

Damião Aires Martins Pereira De Meneses

**GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO NO RADISSON BLU
GOLDEN SANDS, MALTA**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Reis

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2022

Declaração de Honra

Eu, Damião Aires Martins Pereira De Meneses abaixo assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 201260020, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 25/02/2022

Damião Meneses.

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão de um dos momentos mais importantes da minha vida agradeço a casa que me acolheu durante 5 anos durante uma licenciatura e um mestrado, pelo conhecimento adquirido, experiência e acima de tudo pelas pessoas que conheci no meu caminho. O maior respeito pela organização que me formou, um profundo obrigado.

Um Especial obrigado ao Professor Doutor Victor Tavares que me motivou para a vida através das suas aulas e conversas, que possibilitaram-me descobrir o amor a Gestão empresarial, o meu ídolo (Elon Musk) e a forma de gestão que muitos CEO utilizam nas suas organizações que se tornaram em mim '*Role Models*', o que foi bastante importante, pois nesse momento da minha vida pois faltava-me visão, substância e objetivos. Estudar o meu ídolo nas suas aulas permitiu-me crescer e olhar para a gestão empresarial de uma forma diferente, conseguindo assim compreender que devemos sonhar e lutar pelos nossos objetivos e que falhar faz parte do processo de um vencedor.

Obrigado a minha Mãe que conseguiu criar me e formar me sempre apoiando o meu processo, tal como ela diz «dei-te a cana de pesca agora esta na altura de trazeres peixe na tua vida»

Muito Grato aos meus amigos de turma que são parte da minha vida, estando nos bons e maus momentos sempre presentes e acima de tudo ensinaram-me valores como o respeito, amor e a lealdade, por isso estarei eternamente grato pelo percurso que fizemos.

Agradecer também à minha orientadora de estágio a Professora Dra. Ana Maria Reis que se mostrou sempre disponível no meu progresso e ajudando-me em todas as dúvidas relativas ao Projeto em Questão.

Por fim agradecer a mim próprio por acreditar em mim, na minha capacidade de superação nunca desistindo e querendo sempre mais. Somos a Melhor geração que Portugal já viu, vamos entrar no mundo de trabalho com toda a vontade de ganhar e de mostrar não só ao país, mas ao mundo que somos capazes de fazer mais e melhor que as anteriores gerações.

Obrigado pelos melhores 5 anos da minha vida.

RESUMO

O presente trabalho corresponde ao projeto realizado para finalização do Mestrado em Gestão de Empresas, descrevendo as funções como *F&B Junior Coordinator*, no departamento *F&B Administration* do hotel Radisson Blu Golden Sands em Malta, em estágio com a duração de 4 meses em 2021.

Os principais contributos do presente relatório assentam na realização de análises SWOT e PESTAL, para melhor contextualização, bem como na utilização de estatísticas descritivas dos dados recolhidos no decurso no estágio, considerando: os resultados financeiros apresentados nos bares do hotel durante os meses de estágio; análise dos *cover reports* por mês e por restaurante; análise de questionários de satisfação dos clientes; faturação estimada na época festiva e a comparação da evolução anual.

Os resultados apontam para uma tendência de decréscimo da faturação dos bares entre setembro de novembro de 2021, associada à sazonalidade, e tendência semelhante foi verificada nos restaurantes. O restaurante Flavours apresentou uma melhoria em 2021, fruto dos ajustamentos implementados para fazer face à COVID-19. Dos questionários dos clientes resultou que, em 2021, os restaurantes apresentaram uma melhoria no nível global de satisfação, e 99% e 90% dos inquiridos, respetivamente, pretendem voltar ao restaurante indiano e italiano. Os resultados da época festiva apontam para menos reservas em 2021 e valor de vendas inferior ao do ano anterior.

A realização do relatório de estágio demonstra que o Hotel possui vantagens competitivas relativamente à concorrência, tais como localização e relação com clientes ingleses, tendo obtido bons resultados, mesmo no período da pandemia.

Palavras-Chave: Turismo em Malta, *food and beverage*, satisfação dos clientes, vantagem competitiva.

ABSTRACT

The present work corresponds to the project carried out for the completion of the Master in Business Management, describing the functions as F&B Junior Coordinator, in the F&B Administration department of the Radisson Blu Golden Sands hotel in Malta, in an internship lasting 4 months in 2021.

The main contributions of this report are based on SWOT and PESTAL analyses, for better contextualization, as well as on the use of descriptive statistics of the data collected during the internship, considering: the financial results presented in the hotel bars during the internship months; analysis of cover reports by month and by restaurant; analysis of customer satisfaction questionnaires; estimated invoicing during the festive season and comparison of the annual evolution.

The results point to a downward trend in bar billing between September and November 2021, associated with seasonality, and a similar trend was observed in restaurants. The Flavors restaurant showed an improvement in 2021, because of the adjustments implemented to deal with COVID-19. From the customer questionnaires, it was found that, in 2021, the restaurants showed an improvement in the overall level of satisfaction, and 99% and 90% of the respondents, respectively, intend to return to the Indian and Italian restaurant. The festive season results point to fewer bookings in 2021 and lower sales value than the previous year.

The completion of the internship report demonstrates that the Hotel has competitive advantages over the competition, such as location and relationship with English customers, having obtained good results, even during the pandemic period.

Keywords: Tourism in Malta, food and beverage, customer satisfaction, competitive advantage.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE TABELAS	v
LISTA DE FIGURAS	Erro! Marcador não definido.
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	3
2.1. A Importância Do turismo em Malta	3
2.2. Pontos Fortes e Pontos Fracos do Turismo em Malta.....	5
3. DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA.....	9
3.1. Missão, Visão e Valores Do Radisson Blu Golden Sands	12
3.2. Caracterização dos restaurantes e bares do Radisson Blu	16
3.3. Análise SWOT	19
3.4. Análise PESTAL	23
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	27
4.1. Descrição das atividades desenvolvidas	28
4.2. Análise de resultados.....	31
4.2.1 Resultados financeiros dos bares.....	31
4.2.2 Análise aos <i>Cover Reports</i> dos três restaurantes do hotel	33
4.2.3 Questionários de satisfação	38
4.3.4 Eventos realizados no Hotel e comparação com anos anteriores.....	42
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO	47
6. CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
Bibliografia.....	52
Webgrafia	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação de indicadores económicos e sociais entre Portugal com Malta, em 2020	3
Tabela 2 - Comparação de dados relativos ao turismo entre Portugal e Malta, em 2020	4
Tabela 3 - Taxas de ocupação Radisson Blu setembro a dezembro 2021	11
Tabela 4 – Pedidos totais de F&B (refeições e bebidas).....	31
Tabela 5 - Faturação do Food and beverage covers.....	32
Tabela 6 - Consumo médio por cliente	32
Tabela 7– Restaurante Italiano Agliolio.....	33
Tabela 8 - Restaurante Indiano.....	35
Tabela 9 - Representação dos pequenos-almoços no Flavours.....	36
Tabela 10 - Resultados dos eventos do hotel	43
Tabela 11 – Número de reservas e valor total de vendas, em 2020 e 2021	45

1. INTRODUÇÃO

No âmbito da Unidade Curricular de Relatório de Estágio I é-nos proposta a realização de um Estágio Profissional numa organização, com o período mínimo de 400 horas, o qual se enquadra com o estudado no Mestrado de Gestão de Empresas, em que nos é permitido desenvolver competências profissionais, pessoais e organizacionais. Por fim devida ser efetuado um Relatório de Estágio centrado na descrição da organização e das funções efetuadas e o impacto das mesmas.

O objetivo principal do relatório de estágio é elucidar o leitor sobre o trabalho desenvolvido no local de estágio pelo estudante e, a nível pessoal, poder desenvolver as capacidades de seleção, organização, investigação e comunicação da informação do tema a desenvolver recorrendo apenas a informação correta e verdadeira.

Tendo em conta a experiência passada do estudante – a licenciatura efetuada em Gestão Hoteleira e o Mestrado atual em Gestão de Empresas – ficou claro de início que o local de estágio seria num hotel, pois era a área com maior taxa de sucesso prevista, devido à experiência previamente adquirida. O hotel escolhido foi o Radisson Blu Golden Sands, em Malta, devido aos fatores como função de trabalho, país, qualidade do hotel e uma presença elevada de turismo em Malta.

O contrato de estágio oferecido pelo Diretor Mr. Ernest Barry, que decorreu entre 8 de setembro e 18 de dezembro de 2021, possuía as seguintes características: Posição de assistente de Direção *F&B Junior Coordinator*, no departamento *F&B Administration*, com o objetivo “*Shadow the F&B Director to understand the management*”.

Após a realização do Estágio Profissional, com avaliação de 19 valores (numa escala de 1 a 20), é apresentado este relatório de estágio dirigido a todos aqueles que pretendem conhecer melhor o modo de funcionamento da administração do hotel Radisson Blu Golden Sands.

A finalidade deste projeto passa pela exposição/descrição do estágio, procurando espelhar todo o saber adquirido relativo ao tema, neste caso compreender como o hotel está inserido no mercado de Malta e analisar toda a informação relativa à função executada no hotel. Os principais contributos do presente relatório, para além da descrição das tarefas desenvolvidas, assentam na realização de uma análise SWOT e uma análise PESTAL, que permitem um melhor enquadramento do contexto do hotel, e no desenvolvimento de análises estatísticas quanto aos seguintes pontos: os resultados financeiros apresentados nos bares do hotel durante os meses de estágio; análise dos

cover reports por mês e por restaurante; análise de questionários de satisfação dos clientes; faturação estimada na época festiva e a comparação da evolução anual.

A metodologia deste projeto académico foi baseada nas funções desenvolvidas e na análise dos dados recolhidos no hotel, por exemplo dados estatísticos e relatórios. Para além de dados relativos aos meses de estágio, sempre que possível foi realizada análise de bases de dados desde 2017. A abordagem considerou, essencialmente, a utilização de métodos quantitativos.

O relatório de estágio encontra-se dividido em 6 capítulos, para que se possa interpretar claramente toda a informação necessária.



2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

Neste capítulo vão ser referidas as referências consideradas mais pertinentes para demonstrar a importância do turismo em Malta, os seus pontos fortes e fracos. No decorrer do projeto serão apresentadas algumas noções básicas sobre cada uma das áreas de estudo incluídas neste projeto, com o objetivo de dar a conhecer ao leitor as particularidades do turismo de Malta.

2.1. A Importância Do turismo em Malta



Tendo por base os dados retirados do Malta National Statistics Office (NSO) (2020) e do Instituto Nacional de Estatística (2020) foram construídas duas tabelas com objetivo de compreender as diferenças entre os dois países (Portugal e Malta), a nível económico e social, bem como de verificar o peso do turismo nos dois países.

Tabela 1 – Comparação de indicadores económicos e sociais entre Portugal com Malta, em 2020

Ao nível económico e social	Portugal 	Malta 
PIB Nacional (Mil Milhões de €)	204,60 €	12,90 €
PIB Por Capita (Mil €)	19,92 €	25,06 €
Inflação 2020 %	-0,1 %	0,8 %
Taxa De Desemprego %	6,8 %	4,3 %
Divida Publica % do PIB	131,6 %	55,4 %
Índice de Desenvolvimento Humano	0,86	0,90
População	10.274.000	526.000
Densidade Populacional	112,5	1.641,5
População Urbana (% da População)	66,8 %	94,8 %
População com mais de 65 anos	23,1 %	21,8 %
Proporção total de População empregada	53,8 %	55,9 %

Fonte: Elaboração própria com dados do Instituto Nacional de Estatística (2020) e NSO (2020).

Tabela 2 - Comparação de dados relativos ao turismo entre Portugal e Malta, em 2020

Ao Nível do Turismo	Portugal 	Malta 
Número de chegadas	17.174.000	3.519.000
Número de saídas (Milhões)	3.100.000	774.000
Contribuição total do turismo no PIB (%)	8.45 %	17.4 %
Contribuição do turismo de viagens e lazer no PIB (%)	7.35 %	13.6 %
Contribuição do turismo de viagens de negócio no PIB (%)	1.1 %	3.8 %
Emprego gerado pelo turismo (%)	9.4%	9.5%
Gastos em viagens de lazer e turismo (Mil Milhões €)	22.2 €	3.5 €
Gastos em viagens de Negócio (Mil Milhões €)	4.9 €	0.37 €
Crescimento do Turismo	+ 5.3%	+11.7%

Fonte: Elaboração própria com dados do Instituto Nacional de Estatística (2020) e NSO (2020).

Os dados apresentados acima relativos ao turismo, economia e nível social têm como objetivo proporcionar uma comparação entre Portugal e Malta no ano de 2020, na medida em que em ambos os países o turismo apresenta um papel fulcral para a economia.

Pode-se afirmar que Malta é e o país mais dependente do mundo do turismo, demonstrado pelo contributo do turismo para o PIB (17,4%), a maior percentagem a nível mundial. O turismo gera cerca de 9,5% do total dos empregos no país possuindo um crescimento de 11,7% no ano de 2020. Estes dados revelam que Malta depende bastante do turismo para gerar receitas nacionais, criar postos de trabalho e dinamismo económico. Segundo a revista Exame (2017) Malta estava empatada em 1.º lugar, juntamente com a Croácia, em 2017, classificados como “Países mais dependentes do turismo no mundo” (Exame, 2017). Em 2019, Malta ultrapassou a Croácia e, neste momento, é o país do mundo mais dependente do turismo segundo (Moody's Corporation, 2019). Um estudo realizado a nível global feito pela World Economic Forum (2017) mostra que Malta ficou em primeiro lugar a nível global em termos de “Priorização de viagens e turismo” no subíndice de “Competitividade em viagens e

turismo” com base em medidas de priorização estabelecidas pelo Governo (World Economic Forum, 2017).

2.2. Pontos Fortes e Pontos Fracos do Turismo em Malta

A questão “porque visitar Malta?” pode ser respondida da seguinte forma:

Em primeiro lugar o país apresenta uma **história** muito interessante e antiga. Segundo o historiador Busuttil (2021), no passado, vários povos conquistaram este território, tais como os Gregos, o Império Islâmico, o Império Bizantino. Mais tarde, a presença dos espanhóis, franceses e, por fim, dos ingleses deixou a maior marca no país, ao nível da língua, cultura e outros aspetos mais recentes, como a condução pela esquerda (Busuttil, 2021). O mesmo autor, afirma que Malta é considerado um país com bastante pluralidade devido às diversas culturas, religiões e nacionalidades, provocando uma experiência única para quem quer descobrir novas tradições, gastronomia, costumes e sotaques (Busuttil, 2021).

Segundo a UNESCO (2015) a capital Valletta é descrita como uma das áreas históricas mais concentradas do mundo. Descrita como “um museu ao ar livre”, Valletta possui 320 monumentos nomeados em apenas 0,55 km² como, por exemplo, vários megálitos mais antigos que as pirâmides do Egito (UNESCO, 2015). A herança única de Malta representa, assim, um recurso fundamental para atrair “turistas culturais” para o crescimento económico e desenvolvimento do país (Foxell & Trafford, 2010).

A autora do estudo “*Tourism and COVID-19 in 2020: The case of Malta as a small state*” defende que, ao longo dos anos, o produto turístico de Malta se diversificou e o país atualmente figura como destino para viagens de negócios, conferências, saúde e bem-estar, ensino de idiomas, mergulho e outros desportos (Briffa & Agius, 2021).

O custo de vida existente em Malta é bastante idêntico ao de Portugal. Por outro lado, os combustíveis fósseis são os mais baratos em toda a Europa e segundo o Governo de Malta existem vários incentivos públicos, quer ao nível da criação de condições de investimento para pessoas que queiram começar um negócio em Malta, quer a nível fiscal, em que se destaca a inexistência de vários impostos, como o IMI, permitindo assim aumentar as poupanças das suas populações e criar um desenvolvimento sustentável do País (GOV Malta, 2019).

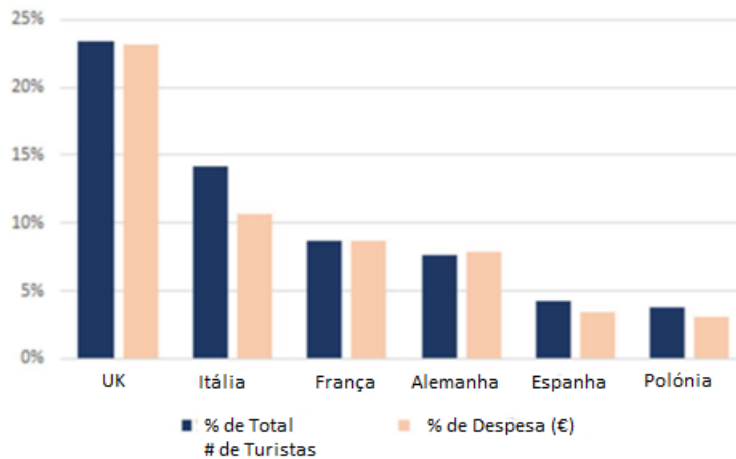
Existem também inúmeros incentivos públicos ao nível da saúde, ao nível cultural e ao nível de restauração de múltiplos edifícios degradados, com mais de 357 programas em andamento (GOV Malta, 2019). O património cultural sofreu processos de recuperação que permitiram que seja usufruído por muitos turistas, constituindo um dos elementos mais significativos para o desenvolvimento do turismo (Crisafulli, 2019).

Malta possui um clima bastante atrativo para o turismo de praia, sendo o país da Europa com maior número de horas de sol anuais (2.950 horas) e com temperaturas médias que variam entre os 12º- 27º graus (Selmi, et al., 2019). Valeta, a capital de Malta, recebe mais 99 horas de sol por ano do que a segunda cidade mais ensolarada da Europa, que é Marselha. É também o país mais quente da Europa sendo que, em vários dias, as temperaturas podem atingir os 44 graus (European Environment Agency, 2020). Ao nível das condições políticas do país, Malta é um dos países com menor taxa de criminalidade na Europa, sendo caracterizado como um país calmo e pacífico, com ruas seguras e numerosas forças policiais, principalmente durante o Verão, tendo registado um índice nacional de agressões correspondente a uma taxa de 41 pessoas por 100.000 habitantes, em 2018 (Knoema, 2021a).

Relativamente à representação do **turista/segmento de mercado** em Malta apresentamos a seguinte figura. Da análise da figura é possível verificar que Malta depende fortemente dos visitantes do Reino Unido e Itália, que juntos representaram 34,3% do total das despesas de turismo no ano de 2019 (NSO, 2019).

O turismo geralmente atinge o seu pico em Malta nos meses mais quentes, quando os fatores climáticos são mais favoráveis ao turismo de praia e lazer.

Figura 1 - Países de origem dos turistas em Malta, em 2019, por número de turistas e % da despesa (em euros)

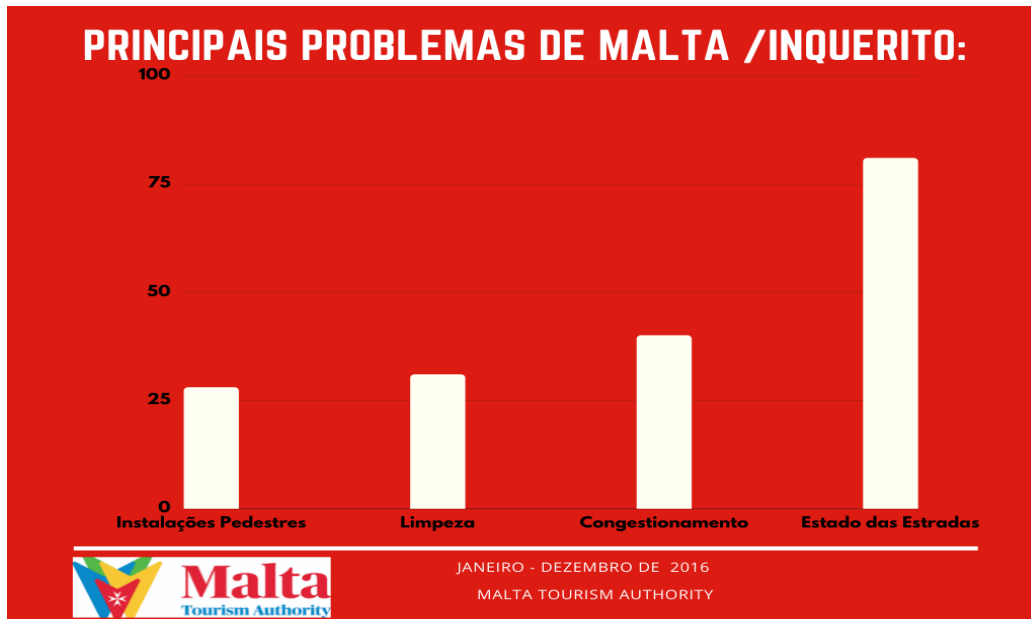


Fonte: NSO (2019).

De seguida focam-se alguns pontos negativos/fracos do turismo em Malta. A entrada na Ilha de Malta é possível apenas por avião ou barco. Cerca de 98% dos turistas chegam pela via aérea, portanto para muitos turistas é necessário alugar um carro ou utilizar os serviços de transporte da ilha (NSO, 2019). Alguns dos aspetos negativos do turismo são destacados por Crisafulli (2019), tais como a degradação da paisagem com a construção de muitos edifícios, o declínio das atividades do setor primário, como a agricultura e a pesca, sendo elementos que podem comprometer a afirmação do turismo (Crisafulli, 2019).

Dos resultados de um estudo por inquérito realizado um inquérito a 1710 turistas no ano de 2016 pela Malta Tourism Authority, no âmbito do qual foram colocadas questões sobre os aspetos negativos durante a estadia em Malta, apresentamos os resultados na seguinte imagem (Malta Tourism Authority, 2016).

Figura 2 - Inquérito turístico de Malta



Fonte: Malta Tourism Authority (2016).

Dos dados recolhidos do inquérito conseguimos analisar que cerca de 28% dos inquiridos consideraram que as instalações pedestres eram um aspeto negativo, 31% dos inquiridos afirmam que a limpeza da ilha poderia ser melhorada, 40% abordaram o tópico do trânsito e congestionamento nas estradas da ilha e por último cerca de 81% dos inquiridos falaram sobre o estado das estradas e da falta de estacionamento principalmente nas zonas turísticas (Malta Tourism Authority, 2016). Malta enfrenta um conjunto de problemas de infraestruturas que pode afetar gravemente o futuro da Ilha, visto que existem apenas 450.000 pessoas a residir em Malta e todos os anos recebe mais de 2,5 milhões de turistas, sendo que as infraestruturas atuais são capazes de receber apenas 1,1 milhões de turistas, criando múltiplos problemas especialmente no pico do verão (Graham et al., 2010).

3. DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

O presente capítulo serve para contextualizar o leitor sobre a localização do hotel, abordar a sua história, apresentar o organograma da direção do hotel, descrever o hotel e os serviços que oferece e apresentar o local de trabalho onde o *F&B Júnior Coordinator* esteve integrado. Adicionalmente, é realizada uma análise SWOT e PESTAL, para melhor enquadramento,

O Hotel Radisson Blu Golden Sands é um hotel 5 estrelas localizado em Malta, o 5.º país mais pequeno da europa (320 km²), localizado no Mar Mediterrâneo a cerca de 93 Km da Sicília, com cerca de 500.000 mil habitantes, sendo a sua capital Valletta.

Figura 3 - Hotel Radisson Blu Golden Sands, Golden Bay

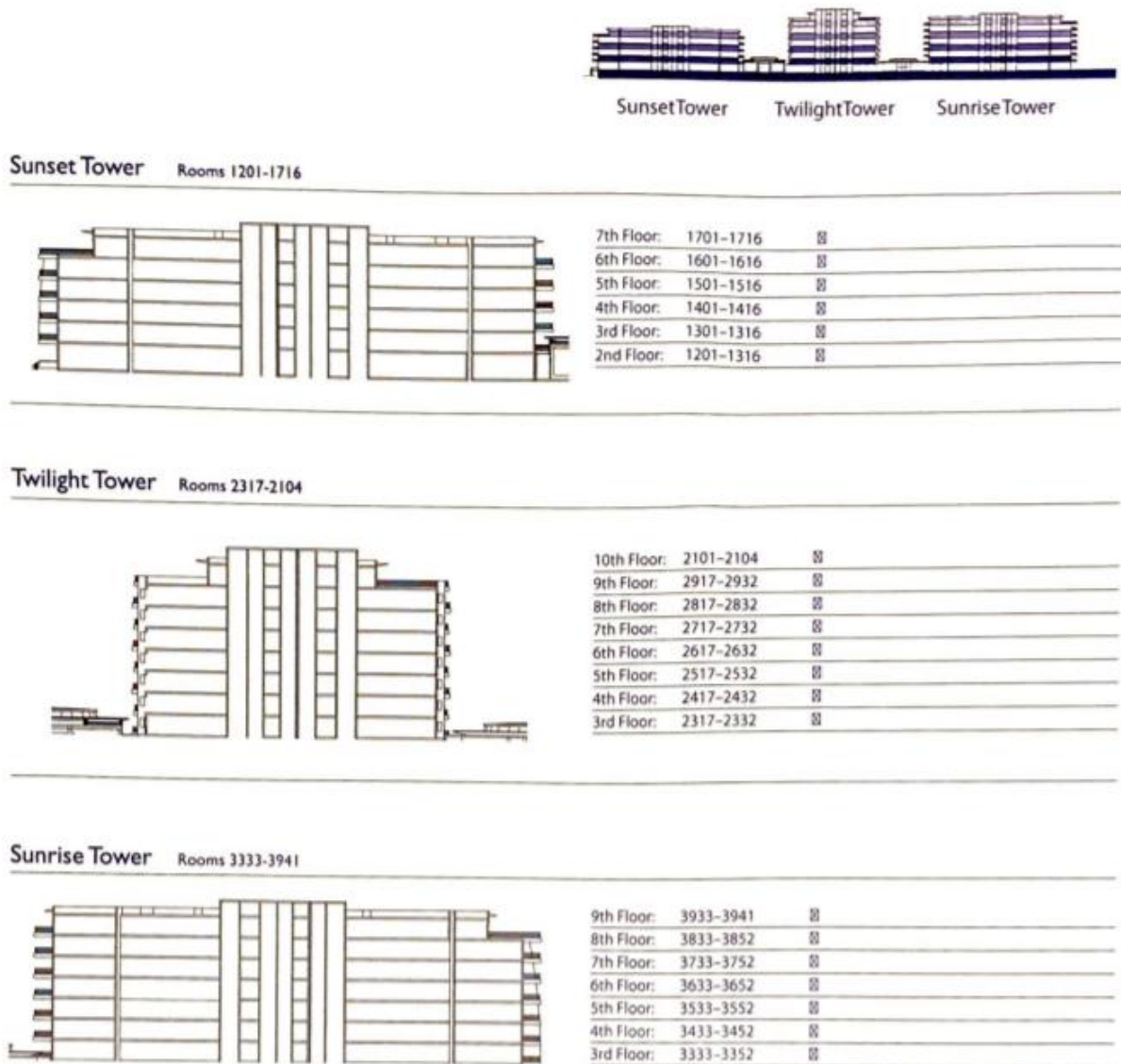


Situado na baía mais famosa do País a “Golden Bay”, o Hotel Radisson Blu Golden Sands foi aberto ao público em setembro de 2005, com um custo de investimento de cerca de 31 milhões de euros, financiado pelo *Rezidor Hotel Group*.

O Hotel é constituído por 3 torres (*Sunset Tower*, *Twilight Tower* e a *Sunrise Tower*), nas quais estão localizados 144 quartos, 164 suites, 24 salas de conferencia (com um total de 2000m²), 3 restaurantes, 4 bares, um centro de bem-estar, um clube privado, um supermercado e lavandaria. Possui também serviços como 3 piscinas exteriores, 1

piscina interior, 1 piscina privada para os membros, ginásio, jacuzzi, spa, centro de bem-estar, campo de ténis, equitação, praia privada, centro de mergulho e desportos aquáticos. Em 2018 foram construídas 4 suites de luxo, 2 quartos presidenciais e 3 *penthouses* suites.

Figura 4 - Localização dos quartos do hotel Radisson Blu golden Sands



Fonte: Elaboração própria.

A *Sunset tower* é a torre mais pequena do hotel onde estão localizados os quartos com menor custo por noite, menores a nível de área e localizados numa zona com

relativamente menos sol. Nesta torre estão localizados vários serviços, no 1.º andar, tais como a sala de jogos o supermercado e a lavandaria.

Na torre do meio a *Twilight Tower*, a única torre com 10 andares, estão localizados os melhores quartos e suites do hotel. É uma torre diferenciada quer pela decoração exterior e interior, quer pela concentração de serviços para o cliente como a sauna, piscina interior, jacuzzi, ginásio e o centro de beleza e bem-estar.

Por fim a *Sunrise Tower* é a torre onde esta localizada a entrada do hotel com a Recepção e Concierge, no 2.º andar (Hotel Lobby), o *Island Residence Club Offices*, e o *Business Center*. Nesta torre podemos encontrar os bares e restaurantes do hotel.

Nos meses de estágio foi possível aceder a informação através da qual conseguimos analisar as taxas de ocupação e identificar qual é o público alvo do hotel. O hotel possuía uma política de venda de *timeshare* até ao ano de 2017, ou seja, o uso de um modelo de propriedade compartilhada (propriedade de férias) para alguns quartos, regime em que vários proprietários têm uso exclusivo de uma propriedade por um período de tempo. A política de venda terminou e, neste momento, é feita a gestão dos *timeshares* em simultâneo com a gestão dos clientes. Cada *timeshare* tem associada uma taxa mensal de manutenção e limpeza, variável com o tipo de quarto, começando em 85€ por mês.

Apresentam-se os seguintes dados relativos à taxa de ocupação do hotel, nos meses de estágio.

Tabela 3 - Taxas de ocupação Radisson Blu setembro a dezembro 2021

Mês	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Taxa de Ocupação	73,3 %	70,32%	54,44%	36,60%
Clientes sem timeshare	37,90%	55,78%	63,09%	78,85%
Clientes com timeshare	62,10%	44,22%	36,91%	21,15%

Fonte: Elaboração Própria com informação recolhida no hotel.

De seguida apresenta-se o público-alvo do hotel. Durante o verão e época alta o hotel recebe muitos clientes de múltiplos países, sendo as principais nacionalidades, ordenadas de forma decrescente do número de clientes, as seguintes: inglesa, italiana, alemã e, por fim, maltesa. Os ingleses correspondem a cerca de 41% dos clientes totais anuais, sendo o público-alvo principal do Radisson Blu Ingleses com idades entre os 25-60 anos (Geração X e Millennials), de classe media/alta, que procuram visitar a Ilha pelas praias, museus, história, cultura, tradições, gastronomia, entre outros. Relativamente às restantes nacionalidades, 24% de clientes são italianos e 19% alemães.

Na época baixa existe um aumento de clientes malteses que aproveitam os preços mais baixos e procuram o Radisson Blu Golden Sands para descansar numa zona muito calma e sossegada, como a Golden Bay, saindo assim da vida da cidade, sendo que 94,8% da população de Malta vive em zonas urbanas (Knoema, 2021b). Nesta altura, os malteses passam a ser a 2.^a nacionalidade mais representada no hotel ultrapassando os alemães e os italianos. No caso das viagens de trabalho *business travels* são quase todas realizadas por malteses, com algumas exceções como a receção das seleções nacionais de vários países que ficam hospedados no Radisson Blu Golden Sands. Os eventos são, igualmente, quase todos realizados para pessoas residentes em Malta.

3.1. Missão, Visão e Valores Do Radisson Blu Golden Sands

No Radisson Blu é essencial que todos os colaboradores entendam o comportamento organizacional. Esse comportamento é baseado nas atitudes, crenças, valores e objetivos da empresa.

Este comportamento afeta o bem-estar e o estilo de vida dos seus trabalhadores, com um conjunto de hábitos e crenças pré-estabelecidas por norma, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros do hotel. É o que distingue o Radisson Blu Golden Sands das restantes empresas/hotéis de Malta. Um dos pontos fortes da cultura organizacional do Radisson Blu Golden Sands é a forma como os colaboradores da empresa compreendem o seu ambiente de trabalho, influenciando positivamente o seu comportamento, que se repercute na qualidade do serviço prestado, através das suas aptidões, inteligência emocional e atitudes.

A Missão do Radisson Blu Golden Sands passa por ser a primeira escolha na mente dos seus clientes. Para se alcançar isso deve existir um esforço por parte de toda a

equipa para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas da melhor maneira possível, oferecendo assim a melhor hospitalidade e bem-estar.

Para tal, é necessário um comportamento organizacional positivo sempre profissional e simpático, para fazer a diferença. Cada membro da organização possui um Pino dourado colocado no blazer de cada um, com a mensagem do hotel dedicada ao hospede: “Yes I Can!”, mostrando, assim, que o staff conseguirá resolver qualquer problema que possa existir. Passa uma mensagem de dedicação e compromisso para com o cliente, oferecendo um cuidado extra.

A Visão passa por querer ser o hotel de referência em Malta. Sempre que um hospede planeia uma viagem a Malta o primeiro hotel que terá de pensar será no Radisson Blu Golden Sands. O mesmo se aplica aos que procuram trabalho/emprego no setor da hospitalidade, ou seja, o objetivo é que o Radisson Blu seja o primeiro hotel que vão abordar/pesquisar. A globalização provoca cada vez mais viagens e voos por todo o mundo e, como tal, o Radisson Blu quer tornar-se num elo de ligação, criando conexões significativas entre os turistas e colaboradores e a comunidade de Malta.

A marca Radisson criou o seu slogan “*Every Moment Matters*”, tentando ao máximo criar momentos memoráveis. No total são mais de 100.000 mil trabalhadores espalhados pelo mundo que utilizam a assinatura de marca.

O hotel possui um sistema de recompensas para os clientes que visitam várias vezes os hotéis da cadeia Radisson num período de tempo. A seguinte figura mostra quais são as gratificações que os clientes podem usufruir em qualquer Hotel da cadeia Radisson.

Figura 5 – Membership cards para todos os hotéis Radisson



Fonte: Informação recolhida no hotel

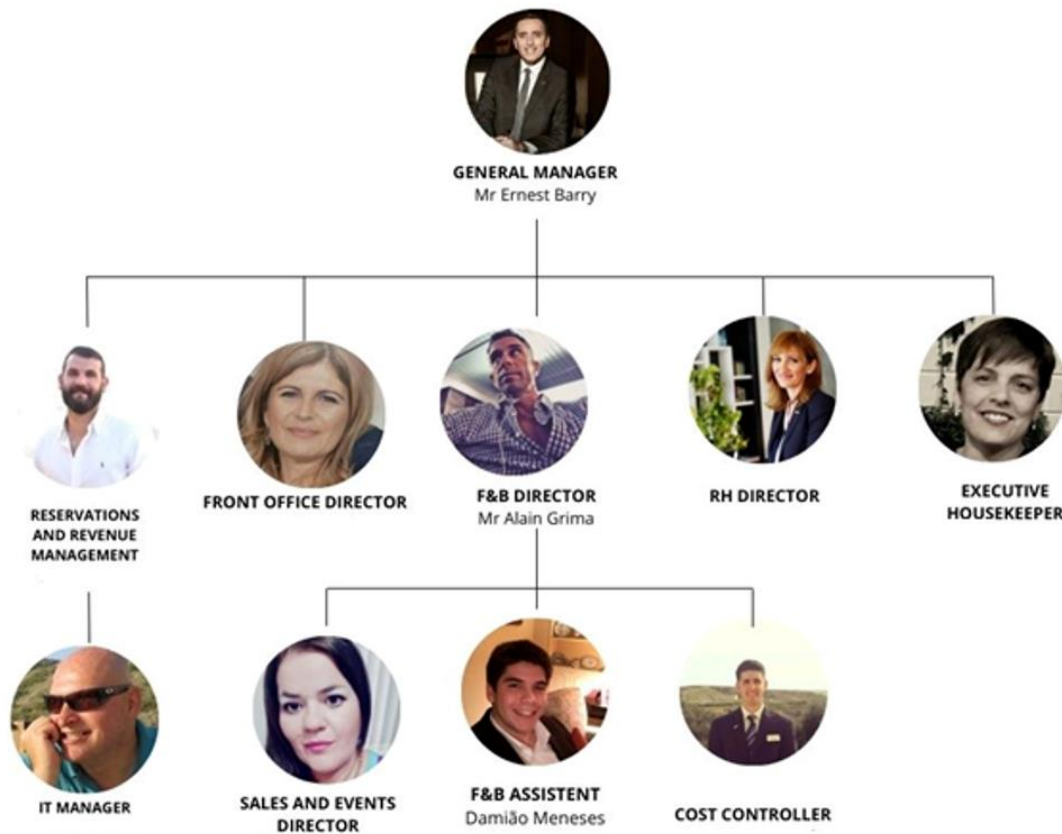
O cartão pode ser feito em qualquer hotel da cadeia Radisson e pode ser adquirido da seguinte forma:

- Cartão Azure: É atribuído este cartão a todos os clientes 'Time Share' do Hotel.
- Cartão Club G1: É atribuído este cartão aos clientes que passaram mais de 2 semanas num dos hotéis Radisson nos últimos 365 dias.
- Cartão Silver G2: É atribuído este cartão aos clientes que passaram mais de 1 mês num dos hotéis Radisson nos últimos 365 dias.
- Cartão Gold G3: É atribuído este cartão aos clientes que passaram mais de 65 dias num dos hotéis Radisson nos últimos 365 dias.
- Cartão Platinum G4: É atribuído este cartão aos clientes que passaram mais de 85 dias num dos hotéis Radisson nos últimos 365 dias.

A seguinte figura representa o organograma administrativo do hotel. Como se pode observar, Mr Barry esta no topo da hierarquia sendo o diretor e n.º 1 do hotel, e cada

um dos responsáveis pelos departamentos deve apresentar-lhe todos os dados e informações relevantes, para que seja efetuada a correta gestão do hotel.

Figura 6 - Organograma Administrativo do Radisson Blu Golden Sands



Fonte: Elaboração própria.

Mr. Alain Grima é o diretor de F&B e o coordenador/Orientador do estágio do estudante do ISAG, com as funções de coordenar todos os departamentos de *food and beverage*, ou seja, todos os bares, restaurantes, *room service* e eventos. É o n.º 2 do hotel e um dos elementos-chave para o bom funcionamento do mesmo. É efetuada uma delegação de várias funções em 3 pessoas, as quais têm de reportar tudo diariamente ao diretor de F&B. Nessa equipa inclui-se a diretora de vendas e eventos, que tem como função organizar todos os eventos. O F&B assistente, estudante do ISAG em estágio Damião Meneses, teve como função assistir o diretor de F&B diariamente auxiliando com tudo o necessário para satisfazer as necessidades dos clientes. O seu objetivo principal passava por realizar vários relatórios de apoio a gestão do hotel, auxiliar a diretora de vendas e eventos com a execução de menus para todos os eventos, como melhor se

descreve no capítulo seguinte. Por fim foi o responsável por múltiplos estagiários, com o intuito de treinar/desenvolver capacidades e reportar ao diretor de F&B. A terceira pessoa a reportar ao diretor de F&B, o *Cost Controller* do hotel, é a pessoa responsável por controlar todos os custos de todo o *stock* e material necessário para a realização das atividades do hotel, principalmente das de F&B. Este realiza um relatório mensal para a verificação de todos os itens comprados e vendidos, com a devida margem de lucro.

Os restantes nomes que fazem parte da direção do hotel são os supervisores dos seus departamentos como o Departamento de Reservas, Recursos Humanos, *Front Office/recepção* e *housekeeping* do hotel.

O Diretor das reservas e *Revenue Management* do hotel, que tem como função garantir o produto certo a um preço certo ao cliente certo, no tempo certo, com objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e do hotel. Possui também funções de garantir o equilíbrio das reservas do hotel e é responsável pelos clientes *timeshare* do Radisson Blu Golden Sands.

A Diretora do *Front Office do Hotel*, tem como funções gerir a equipa da recepção, *concierge* e múltiplos estagiários para garantir uma rápida resposta ao cliente, quando necessário.

A diretora dos Recursos Humanos do Radisson Blu possui as funções de garantir que todas as informações circulam de forma correta e transversal dentro do hotel. As informações mais importantes têm de chegar de forma rápida a todos os níveis da hierarquia e departamentos dentro do hotel, independentemente de onde estão localizados. Possui também a função de treinar múltiplos estagiários que ajudam nas tarefas dos Recursos Humanos do Hotel.

Por fim a *Executive housekeeper*, possui uma equipa que garante a limpeza dos quartos, espaços comuns e *room service* do hotel. No atual contexto de pandemia, é responsável por garantir a aplicação correta e segura das novas regras que são aplicadas aos hotéis devido à Covid-19.

3.2. Caracterização dos restaurantes e bares do Radisson Blu

O Essence Of India é um restaurante indiano dentro do hotel, destinado a todos os clientes (hospedados ou não) que apreciam a gastronomia Indiana. Possui 72 Lugares

sentados divididos em 24 mesas (3 mesas de 6 pessoas; 6 mesas para 4 pessoas e 15 mesas para 2 pessoas).

É o restaurante mais pequeno do hotel, no qual os clientes podem passar bons momentos com os amigos e família durante as suas férias no hotel. A estratégia de ser um restaurante mais pequeno tem por objetivo proporcionar ao cliente a melhor satisfação possível, com o melhor ambiente possível.

É um restaurante que atrai muitos casais, logo existem muitas mesas apenas para 2 pessoas. Possui parte interior, exterior e um bar, no 2.º andar do restaurante. Para proporcionar ao cliente a verdadeira gastronomia indiana apenas são empregadas pessoas com ligação e conhecimento da gastronomia indiana, logo a equipa é toda indiana, com exceção do supervisor do restaurante.

Os 2 Chefes principais da cozinha são do norte e do sul da Índia, proporcionando ao cliente diferentes sabores dos dois cantos do país. A junção de 2 chefes de partes completamente distintas da Índia permite gerar uma diversidade de pratos muito interessante, tendo o restaurante participado em vários concursos e ganho múltiplos prémios, de que é exemplo o prémio de melhor restaurante Indiano de Malta em 2019.

O Restaurante Agliolio infunde a cozinha tradicional italiana e mediterrânea, com influências da vida na Ilha de Malta, sendo a sua especialidade as Pizzas e Massas. Possui parte interior e exterior com vista para a praia privada e o mar mediterrâneo.

A equipa do restaurante é constituída por 2 supervisores, 8 cozinheiros e 13 empregados de mesa. É um restaurante mais familiar e com muita variedade para as crianças, com um ambiente moderno, com 64 mesas na parte exterior do restaurante e 28 mesas na parte interior do restaurante.

O restaurante está aberto todos os dias para almoço e jantar, sendo que cerca de 79% dos clientes são hóspedes no hotel e os restantes 21% são turistas ou Malteses não alojados no hotel. É o principal restaurante do hotel visto que o seu objetivo é satisfazer as necessidades dos hóspedes do hotel e garantir reservas de não residentes para os dias menos movimentados.

O **Flavours** é atualmente o local onde os hóspedes e não residentes podem usufruir do pequeno-almoço. Antes da Pandemia era um restaurante buffet, mas nos últimos 2 anos passou a ser o local de preferência para pequenos-almoços e grandes eventos que requerem mais de 200 lugares. Tem um total de 62 mesas no interior e 16 mesas no exterior, com capacidade total para 296 pessoas. O Horário diário de abertura é das

7:30 da manhã até as 10:30 da manhã sendo que a equipa do pequeno-almoço é constituída por 1 ou 2 *hosts*, 2 supervisoras, 6 a 8 empregados de mesa, 2 cozinheiros e 4 estagiários na zona do buffet.

Cerca de 95% dos clientes que utilizam o serviço de pequeno-almoço possuem-no de forma incluída no regime de alojamento, ou acedem mediante *voucher* oferecido pelo hotel. Apenas uma percentagem muito pequena (5%) de clientes que utilizam o serviço de pequeno-almoço pagam o serviço de forma autónoma.

O pequeno-almoço possui uma enorme variedade de sabores e diversidades, desde o clássico pequeno-almoço inglês, ao continental, mediterrâneo, ao vegetariano. Contém uma enorme variedade de produtos confeccionados na pastelaria do hotel. O pequeno-almoço é apontado pela direção do hotel como um dos pontos mais importantes para a satisfação do cliente e é visto como uma das forças do hotel.

O hotel possui 4 bares para satisfazer as necessidades dos seus hospedes, sendo que os bares apresentam características bastantes diferentes e cada um com uma função específica durante o ano, em concreto: Mokka Bar, Swizzles Bar, Lagoon Bar Pebbles Bar.

Começando pelo maior bar do hotel, o **Mokka Bar** apresenta-se com 15 mesas interiores e 45 mesas exteriores, com um horário de funcionamento diário das 10:00 até as 18:00. É o local de eleição para os turistas que gostam de futebol, principalmente os ingleses e italianos. O Bar possui também um estilo inglês, com as suas especialidades de chás e lanches ingleses. Foi um Bar criado especialmente para os clientes ingleses para que se sintam um pouco mais em casa, mesmo estando de férias, mantendo a ligação com a tradição inglesa. A equipa é composta por 3 empregados de mesa e 1 supervisor. Toda a comida vendida no Mokka Bar é confeccionada na Pastelaria ou no Restaurante Agliolio.

O **Swizzles Bar** é um espaço dedicado à animação noturna, sendo que várias vezes por semana existe música ao vivo. Apenas são vendidas bebidas no bar, possuindo bebidas de vários países e regiões do mundo. A equipa é constituída pelo mesmo supervisor do Mokka Bar e 1 empregado de mesa.

O terceiro bar do hotel é o **Lagoon Bar**, situado no meio das 3 piscinas do hotel, tem como função vender bebidas aos clientes que estão nas imediações da piscina. O horário de funcionamento é das 12:00 até as 17:00, durante os meses mais quentes do ano. A equipa é constituída por 1 supervisor, 1 barman e 1 empregado de mesa.

Por último, o **Pebbles Bar** é um bar de *sunset*, virado para o mar Mediterrâneo, na entrada da praia privada, com uma vista incrível para o pôr-do-sol, onde os clientes podem escolher diversos lanches, sandes, hambúrgueres, bebidas, *milkshakes*, entre outros. A equipa é constituída por 1 barman, 2 empregados de mesa e 3 estagiários. A comida fornecida é preparada no restaurante Agliolio. O horário de funcionamento é das 13:00 até as 19:00 durante 5/6 meses mais quentes do ano e quando as condições assim permitem.

3.3. Análise SWOT

Um dos contributos do presente estudo é a elaboração de uma análise SWOT, que pretende apresentar o contexto do hotel onde foi desenvolvido o estágio.

Foi realizada uma análise SWOT que pode ser descrita como um método de planeamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores com objetivo de posicionar ou verificar a posição estratégica de uma determinada empresa neste caso o Hotel em estudo para que o gestor tenha acesso a mais ferramentas para poder tomar uma decisão correta de maneira a completar os objetivos da empresa.

Análise SWOT é uma ferramenta utilizada no Radisson Blu Golden Sands tendo em base 4 conceitos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). É uma ferramenta essencial para a análise contínua durante o ano, para preparar a estratégia presente e futura do hotel, sendo um apoio/auxiliar de gestão fundamental na tomada de decisões do hotel. Iremos apresentar a seguinte análise SWOT e de seguida fazer a sua descrição pormenorizada.

Figura 7 - Análise SWOT do Radisson Blu Golden Sands



Fonte: Elaboração própria.

Forças

Qual são as vantagens competitivas sustentáveis que o hotel apresenta?

- A **reputação** de que beneficia na Ilha. Basicamente toda a população e grande parte dos turistas estrangeiros, reconhece a reputação existente no hotel e avalia-o como um dos melhores do País. O Radisson Golden Blu está em 1.º lugar comparativamente aos seus parceiros Radisson presentes em Malta e em 2.º lugar, quando comparado com a restante concorrência de hotéis (apenas atrás do “The Palace Hotel Malta”, que obteve a melhor classificação no ano de 2020).
- A **sustentabilidade ambiental** do hotel. O hotel Radisson Blu apresenta um sistema único no país por possuir 4 máquinas que conseguem realizar a dessalinização da água do mar, tornando a água potável e para consumo próprio. A água fica guardada em vários mega reservatórios conseguindo, assim, reduzir o consumo do plástico e a utilização da água de uma forma

ecologicamente sustentável, sendo o único hotel na ilha com tais características. Como Malta não possui reservas de água em todo o país, toda a água tem de ser importada, pelo que este mecanismo existente no hotel permite também uma redução de custos. O hotel utiliza outras formas sustentáveis como a preferência por produtos de limpeza ecológicos, realização da compostagem de alimentos, redução do uso de produtos descartáveis e o aproveitamento da água das chuvas, para rega de árvores e plantas de todo o hotel. Esta temática das questões ambientais e sustentabilidade, tem assumido um papel cada vez mais determinante (Katircioglu, 2019, Camilleri-Fenech, 2020).

- O **serviço ao cliente**, associado a elevados padrões de qualidade e dedicação no que toca a satisfazer as necessidades dos seus clientes. O TripAdvisor apresenta mais de 6000 comentários positivos, sendo classificado com 4.6 em 5 valores possíveis. Segundo o autor Ransley (2012), Malta é um dos países com maior qualidade de serviço de hotelaria e qualidade elevada nos seus serviços (Ransley, 2012).
- A **cultura organizacional** do grupo, com envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores. O conceito apresentado nas cadeias do Radisson Blu define, de forma clara, o comportamento organizacional, de forma a reforçar a sua capacidade de resolver os problemas e satisfazer as necessidades dos clientes, garantindo a sua fidelização e mais vendas/lucros.
- **Localização**. O facto de o hotel estar numa zona sossegada e aprazível é positivo, pois grande parte dos clientes que frequentam o hotel querem sair da vida da cidade/urbanismo e realizar as suas férias num local sossegado com mar e praia.
- O facto de ter sido menos afetado pela Covid-19 do que os outros países europeus o que permitiu ao governo gerir e reduzir as restrições no país (European Statistical System & National statistics office, 2021).
- As características que permitem a realização de **eventos** com qualidade.

Fraquezas

O que pode ser melhorado?

- **Elevada rotatividade** dos seus colaboradores, designadamente por ser extremamente difícil realizar uma boa progressão da carreira dentro do hotel, o que faz com que alguns colaboradores procurem outros locais de trabalho.
- **Falta de Profissionais** na época alta. Na época de maior receção de clientes o hotel não possui uma equipa fixa em vários departamentos como o *Housekeeping* e em F&B.
- A elevada contratação de staff em regime de **outsourcing**, principalmente no verão, o que nem sempre se coaduna com a qualidade do serviço.
- A **sazonalidade** da procura turística, e a reduzida procura nos meses de dezembro e janeiro (Malta Tourism Authority, 2020).
- Limitações na qualidade do serviço prestado, compensadas pela atribuição de demasiados **vouchers** para acesso a pequeno-almoço gratuito, designadamente aos clientes que realizam qualquer tipo de reclamação, o que reduz as vendas e faturação no pequeno-almoço.
- Ocupação associada ao **timeshare**. O facto de o hotel ter múltiplos quartos vendidos em *timeshare* faz com que não tenham tantas vendas, visto que estes clientes apenas pagam taxa mensal. O dinheiro pago pelos quartos já foi recebido há vários anos e de momento não é possível lucrar com certos quartos, em certas alturas do ano.

Oportunidades

Quais são as oportunidades atuais de relevância?

- As características de **Malta**. Malta é um país relativamente acessível, seguro e com bastantes pontos de interesse para ver e viajar.
- Facto de o hotel estar numa **zona** isolada em que num espaço de 4 km apenas existe um bar e algumas casas residenciais obrigam o cliente a utilizar os serviços de restauração do hotel e o supermercado do hotel caso não queiram

alugar um carro ou deslocar-se em transportes públicos. O hotel oferece tudo o que o cliente necessita dentro das suas instalações.

- As **características do turismo** em Malta. Como referido anteriormente, tendências em Malta são principalmente o turismo de mar e praia, visto que o país está rodeado por mar e praias, com eventos culturais/religiosos que existem todos os meses durante o ano. Realizam-se múltiplos festivais familiares, nos quais o turista consegue apreender a cultura maltesa e provar os diferentes pratos gastronómicos existentes na ilha.
- **Políticas governamentais** que promovem o desenvolvimento, como por exemplo as políticas ao investimento e políticas de isenção fiscal. A tecnologia está a começar a estar presente em todos os cantos do país devido ao aumento da inovação, começando-se a desenvolver de uma forma mais produtiva e eficaz (Pace, 2016).
- A **realização de eventos** nacionais, como concursos televisivos, programas de televisão e competições são algo que a população adora e muitos destes são realizados no Radisson Blu, atraindo muita cobertura televisiva e da média.

Ameaças

Quais são os obstáculos que a empresa enfrenta?

- **Concorrência de vários hotéis** que podem conseguir apresentar melhores características, como por exemplo um *revenue management* no que toca às políticas de preço/qualidade.
- **A distância entre o hotel e pontos de maior interesse turístico.**
- **Limitações de circulação** de avião ou barco associadas ao contexto de pandemia.
- Mau estado das **estradas**, que aumenta a dificuldade de deslocação para o hotel.

3.4. Análise PESTAL

A análise PEST é denominada por Análise Política, Económica, Social e Tecnológica que tem como objetivo de enquadrar os fatores de um país, sendo uma ferramenta de

gestão estratégica que permite a tomada de decisões (Aguilar, 1967). Mais recentemente, esta análise evoluiu para a análise PESTAL, que defende que a caracterização total só é possível quando passa a incluir a vertente ambiental e legal (Marmol et al., 2015).

Fatores políticos são importantíssimos visto que estão diretamente ligados com a política do país, com impacto a nível fiscal, direitos dos trabalhadores e estabilidade política. São também importantes para a tomada de decisão de setores como a saúde, educação e infraestruturas do país. Os fatores económicos refletem grande parte dos ciclos económicos presentes e a forma como as organizações beneficiam com um ambiente positivo na economia. Fatores sociais tem em consideração as mudanças de comportamento da população tais como a capacidade educacional do país, o crescimento da população, a sua urbanização, entre outros. Estes fatores mostram as tendências da população nos aspetos culturais e na distribuição da população afetando diretamente todos os setores do país. Fatores tecnológicos mostram as mudanças na tecnologia do país, e incluem aspetos como investigação e desenvolvimento (I&D), potencial tecnológico, incentivos do Estado para o seu desenvolvimento. Fatores ambientais incluem aspetos ecológicos e ambientais como a temperatura, clima, índices de poluição e medidas de proteção do ambiente. Por último, os fatores legais estão intimamente relacionados com toda a atividade económica existente, como por exemplo a regulação, proteção dos consumidores, do direito a concorrência, afetando a criação de empresas e a gestão da organização.

O Ambiente Político possui um impacto direto no país e no hotel pois as leis implementadas em Malta influenciam a empresa. O objetivo da presente análise serve para compreender os fatores políticos, antecipar e potencializar a empresa.

- Estrutura democrática positiva e estável em Malta.
- Governação estável e capaz, produzindo resultados positivos para a população.
- Atribuição de vários subsídios e iniciativas publicas para o desenvolvimento do país (Scicluna, 2019).
- Reduzida carga fiscal para a população, sendo das menores da União Europeia, permitindo assim melhor qualidade de vida da população.

Na dimensão ambiente económico é possível verificar as condições gerais da oferta e procura no país em estudo, representativos da sua situação económica.

- Segundo as previsões intervalares de inverno de 2021, onde são atualizadas as projeções do ano anterior, foram publicados dados em que mostram na notícia publicada pelo (Observador, 2021) que a economia maltesa esteve em queda em 2020, mas em crescimento em 2021 e com valores superiores à média da União Europeia
- Menor taxa de inflação europeia com cerca de 2,6% em Malta sendo a media europeia de 5,3% em dezembro de 2021 (EuroStat, 2021).
- País membro da zona euro, que permite uma fácil e segura troca de mercadorias. Malta é uma das economias mais abertas do mundo visto que possuem uma economia com bastante importação e exportação.
- Reservas internacionais e comercio com o exterior em crescimento (National Statistics Office Malta, 2020).
- Aumento do fluxo de capitais e do investimento privado no país (National Statistics Office Malta, 2020).
- Aumento das importações comparativamente com o ano anterior (11%) (National Statistics Office Malta, 2020).

A dimensão ambiente social compreende a caracterização dos fatores sociais da população de Malta. Com esta informação conseguimos entender o crescimento da população, cultura e algumas das políticas governamentais.

- Aumento da igualdade de género. (Knoema, 2021a).
- Política de saúde estável, sendo que a saúde é o principal foco do Governo atual, que permite o pagamento de todos os medicamentos a pessoas reformadas e uso gratuito do serviço nacional de saúde de Malta. (Knoema, 2021a).
- Forte política educacional em Malta (99,5% de pessoas que sabem ler e escrever) (Knoema, 2021a).
- Políticas de integração complexas para pessoas fora da União Europeia (necessários vistos temporários e renovados após 6 ou 12 meses).

Na dimensão ambiente tecnológico apresenta-se o potencial do país em termos tecnológicos, em busca de mais soluções rentáveis e mais produtivas, como são as inovações ou tecnologias existentes.

- As empresas estão cada vez mais evoluídas do ponto de vista tecnológico.

- Aumento do uso do digital, automático e móvel em Malta.
- Utilização de novos métodos digitais como a inteligência artificial na distribuição fabricação e ao nível da logística.
- Malta encontra-se na 28.º posição no *ranking* do índice de desenvolvimento humano efetuado pelo programa das Nações Unidas para o desenvolvimento com a classificação de Muito Alto com 0,895 valores em 1 possíveis (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2019).

Fatores ambientais enumeram os elementos relacionados com a ecologia e as propostas adotadas pelo governo que podem beneficiar ou prejudicar o ambiente e o modo como os clientes veem o produto/serviço.

- Malta obteve uma redução de emissões de CO2 comparativamente com 2019, em cerca de 3% (Enemalta, 2021).
- Os incentivos governamentais permitiram que 11,49% de toda a energia consumida em 2020 fosse renovável aumentando a sua geração de capacidade instalada e de geração de energia renovável (Enemalta, 2021).
- O consumo de eletricidade aumentou cerca de 0,3% em 2020 comparativamente com 2019, mas obtendo um dos valores mais pequenos de consumo (Kwh) per capita na europa (Enemalta, 2021).

Fatores legais permitem saber como se encontra o país localizado ideologicamente e as leis que aplica de forma constitucional que influenciam todas as variantes de um país.

- Segundo o índice de corrupção realizado em 2019 (International Transparency, 2019) malta encontra-se numa posição mediana na 47.º posição classificado como “menos corrupto” com 55 pontos possíveis em 100 (sendo 100 valores sem corrupção e 0 extremamente corrupto.)
- País assenta em leis que permitem a concorrência, a expansão empresarial, e a obrigatoriedade da proteção do consumidor, sendo o país classificado como um “*High-Income Contry*” e “*A stable Legal Sytem*” pelo World Bank (2017).

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

O presente capítulo tem por propósito a descrição das principais atividades desenvolvidas e os contributos para a organização.

A nível metodológico, os resultados que aqui se apresentam tiveram em conta bases de dados do hotel, para as quais o estagiário contribuiu ativamente na recolha de dados e através do seu preenchimento *in loco*, no decurso do estágio, e seu tratamento estatístico, com recurso a análise quantitativa. Sempre que possível, é realizada comparação com os anos anteriores, considerando dados desde 2017.

Na secção 4.1., tendo em conta o período de estágio, foi realizado um cronograma que apresenta a linha temporal de acontecimentos e o descritivo das principais tarefas desenvolvidas.

Na secção 4.2. apresenta-se, com recurso a estatísticas descritivas realizadas no Excel, análise exploratória de dados, que sistematiza os principais contributos e reflexões, não sendo uma análise exaustiva de todos os dados recolhidos.

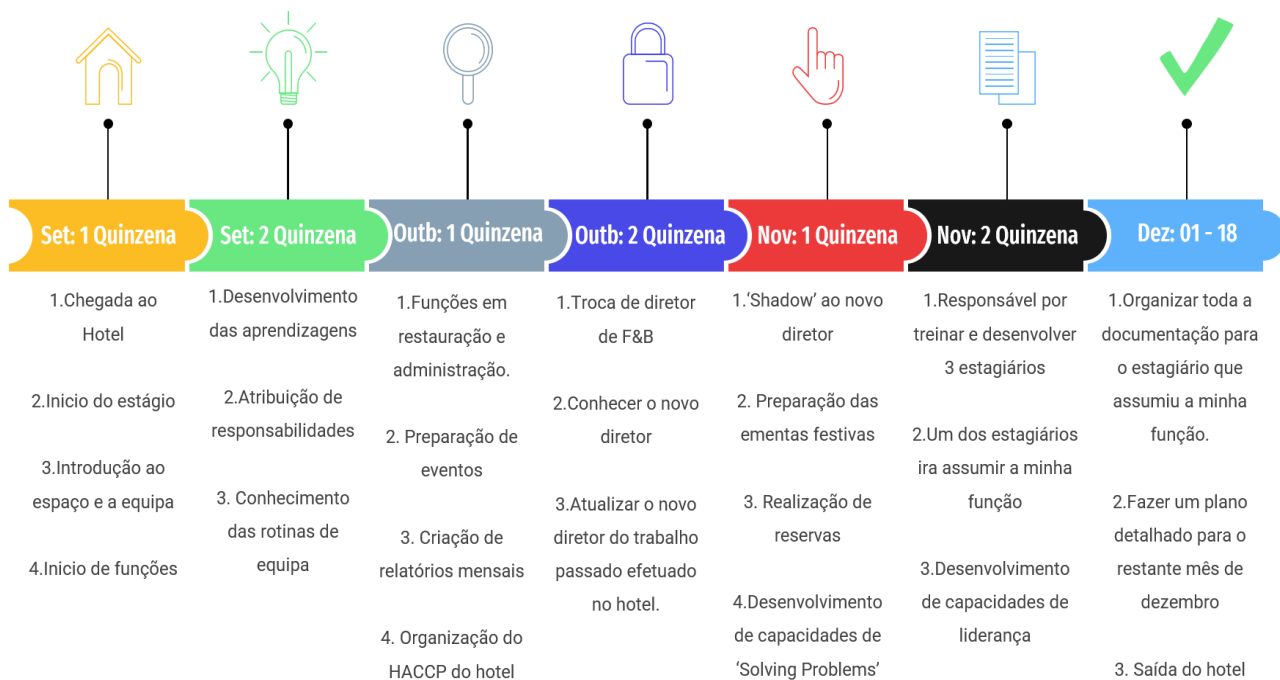
Nas seguintes secções do presente relatório de estágio serão apresentados os principais resultados, que procuram dar as respostas aos objetivos apresentados, sendo que este trabalho possui como grande finalidade aprofundar o conhecimento sobre o hotel em estudo e abordar os temas de maior relevância apreendidos no estágio.

4.1. Descrição das atividades desenvolvidas

A presente secção pretende apresentar, cronologicamente, as atividades desenvolvidas.

Figura 8 - Cronologia de estágio profissional

Radisson Blu Time Line



Fonte: Elaboração própria.

Durante o período de estágio foram realizadas múltiplas tarefas, desde tarefas de administração/organização, eventos e F&B quando necessário. Na figura seguinte apresentamos o horário geral do estagiário.

Figura 9 – Horário e funções do estagiário

08:00 - 16:30	14:00 - 22:30	10:00 - 18:30 OFFICE ADM ALL DAY
<p>Breakfast Host 8:00 – 10:30</p> <ul style="list-style-type: none"> Receber e sentar os clientes . Realizar vendas de PA Garantir a gestão de lugares e rotação de mesas Supervisionar os vouchers Inserir pagamentos nos Room Numbers <p>Office ADM 10:30 - 12:00</p> <ul style="list-style-type: none"> Criação de relatórios de F&B Gestão dos eventos do hotel Criação de Ementas e Menus Reservas nos 2 Restaurantes Relatório de comissão das empresas outsourcing Gerir os Ecrãs Informativos do Hotel Verificação da documentação HACCP <p>Host Italian Restaurant 12:00 -16:30</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparação das mesas e reservas Receber e sentar os clientes na devida mesa Entregar os menus de vinho e descrever os mesmos Garantir a gestão de lugares e rotação das mesas Realizar pedidos e coloca-los no sistema Limpeza das mesas e fecho do restaurante 	<p>Office ADM 14:00 - 18:00</p> <ul style="list-style-type: none"> Criação de relatórios de F&B Gestão dos eventos do hotel Criação de Ementas e Menus Reservas nos 2 Restaurantes Relatório de comissão das empresas outsourcing Gerir os Ecrãs Informativos do Hotel Verificação da documentação HACCP <p>Host Italian Restaurant 18:00 - 22:30</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparação das mesas e reservas Receber e sentar os clientes na devida mesa Entregar os menus de vinho e descrever os mesmos Garantir a gestão de lugares e rotação das mesas Realizar pedidos e coloca-los no sistema Limpeza das mesas e fecho do restaurante 	<p>No final de cada semana era necessário um horário de 8 Horas apenas na Administração para preparar e realizar mais funções tais como :</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega dos relatórios mensais ao General Manager do Hotel Mrº Barry Entrega do relatório dos eventos (uma medida minha que foi implementada no hotel) Entrega dos relatórios estatísticos sobre Questionários do hotel ao Diretor de F&B Criação da folha salarial Mensal do staff externo. Update dos screens informativos do hotel. Preparação dos grandes eventos (+150 pessoas) , como casamentos , conferencias , concursos televisivos e reuniões empresariais. Realizar a ronda semanal com o Diretor pelas instalações do hotel. <p>• 8 Horas por dia , 5 vezes por semana , 40 Horas por semana • Horas extra 2 a 5H por semana • Horas totais mensais Aproximadamente 160-180 H</p>

Fonte: Elaboração própria

Administração e gestão do hotel

As funções principais do estágio foram concretizadas na administração, onde foi possível aprender e desenvolver as capacidades de trabalho. As principais tarefas incluíam:

- Garantir a inserção dos dados HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos) e a sua devida organização, verificando as datas e assinaturas de cada supervisor dos restaurantes, bares e supermercado do hotel.
- Recolha de folhas de registo dos horários dos trabalhadores que prestam serviços em regime de *outsourcing* no sistema de dados do hotel, e no final de cada mês entregar o correspondente relatório ao diretor de F&B. O relatório continha o valor total de horas e os custos com os trabalhadores em causa. As empresas de *outsourcing* contratadas pelo hotel possuem valores diferentes, por norma de 7%-10% do salário pago ao colaborador.
- Realização de todos os Menus para os eventos, com a diretora de vendas e eventos.

- Organização de todos os dados sobre os questionários de satisfação.
- Realização de atendimento e recolha de reservas por parte dos clientes para os restaurantes.
- Realização de fecho de caixa com supervisor no evento *Miss Malta*.
- Criação de *templates* digitais para informar os clientes do hotel, disponibilizados em televisões e ecrãs no hotel.
- Realização dos horários de trabalho dos colaboradores de F&B, juntamente com o diretor de F&B.
- Treino e desenvolvimento de 3 estagiários.
- Realização de *Covers Reports*, que vão ser abordados no presente relatório de estágio.

Restauração como *Host*

Nos restaurantes Agliolio e Essence of India foram realizadas funções de *Host*, em que a principal função era receber os clientes e garantir que as reservas estivessem completas. Vamos explicar a diferença dos 2 restaurantes e como o F&B Júnior Coordinator teria de se adaptar a essas diferenças.

Começando pela função de *Host* do Pequeno Almoço no restaurante Flavours, era necessário receber e sentar os clientes, verificando o regime de cada um, ou que incluía a verificação dos vouchers entregues e, para os clientes sem pequeno-almoço incluído, a realização da venda do mesmo, ou envio para pagamento associado ao quarto. A todo o momento teria de garantir a rotação de lugares e mesas, visto que um pequeno-almoço dura entre 20-25 minutos, em média, para evitar grandes filas e tempos de espera.

No caso do restaurante Italiano Agliolio na mesma função de *Host*, era necessário colocar as mesas prontas com as devidas reservas alocadas por número e, de seguida, receber e sentar os clientes na mesa correspondente. De seguida, entregar os menus ao cliente e descrever e sugerir vinhos existentes no restaurante. No restaurante é importante como *Host* garantir sempre a gestão de lugares e a devida rotação das mesas. Por vezes, quando o restaurante estava com mais trabalho era efetuado o pedido dos clientes, colocado no sistema Informático, efetuada a limpeza das mesas e fecho do restaurante.

4.2. Análise de resultados

Um dos principais contributos do presente relatório prende-se com a apresentação de resultados obtidos no Radisson Blu Golden Sands focados nos seguintes pontos:

- Os resultados financeiros apresentados nos bares do hotel durante os meses de estágio;
- *Cover reports* por mês e por restaurante, a explicação da sua importância para o hotel. Os *cover reports* são relatórios com dados cruciais sobre o trabalho realizado nos restaurantes e bares onde servem de auxiliar de gestão e na tomada de decisões.
- Questionários de satisfação de clientes de 2 restaurantes;
- A faturação estimada na época festiva e a comparação da evolução anual.

4.2.1 Resultados financeiros dos bares

Os dados a seguir apresentados foram retirados do relatório de contas de todos os bares sendo apresentada a seguinte informação: O total de vendas dos 4 bares, a sua faturação por mês e o preço medio por mês. Visto que não existem dados suficientes para fazer a comparação anual, apenas foram analisados os dados dos meses de estágio, ou seja, dados relativos aos meses de setembro, outubro e novembro de 2021. A título de enquadramento, refira-se que *Food and beverage covers* é o termo utilizado no Radisson Blu nos Bares para todas as refeições ou bebidas servidas.

Tabela 4 – Pedidos totais de F&B (refeições e bebidas)

Localização	Setembro	Outubro	Novembro
Lagoon	1231	641	46
Pebles	1127	938	318
Mokka	1183	2099	1270
Swizzles	620	527	461

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do relatório de contas.

Tabela 5 - Faturação do *Food and beverage covers*

Localização	Setembro	Outubro	Novembro
Lagoon	17 012,42 €	8916,13 €	573,30 €
Pebles	17 367,07 €	14 773,05 €	4073,58 €
Mokka	22 477,21 €	28 558,63 €	22 288,05 €
Swizzles	7489,60 €	7262,06 €	6228,11 €

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do relatório de contas.

Tabela 6 - Consumo médio por cliente

Localização	Setembro	Outubro	Novembro
Lagoon	13,82 €	13,91 €	12,55 €
Pebles	15,41 €	15,75 €	12,81 €
Mokka	19,01 €	18,37 €	17,55 €
Swizzles	12,08 €	13,78 €	13,51 €

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do relatório de contas.

Como se pode observar nas tabelas acima é possível verificar que o bar que apresenta melhores resultados é o Mokka bar. Isto deve-se à sua localização dentro do hotel, perto da receção e com bastantes lugares. O Mokka bar foi o único bar no hotel que teve resultados superiores em outubro comparativamente com setembro, isto devido aos jogos da Liga Inglesa de futebol, eventos em que o bar fica completamente lotado durante a tarde, transformando-se assim numa espécie de bar de eventos desportivos. Com mais de cerca de 18 jogos por fim de semana o bar muda a sua estratégia apostando nos clientes ingleses, que mesmo longe de casa podem assistir aos jogos da sua equipa preferida na companhia das melhores bebidas. Possui também o consumo médio mais elevado de todos os bares devido a diversidade de snacks, lanches, bebidas e pelo facto de existir uma reduzida rotação de clientes. Visto que normalmente os clientes ficam mais de 1 hora e meia para ver o jogo de futebol, aumentam o seu consumo, o que aumenta o consumo médio por cliente.

Com a redução de quantidade de sol recebida e a entrada do outono o número de turistas é inferior aos da época alta. Isto provocou uma descida na faturação total dos bares com exceção do Mokka bar. Por exemplo o Lagoon Bar fez apenas 573 € num

mês visto que o sol em novembro era quase nulo e o bar esteve fechado em todos os dias em que não estavam reunidas condições para a realização dos serviços.

O Mokka bar por ser um bar dentro do hotel consegue reunir as condições ideais de serviço, quer no verão quer no inverno, e explica a diferença menos abrupta nos números apresentados, por ser possível realizar todos os serviços independentemente das condições atmosféricas.

4.2.2 Análise aos *Cover Reports* dos três restaurantes do hotel

Cover Reports são relatórios diários que foram realizados pelo *F&B Júnior Coordinator* com ajuda dos supervisores de cada restaurante. Os relatórios foram efetuados em Excel com as devidas fórmulas para análise. São relatórios com dados sobre a performance dos restaurantes e bares. Estes relatórios eram entregues no final do mês ao *general manager* do hotel, e era efetuada uma reunião para discutir e debater os dados apresentados com os respetivos supervisores dos restaurantes. Serve como auxiliar de gestão podendo assim apoiar a criação de uma estratégia para o futuro, bem como identificar oportunidades de melhoria.

Iremos apresentar os dados relativos aos três meses de estágio, para cada restaurante e bar e efetuar a sua devida explicação dos dados.

Tabela 7– Restaurante Italiano Agliolio

Tipologia	Setembro	Outubro	Novembro	Total 3 Meses
Total refeições	8388	7724	5294	21 406
Residentes do hotel	2775	3104	1871	7750
Não Residentes	4706	3399	2709	10 814
<i>Take Away</i>	538	736	470	1744
Crianças residentes e não residentes (até aos 13 anos)	369	485	244	1098
Consumo médio por cliente (excluindo crianças e <i>take Away</i>)	25,84 €	24,31 €	23,33 €	24,49 € (média)
<i>Front of House Labour Cost %</i>	22,5%	13,5%	16%	17,33% (média)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados dos *Cover Reports*.

Considerando 91 dias, a média de refeições nos três meses em análise no Agliolio foi de 235 refeições diárias. É possível verificar os efeitos da sazonalidade, visto que existem cada vez menos pessoas a frequentar o restaurante depois do mês de setembro.

Na tabela 7 é apresentado também um dado bastante importante, o custo em percentagem relativo aos salários da equipa do restaurante (*Front of House Labour Cost*) relativamente ao lucro total efetuado. Logo, o Diretor e supervisor do restaurante conseguem observar se os custos com pessoal estão a aumentar ou a diminuir dependendo do mês em questão. Neste caso, o mês de setembro foi aquele que teve uma percentagem maior.

Como é representado na tabela é possível verificar os efeitos da sazonalidade e da redução de horas de sol no país, visto que em todos os meses existe uma redução de clientes a visitar o Agliolio, que evoluiu negativamente, quer no total de refeições servidas, quer no consumo médio por cliente. Por outro lado, como os meses de outubro e novembro não possuem tantos clientes é reajustado o número de trabalhadores, permitindo, assim, uma redução do *Front of House Labour Cost* comparativamente ao mês de setembro.

O F&B Júnior Coordinator tinha acesso aos relatórios mensais produzidos pelo diretor de F&B e foi realizado um estudo dos dados dos 10 meses em que o restaurante Agliolio esteve aberto, tendo sido possível chegar às seguintes conclusões, tendo em conta que **o Agliolio** esta aberto 306 dias do ano.

O restaurante está aberto 7 dias por semana fazendo almoços, jantares e eventos. Aberto 10 meses por ano (fechado em fevereiro e março). Em média (10 meses) o Agliolio realiza 241 refeições por dia (almoço e jantar). Por mês, a média de refeições servidas é de 7243, sendo que na época alta (agosto) foi atingido mais de 9.000 mil pessoas, (setembro), com 8388 refeições e na época baixa foram servidas 5294 refeições. O custo médio por refeição é de 24,82 €, sendo que a faturação diária média é de 5981,61 €. A faturação média, por mês, do restaurante Agliolio é de 179.771,26 €.

Tabela 8 - Restaurante Indiano

Tipologia	Setembro	Outubro	Novembro	Total 3 Meses
Total refeições	2170	2202	1251	5623
Residentes do hotel	1773	1325	754	3852
Não Residentes	151	489	341	981
<i>Take Away</i>	181	298	115	594
Crianças residentes e não residentes (até aos 13 anos)	65	90	41	196
Consumo médio por cliente (excluindo crianças e <i>take Away</i>)	34,62 €	34,18 €	33,42 €	34,07€
<i>Front of House Labour Cost (%)</i>	13,02 %	13,16 %	19,84%	15,34%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados dos *Cover Reports*.

O restaurante indiano esteve aberto 67 dias, em 91 possíveis, durante os meses de setembro, outubro e novembro, com uma média de refeições diárias de 84. Também para este restaurante, é possível verificar os efeitos da sazonalidade, visto que existem cada vez menos pessoas a frequentar o restaurante depois do mês de setembro, em que as temperaturas são menores e não existem tantas horas de sol como no pico do Verão. De destacar que se verifica uma queda para quase metade de turistas no mês de novembro, em comparação com os meses anteriores.

Tal como foi realizado no restaurante Agliolio, o mesmo foi feito para o restaurante indiano, logo foram apresentados os resultados anuais retirados dos relatórios do Diretor de F&B, para os 10 meses do ano de 2021 em que o restaurante funcionou.

O restaurante está aberto 5 dias por semana e apenas ao Jantar. Aberto 10 meses por ano (fechado em fevereiro e março) possuindo uma equipa total de 17 pessoas. Recebe em média 58 clientes diariamente sendo que na época alta o restaurante recebe cerca de 86 pessoas por dia (agosto) e na época baixa 28. O número total de clientes no ano de 2021 foi de 13.144 pessoas, sendo que o restaurante esteve aberto 226 dias. A faturação média por dia é de 1576,44 €, sendo que o consumo médio por pessoa (excluindo descontos e *Take-Away*) é de 27,18 €. A faturação média mensal é de 34.681,68 €.

Restaurante de Pequeno almoço 'Flavours'

O restaurante *Flavours* antes da pandemia servia almoços e jantares na forma de *buffet self service*, mas com a chegada pandemia as restrições efetuadas pelo governo Maltes alteraram a forma de serviço do restaurante. De momento, o Restaurante serve pequenos-almoços, tendência que se verificou nos últimos dois anos.

Como foi abordado anteriormente existem *membership cards* que podem ser utilizados pelos clientes que não tenham pequeno-almoço incluído, para garantirem um desconto. Também existe a utilização de *vouchers* que permitem o acesso totalmente gratuito ao pequeno-almoço. Os *vouchers* são dados/oferecidos a múltiplos clientes fidelizados ou quando existe algum tipo de reclamação.

No seguinte quadro serão apresentados os dados relativos aos três meses de estágio – setembro outubro e novembro. No final da tabela é apresentada uma variação mensal comparando com o mês do ano anterior.

Tabela 9 - Representação dos pequenos-almoços no Flavours

Tipologia:	Setembro	Outubro	Novembro	Total 3 Meses
Total pequenos-almoços	6683	7799	5291	19 773
PA Incluído	3861	4916	3823	12 600
Residentes a pagar	232	98	107	437
Não residentes a pagar	57	131	95	283
Voucher	1835	1639	844	4318
Desconto (<i>Membership Card</i>)	342	564	216	1122
Crianças	356	451	206	1013
Variação Comparativamente com o Mês do Ano Anterior	2311 (34,58 %)	1971 (25,27 %)	2187 (41,33%)	6469 (33,72%)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados dos *Cover Reports*.

Como se pode observar na seguinte tabela a grande maioria das pessoas que vão ao restaurante Flavours encontram-se em regime de alojamento com pequeno-almoço incluído ou tem um *voucher*.

Em três meses, das 19.773 pessoas que visitaram o restaurante apenas 3,6% pagaram a totalidade do pequeno-almoço (18 €), perfazendo um total de 12.960 € de faturação.

Nos três meses abordados na tabela acima referida também visitaram o restaurante 1.122 pessoas com *membership card* (considerando que os descontos variam de pessoa para pessoa não é possível calcular o valor total).

O aumento de quase 6500 pequenos-almoços em 3 meses comparativamente ao ano anterior (que corresponde a uma taxa de crescimento de 33,72%) deve-se ao facto de o restaurante ter tido uma mudança radical na forma como operava, por força da pandemia COVID-19 e das restrições ao serviço que tiveram de ser implementadas. Nesse sentido, foram realizadas obras no restaurante, proporcionando um aumento de mesas e lugares, permitindo, assim, receber mais pessoas durante o horário estabelecido.

Considerando os dados apresentados, importa comparar os resultados dos três restaurantes. O restaurante com maior número de clientes e vendas é o restaurante italiano, pela dimensão, localização e tipo de gastronomia acessível a todos os gostos. É o restaurante principal do hotel onde deve existir uma gestão moderna e diferenciada para conseguir melhores resultados. O restaurante com maior produtividade e resultados ao nível do consumo médio por cliente é o estabelecimento indiano, que possui uma estratégia focada numa lógica de um restaurante mais pequeno, conseguindo melhores resultados ao nível gastronómico muito associados à equipa especializada e supervisão do mesmo.

Os clientes pagam mais 10 €, em média, no Essence of India comparativamente com o Agliolio, porque estão dispostos a provar novos sabores com qualidade acrescida satisfazendo assim as suas necessidades. O restaurante abrindo apenas ao jantar, apenas cinco vezes por semana e sendo pequeno consegue ser mais bem gerido, pois existe um ambiente mais favorável e uma mais cuidada preparação das refeições, conseguindo criar um produto final com uma qualidade inigualável em Malta.

No caso do restaurante Flavours é apenas usado para os pequenos-almoços, tendo assim resultados diferentes e não comparáveis com outros restaurantes.

4.2.3 Questionários de satisfação

Foram realizados questionários de satisfação aos clientes nos restaurantes Agliolio e Essence Of India, para saber a sua opinião, criando assim um conjunto de dados com objetivo de melhorar a satisfação e dar a conhecer as falhas do serviço e oportunidades de melhoria. Os questionários são colocados junto ao recibo, nos restaurantes.

Figura 10 - Exemplo de um Questionário de satisfação

NAME OF RESTAURANT/BAR AGLIOLIO	DATE OF VISIT 9/10/2021				
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 type="checkbox"/>	<input checked="" 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 MARIA FONSECA	COMMENTS Excelente serviço com especial menu do Dalmiã
EMAIL XXXXXXXXXXXX@XXXXXX.XX	
MOBILE NUMBER XXXXXXXXXX	
WOULD YOU RETURN? <input checked="" type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO	

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.

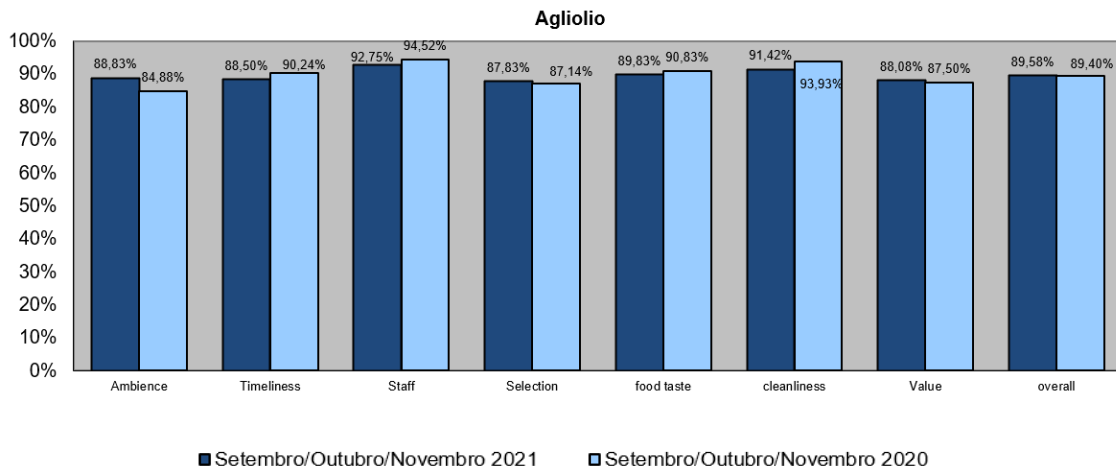
I CONSENT TO THE PROCESSING OF MY PERSONAL DATA BY RGS FOR DIRECT MARKETING PURPOSES.

Como se pode observar os questionários consideram vários critérios, incluindo o ambiente do restaurante, o tempo de serviço, o profissionalismo e simpatia com os clientes por parte dos colaboradores, variedade da carta/menu, a qualidade apresentada e gustativa dos pratos, limpeza geral do restaurante, o valor que atribuem ao restaurante e por fim a satisfação, ou seja a classificação geral que atribuem ao restaurante. Existem 5 escalas de avaliação: excelente (5), Muito Bom (4), Bom (3) satisfatório (2), Fraco (1), podendo o cliente fazer uma observação ou comentário, e informar se voltaria a frequentar o restaurante.

No final de cada mês o *F&B Júnior Coordinator* apresentou um relatório ao diretor de F&B, para analisarem todos os resultados mensais de satisfação dos restaurantes.

Considerando os três relatórios entregues durante o estágio, foi realizada uma média para cada restaurante (Agliolio e Essence of India).

Figura 11 – Resumo dos resultados dos questionários, restaurante Agliolio



Fonte: Elaboração própria com dados dos questionários de satisfação.

Após recolher a informação de 748 questionários, efetuados em 3 meses é possível verificar e comparar os dados de setembro, outubro e novembro de 2021 com igual período em 2020.

Após a análise de dados conseguimos chegar à conclusão de que foram verificadas melhorias em quatro dos sete critérios avaliados no restaurante Agliolio, bem como um aumento da satisfação no indicador que mede a classificação geral.

As melhorias, segundo os clientes, foram conseguidas nos seguintes critérios:

- Ambiente no restaurante;
- Variedade do menu;
- Proposta de valor do restaurante;
- **Classificação Geral.**

Os pontos que possuíram classificação inferior à do ano anterior foram:

- Tempo de serviço (mais demora);
- Profissionalismo e simpatia do staff;
- Qualidade da comida;
- Limpeza do restaurante.

Figura 12 – Intenção de regresso, restaurante Agliolio

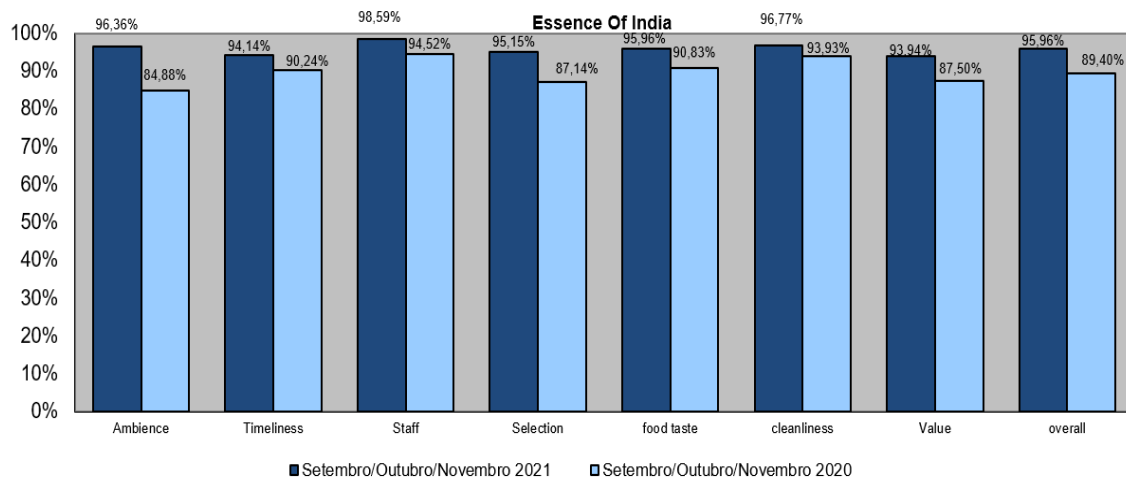


Fonte: Elaboração própria com dados dos questionários de satisfação.

Relativamente à intenção de voltar ou não ao restaurante em 2021, comparativamente a 2020 conseguimos concluir o seguinte. Foram recebidas mais respostas incompletas, com cerca de 9% dos clientes a não responderem à questão, com aumento de 5 pontos percentuais comparativamente ao ano anterior. Houve uma redução de 2 pontos percentuais no que toca à intenção de não voltar ao restaurante, com um total de 1% dos clientes que dizem não pretender voltar novamente, e uma diminuição de 3 pontos percentuais no que toca à intenção de voltar ao restaurante para mais uma refeição, com cerca de 90% dos clientes a assumir que voltariam ao restaurante.

Tal como foi realizado para o restaurante italiano, foi criado um gráfico com 549 inquéritos realizados nos meses de setembro, outubro e novembro de 2021 e a sua devida comparação com os 3 meses do período de 2020 para o restaurante Essence of India.

Figura 13 – Questionários Essence of India



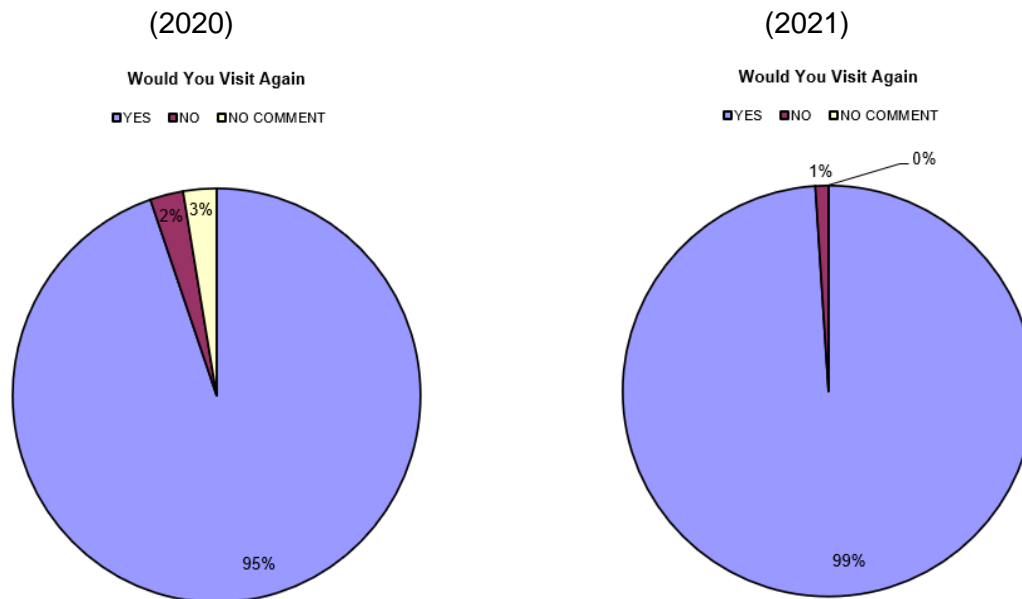
Fonte: Elaboração própria com dados dos questionários de satisfação.

Após a análise dos dados apresentados, é-nos possível constatar que o restaurante Essence Of India melhorou em todos os critérios de avaliação, comparativamente a 2020.

Esta análise temporal, considerando apenas um ano, mostra que o restaurante no seu primeiro ano de abertura começou com boas avaliações muitas delas superior a 90% e que em apenas 1 ano conseguiu subir em todos os critérios de avaliação, segundo os clientes que responderam aos questionários. Estes resultados, revelam que a gestão e planeamento efetuado foi essencial para o desenvolvimento de um restaurante com uma proposta de valor superior à da concorrência, tendo atingido o prémio de Melhor Restaurante Indiano do País de Malta, em 2021, segundo a *Trip Adviser*.

Esta distinção deve-se essencialmente ao *staff*, desde os chefs, aos empregados de mesa e ao supervisor do restaurante que conseguem produzir resultados impressionantes para um restaurante com apenas dois anos de existência. Promovendo a cultura e o toque gastronómico indiano o hotel consegue obter aqui uma vantagem competitiva.

Figura 14 – Intenção de regresso, restaurante Essence of India



Fonte: Elaboração própria com dados dos questionários de satisfação.

Considerando os resultados obtidos relativamente à intenção de voltar, constata-se também uma evolução favorável, com 99% dos clientes a indicar que visitariam o restaurante novamente.

4.3.4 Eventos realizados no Hotel e comparação com anos anteriores

Durante os 10 meses em que o Radisson Blu Golden Sands está aberto são realizados múltiplos eventos como por exemplo, casamentos, batizados, conferencias de negócios, concursos, de que é exemplo o concurso da Miss Malta e a receção das seleções nacionais de futebol de vários países da europa que vão jogar os jogos de qualificação contra Malta.

Através do relatório de contas é nos possível demonstrar a quantidade de refeições que foram vendidas e o total de faturação do *Food and Beverage* durante os eventos e a comparação com o ano anterior como se pode observar na seguinte tabela.

Tabela 10 - Resultados dos eventos do hotel

Ano	2021	2020	2019	2018	2017
'Covers' dos Eventos (Refeições)	2753	2428	2313	1709	1493
Revenue dos eventos (Refeição e Bebida)	88 033 €	75 185 €	71 383 €	53 423 €	46 742 €

Fonte: Elaboração própria com informação adquirida no hotel.

Este tipo de eventos é realizado nas salas de banquete do hotel possuindo capacidade até 300 pessoas no interior e 100 no exterior.

Como é possível observar ao longo dos anos tem existido um aumento de refeições vendidas, um maior lucro todos os anos, fazendo do hotel cada vez mais um destino ideal para a realização de eventos.

4.2.5 Época Festiva

Durante o mês de novembro e dezembro foi preparado o programa festivo para os dias de Véspera de Natal, Natal, Véspera de Ano Novo e Ano Novo.





O principal objetivo do hotel ao criar este tipo de programas festivos é promover momentos mágicos e memoráveis em família na companhia do Radisson Blu. Para tal, é necessário proceder à preparação das reservas e à definição dos preços por cliente, para organizar a época festiva, e garantir o devido *stock* para os eventos. Considerando o atual contexto pandémico, o hotel assegura o reforço da limpeza e desinfeção, seguindo todas as regras do protocolo de segurança, para garantir a segurança dos clientes.

Os restaurantes apresentam uma variedade e diferenciação como por exemplo:

- O restaurante '*Flavours*' apenas serviu buffet, durante os 4 dias de eventos com disponibilização de música ao vivo durante toda a época festiva. Por norma, é este o restaurante com maior adesão por parte dos clientes nesta época.
- O restaurante Indiano Essence of India, realizou apenas jantares em todos os dias, sendo dividido em Carta ou Menu para 2 pessoas. O preço por pessoa e o horário de funcionamento manteve-se o mesmo para todos os dias festivos.

- Por fim o restaurante Italiano Agliolio realizou almoço e jantar nos dias 24, 25 de dezembro e no dia de Ano Novo, sendo que no dia 30 de dezembro promoveu apenas jantar com música ao vivo.

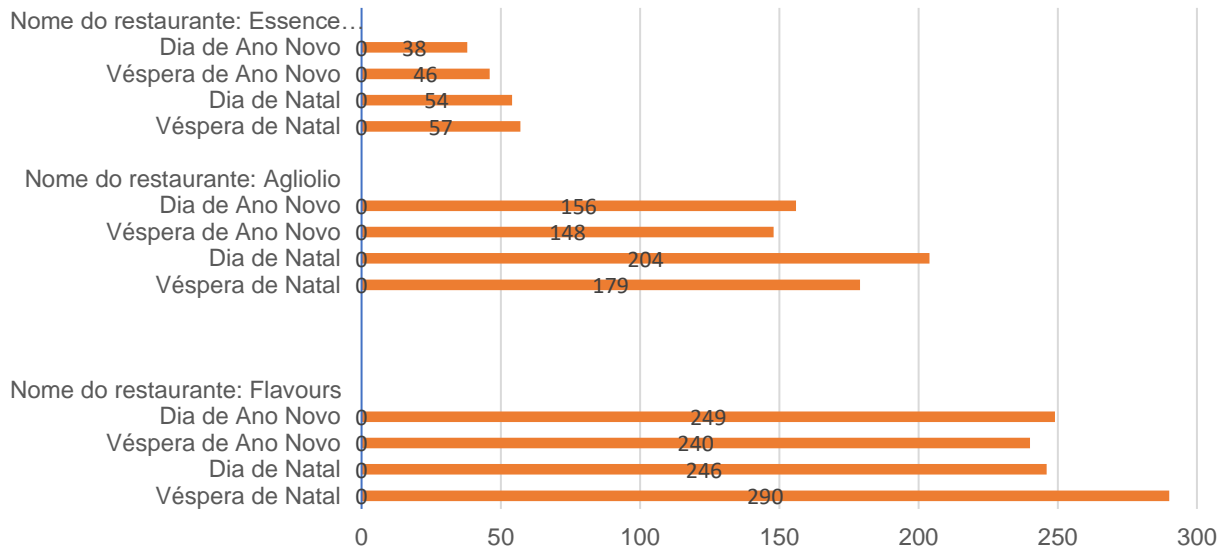
Figura 15 – Tabela de Preços e localização dos eventos

Festivity Info 2021 Summary		Xmas Eve	Xmas Day	NYE	NYD
 Menu Price Time <i>Entertainment</i>	Assisted Buffet	Assisted Buffet	Assisted Buffet	Assisted Buffet	
	A €45 /T €30 /K € 15*	A €55 /T€35/ K €20*	A €80 /T €50/ K €35*	A €55 /T €35/K € 20*	
	19.00-22.30hrs	13.00-15.00hrs	19.30-23.00hrs	13.00-15.00hrs	
	<i>Richard Edwards</i>	<i>Manfred Tanti</i>	<i>Norbert Borg duo</i>	<i>Wayne and Daniel</i>	
 Menu Price Time <i>Entertainment</i>	Ala carte	Ala Carte	Sharing Menu	Ala Carte	
	Dinner only 55€	Dinner only 55 €	Dinner only 55€	Dinner only 55€	
	18.30-22.30hrs	18.30-22.30	19.00-23.00hrs	18.30-22.00	
 Menu Price Time <i>Entertainment</i>	Ala carte	Set Menu lunch only	Set Menu	Set Menu (lunch only)	
	<i>Bookings through AGL</i>	€45	€50	€45	
	Lunch & Dinner	Lunch & Dinner	19.30-23.00hrs	12.00-16.00hrs	
	12.00/16.00 18.30/23.00	12.00/16.00 18.30/22.00	<i>Johnnie G</i>	Dinner 18:30-22:00	
* A » Adults Teens (13yrs – 17yrs) Children/kids (6yrs -12yrs) (Children under 5years of age eat free)					

Fonte: Elaboração própria durante o estágio.

Como o *F&B Júnior Coordinator* terminou o seu estágio no dia 18 de dezembro não foi possível obter qualquer informação depois dessa data. Logo, foi realizada uma estimativa com dados de reservas realizadas até a data final de estágio (sabendo que as reservas fecham no dia 22 de dezembro) e a sua devida comparação com anos anteriores.

Figura 16 - Reservas efetuadas por restaurante até dia 18 de dezembro



Fonte: Elaboração própria com dados recolhidos durante o estágio.

Com cerca de 1907 reservas e com 4 dias ainda para realizar reservas, é bastante possível que o número tenha aumentado. Os preços aumentaram 5 € em todos os restaurantes comparativamente com o ano anterior. Na tabela *infra* apresentamos 3 estimativas para valor de vendas. Uma pessimista, uma mais realistas e a terceira mais otimista, que permite ter uma noção do intervalo de valores esperados.

Tabela 11 – Número de reservas e valor total de vendas, em 2020 e 2021

Evento	2021		2020	
	N.º de reservas	Valor de vendas	N.º de reservas	Valor de vendas
Véspera de Natal	526	25 135 €	597	29 577,77
Dia de Natal	504	25 680 €	724	35 834,23
Véspera de Ano Novo	434	29 130 €	597	45 499,94
Dia de Ano Novo	443	22 805 €	392	19 880,63
Total	1907	102 750 €	2310	130.792,57 €

Fonte: Realização própria com base nos dados do Relatório de contas de 2020/2021

Comparando os dados de 2020 e 2021, conclui-se que o ano de 2021 possuiu menos reservas e espera-se um valor de vendas inferior ao do ano anterior. Esta diminuição deve-se ao aumento de preços, concorrência e à pandemia que apenas permite 6 pessoas por mesa em Malta. As famílias com mais de 6 pessoas teriam de ficar divididas em 2 ou mais mesas e isso pesou muito na decisão final de muitos clientes.

Apesar de, à data de saída do estágio, sobraem 4 dias para efetuar reservas para os dias festivos esperava-se que em 2021 tenham existido menos 400 reservas do que no ano anterior. Essas 400 reservas traduzem-se em cerca de 25.000 a 30.000 euros a menos, comparativamente a 2020.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO

O presente capítulo tem por objetivo realizar uma autoavaliação e reflexão crítica sobre o estágio profissional, realizado em Malta de 8 de setembro até 18 de dezembro no hotel Radisson Blu Golden Sands, com foco na análise dos conceitos presentes no projeto realizado, abordando as problemáticas existentes no hotel, argumentado segundo a opinião do autor os pontos fortes e fracos existentes dentro da organização do hotel.

Começando pela autoavaliação e trabalho realizado nos meses de estágio pode-se afirmar que esta experiência mudou a vida para melhor, visto que o estagiário aprendeu bastante. A responsabilidade atribuída ao estagiário fez com que tivesse de aumentar a sua produtividade e foco para a conclusão dos objetivos propostos. A aprendizagem aqui retida foi importante ao nível pessoal e profissional permitindo o desenvolvimento de múltiplas capacidades e conceitos que serão importantes quando entrar no mundo do trabalho. Este estágio serviu de base para entrar no mundo do trabalho com o pé direito, com conceitos e mentalidades distintas das reunidas antes do estágio, permitindo assim um enriquecimento como trabalhador e como pessoa.

Como possuía múltiplas funções, por vezes no mesmo dia, existia uma responsabilidade acrescida, o que foi bom para mim pois antes não acreditava suficientemente nas minhas capacidades e consegui demonstrar que conseguia resolver todos os problemas que foram aparecendo. Foi um dos passos mais importantes na minha vida, pois se não acreditarmos em nós mesmos o trabalho fica muito mais complexo e dificultado ao nível mental e após 4 meses a mentalidade mudou para melhor de forma a ser um ativo importante dentro da organização em questão.

Foi atribuída uma nota de avaliação de 19 valores no estágio profissional, 2 cartas de recomendação (*General Manager* do hotel e Diretor de F&B), e apresentada uma proposta de trabalho para o verão de 2022, com duração de 6 meses, como administrador, *Host* e supervisor do pequeno-almoço.

A minha autoavaliação corresponde ao 19 visto que foram cumpridos todos os objetivos por mim propostos, neste caso levar o estágio a um outro patamar e sair de Malta com uma proposta futura de trabalho. Ir para outro país para estagiar apenas para acabar o mestrado não era um dos meus objetivos, mas sim ir estagiar, aprender, observar e vencer, sendo o mais produtivo possível e mostrando as minhas capacidades sob pressão.

Abordando os problemas do hotel, é um facto que existem dilemas associados ao passado e ao presente. O facto de o hotel ser bastante dependente de estagiários não é saudável. São cerca de 35 estagiários na época alta, sem receber, sem motivação, com competências pouco desenvolvidas e pouca experiência. Deveria ser feita uma melhor seleção dos estagiários, visto que é bastante importante manter o estatuto de 5 estrelas no hotel. Por exemplo, na receção e *conciierge* cerca de 80% do staff são estagiários e em trabalhadores em *part-time*, o que provoca um serviço mais lento, com mais erros e uma menor produtividade.

Na parte da Administração o grande problema passa pelo pouco escrutínio dos relatórios e dados apresentados. As hierarquias, por vezes, criam demoras na resolução de problemas que poderiam ser simples de se resolver. Na minha opinião, o maior problema do hotel é causado pela contratação de serviços *outsourcing*, que leva ao aumento dos custos variáveis do hotel, não permite o desenvolvimento enquanto equipa devido à elevada rotação de staff num curto espaço de tempo, impedindo que sejam criadas rotinas essenciais de trabalho. Na época alta são cerca de 30/45 colaboradores novos por mês que são subcontratados para ajudar na altura em que o hotel se encontra com mais trabalho, mas grande parte dos trabalhadores não têm grande experiência e ficam a realizar trabalhos básicos, sem grande produtividade. Também existe um problema no que toca a progressão da carreira dentro do hotel, visto que é extremamente difícil subir para uma função de trabalho mais desejada e mais bem remunerada, o que leva a que os melhores trabalhadores saiam ao fim de algum tempo em busca de um trabalho com mais benefícios.

No *housekeeping* o staff é muito reduzido, o que se agravou depois da pandemia, o que leva a que na época alta os quartos sejam só limpos de 2 em 2 dias, ou seja, falamos de um hotel de 5 estrelas que não consegue garantir os serviços de limpeza diariamente. De forma a compensar os clientes que ficam insatisfeitos é-lhes oferecido um *voucher* de pequeno-almoço gratuito, durante um certo período de tempo, o que impacta no retorno financeiro associado ao pequeno-almoço.

A cozinha do restaurante indiano é excecional, quase a chegar a perfeição, enquanto a cozinha do restaurante italiano possui muitos erros, como por exemplo a utilização de ingredientes que não deveriam ser usados segundo a cozinha italiana, a preparação confusa e demorada das refeições e um barulho enorme no interior do restaurante, o que torna o ambiente pesado. Estes são uns dos pontos negativos do restaurante Agliolio.

A manutenção do hotel apresenta défices e contempla uma equipa reduzida. Um exemplo específico pode ser descrito pelo simples facto de os senhores da manutenção não conseguirem pôr uma televisão operacional, muitos vidros dos quartos estão rachados ouvindo-se o vento durante a noite toda não existindo uma solução para tal, os aparelhos de ar condicionado do hotel fazem um barulho de fundo incomodativo e não são feitos esforços para resolver os problemas.

No que toca a forma arquitetónica do hotel, na minha perspetiva, é algo confusa, visto que não existe um fio condutor e adequada localização dos espaços do hotel. Por exemplo, existem duas receções e apenas uma ser utilizada. Outro exemplo é o facto de os serviços do hotel estarem espalhados pelas 3 torres sendo muito complicado para um turista conhecer e adequar-se ao espaço em uma ou duas semanas de férias, apesar de existirem ecrãs informativos para ajudar o cliente quando procura por um certo local/serviço. Estes problemas na forma de organização dos espaços e ao nível arquitetónico criam uma descoordenação dos restaurantes, bares e serviços do hotel.

Os elementos anteriormente descritos pretendem auxiliar na identificação de oportunidades de melhoria para garantia da competitividade do hotel.

6. CONCLUSÃO

O Radisson Blu Golden Sands é um hotel que tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes gerando lucro, vendendo as estadias ao preço certo, ao cliente certo, no momento certo. O seu lema assenta na dedicação ao cliente, traduzida pela mensagem “Yes I Can!”, com que cada colaborador se deve identificar.

Com a análise dos dados efetuada ao contexto do hotel entendemos que durante o verão/época alta o hotel possui a maior taxa de ocupação. Por outro lado, quando setembro termina começa a existir uma descida de voos e clientes para Malta visto que o principal turismo de Malta é o de praia e lazer. Logo, a sazonalidade é um grande determinante do turismo para Malta e para o Radisson Blu Golden Sands.

Após um estudo intensivo e completo foi possível cumprir todos os objetivos que foram propostos desenvolvendo um projeto capaz de explicar o que foi realizado no estágio profissional e como funciona o hotel, identificando as diferenças entre os restaurantes e bares do hotel, ao nível financeiro, da capacidade de atração de clientes, e ao nível da satisfação geral dos clientes dos restaurantes, assente na análise de questionários de satisfação.

As principais conclusões retiradas da análise estatística apresentada no capítulo 4 apresentam-se de seguida.

Os relatórios e contas dos bares apontam para uma tendência de decréscimo da faturação entre setembro de novembro de 2021, o que evidencia claramente a questão da sazonalidade. Os *cover reports* dos restaurantes analisados, considerando os três meses de estágio apontam também claramente para uma tendência de decréscimo no número de clientes atendidos e no valor médio gasto de clientes, nos restaurantes Agliolio e Essence of India. O restaurante Flavours apresentou uma melhoria face ao ano de 2020, fruto dos ajustamentos favoráveis realizados para fazer face aos desafios da pandemia COVID-19.

Da análise dos questionários dos clientes foi possível verificar que em 2021 o restaurante indiano teve uma evolução positiva de todos os critérios face ao ano anterior, enquanto no restaurante italiano se identificou uma melhoria no nível global de satisfação. No restaurante indiano 99% dos inquiridos referiu pretender voltar, enquanto no restaurante italiano 90% dos inquiridos pretendem voltar ao restaurante.

Por último, analisados os resultados da época festiva, comparando os dados de 2020 e 2021, chega-se a conclusão que o ano de 2021 possuiu menos reservas e esperava-se um valor de vendas inferior ao do ano anterior.

Através deste estudo sobre o hotel em questão respondemos a várias questões de forma completa e sucinta, embora algumas mais desenvolvidas que outras. Uma das limitações do presente trabalho foi a dificuldade de recolher informação de anos anteriores, para permitir a comparação temporal. Outra das limitações prende-se com a complexidade de descrever todas as funções, considerando que o estagiário desenvolvia múltiplas tarefas distintas.

Face ao aqui apresentado, considera-se que este projeto contribui para ampliar o conhecimento do funcionamento de um hotel de 5 estrelas e identificar as suas barreiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

Aguilar, F. (1967). *On Scanning the business environment*. New York: Macmillan. Disponível em <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/3245>.

Briffa, V., & Agius, G. (2021). Tourism and COVID-19 in 2020: the case of Malta as a small island. *Small States & Territories Journal*. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/74987>

Camilleri-Fenech, M., Sola, O., Farreny, R., Xavier, Durany X. (2020). The case of a five-star hotel on the island of Malta. *Sustainable Production and Consumption*, 21, 104-119.

Crisafulli, S. (2019). Characters and consequences of the evolution of tourism in Malta. *Humanities*, 8(2), 157–196.

European Statistical System & National statistics office (2021). *Collective Accommodation Establishments: Q2/2021. News Release*. Retrieved from https://nso.gov.mt/en/News_Releases/Documents/2021/08/News2021_151.pdf

Foxell, E., Trafford, A. (2010). Repositioning Malta as a cultural heritage destination. *International Journal of Culture. Tourism and Hospitality Research*, 4(2):156-168.

Graham, A., Papatheodorou, A., Forsyth, P. (2010). *Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel*. United Kingdom: Ashgate Publishing Ltd.

Katircioglu, S., Cizreliogullari, M. e Katircioglu, S. (2019). Estimating the role of climate changes on international tourist flows: Evidence from Mediterranean Island States. *Environmental Science and Pollution Research*, 26:14393–14399.

Malta Tourism Authority (2016). *Report: Malta ratings environment aspects 2015*. Deloitte. Disponível em <https://www.mta.com.mt/en/file.aspx?f=32328>.

Malta Tourism Authority (2020). *Tourism in Malta: Facts & Figures 2019*. Malta Tourism Authority.

Marmol, T. Feys, B., Probert C. (2015). *PESTLE analysis*. USA: 50Minutes, Gestion & marketing., v. 28. ISBN 9782806270672 2806270677.

Moody's Corporation (2019). *Report: Malta the most tourism dependent country in the world*. Published in: <https://www.economy.com/malta/indicators>.

NSO (2019). *Annual Report 2019 of the Island of Malta as a State*. National Statistics Office Lascais.

Pace, L. (2016). How do tourism firms innovate for sustainable energy consumption? A capabilities perspective on the adoption of energy efficiency in tourism accommodation establishments. *Journal of cleaner production*, 111(B), 409-420.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2019). *Human Development Report 2019*. Nações Unidas.

Ransley, M. (2012). Case Studies in International Tourism Report International Tourism in Malta and Cyprus, *Comparative Report MICE*.

Scicluna, E. (2019). *Budget Speech 2019*. Ministry for Finance. ISBN: 978-99957-58-34-9.

Selmi, L., Coratza, P., Gauci, R., & Soldati, M. (2019). Geoheritage as a Tool for Environmental Management: A Case Study in Northern Malta (Central Mediterranean Sea). *Resources*, 8(4), 168. MDPI AG. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/336849001_Geoheritage_as_a_Tool_for_Environmental_Management_A_Case_Study_in_Northern_Malta_Central_Mediterranean_Sea.

UNESCO (2015). *Properties inscribed on the World Heritage List Malta 2015*. UNESCO.

World Economic Forum (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf.

Webgrafia

Busuttil, S. (2021). The Maltese history. *Repubblika ta*. Obtido de <https://www.britannica.com/place/Malta> (consultado a 11 de janeiro).

European Environment Agency (2020). *European Environment Agency*. Valleta: Climate Adapt. Obtido em 30 de 12 de 2020, de <https://www.eea.europa.eu/countries-and-regions/malta> (consultado a 11 de janeiro).

Eurostat (2021). Portugal e Malta com as menores taxas de Inflação 2022. *Jornal De Noticias*. Obtido de <https://www.jn.pt/economia/portugal-com-2-menor-inflacao-da-ue-em-dezembro-14508894.html> (consultado a 11 de janeiro).

Exame (2017). Mapa mostra quanto os países ganham (e dependem) do turismo. Obtido de <https://exame.com/economia/mapa-mostra-quanto-os-paises-ganham-e-dependem-do-turismo/> (consultado a 14 de janeiro).

Enemalta (2021). Malta - Emisiones de CO2 (2021). Obtido de <https://pt.countryeconomy.com/energia-e-meio-ambiente/eletricidade-consumo/malta>. (Consultado a 15 de fevereiro).

GOV Malta (2019). *Iniciatives and taxes*. Valleta: Malta, GOV. Obtido de publicservice.gov.mt (consultado a 11 de janeiro).

Instituto Nacional De Estatistica (2020). Plataforma da divulgação das previsões para 2021. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE (consultado a 11 de janeiro).

Knoema (2021a). Turismo em Malta e os seus Indicadores chave. *Datasets Malta*. Obtido de <https://pt.knoema.com/atlas/Malta> (consultado a 12 de janeiro).

Knoema (2021b). Urban Population. Obtido de <https://pt.knoema.com/atlas/Malta/Popula%c3%a7%c3%a3o-urbana-percent-do-total> (consultado a 12 de janeiro).

International Transparency (2021). Obtido em <https://transparencia.pt/corruption-perception-index/> (consultado a 10 de janeiro).

Observador (2021). Malta lidera subidas, Itália no fundo. Obtido de: <https://observador.pt/2022/02/10/bruxelas-melhora-previsoes-de-crescimento-economico-em-portugal-55-em-2022-e-26-em-2023/> (consultado em 13 de janeiro).

NSO (2020). Countries of origin of Malta's tourists in 2019 with the highest share of tourists. *NSO Magazine 2020*. (consultado a 12 de janeiro).

World Bank (2017). Current Income Level of Malta. Obtido de <https://data.worldbank.org/country/malta>. (consultado em 13 de janeiro).