.30 18.30-21.30 Buffet Dinner	7.30-10.30 18.30-21.30 Buffet Dinner	7.30-10.30 18.30-21.30 Buffet Dinner	7.30-10.30 18.30-21.30 Buffet Dinner	7.30-10.30 18.30-21.30 Buffet Dinner	7.30-10.30 18.30-21.30 Buffet Dinner	7.30-11.00 13.00-15.00 Serving Sunday Buffet Lunch 18.30-21.30 Serving Sunday Buffet Dinner
	9.00-23.00	9.00-23.00	9.00-23.00	9.00-23.00	9.00-23.00	9.00-23.00	9.00-23.00
	closed	Open	Open	Open	Open	Open	Open lunch
Essence Bar	closed	Open	Open	Open	Open	Open	closed
Swizzles	closed	closed	closed	closed	18.00-23.00	18.00-23.00	closed
	12.00-16.00 & 18.30-21.30	12.00-16.00 & 18.30-21.30	12.00-16.00 & 18.30-21.30	12.00-16.00 & 18.30-21.30	12.00-16.00 & 18.30-21.30	12.00-16.00 & 18.30-22.00	12.00-16.00 & 18.30-21.30
	09.30-18.30	09.30-18.30	09.30-18.30	09.30-18.30	09.30-18.30	09.30-18.30	09.30-18.30
Lagoon	10.00-16.00	10.00-16.00	10.00-16.00	10.00-16.00	10.00-16.00	10.00-16.00	10.00-16.00
DELI	08.00 -12.30 13.00 - 19.00	08.00 -12.30 13.00 - 19.00	08.00 -12.30 13.00 - 19.00	08.00 -12.30 13.00 - 19.00	08.00 -12.30 13.00 - 19.00	08.00 -12.30 13.00 - 19.00	08.00 -12.30 13.00 - 19.00
ROOM SERVICE	7.00-23.00	7.00-23.00	7.00-23.00	7.00-23.00	7.00-01.00	7.00-01.00	7.00-23.00

Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

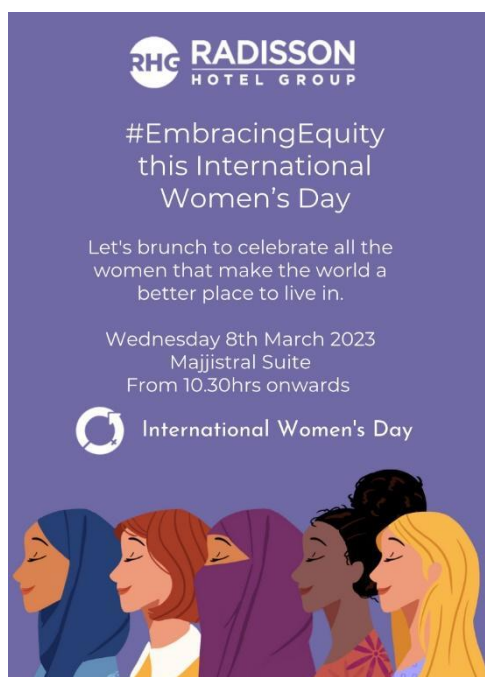
- *Purchase Order ou PO* – são faturas que o departamento de *F&B* recebe de agências subcontratadas e outras agências. As ordens de compra são utilizadas para pagar as faturas que o *F&B* recebe, apenas o diretor do *F&B* ou o diretor geral podem assinar as notas de encomenda.
- *GIH BB & Basis HB excel* – A *GIH BB* e a *Base HB* são utilizadas para saber quantos adultos e crianças comeram o pequeno-almoço, se os clientes têm meia pensão ou pensão completa e se têm saldo para comer nos *outlets*. Esta informação é revista pelo diretor de *F&B* no final do mês. Assim sendo, no final de cada mês, após inserir todos os dados, era necessário enviar por e-mail para o diretor do departamento.
- Questionários de satisfação⁴ – é entregue pelos empregados de mesa aos clientes após a sua visita a qualquer um dos restaurantes. Depois do cliente ter preenchido o questionário, este é entregue ao escritório de *F&B*, analisado pelo diretor de

⁴ Vide: Anexo 1

F&B e posteriormente entregue à coordenadora de *F&B* para registar na base de dados. O questionário está dividido em três partes: a classificação de sete aspetos a serem avaliados, os dados pessoais e os comentários sobre a experiência dos clientes.

- Aplicação *One-Touch* – é utilizada para atualizar o conteúdo de *F&B* e para atualizar o hóspede sobre o horário de abertura dos pontos de venda e os menus. Se houver uma alteração no horário de funcionamento ou mudança de menu, este deve ser atualizado na aplicação.
- Sistema *GSH - Signage* – é utilizado para atualizar os ecrãs do hotel. Os ecrãs são utilizados para atualizar os hóspedes sobre o entretenimento, o *buffet* no *Flavours* e onde se realizarão os eventos para os hóspedes e/colaboradores. Foram feitos os cartazes (ver figura 3.5) que devem ser publicados no sistema, com o auxílio do *Microsoft Publisher* e do *Canva*.

Figura 3.5 Exemplo de um cartaz referente a um evento para o staff



Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

- Menus e etiquetas – Algumas funções requerem menus e etiquetas. E a coordenadora de *F&B* era responsável pela preparação dos menus e etiquetas e de os entregar ao serviço de banquetes ou a *outlet*.

- *Oracle Hospitality Opera sales & catering* – é um software importante para as funções diárias. A gestora de eventos envia diariamente funções para reservar ou atualizar e estas devem ser feitas o mais breve possível.
- *Weekly diary* – é utilizada para ver o programa semanal de eventos, entretenimento e previsão de ocupação, pequeno-almoço, almoço e jantar. Todas as informações para a agenda semanal encontram-se no *Opera*.
- *Competitors check* — analisar os preços das épocas festivas dos potenciais concorrentes (ver figura 3.6).

Figura 3.6 Exemplo do competitors check referente ao almoço de Páscoa no restaurante Flavours

Easter Sunday Lunch comparison								
hotel	price adults	buffet	price Teens	age	price kids	age	eat free	time
Corinthia St. George's	€ 60,00	Sunday Lunch	-	-	€ 30,00	6y - 11y	under 5	13:00-15:00
Marriott	€ 65,00	Sunday Lunch	-	-	€ 32,50	7y-12y	under 11	13:00-15:00
Radisson Blu St. Julian's	€ 60,00	Sunday Lunch	-	-	€ 30,00	6y - 12y	under 6	13:00-15:00
AX The Palace Malta	€ 65,00	Sunday Lunch	-	-	€ 25,00	7y - 12y	under 6	13:00
Intercontinental Malta	€ 49,00	Sunday Lunch	-	-	€ 24,50	7y - 12y	Under 6	13:00-16:00
Hilton	€ 70,00	Sunday Lunch	-	-	€ 25,00	6y-15y	under 5	13:00-17:00
Marina Hotel Corinthia	€ 55,00	€ 55,00	€ 32,00	13y - 17y	€ 22,00	6y - 12y	under 5	13:00-15:00
Grand Hotel Excelsior	€ 65,00		-	-	€ 30,00	7y - 12y	under 6	13:00-15:30
Radisson Blu Golden Sands	€ 65,00		€ 32,00	13y - 17y	€ 25,00	6y-12y	under 6	13:00-15:00

Fonte: Elaboração própria

Ocasionalmente, houve a necessidade de substituir a colaboradora que trabalha no minimercado do hotel, o que possibilitou que trabalhasse com o atendimento ao cliente, abertura e fecho de caixa, processamento e recebimento de pagamento.

Uma vez que a pesquisa é referente a análise da satisfação dos clientes no departamento de *F&B* da propriedade hoteleira mencionada ao longo deste relatório, era fundamental que houvesse um contato direto com os clientes. Surgiu a oportunidade de trabalhar todos os dias no restaurante Flavours, durante o horário do pequeno-almoço, como *host*.

O serviço de pequeno-almoço é de extrema importância nos estabelecimentos hoteleiros, mesmo que pareça simples, uma vez que é o primeiro contato dos clientes com os serviços do hotel em cada manhã. Um serviço mal executado pode ter um efeito negativo no comportamento do cliente ao longo do dia. Os hoteleiros devem assegurar um serviço de pequenos-almoços que atenda às necessidades, preferências e expectativas do cliente, garantindo a sua total satisfação (Quintas, 2006).

4. Objetivos e Metodologia da investigação

Durante o estágio, houve a possibilidade de analisar a satisfação dos clientes do hotel Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, relativamente no departamento de *F&B*. Esta análise, incorpora objetivos específicos que passam pela avaliação das respostas ao questionário de satisfação dos *outlets* de *F&B* e a análise do *feedback* dos clientes disponibilizados pelas plataformas online, nomeadamente, *Booking.com*, *Check24*, *Expedia*, *Google*, *Holidaycheck*, *Hotels.com* e *TripAdvisor*.

Inicialmente, foi feita uma extração, para o Microsoft Excel, dos dados dos questionários de satisfação, que eram entregues nos restaurantes aquando da apresentação do livro de conta. Esta análise foi feita de forma minuciosa e está separada por meses e pela classificação de cada uma das categorias (ambiente, tempo de serviço, *staff* amigável, seleção e variedade do menu, sabor da comida, limpeza, valor do restaurante, satisfação geral e se os clientes pretendem ou não regressar ao restaurante).

Todas as categorias foram classificadas com uma escala de *Likert* entre 1 e 5, em que “1” significa “fraco”, “2” significa “satisfatório”, “3” significa “bom”, “4” significa “muito bom” e “5” significa “excelente”, com a exceção da pergunta relativa ao retorno ao restaurante, em que o cliente pode optar por dizer que “Sim”, que “não” ou simplesmente não responder. Nesta última pergunta, foi criada 1 coluna e as classificações utilizadas foram “-1”, “0” e “1”. Em que “-1” significa “não”, o “0” significa “sem resposta” e o “1” significa “sim”.

Segundo Peterson (1994), a escala de *Likert* é uma boa escolha para classificar dados de satisfação de clientes por ser uma técnica confiável, válida e precisa, para além de ser fácil de gerir e analisar estatisticamente os dados.

Relativamente à variável ordinal “Mês”, foi feita uma codificação em ambas bases de dados, de forma que estes estejam de forma alfabética e cronológica, em que “A” diz respeito ao mês de Novembro, “B” ao mês de Dezembro, “C” ao mês de Janeiro, “D” ao mês de Fevereiro e “E” ao mês de Março.

De forma a saber quais as categorias que tiveram maior impacto na satisfação dos clientes dos restaurantes, foi feita uma análise de acordo com o teste de Friedman, que, segundo Conover (1999), é uma metodologia estatística não paramétrica usada para avaliar a diferença na classificação média das amostras em mais de duas condições. Na análise da satisfação do cliente, o teste de Friedman pode ser utilizado para avaliar as diferenças na satisfação do cliente em relação a diferentes aspetos do serviço. Segundo Bigné, Andreu e Gnoth (2005), o teste de Friedman é uma ferramenta útil para avaliar a satisfação do cliente em estudos de turismo e lazer.

Posteriormente, foi feita a filtragem dos comentários nas plataformas online que estão relacionados com o departamento de *F&B*, através do *ReviewPro*. Uma vez que apenas a direção do hotel tinha acesso ao software, a assistente de direção disponibilizou apenas os dados que podiam ser utilizados nesta análise, sendo estes: o mês da estadia, o país de origem, o idioma, a plataforma utilizada para avaliar o hotel, a avaliação geral e as classificações dadas pelos clientes.

5. Análise e apresentação dos resultados

5.1. Análise dos questionários de satisfação

O questionário de satisfação está dividido em 5 partes⁵: o nome do restaurante e a data da visita; as perguntas sobre o ambiente do restaurante, o tempo de serviço, a simpatia e profissionalismo do *staff*, a variedade e seleção do menu, a qualidade e sabor da comida, a limpeza, o valor do restaurante na perspetiva do cliente e a satisfação geral; um campo em que os clientes podem deixar um comentário e referir se gostariam de regressar ao restaurante; os dados pessoais do cliente; e, por fim, um campo, relativo à autorização ou não da utilização dos dados pessoais do cliente.

De forma a estudar a satisfação dos clientes dos restaurantes, utilizou-se o *SPSS* (*Statistical Package for the Social Sciences*) para analisar 651 questionários que contêm

⁵ Vide: Anexo 1

o parecer dos clientes relativamente a cada uma das categorias e se pretendem regressar ao restaurante, entre os meses de novembro de 2022 e Março de 2023.

5.1.1. Análise das categorias

A partir da análise dos dados apresentados nas tabelas 5.1. e 5.2., pode-se concluir que os clientes estão altamente satisfeitos com os restaurantes.

Todas as categorias analisadas foram classificadas como "excelente", com alta percentagem de clientes a classificar a variável "Ambiente" como "excelente" ou "muito bom". Além disso, a média da variável "Ambiente" indica que a satisfação dos clientes nessa categoria é bastante consistente, com pouca dispersão dos dados.

Tabela 5.1 Frequências das categorias

	Ambiente	Rapidez do serviço	Simpatia e profissionalismo do staff	Seleção e variedade do menu	Sabor da comida	Limpeza	Valor do restaurante
Fraco	0,8	0,2	0	0,2	0,6	0	0,3
Satisfatório	1,2	0,5	0,2	0,5	0,8	0,3	1,5
Bom	6,6	5,4	1,2	9,8	6,1	2,8	10,6
Muito bom	32,6	23,8	14,9	33,6	27	20,9	36,4
Excelente	58,8	70,2	83,7	55,9	65,4	76	51,2

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5.2 Frequências estatísticas das categorias

		Estatísticas						
		Ambiente	Rapidez do serviço	Simpatia e profissionalismo do staff	Seleção e variedade do menu	Sabor da comida	Limpeza	Valor do restaurante
N	Válido	651	651	651	651	651	651	651
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,47	4,63	4,82	4,45	4,56	4,73	4,37
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Modo		5	5	5	5	5	5	5
Erro Desvio		,740	,621	,425	,700	,700	,522	,758
Variância		,548	,386	,181	,491	,490	,273	,574

Fonte: Elaboração própria

Porém, para saber se esta informação é fidedigna, é necessário calcular o coeficiente de variação⁶. Sendo assim, para esta categoria, obteve-se um coeficiente de variação igual a 16.55%, o que significa que existe uma dispersão média.

⁶ É o quociente da divisão entre o desvio padrão e a média, multiplicado por 100

Quanto a variável “Rapidez do serviço”, 23.8% dos clientes classificaram como sendo “muito bom” e 70.2% classificaram como “excelente”. E verificou-se que os dados são homogêneos, uma vez que o coeficiente de variação é igual a 13.41%, o que significa que a dispersão da média é considerada baixa. Quanto menor for a percentagem do coeficiente de variação, maior será a representatividade da média.

Relativamente a variável “Simpatia e profissionalismo do *staff*”, houve 98.6% de respostas com classificação superior a “3”, em que 14.9% classificou a categoria como sendo “muito bom”, 83.7% considerou “excelente e não houve nenhuma classificação “fraca”. Assim como a variável analisada anteriormente, esta também apresenta pouca dispersão da média, com uma média igual a 4.82 e um coeficiente de variação igual a 8.81%.

Por sua vez, a variável “Seleção e variedade do menu” obteve⁷ 219 classificações “4”, representando 33.6% da amostra, e 364 classificações “5”, que representam 55.9%. Apesar de que ao analisar a média (4.45) e a mediana se possa dizer que estão relativamente próximas, o coeficiente de variação igual a 15.73% mostra que não se pode afirmar que a média seja representativa da amostra, uma vez que os dados não são homogêneos.

No que se refere a análise da variável “sabor da comida”, constatou-se que 27% das classificações foram “muito bom” e 65.4% foram classificadas como “excelente”. E verificou-se que, com uma média de 4.56, o coeficiente de variação é igual a 15.35%, o que significa que existe uma dispersão média dos dados.

No entanto, a categoria “Limpeza” não obteve nenhuma classificação “fraca”, 136 clientes (20.9%) classificaram-na como sendo “muito bom” e 495 clientes (76%) classificaram-na como “excelente”. E para além disso, tem os dados homogêneos, uma vez que apresenta um coeficiente de variação igual a 11.04%, identificando que existe pouca dispersão da média.

Por fim, a análise do “Valor do restaurante” mostrou que pouco mais de 50% dos comentários foram classificados como “excelente”, tendo atingido mais precisamente os 51.2%, correspondentes a 333 comentários. Ademais, o coeficiente de variação obteve

⁷ Vide: Apêndice A

uma percentagem superior comparativamente às outras categorias, com um valor de 17.35%, o que evidencia uma dispersão média dos dados.

Pelos histogramas⁸, observa-se que existe uma assimetria negativa em todas as categorias⁹, ou seja, que a maior parte das classificações dos comentários foram acima das médias e, neste caso, igual a mediana e a moda. Esta última situação ocorreu porque houve muitos comentários com classificação “5”, correspondendo a mais de 50% dos comentários. De forma geral, pode-se dizer que os clientes estão satisfeitos com o ambiente do restaurante, com a limpeza, com o tempo de serviço, com a simpatia e o profissionalismo dos funcionários, com a seleção e a variedade do menu e o sabor da comida e que consideram que o restaurante tenha valor.

5.1.2. Análise da variável “Satisfação geral” e a relação com a variável “Pretende visitar novamente?” e as categorias

Analisando a variável “Satisfação geral”, foi possível constatar que 26% dos clientes estavam muito satisfeitos, pelo que classificaram como “4”, e que 68.4% das respostas correspondem a classificação “5”¹⁰. Para além disso, a variável apresenta uma moda e uma mediana igual a “5”, uma média igual a 4.62 e um coeficiente de variação igual a 13.68%, o que significa que os dados são homogéneos, havendo pouca dispersão da média.

Por sua vez, a variável “Pretende visitar novamente?” obteve 1.5% de respostas negativas, em que as pessoas responderam que não pretendem voltar ao restaurante, e 9.8% das pessoas não responderam à pergunta. Em contrapartida, obteve-se 577 respostas positivas, em que os clientes dizem querer retornar ao restaurante, representando, assim, 88.6% das respostas.¹¹

Esta última variável¹², com uma moda igual a 1, obteve um comportamento diferenciado, uma vez que, aparentemente, existe pouca dispersão da média, visto que a mediana é igual a 1 e a média é igual a 0.87. Porém, ao calcular o coeficiente de variação de forma a verificar a veracidade, constatou-se uma percentagem de 43.56%, o que significa que existe uma alta dispersão da média e que se trata de dados heterogéneos.

⁸ Vide: Apêndice B

⁹ Vide: Apêndice C

¹⁰ Vide: Apêndice D

¹¹ Vide: Apêndice F

¹² Vide: Apêndice E

Assim como as categorias, as variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?” têm uma assimetria negativa, concentrado a maior parte das observações acima dos valores das médias¹³, mais precisamente, no “5” e no “1”, respectivamente. Este resultado é bom sinal porque significa que, de forma geral, estão satisfeitos e pretendem retornar aos restaurantes.

5.1.2.1. Correlação entre as variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”

Para fazer a correlação entre as variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”, primeiramente é necessário verificar a normalidade da amostra.

Supondo que, para uma amostra de 651 respostas, a hipótese nula (H0) ocorre quando a distribuição da amostra é igual a distribuição normal e que a hipótese alternativa (H1) ocorre quando a distribuição da amostra é diferente da distribuição normal. Para saber qual hipótese sucede-se, fez-se o teste de normalidade do Shapiro-Wilk e verificou-se que o sig, tanto da variável “Satisfação geral” como da variável “Pretende visitar novamente?”, é menor que 0.005, o que significa que a distribuição não é normal¹⁴, invalidando, assim, a H0, como ilustram as tabelas 5.3 e 5.4.

Tabela 5.3 Teste de normalidade da variável "Satisfação geral"

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Satisfação geral	,412	651	<,001	,628	651	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

¹³ Vide: Apêndice G

¹⁴ Vide: Apêndice H

Tabela 5.4 Teste de normalidade da variável "Pretende visitar novamente?"

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Pretende visitar novamente?	,520	651	,000	,373	651	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Visto que não se trata de uma distribuição normal, não será possível utilizar o método do Pearson para calcular o coeficiente de correlação. Porém, pode-se calcular o coeficiente de correlação de Spearman por se tratar de dados não paramétricos.

Para calcular o coeficiente de correlação, admite-se que a hipótese nula ocorre quando as duas variáveis não estão correlacionadas ($\rho=0$) e a hipótese alternativa ocorre quando existe uma correlação entre as atividades ($\rho\neq 0$). Realizou-se o teste de Spearman no SPSS, e registou-se um valor de p (sig) menor que 0.001¹⁵, um valor menor que o nível de significância igual a 5% (0.005), o que significa que deve-se rejeitar a H0. Em concordância, obteve-se um coeficiente de correlação¹⁶ igual a 0.164**, o que comprova que existe uma correlação fraca, significativa e que as variáveis têm comportamentos análogos.

Assim sendo, existe uma evidência estatística suficiente para afirmar que o retorno dos clientes está correlacionado com o nível de satisfação geral que obtiveram na sua última visita ao restaurante e que quanto maior for a satisfação geral, maior será a probabilidade de os clientes regressarem.

5.1.2.2. Relação entre a variável "Satisfação Geral" e as categorias

Visto que se trata de dados não paramétricos, foi necessário fazer uma análise segundo o teste de Friedman, verificando, assim, que existe uma significativa na comparação entre as categorias e a satisfação geral [$X^2 = 466,369$; $p < 0,001$]¹⁷.

Por sua vez, comparações de pares com valores de "p" ajustados mostraram que não houve diferenças significativas no que se refere ao sabor da comida [$X^2 = -0,211$;

¹⁵ Vide: Apêndice I

¹⁶ Vide: Apêndice I

¹⁷ Vide: Apêndice J

p=1,000], a rapidez do serviço [$X^2 = -0,035$; p=1,000] e a limpeza do estabelecimento [$X^2 = 0,313$; p=0,597]. Em contrapartida, como ilustra a tabela 5.5 as restantes categorias apresentaram-se bastante relevantes para a satisfação dos clientes, fazendo, assim, uma diferença significativa no aumento da satisfação.

Tabela 5.5 Comparações por método Pairwise entre a variável "Satisfação geral" e cada categoria

Comparações por Método Pairwise					
Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Valor do restaurante-Satisfação geral	-,876	,136	-6,455	<,001	,000
Seleção e variedade do menu-Satisfação geral	-,612	,136	-4,509	<,001	,000
Ambiente-Satisfação geral	-,455	,136	-3,349	<,001	,023
Sabor da comida-Satisfação geral	-,211	,136	-1,556	,120	1,000
Satisfação geral-Rapidez do serviço	,035	,136	,255	,799	1,000
Satisfação geral-Limpeza	,313	,136	2,302	,021	,597
Satisfação geral-Simpatia e profissionalismo do staff	,652	,136	4,803	<,001	,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Fonte: Elaboração própria

5.2. Análise dos *feedbacks* nas plataformas online

A base de dados referente ao *feedback* dos clientes nas plataformas online contém fontes diferentes, como por exemplo a *Check24*, a *Expedia*, entre outras. E por essa razão, as pontuações têm escalas diferentes, ou seja:

- *TripAdvisor e Google* – classificação entre 1 a 5;
- *Holidaycheck* – classificação entre 1 a 6;
- *Booking.com, Expedia, Check24 e Hotels.com* – classificação entre 1 a 10.

Assim sendo, para ser possível fazer a análise, foi fundamental criar uma escala auxiliar, designada de escala hedónica. Segundo Kamaruddin, Yusof e Mohd Zain (2016), a escala hedónica é uma escala de 11 pontos que varia de 0 a 10, sendo que 0 representa “extremamente insatisfeito” e 10 representa “extremamente satisfeito”. E é utilizada para

avaliar a satisfação de clientes em relação a diferentes aspetos, neste caso em concreto, a sua estadia no hotel. Para além disso, é uma medida subjetiva que avalia o nível de prazer ou desprazer do cliente em relação ao serviço recebido.

E de acordo com o estudo dos mesmos autores, para transformar a escala de 1 a 5 em escala hedónica segundo a definição, é possível utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Escala hedónica} = (\text{pontuação} - 1) \times \left(\frac{10}{4}\right)$$

Por sua vez, para transformar a escala de 1 a 6 em escala hedónica, usa-se a seguinte fórmula:

$$\text{Escala hedónica} = (\text{pontuação} - 1) \times \left(\frac{10}{5}\right)$$

E por fim, para transformar as pontuações de 1 a 10 em escala hedónica que varia de 0 a 10, utiliza-se a fórmula abaixo:

$$\text{Escala hedónica} = \left(\frac{\text{pontuação}}{10}\right) \times 10$$

5.2.1. Análise da variável “*Review Rating*”

Utilizando a escala auxiliar, foi possível analisar a variável “*Review Rating*” e constatou-se que 14.9% dos comentários tiveram classificações menores ou iguais a 8 e que 85.1% tiveram pontuações entre 9 e 10¹⁸.

Observou-se uma mediana e uma moda iguais a 10 e uma média igual a 9.4743¹⁹. E para verificar a dispersão da média, calculou-se o coeficiente de variação que demonstrou que existe pouca dispersão da média (13.70%), o que significa que os dados são homogéneos.

No que diz respeito a assimetria (-3.647²⁰), verificou-se que a amostra está mais concentrada do lado direito da média, sendo bastante favorável para o hotel, uma vez que este fator significa que, a maior parte dos clientes, classificaram o hotel e os serviços com pontuações acima da média.

¹⁸ Vide: Apêndice K

¹⁹ Vide: Apêndice L

²⁰ Vide: Apêndice L

5.2.2. Análise da variável “Classification”

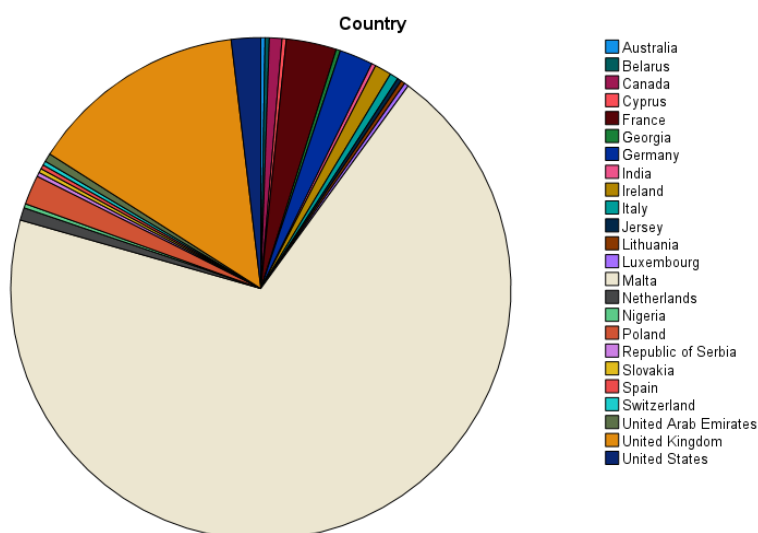
A análise da variável nominal que corresponde à classificação de comentários online mostra que a grande maioria dos comentários, 95.1%²¹, recebeu pontuações positivas. Isso indica que a maioria dos hóspedes está satisfeita com o serviço avaliado e expressou a sua satisfação nos comentários. É possível que a alta percentagem de avaliações positivas reflita a qualidade do serviço, bem como a satisfação geral dos clientes.

No entanto, também é importante notar que 3.8% dos comentários receberam pontuações neutras e 1.1% receberam pontuações negativas. Embora sejam relativamente baixas, representam um número que comentários que não atenderam às expectativas dos clientes. É possível que estes comentários reflitam áreas de melhoria para o serviço avaliado.

5.2.3. Análise da variável “Country”

A análise da variável “country” (ver figura 5.1), que corresponde aos países de origem dos clientes que deram o seu *feedback* nas plataformas online, mostra que a grande maioria dos comentários, 69.4%²², é originária de Malta. Isso indica que o hotel é particularmente popular entre os malteses e que tem uma forte presença no país.

Figura 5.1 Gráfico de frequência da variável “Country”



Fonte: Elaboração própria

²¹ Vide: Apêndice M e N

²² Vide: Apêndice O

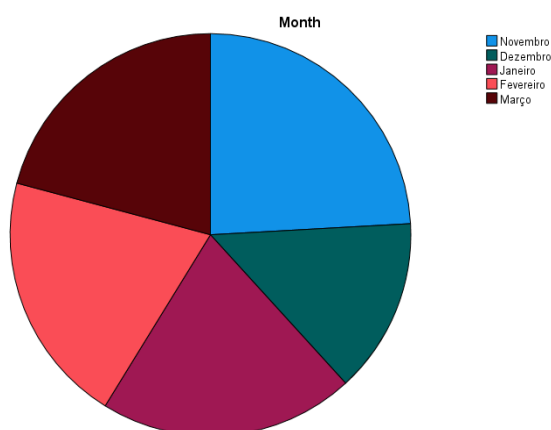
Em segundo lugar, o Reino Unido corresponde a 14.1% dos comentários online, o que sugere que o hotel também seja popular entre os britânicos. Em terceiro lugar, a França corresponde a 3,3% dos comentários online, indicando que o serviço avaliado é de interesse para os franceses. Em quarto lugar, a Alemanha corresponde a 2,2% dos comentários online e, em quinto lugar, os Estados Unidos correspondem a 1,9% dos comentários online. Embora essas porcentagens sejam relativamente baixas, ainda indica que o hotel é de interesse para os alemães e os americanos.

5.2.4. Análise da variável “Month”

A análise da porcentagem de comentários online por mês²³ mostra que o mês de novembro obteve o maior número de comentários, com 89 comentários, enquanto dezembro teve o menor número, com apenas 52 comentários. Em geral, houve um aumento constante no número de comentários de novembro a março, exceto por uma diminuição em dezembro.

Em termos percentuais, como ilustra a figura 5.2, os comentários de novembro representam 24,2% do total, seguidos pelos comentários de março com 20,9%, janeiro com 20,6%, fevereiro com 20,4% e dezembro com 14,1%. Embora a diferença percentual entre os meses não seja muito grande, é possível que a variação no número de comentários reflita variações na popularidade do hotel, ou em eventos sazonais que afetam a procura dos clientes.

Figura 5.2 Gráfico de frequência da variável “Month”



Fonte: Elaboração própria

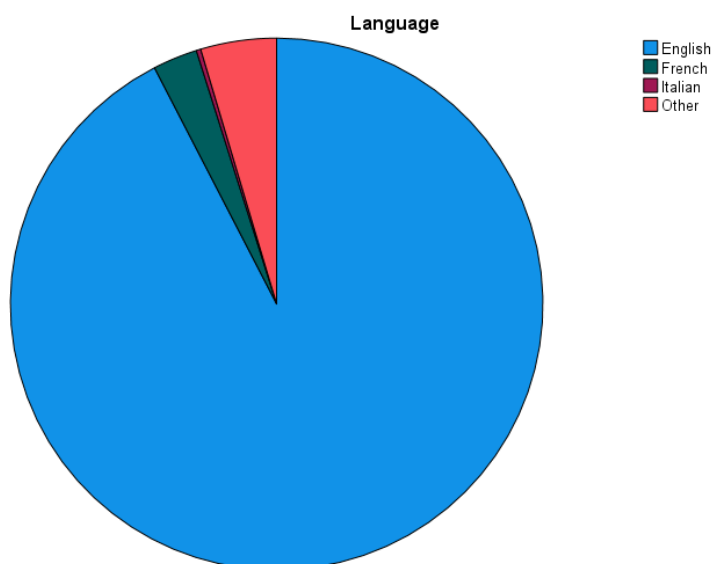
²³ Vide: Apêndice P

Em geral, a análise da porcentagem de comentários online por mês pode ser útil para entender as tendências ao longo do tempo e para identificar variações sazonais na procura dos hóspedes. Isso pode ajudar a organização a ajustar a sua estratégia de marketing e a tomar decisões informadas para atender às necessidades dos clientes.

5.2.5. Análise da variável “Language”

A análise da porcentagem de comentários online por idioma²⁴ mostra que a grande maioria dos comentários, 92,4%, foram escritos em inglês. Os comentários em francês correspondem a apenas 2,7%, enquanto os em italiano correspondem a apenas 0,3%. Os comentários em outros idiomas correspondem a 4,6% do total (ver figura 5.3).

Figura 5.3 Gráfico de frequência da variável "Language"



Fonte: Elaboração própria

Esses dados sugerem que o hotel tem uma audiência predominantemente anglófona, ou que as plataformas em que os comentários foram coletados são mais usadas por usuários de língua inglesa. As baixas porcentagens de comentários em outros idiomas podem indicar que o hotel tem uma presença limitada em outros mercados ou que os usuários de outros idiomas optam por não deixar avaliações.

No entanto, é importante notar que a análise da porcentagem de comentários online por língua pode ser limitada pelas plataformas em que os comentários foram coletados e

²⁴ Vide: Apêndice Q

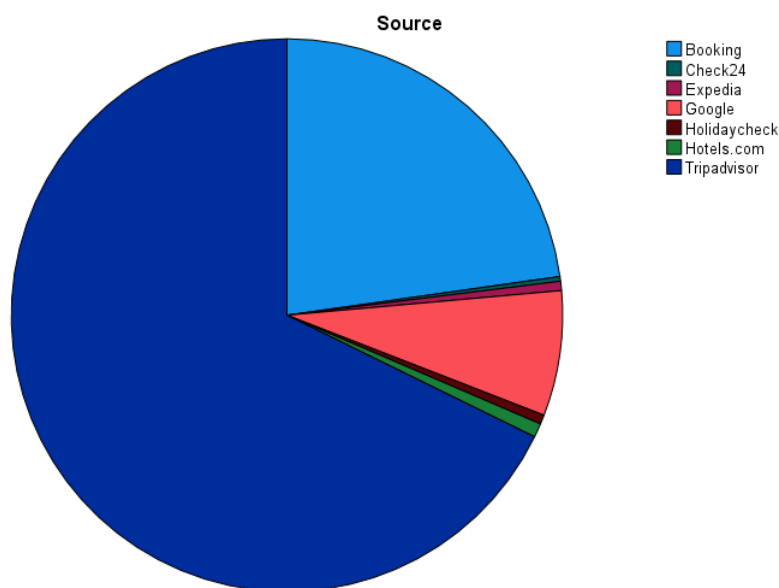
pela filtragem dos comentários que foi focada apenas para aqueles que estão relacionados com o departamento de *F&B*. Para além disso, se as plataformas tiverem uma audiência predominantemente anglófona, por exemplo, isso pode afetar a distribuição de idiomas dos comentários.

Essa análise pode ser útil para entender a distribuição geográfica e linguística dos usuários das plataformas, bem como a presença do hotel em diferentes mercados.

5.2.6. Análise da variável “Source”

A análise da percentagem de comentários online por plataforma utilizada²⁵ mostra que a grande maioria dos comentários, 67,7%, foram coletados na plataforma *TripAdvisor* (ver figura). A plataforma *Booking.com* corresponde a 22,8% dos comentários, enquanto a *Google* corresponde a 7,3%, e as outras plataformas representam uma percentagem menor do total.

Figura 5.4 Gráfico de frequência da variável "Source"



Fonte: Elaboração própria

Esses dados sugerem que a plataforma *TripAdvisor* é a mais utilizada pelos clientes para deixar avaliações sobre o serviço avaliado. A grande percentagem de comentários

²⁵ Vide: Apêndice R

na plataforma *Booking.com.com* também indica que essa plataforma é uma fonte importante de avaliações para o serviço.

No entanto, é importante notar que a análise da percentagem de comentários online por plataforma pode ser limitada pela forma como os comentários são coletados e pela popularidade relativa de cada plataforma em diferentes mercados. Por exemplo, a plataforma *TripAdvisor* pode ser mais popular em alguns mercados do que em outros, o que pode afetar a distribuição de comentários por plataforma.

Essa análise é útil para entender onde os hóspedes preferem deixar avaliações e para orientar a estratégia de coleta e análise de avaliações do hotel. A empresa pode, por exemplo, impulsionar, no momento *check-out* ou no último pequeno-almoço, os clientes a fazer uma *review* nas plataformas online que têm menos adesão, de forma a aumentar o número de *feedbacks* positivos nas mesmas.

5.3. Análise crítica

As categorias "Ambiente", "Rapidez do serviço", "Simpatia e profissionalismo do *staff*", "Seleção e variedade do menu", "Sabor da comida", "Limpeza" e "Valor do restaurante" são todas importantes para avaliar a satisfação dos clientes em relação ao serviço oferecido.

A análise de todas essas categorias sugere que a maioria dos clientes está satisfeita com o serviço avaliado, mas que há possíveis áreas de melhoria em todas as dimensões avaliadas. Além disso, a análise do coeficiente de variação em algumas categorias sugere que a média pode não ser uma representação fidedigna da opinião geral dos clientes em relação a essas categorias.

Comparando as variáveis, é possível identificar algumas semelhanças e diferenças. Por exemplo, as categorias "Ambiente", "Simpatia e profissionalismo do *staff*", "Rapidez do serviço" e "Limpeza" indicam que a maioria dos clientes está satisfeita e que os dados são homogêneos, enquanto as categorias "Seleção e variedade do menu", "Sabor da comida" e "Valor do restaurante" indicam que pode haver áreas de melhoria e variações nas classificações.

No entanto, assim como defende Reichheld (2011), é importante ressaltar que todas as categorias são importantes e devem ser avaliadas de forma contínua para garantir a

satisfação geral dos clientes. Cada uma representa uma dimensão da experiência do cliente e, portanto, deve ser levada em consideração na estratégia de melhoria do serviço oferecido.

Por sua vez, ao analisar os comentários online por mês, idioma e plataforma utilizada com a análise da classificação dos comentários online e a análise dos países de origem dos comentários, constatou-se algumas relações interessantes.

Por exemplo, a maioria dos comentários positivos é de origem maltesa, mas a análise por idioma mostra que a maioria dos comentários foi escrita em inglês. Isso sugere que a maioria dos clientes que deixaram comentários positivos eram de Malta, mas também que muitos estrangeiros que falavam inglês estavam satisfeitos com a estadia.

Além disso, a análise por plataforma utilizada mostra que a maioria dos comentários foi recolhida no *TripAdvisor* e na *Booking.com*, o que pode indicar que essas plataformas são mais populares entre os hóspedes que deixam comentários online. Porém, essa análise não permite identificar se as avaliações positivas ou negativas estão concentradas em alguma dessas plataformas.

Por fim, a análise por mês mostra que houve um aumento constante no número de comentários de novembro a março, exceto por uma diminuição em dezembro. Isso pode indicar que houve um pico de interesse em novembro, que se manteve alto até março, apesar de se tratar de uma época considerada baixa, mas em contrapartida diminuiu em dezembro, possivelmente por causa das festas de fim de ano.

Assim sendo, a análise dos questionários de satisfação dos clientes dos restaurantes e a análise dos comentários presentes nas plataformas online são complementares e estão interconectados no sentido de fornecer uma visão holística da satisfação do cliente. De acordo com o estudo de Nađ e Živković (2017), fazendo a análise das categorias, a unidade hoteleira pode identificar áreas de destaque e oportunidades de melhoria em todas as dimensões avaliadas e pode utilizar para orientar a estratégia de melhoria contínua do serviço oferecido, garantindo a satisfação e fidelidade dos clientes.

Por sua vez, Kim e Gretzel (2017), defende que a análise dos comentários online permite identificar padrões e tendências em relação ao *feedback* dos clientes, possibilitando a identificação de áreas de melhoria específicas. Para além disso, pode ser realizada por meio duma análise de sentimento, permitindo identificar não apenas os

principais temas abordados pelos clientes, mas também as emoções associadas a esses temas.

Em conjunto, essas análises são fundamentais para garantir a qualidade e a excelência do serviço oferecido, bem como para manter a fidelidade dos clientes.

Conclusão

Durante o período de estágio no Hotel Radisson Blu Malta Golden Sands, foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no mestrado em Direção e Gestão Hoteleira. Neste sentido, culminou um progresso a nível pessoal e profissional, adquirindo e consolidando competências de criatividade, adaptabilidade, proatividade, trabalho de equipa e *multitasking*. E, essencialmente, foi vantajoso porque a unidade acolhedora incentiva a manter uma atitude positiva em todos os momentos para trabalhar com sucesso em funções que envolvam contato direto com clientes. E, de acordo com o estudo de Jones e Newton (1997), isso significa demonstrar entusiasmo pelas tarefas a serem concluídas, estar sempre disposto a ajudar os outros e ter um interesse genuíno pelos clientes e pelo serviço prestado.

Para além disso, durante os cinco meses e dezanove dias de estágio, foi possível observar que a equipa da unidade hoteleira trabalhava num ambiente positivo e colaborativo, o que contribuiu para a eficiência e eficácia do serviço oferecido. E Robbins e Coulter (2012) defendem que este tipo de clima organizacional é um dos fatores que influencia a satisfação e o desempenho dos funcionários. Por outro lado, também foi possível observar que a satisfação do cliente era uma das principais preocupações, não só da equipa do *F&B*, mas também de todos outros departamentos. A observação dos conceitos, anteriormente mencionados, na prática reforça a relevância dos mesmos para a gestão na área de *F&B* e para o sucesso da organização.

No que se refere a componente de investigação, o presente relatório realça que é importante considerar a interação entre as variáveis. Por exemplo, um restaurante pode ter uma excelente seleção e variedade de menu, mas se a comida não tiver um bom sabor, os clientes não ficarão satisfeitos. Da mesma forma, um ambiente limpo e agradável pode ser prejudicado pela falta de simpatia e profissionalismo do *staff*.

Por isso, é importante avaliar as categorias em conjunto e identificar possíveis interações e correlações. Isso ajuda a entender melhor as necessidades e expectativas dos clientes e tomar medidas para melhorar o serviço oferecido.

Com base no estudo, é possível constatar que o nível de satisfação dos clientes dos restaurantes pertencentes a unidade hoteleira em análise é considerada positiva, tanto para aqueles que ficaram hospedados no hotel e avaliaram o serviço nas plataformas

online como para aqueles que responderam aos questionários de satisfação diretamente no hotel referentes ao departamento de *F&B*.

A realização deste estágio teve uma limitação referente a barreira linguística que, no início, dificultou a compreensão de algumas instruções devido ao vocabulário específico. No que toca a elaboração do relatório de estágio, houve a limitação da capacidade de analisar e interpretar alguns dados de forma eficaz, o que pode afetar a qualidade dos resultados.

Apesar disso, a análise da satisfação de clientes é uma área de pesquisa em constante evolução e novas linhas de investigação podem ser exploradas nesta pesquisa em específico. Uma futura linha de investigação que pode ser considerada seria a análise de sentimentos em diferentes idiomas, uma vez que a unidade hoteleira em causa opera em mercados internacionais, o que pode permitir que a Radisson adapte os seus serviços de forma a atender as necessidades e expectativas dos clientes ao redor do mundo.

Por fim, é importante lembrar que a satisfação do cliente não é um aspeto estático e pode mudar ao longo do tempo. Por isso, é importante estar sempre atento às necessidades dos clientes e fazer ajustes contínuos para garantir sua satisfação, o que significa que este tipo de análise deveria ser implementado de forma regular, permitindo à empresa a estabelecer estratégias e formas de posicionamento.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Simon and Schuster.
- About corinthia | corinthia hotels international | corinthia.com. (s.d.). Corinthia. <https://www.corinthia.com/our-story/>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2018). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 57(1), 427-438.
- Bigné, E., Andreu, L., & Gnoth, J. (2005). The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26(6), 833-844.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Carlson Hotels Worldwide. (2008). *Our History*.
- Chang, H. H., Wang, Y. H., & Yang, W. Y. (2009). The impact of brand equity on brand preference and purchase intentions in the service industries. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1687-1706.
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. W. (2016). Co-creating value for hotel services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1962-1981.
- Chen, M. F., Tseng, W. S., & Wu, C. Y. (2016). The impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: A study of hotel customers in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 10-21.
- Chen, M., Liu, J., and Liu, Y. (2018). The Challenges and Strategies of China's Food and Beverage Industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(1), 1-19.
- Chen, Y. and Chen, Y. (2019). Pricing strategy of hotel food and beverage based on customer segmentation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 58-66.
- Chiang, W. Y. K. and Chen, C. F. (2010). The impact of cleanliness and comfort on customers' satisfaction in the food and beverage industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 669-677.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.
- Choi, S. y Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297.
- Choi, Y. S., & Cho, W. (2011). The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intentions in health care provider choice: A South Korean study. *Journal of Business Research*, 64(8), 890-897.

- Churchill, G. A., & Suprenant, C. (2001). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 58-68.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3rd ed.). Wiley.
- Corinthia Hotels International. (s.d.). Radisson SAS Resort & Spa Golden Sands Malta.
- Daft, R. L. (2018). *The leadership experience* (7^a ed.). Cengage Learning.
- Gomes, V. (2020). *Gestão da restauração*. Lidel- Edições Técnicas, Lda.
- Gómez-López, V. M., García-González, L., & Martínez-Ruiz, M. P. (2020). The role of cleanliness and hygiene in the restaurant sector: The case of Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 26-33.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Han, H., Lee, S. Y., & Park, J. (2019). Effects of brand reputation and convenience on hotel loyalty: A perspective of technology acceptance model. *Journal of Travel Research*, 58(6), 1084-1098.
- Jones, T. O., Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1991). An exploratory study of service quality in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 1(1), 61-76.
- Jones, U., & Newton, S. (1997). *Hospitality and catering: A closer look*. Cassel.
- Kamaruddin, S. N., Yusof, M. N. M., & Mohd Zain, N. M. (2016). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Index (ACSI) Method and Hedonic Scale. *Procedia Economics and Finance*, 35, 630-637.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000a). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000b). The impact of service quality on customer satisfaction in a hotel industry. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*, 1(3-4), 1-15.
- Kim, D., & Mattila, A. S. (2018a). The role of a restaurant bartender in creating customer loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(3), 258-273.
- Kim, D., & Mattila, A. S. (2018b). The role of a restaurant host in service failure and recovery. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(1), 65-84.
- Kim, H. J., & Cha, Y. L. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(2), 125-146.
- Kim, H. J., & Kim, M. (2016). The effect of service punctuality on customer satisfaction in Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 123-131.
- Kim, H. J., & Kim, M. (2018). The impact of cleanliness on customer satisfaction in Korean restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(5), 418-433.
- Kim, H. J., Ok, C., & Lee, H. S. (2017). The effects of luxury hotel's brand image on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2316-2338.

- Kim, J., Lee, S. K., & Kwon, J. (2009). The effect of menu selection on customer satisfaction in Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 405-413.
- Kim, K., & Gretzel, U. (2017). Using online reviews in hospitality and tourism research: a systematic analysis of research themes and methods. *Journal of Travel Research*, 56(3), 235-253.
- Kim, S. and Chen, J. S. (2019). Understanding the impact of food quality on customer loyalty in upscale hotels: The role of brand image. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 103-112.
- Kim, S. and Kim, J. (2018). An empirical study of the impact of food quality on customer satisfaction in chain restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 42(7), 1165-1185.
- Kim, S. and Lee, J. (2018). A study on the relationship between cleanliness of foodservice facilities and customer satisfaction and intention to revisit: Focusing on the moderating effect of hotel category. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 30(3), 61-78.
- Kim, S. and Lee, J. (2019). Understanding customers' preferences for online food delivery services. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 64-75.
- Kim, S. W., Lee, H. J., & Lee, H. J. (2019). The effects of effective communication and customer satisfaction on customer loyalty in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 77-83.
- Kim, W. G., & Lee, D. (2016). The impact of hotel employees' service orientation on guests' service quality perception and behavioral intention. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-9.
- Kivela, J. and Crofts, J. (2006). Tourism and gastronomy: Gastronomy's influence on how tourists experience a destination. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 30(3), 354-377.
- Kivela, J., Inbakaran, R., & Reece, J. (2001). Consumer research in the restaurant environment, part 1: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(2), 65-79.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12th ed.). São Paulo: Pearson Practice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2017). *Marketing management*. Pearson Education Limited.
- La Marca, M., Egidi, G., Ferraro, S., & Stazi, A. V. (2019). Gluten-free diet: A new approach to food and nutrition. *Journal of Food Research*, 8(3), 1-9.
- Lashley, C. (2000). *Food and beverage management*. Routledge.

- Lee, H. J., Park, J. K., & Kim, Y. G. (2011). The influence of food quality and service quality on customer satisfaction in fast food restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 838-846.
- Lee, S. H., Lee, J. Y., & Lee, Y. (2017). Strategies for improving service punctuality in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 115-119.
- Lee, S. Y., Lee, D. H., & Lee, S. K. (2018a). Strategies for improving food quality and service quality in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 1-8.
- Lee, Y. K., Lee, C. K., & Lee, B. (2018b). The impact of hotel experiences on guests' satisfaction and behavioral intentions: A study of hotel guests in South Korea. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(5), 633-647.
- Lu, L., & Stepchenkova, S. (2019). Brand reputation, convenience, and loyalty in the hotel industry: Does location matter? *Journal of Travel Research*, 58(7), 1225-1239.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development* (6^a ed.). Cengage Learning.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. IAP.
- Malik, M. E., & Ghaffor, A. (2012). Measuring customer satisfaction in the banking industry: A case study of Askari bank, Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 225-232.
- Mittal, V., & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Service Research*, 1(3), 212-224.
- Moser, F. (2010). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas* (2^a edição ed.). Edições CETOP, 15.
- Nađ, I., & Živković, I. (2017). The importance of customer satisfaction in hospitality industry: Case study of Novotel Hotel. *Ekonomika*, 63(1), 25-34.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Oliveira, D. P. R. (2008). *Administração de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Atlas.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1998). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *The Journal of Marketing*, 63-81.
- Oliver, R. L. (2000). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill Education.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge.

- Paraskevas, A., & Altinay, L. (2010). An analysis of customer complaints in luxury hotels: Evidence from management responses and customers' feedback. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 712-732.
- Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013). The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel sector. *Journal of tourism research*, 15(2), 99-118.
- Paraskevas, A., & Altinay, L. (2016). *The Routledge Handbook of Hospitality Management*. Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Park, J. K., Kim, Y. G., & Lee, C. K. (2014). The effect of ingredient quality on customer satisfaction in Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 81-88.
- Parker, R. (2004). *A practical guide to hospitality management*. Cengage Learning.
- Peterson, R.A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Powers, T. (2012). *The history of food and beverage service*. Wiley.
- Qu, H., Kim, L. H., and Im, H. H. (2018). The role of innovation in restaurant competitiveness: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 157-170.
- Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira: Organização e gestão dos empreendimentos hoteleiros*. Oteltur-consultores de Hotelaria e Turismo.
- Radisson Hotels. (n.d.). Sobre a marca Radisson Blu. Radisson Hotels. Recuperado em 13 de abril, 2023, de <https://www.radissonhotels.com/pt-br/marca/radisson-blu/sobre>
- Radisson Hotels. (n.d.). Our vision. Radisson Hotels. Recuperado em 13 de abril, 2023, de <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/about-us/our-vision>
- Radisson Hotel Group. (n.d.). Our History.
- Redmond, E. C., Griffith, C. J., & Slader, J. (2004). A review of food hygiene and food safety training studies in the commercial sector. *Food Control*, 15(6), 397-404.
- Reichheld, F. (2011). *The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Harvard Business Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamento organizacional* (17ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administração* (10ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed.). John Wiley & Sons.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2013). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.
- Varela, G. L., Casado-Díaz, A. B., & García-Fernández, J. (2017). Personalization of hotel services as a loyalty strategy. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33-41.
- Vázquez, R., del Río, A. B., & Iglesias, V. (2002). Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument. *Journal of marketing management*, 17(7-8), 725-751.
- View of the impact of service quality, customer satisfaction and loyalty programs on customer's loyalty: An evidence from telecommunication sector | *journal of asian business strategy*. (s.d.). AESS Publications.
- Wallace, C. A., & Williams, R. T. (1998). *HACCP: A practical approach*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.
- Wen, C. H., & Chen, C. H. (2019a). The Impact of Food and Beverage Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty in the Hotel Industry: A Case Study of Taiwan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(3), 319-342.
- Wen, I. and Chen, C. (2019b). The effects of green practices in food and beverage operations on customer satisfaction and loyalty in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 58-66.
- Yang, S., Kim, J., & Lee, Y. (2016). Strategies for improving menu variety and service quality in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 10-17.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zairi, M. (2000). Measuring and managing customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 12(6), 389-391.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 31-46.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

Anexos e apêndices

Anexo 1 – Questionário de satisfação

NAME OF RESTAURANT/BAR: _____ DATE OF VISIT: _____

PLEASE RATE ACCORDINGLY

	Excellent	Very Good	Good	Satisfactory	Poor
AMBIENCE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIMELINESS OF SERVICE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STAFF FRIENDLINESS / PROFESSIONALISM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MENU SELECTION AND VARIETY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FOOD TASTE / QUALITY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CLEANLINESS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RESTAURANT VALUE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OVERALL SATISFACTION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NAME & SURNAME: _____

EMAIL: _____

MOBILE NUMBER: _____

COMMENTS: _____

WOULD YOU RETURN? YES NO

I CONSENT TO THE PROCESSING OF MY PERSONAL DATA BY RGS FOR DIRECT MARKETING PURPOSES.

Fonte: Radisson Blu Resort & Spa, Malta Golden Sands, 2023

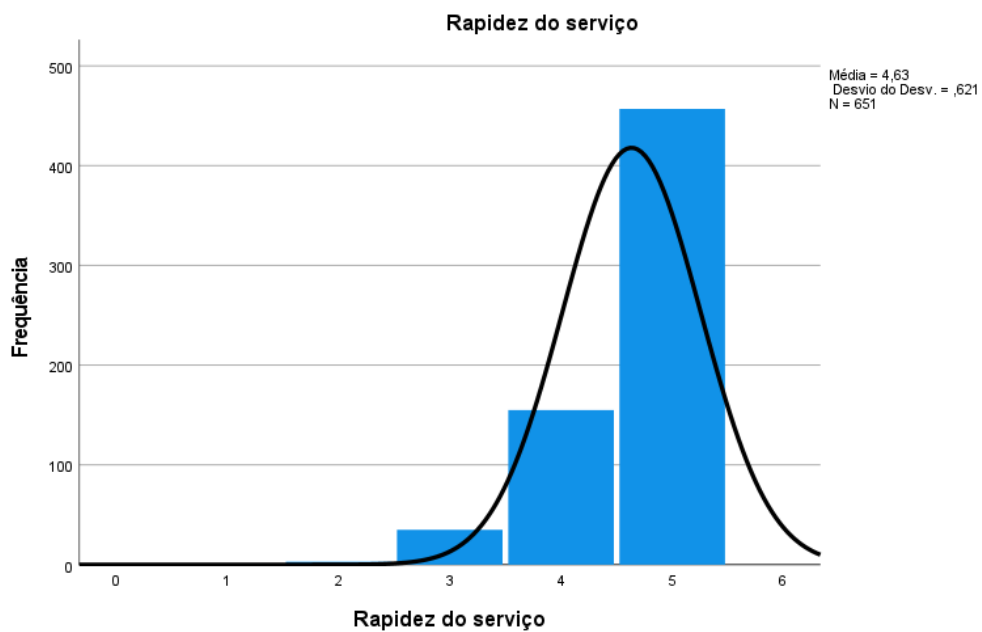
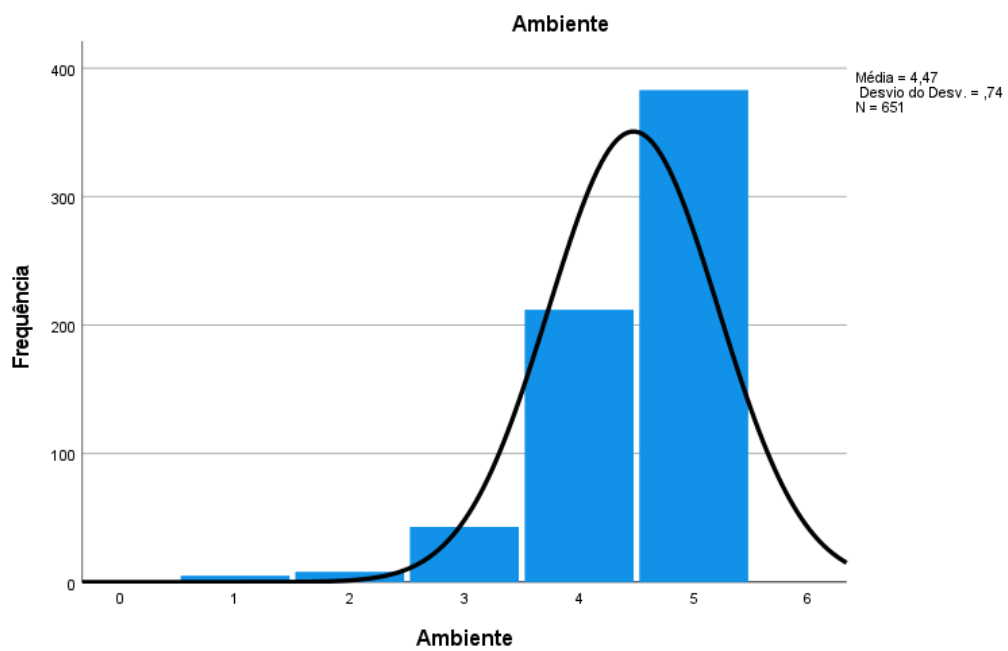
Apêndice A – Seleção e variedade do menu

Seleção e variedade do menu

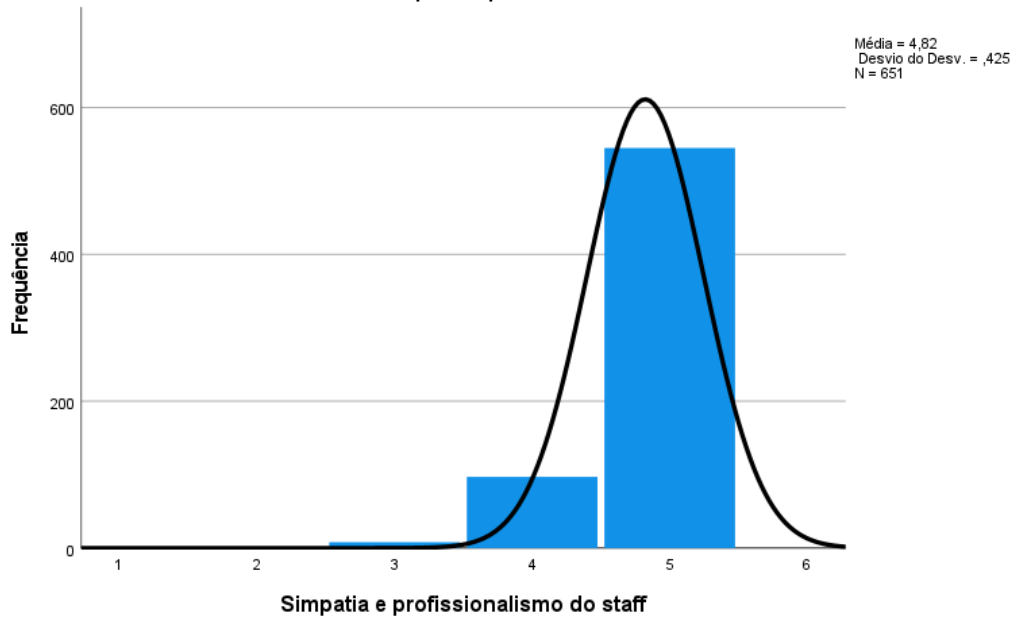
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Fraco	1	,2	,2	,2
	Satisfatório	3	,5	,5	,6
	Bom	64	9,8	9,8	10,4
	Muito bom	219	33,6	33,6	44,1
	Excelente	364	55,9	55,9	100,0
	Total	651	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

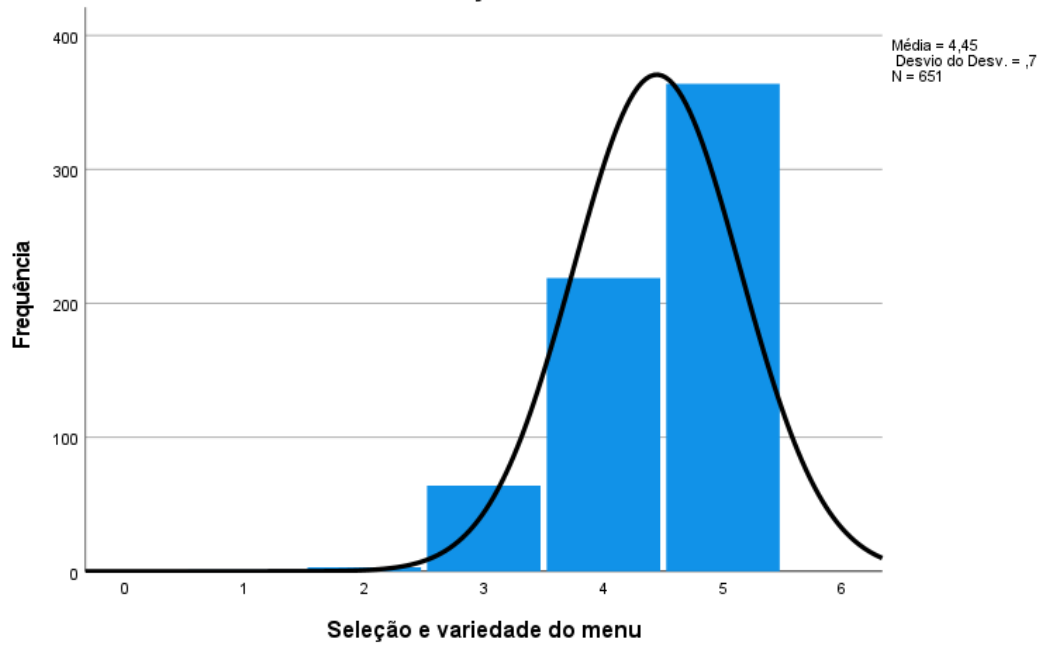
Apêndice B – Histogramas das categorias

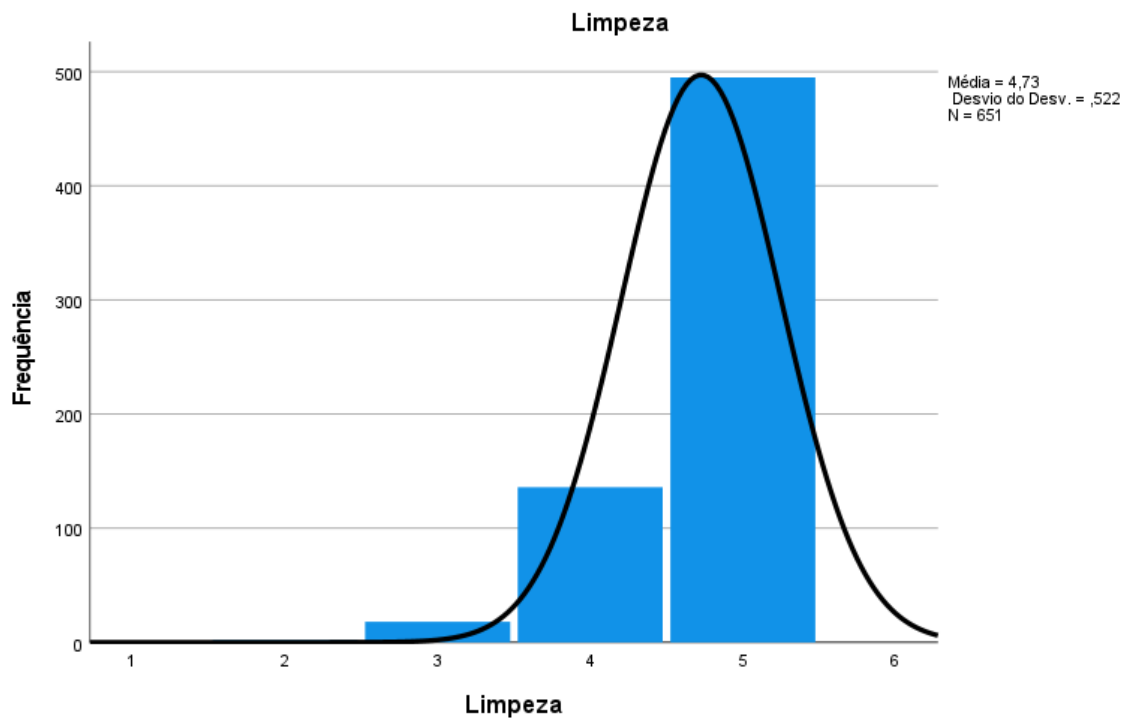
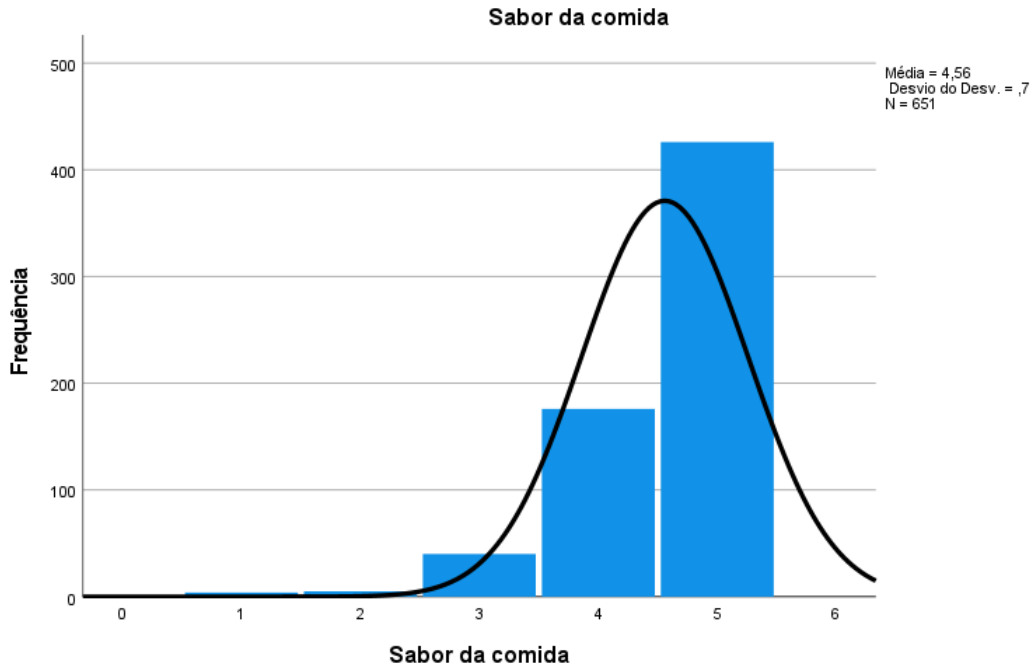


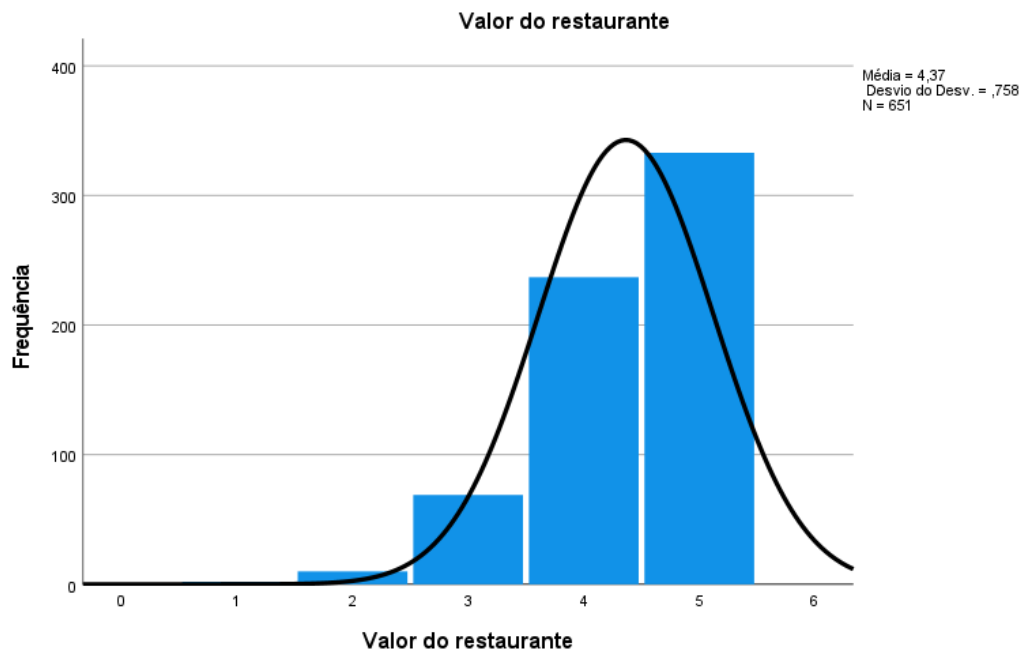
Simpatia e profissionalismo do staff



Seleção e variedade do menu







Fonte: Elaboração própria

Apêndice C – Estatística descritiva

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	
Ambiente	651	1	5	4,47	,740	-1,658	,096
Rapidez do serviço	651	1	5	4,63	,621	-1,755	,096
Simpatia e profissionalismo do staff	651	2	5	4,82	,425	-2,447	,096
Seleção e variedade do menu	651	1	5	4,45	,700	-1,063	,096
Sabor da comida	651	1	5	4,56	,700	-1,845	,096
Limpeza	651	2	5	4,73	,522	-1,898	,096
Valor do restaurante	651	1	5	4,37	,758	-1,104	,096
Satisfação geral	651	1	5	4,62	,632	-1,815	,096
N válido (de lista)	651						

Fonte: Elaboração própria

Apêndice D – Frequência da variável “Satisfação geral”

Satisfação geral

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Fraco	2	,3	,3	,3
	Satisfatório	3	,5	,5	,8
	Bom	32	4,9	4,9	5,7
	Muito bom	169	26,0	26,0	31,6
	Excelente	445	68,4	68,4	100,0
	Total	651	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Apêndice E – Estatísticas das variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”

Estatísticas

		Satisfação geral	Pretende visitar novamente?
N	Válido	651	651
	Omisso	0	0
Média		4,62	,87
Mediana		5,00	1,00
Modo		5	1
Erro Desvio		,632	,379
Variância		,400	,143
Assimetria		-1,815	-3,030
Erro de assimetria padrão		,096	,096

Fonte: Elaboração própria

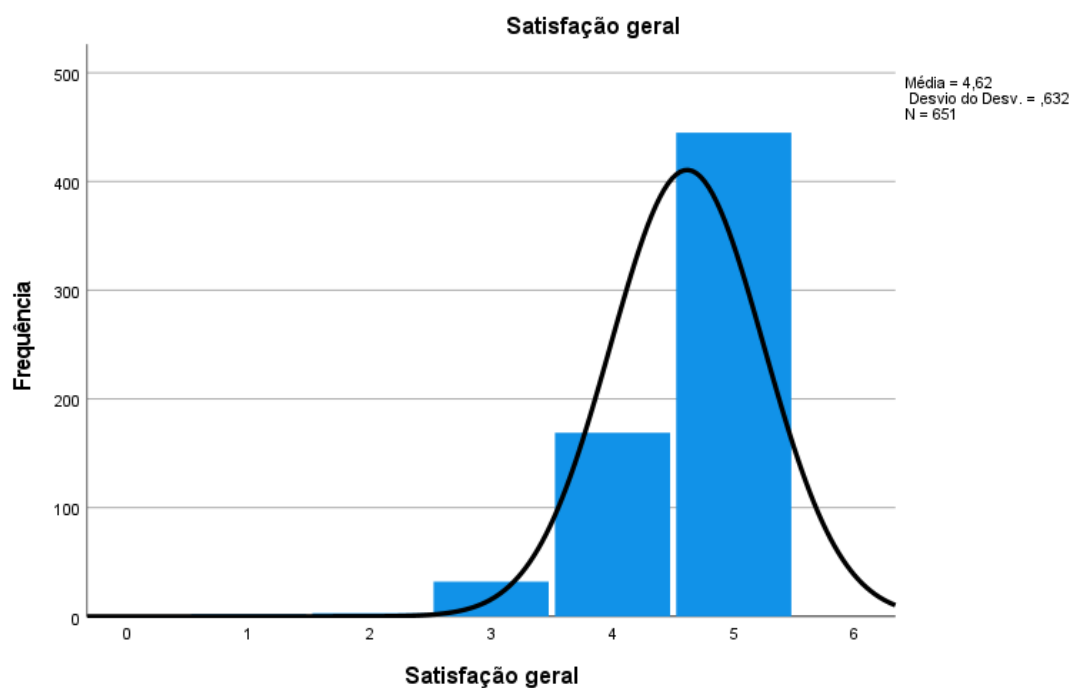
Apêndice F – Frequência da variável “Pretende visitar novamente?”

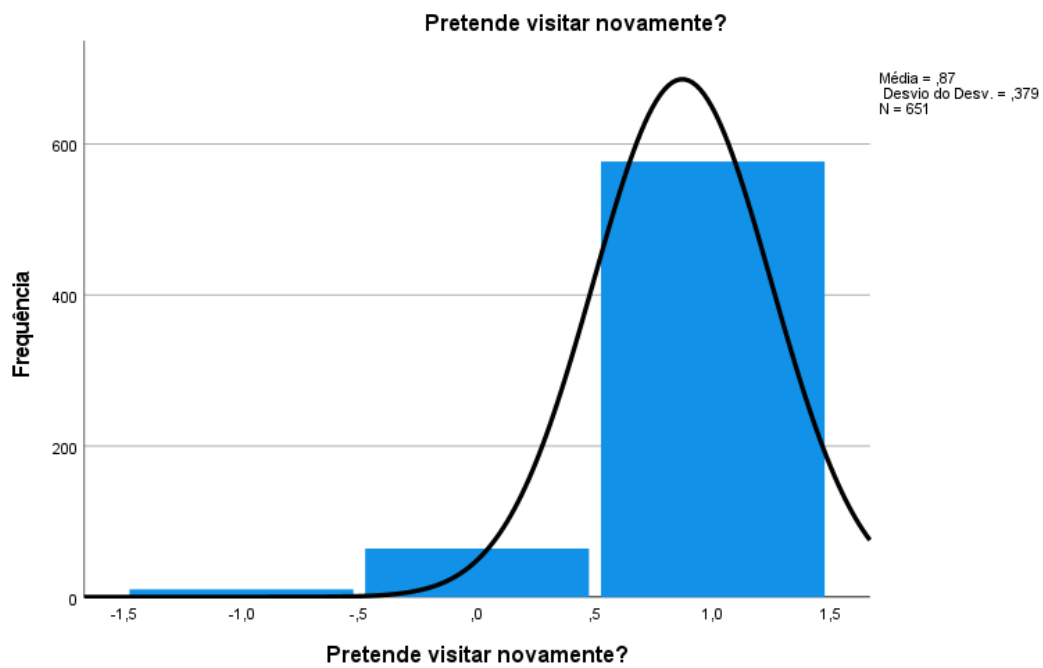
Pretende visitar novamente?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não pretende voltar ao restaurante	10	1,5	1,5	1,5
	Sem resposta	64	9,8	9,8	11,4
	Pretende voltar ao restaurante	577	88,6	88,6	100,0
	Total	651	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

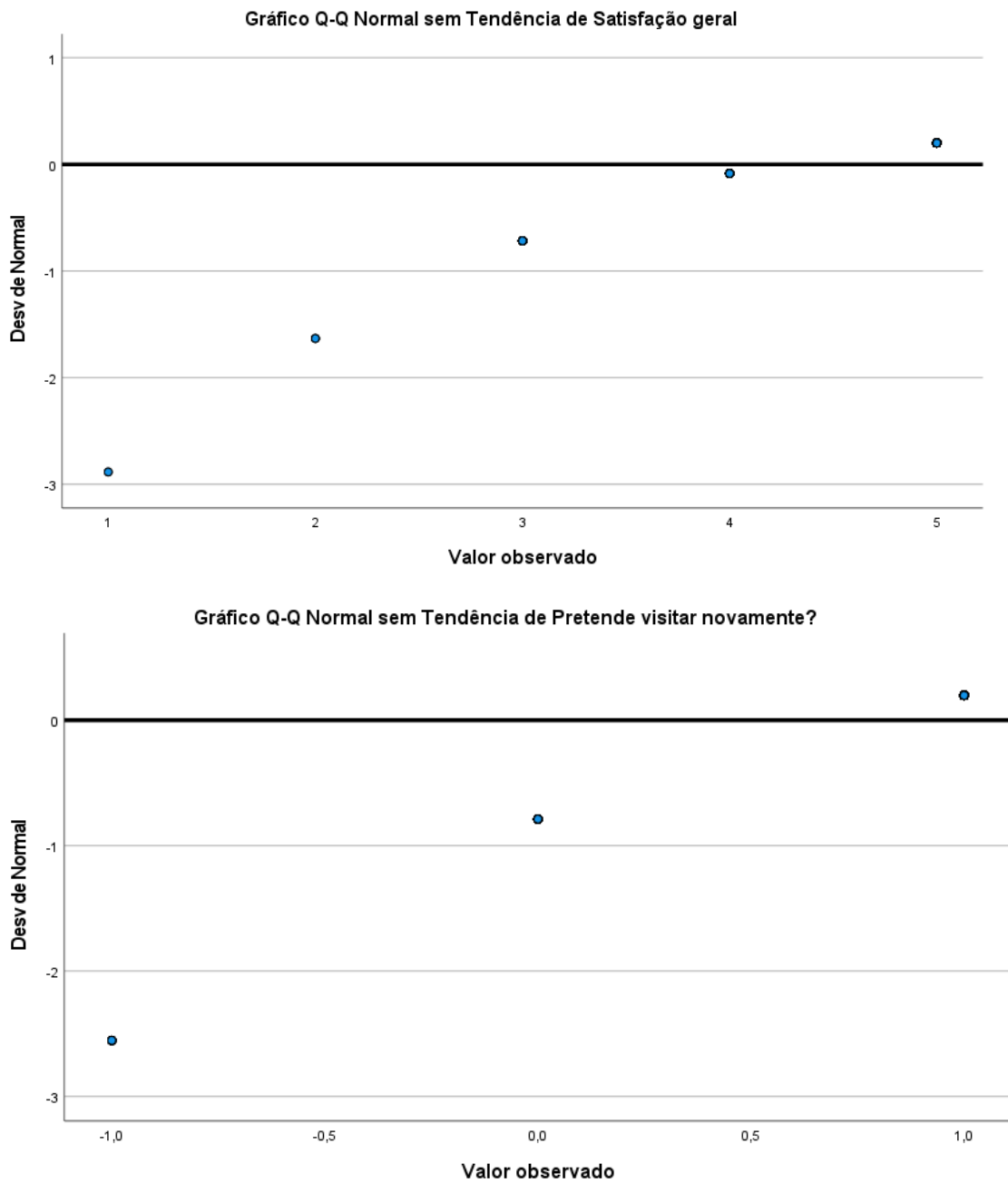
Apêndice G – Gráficos com a curva da normalidade das variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”





Fonte: Elaboração própria

Apêndice H – Gráficos Q-Q Normal sem tendência das variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”



Fonte: Elaboração própria

Apêndice I – Correlação entre as variáveis “Satisfação geral” e “Pretende visitar novamente?”

Correlações

			Satisfação geral	Pretende visitar novamente?
rô de Spearman	Satisfação geral	Coefficiente de Correlação	1,000	,164**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	651	651
	Pretende visitar novamente?	Coefficiente de Correlação	,164**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.
		N	651	651

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Apêndice J – Teste de Friedman entre a variável “Satisfação geral” e as categorias

Amostras Relacionadas de Resumo de Análise de Variância de Dois Fatores de Friedman por Postos

N total	651
Estatística de teste	466,369
Grau de Liberdade	7
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,000

Fonte: Elaboração própria

Apêndice K – Frequência da “Escala auxiliar do review rating ”

Escala auxiliar do review rating

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,00	2	,5	,5	,5
	2,50	1	,3	,3	,8
	5,00	5	1,4	1,4	2,2
	6,00	3	,8	,8	3,0
	7,00	7	1,9	1,9	4,9
	7,50	27	7,3	7,3	12,2
	8,00	10	2,7	2,7	14,9
	9,00	21	5,7	5,7	20,6
	10,00	293	79,4	79,4	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Apêndice L – Estatística da “Escala auxiliar do review rating ”

Estatísticas

Escala auxiliar do review rating

N	Válido	369
	Omisso	0
Média		9,4743
Mediana		10,0000
Modo		10,00
Erro Desvio		1,29800
Assimetria		-3,647
Erro de assimetria padrão		,127
Mínimo		,00
Máximo		10,00

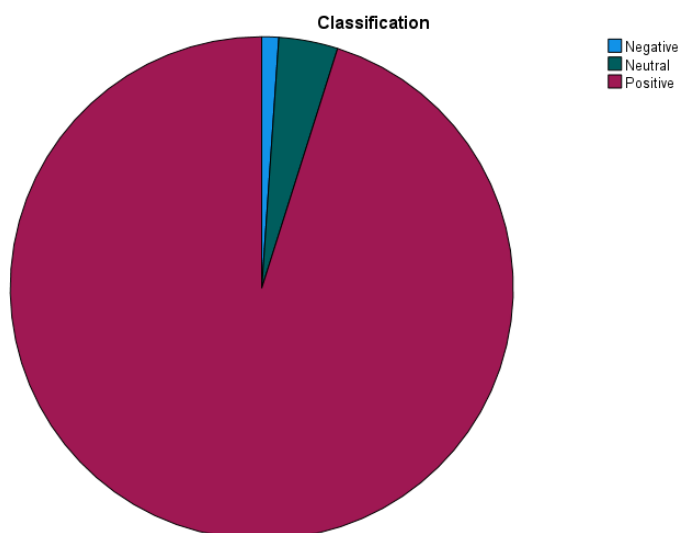
Fonte: Elaboração própria

Apêndice M – Frequência da variável “Classification ”

		Classification			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Negative	4	1,1	1,1	1,1
	Neutral	14	3,8	3,8	4,9
	Positive	351	95,1	95,1	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Apêndice N – Gráfico de frequência da variável “Classification ”



Fonte: Elaboração própria

Apêndice O – Frequência da variável “Country”

		Country			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Australia	1	,3	,3	,3
	Belarus	1	,3	,3	,5
	Canada	3	,8	,8	1,4
	Cyprus	1	,3	,3	1,6
	France	12	3,3	3,3	4,9
	Georgia	1	,3	,3	5,1
	Germany	8	2,2	2,2	7,3
	India	1	,3	,3	7,6
	Ireland	4	1,1	1,1	8,7
	Italy	2	,5	,5	9,2
	Jersey	1	,3	,3	9,5
	Lithuania	1	,3	,3	9,8
	Luxembourg	1	,3	,3	10,0
	Malta	256	69,4	69,4	79,4
	Netherlands	3	,8	,8	80,2
	Nigeria	1	,3	,3	80,5
	Poland	7	1,9	1,9	82,4
	Republic of Serbia	1	,3	,3	82,7
	Slovakia	1	,3	,3	82,9
	Spain	1	,3	,3	83,2
	Switzerland	1	,3	,3	83,5
	United Arab Emirates	2	,5	,5	84,0
	United Kingdom	52	14,1	14,1	98,1
	United States	7	1,9	1,9	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Apêndice P – Frequência da variável “Month”

		Month			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Novembro	89	24,1	24,1	24,1
	Dezembro	52	14,1	14,1	38,2
	Janeiro	76	20,6	20,6	58,8
	Fevereiro	75	20,3	20,3	79,1
	Março	77	20,9	20,9	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Apêndice Q – Frequência da variável “Language”

		Language			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	English	341	92,4	92,4	92,4
	French	10	2,7	2,7	95,1
	Italian	1	,3	,3	95,4
	Other	17	4,6	4,6	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Apêndice R – Frequência da variável “Source”

		Source			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Booking	84	22,8	22,8	22,8
	Check24	1	,3	,3	23,0
	Expedia	2	,5	,5	23,6
	Google	27	7,3	7,3	30,9
	Holidaycheck	2	,5	,5	31,4
	Hotels.com	3	,8	,8	32,2
	Tripadvisor	250	67,8	67,8	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria