



ESTG

2020 | PREFERÊNCIAS DO SEGMENTO SÉNIOR NORTE-AMERICANO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

PREFERÊNCIAS DO SEGMENTO SÉNIOR NORTE-AMERICANO

Estudo exploratório no *BOCA WEST COUNTRY CLUB*

Luís Miguel Mercês



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

Luís Miguel Mercês

PREFERÊNCIAS DO SEGMENTO SÉNIOR NORTE-AMERICANO: ESTUDO EXPLORATÓRIO NO *BOCA WEST COUNTRY CLUB*

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Turismo, Inovação e Desenvolvimento

Trabalho efetuado sob a orientação do

Prof. Doutor Carlos Fernandes

Novembro de 2020

AGRADECIMENTOS

A realização do presente relatório de estágio exigiu um enorme esforço, empenho, dedicação e foco. Foi possível desenvolver este trabalho devido à participação e ajuda de algumas pessoas, pelo que gostaria de aqui mencionar o meu sincero agradecimento. Sem esses contributos, esta investigação não teria sido possível.

Agradeço, primeiramente, ao Professor Doutor Carlos Fernandes, orientador do relatório de estágio, pelo apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o presente documento. Acima de tudo, obrigado por me ter acompanhando nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica. A sua visita aos Estados Unidos refletiu a importância que dá aos seus estudantes, sendo um gesto inesquecível e marcante.

Seguidamente, gostaria de agradecer à Coordenadora do Curso a Professora Alexandra Correia, que se disponibilizou, desde o primeiro dia, para nos guiar e ajudar na realização deste trabalho, pela sua sabedoria e pelas contribuições.

Ao longo desta caminhada de 5 anos, foram imensos os professores da Licenciatura em Turismo e do Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento que enriqueceram os meus conhecimentos. Agradeço a todos pelas competências que me transmitiram ao longo deste percurso académico, que culminaram na elaboração deste relatório.

A todos os amigos e colegas que de uma forma direta ou indireta, contribuíram, e auxiliaram na elaboração do presente estudo, pela paciência, atenção e força que prestaram em momentos menos fáceis. Um especial agradecimento ao Tiago Sampaio e Sónia Guerreiro pelo apoio antes, durante e após o período de estágio.

À minha família, pai, mãe, avós, tios e tias em especial, que sempre me apoiaram e mostraram interesse pelo meu trabalho. Foram eles que sempre me ouviram e apoiaram, em todos os momentos, incondicionalmente.

A todos, os meus sinceros agradecimentos por permitirem que este relatório de estágio seja uma realidade.

RESUMO

Tendências atuais da procura turística sugerem que os seniores representam um dos segmentos do mercado norte americano que merecem a maior atenção dos gestores de destinos turísticos. Os seniores levam uma vida cada vez mais ativa e gastam muito acima da média na procura de orientações para ajudar a viver vidas mais longas e saudáveis. Estudos indicam que os seniores são, em geral, o grupo demográfico com maior rendimento disponível e com tendências para gastar em atividades de lazer, entretenimento, saúde e bem-estar.

Por outro lado, o mercado norte-americano está em franco crescimento para o turismo português. O próprio Turismo de Portugal definiu uma política específica estruturada com as tendências e a procura do mercado norte americano, focado precisamente no mercado sénior. Esta política realça a aposta na autenticidade, na diversidade do destino, na proteção da experiência e na diversificação da oferta e aposta no conceito *tailor made*, com ênfase na qualidade dos serviços.

É objetivo deste estudo investigar o comportamento do segmento sénior norte-americano e apresentar recomendações e boas práticas para melhor adequar a oferta do turismo português, especificamente para este segmento de mercado. Deste modo, realizou-se um estágio, que teve como estudo de caso o *Boca West Country Club*, localizado na cidade de Boca Raton, no estado da Flórida (EUA). As atividades desenvolvidas ao longo do estágio, permitiram contato diário, direto e consistente com estes consumidores, numa perspetiva de observação participante. A caracterização e o perfil destes consumidores sugerem que se trata de um segmento de luxo, com uma obsessão pela excelência no serviço ao cliente.

Palavras-chave: segmento sénior, serviço ao cliente, turismo de luxo e boas práticas

ABSTRACT

Current trends in tourist demand suggest that seniors represent one of the segments of the North American market that deserve the greatest attention of tourism destination managers. Seniors lead an increasingly active life and spend much above average looking for guidance to help live longer, healthier lives. Studies indicate that seniors are, in general, the demographic group with the highest disposable income and with tendencies to increase in leisure, entertainment, health and well-being activities.

On the other hand, the North American market is booming for Portuguese tourism. Turismo de Portugal itself defined a specific policy structured with the trends and demand of the North American market, focusing precisely on the senior market. This policy highlights the commitment to authenticity, the diversity of the destination, the protection of the experience and the diversification of the offer and the tailor made concept, with emphasis on service quality.

The objective of this study is to investigate the behavior of the North American senior segment and to present recommendations and good practices to better adapt the Portuguese tourism offer, specifically for this market segment. Thus, an internship was carried out which had as a case study the Boca West Country Club, located in the city of Boca Raton, in the state of Florida (USA). The activities developed during the internship, allowed daily, direct and consistent contact with these consumers, in a perspective of participant observation. The characteristics and profile of these consumers suggest that it is a luxury segment, with an obsession for excellence in customer service.

Keyword: senior segment, customer service, luxury tourism and good practices

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

ÍNDICE

ÍNDICE DAS TABELAS

ÍNDICE DAS FIGURAS

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
1.1. Introdução	3
1.2. Segmentação no marketing	3
1.3. A importância das motivações e os comportamentos dos consumidores	5
1.4. O segmento sénior	7
1.5. Turismo de luxo	11
1.6. Qualidade total dos serviços	13
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	15
2.1. Introdução	15
2.2. Propósito do estudo.....	15
2.3. Objetivos principais, objetivos secundários e perguntas de pesquisa.....	17
2.4. Recolha de dados	18
2.4.1. Dados secundários	19
2.4.2. Dados primários.....	20
2.4.3. Amostra da população	22
2.5. Preparação dos dados.....	23

2.5.1.	Análise dos dados	23
CAPÍTULO 3 – A CARACTERIZAÇÃO DO SÉNIOR NORTE-AMERICANO		25
3.1.	Introdução	25
3.2.	Perfil sociodemográfico e comportamental do consumidor sénior	25
3.3.	Conceito de <i>Country Club</i>	28
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE.....		30
4.1.	Introdução	30
4.2.	Enquadramento geográfico	30
4.3.	Caracterização do empreendimento.....	30
4.4.	Missão, Visão e Valores	37
4.5.	Estrutura organizacional	39
4.5.1.	Dimensão organizacional do departamento de <i>Food & Beverage</i>	40
CAPÍTULO 5 – ESTÁGIO CURRICULAR		45
5.1.	Introdução	45
5.2.	Objetivos.....	45
5.3.	Processo de candidatura.....	45
5.4.	Funções desempenhadas	46
5.5.	Desenvolvimento profissional e pessoal – uma autoavaliação.....	54
CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....		57
6.1.	Introdução	57
6.2.	Resultados por conversas informais	57
6.3.	Resultados por observação participante.....	62
6.4.	Resumo dos resultados.....	67
CAPÍTULO 7 – RECOMENDAÇÕES E BOAS PRÁTICAS		69
7.1.	Ligação entre Portugal e o mercado norte-americano	69
7.2.	Recomendações e boas práticas	72

7.2.1. Estratégia do produto e destino	73
7.2.2. Tática em termos de técnica e qualidade do atendimento	74
CAPÍTULO 8 – REFLEXÕES FINAIS E CONCLUSÃO	77
8.1. Introdução	77
8.2. Considerações finais	77
8.3. Limitações.....	78
8.4. Conclusão.....	79
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXOS	
APÊNDICES	

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Recolha de Informação - Métodos, Fontes e Formas de Registo.....	23
Tabela 2 - Restaurantes no Boca West Country Club	34
Tabela 3 - Bares no Boca West Country Club	36
Tabela 4 - Descrição das funções principais desempenhadas no Prime Cut.....	47
Tabela 5 - Descrição das funções secundárias desempenhadas no Prime Cut	48
Tabela 6 - Descrição das funções principais desempenhadas no Grand Central.....	49
Tabela 7 - Descrição das funções secundárias desempenhadas no Grand Central.....	50
Tabela 8 - Descrição das funções principais desempenhadas no Panache	51
Tabela 9 - Descrição das funções secundárias desempenhadas no Panache	52
Tabela 10 - Descrição das funções principais desempenhadas em banquetes	53
Tabela 11 - Descrição das funções secundárias desempenhadas em banquetes.....	54
Tabela 12 - Preferências sobre os destinos de viagem	60
Tabela 13 - Preferências sobre o meio de transporte.....	61
Tabela 14 - Preferências sobre o tipo de alojamento.....	61
Tabela 15 - Preferências sobre a alimentação	63
Tabela 16 - Preferências e requisitos sobre o serviço ao cliente na restauração	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Bases de segmentação.....	4
Figura 2 - Campanhas publicitárias de acordo com as necessidades.	6
Figura 3 - Motivações dos turistas seniores	9
Figura 4 - Motivações dos turistas segmentados por idades	10
Figura 5 - Património Líquido Familiar Médio categorizado por idades nos EUA	27
Figura 6 - População norte-americana acima dos 65 anos, em 2018	28
Figura 7 - Complexo principal.....	31
Figura 8 - Campo de golfe "19th Hole", BWCC.....	31
Figura 9 - Projeto Akoya	32
Figura 10 - Interior de um dos apartamentos Akoya.....	33
Figura 11 - Restaurante Panache	33
Figura 12 - Restaurante Grand Central.....	33
Figura 13 - Restaurante Mr. D's	35
Figura 14 - Restaurante Splash Bar	35
Figura 15 - Restaurante Prime Cut	35
Figura 16 - Restaurante My TT	35
Figura 17 - Bar Onyx.....	36
Figura 18 - Bar Living Room	36
Figura 19 - Estrutura Organizacional do BWCC	40
Figura 20 – Estrutura Organizacional do departamento F&B.....	41
Figura 21 - Planta de serviço para o restaurante Prime Cut	43
Figura 22 - Distribuição das dormidas de americanos por NUTS II.....	69
Figura 23 - Distribuição das dormidas de americanos por tipologia de alojamento	70
Figura 24 - Distribuição das dormidas de americanos por meses 2018-19.....	71

INTRODUÇÃO

Este relatório surge no âmbito do estágio que integra o Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento no Instituto Politécnico de Viana do Castelo. O estágio demonstra como realizar as atividades relacionadas diretamente com as funções desempenhadas pelo colaborador. Simultaneamente, utilizar as mesmas atividades como oportunidades para recolher dados que nos permita retirar conclusões sobre o comportamento de um determinado segmento de mercado. Procurar novos mercados é de extrema importância na medida em que o turismo está constantemente em evolução, sendo necessário estar a par das mudanças, como por exemplo, o aparecimento de novos segmentos emergentes.

O caso do mercado norte-americano consta na estratégia do Turismo de Portugal para diversificar a procura para o destino Portugal. De facto, o número de turistas norte-americanos em Portugal tem tido um crescimento acelerado, representando cerca de 2,2 milhões de dormidas e 968 milhões de euros em receitas turísticas, só em 2018 (TravelBI, 2019).

O estágio teve início no dia 6 de novembro de 2019 no *Boca West Country Club* (EUA) tendo sido concluído a 25 de março de 2020 e enquadra-se nas áreas do serviço ao cliente e restauração. Deste modo, a realização deste estágio em contexto profissional teve como objetivo principal integrar e consolidar os conhecimentos obtidos na fase curricular do Mestrado e adquirir e melhorar competências no contexto da área a ser analisada.

O principal objetivo do trabalho é compreender quais os comportamentos dos seniores americanos com alto rendimento, nomeadamente suas atitudes, interesses e padrões de consumo. Estes dados permitiram estabelecer o seu perfil e apresentar recomendações de boas práticas para a adequação dos serviços, produtos e destinos, em Portugal, que pretendam trabalhar com este segmento de mercado no contexto de turismo de luxo.

Ao nível do desenvolvimento do relatório, primeiramente realizou-se uma revisão de literatura, de modo a construir o enquadramento teórico. Após esta primeira parte, realizou-se o estágio e a investigação numa abordagem qualitativa no local supracitado, adotando a

observação participante como técnica de pesquisa. Por último, já com os dados recolhidos, procedeu-se à escrita do trabalho.

O presente relatório está dividido em oito capítulos. Começando com a revisão bibliográfica, tendo presente um enquadramento teórico de diversos conceitos associados a esta investigação, como a segmentação no marketing, a importância das motivações e o comportamento dos consumidores, o segmento sénior, o turismo de luxo e a qualidade e importância dos serviços. O capítulo 2 é composto pela metodologia, que identifica e justifica o enquadramento da investigação. No capítulo 3 são apresentados dados secundários sobre aspetos sociodemográficos e comportamentais do sénior norte americano. Um dos comportamentos identificados à partida, é o modo de vida integrado, significativamente, em *country clubs*. Por este motivo, procede-se à definição de *Country Club* e explica-se sua popularidade perante este segmento de mercado. O capítulo 4 é desenvolvido ao redor da entidade de estágio, onde são abordados aspetos como a caracterização do empreendimento, o enquadramento geográfico, a missão, visão e valores, a sua evolução e estrutura organizacional. De modo a completar este capítulo, foram adicionados alguns anexos e apêndices ilustrando o local e os detalhes da sua organização interna. O capítulo 5 é focado no estágio curricular, onde são identificadas e explicadas as funções desempenhadas, o processo de candidatura e a forma como as atividades técnicas da restauração permitiram o desenvolvimento profissional e pessoal. Seguidamente, o capítulo 6 aborda os resultados dos dados obtidos através da observação participante e as notas de campo. O penúltimo capítulo é dedicado às boas práticas para a adequação dos serviços no turismo em Portugal. O último capítulo é reservado às reflexões, onde são expostas as considerações finais, bem como as limitações sentidas ao longo de todo o processo.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. Introdução

Este capítulo abarca a revisão de literatura, iniciando-se com a segmentação no marketing, compreendendo a sua definição e importância, vertentes e correlação com o segmento do mercado sénior. Ao longo da revisão da literatura é, ainda, abordada a importância das motivações e os comportamentos dos consumidores, de modo a compreender as suas necessidades e opções de compra. Desenvolve-se a temática sobre o segmento sénior e a associação com o turismo de luxo e a qualidade e importância dos serviços

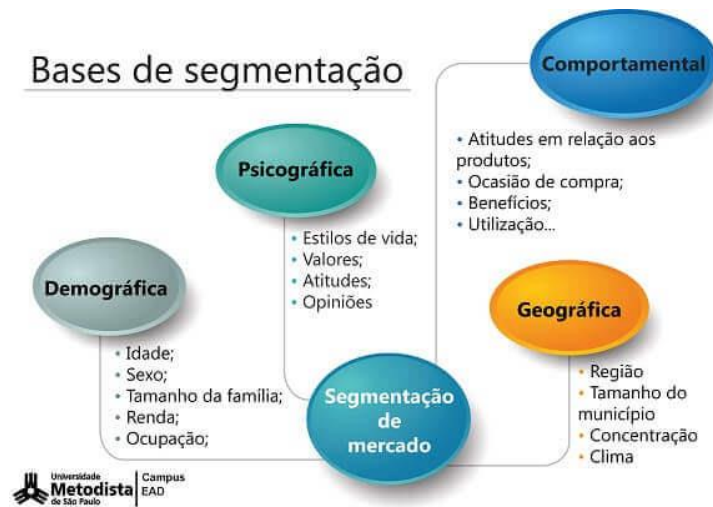
1.2. Segmentação no marketing

No mundo do marketing é fundamental a existência do conceito “segmentação”, já que é uma das ferramentas mais eficientes para que os profissionais de marketing alcancem o seu público-alvo (Tucunduva, 2018). A segmentação de marketing é o processo de dividir o mercado de potenciais clientes em diferentes grupos e segmentos com base em determinadas características, ou seja, os membros desses grupos, por norma, compartilham características semelhantes (Hayfaz, 2018). Deste modo, a segmentação de marketing é também a forma que determina como é que uma determinada organização/empresa/entidade cria os subconjuntos de um mercado com base em diversos aspetos, como os dados demográficos, necessidades, prioridades, interesses comuns, critérios psicográficos ou comportamentais (Hayfaz, 2018).

Carvalho (2019) refere que na área de marketing, a segmentação do mercado divide-se em dois níveis - o nível estratégico e o nível tático. Assim, a nível estratégico é necessária uma ligação direta com as decisões de posicionamento, enquanto que ao nível tático, é importante saber-se direccionar e focar nos grupos de consumidores corretos, de modo a que exista uma correta segmentação de mercado.

Existem 4 tipos diferentes de segmentação de mercado, sendo eles demográfico, psicográfico, comportamental e geográfico, como é possível observar na figura 1.

Figura 1 - Bases de segmentação



Fonte: Universidade Metodista de São Paulo (2018)

Primeiramente, a segmentação demográfica divide uma população com base em variáveis como idade, sexo, tamanho do agregado familiar, renda, ocupação, religião, raça e nacionalidade. A geográfica foca-se na região, tamanho do município, concentração e, também, no clima. Já a segmentação psicográfica utiliza o estilo de vida das pessoas, atividades, interesses e opiniões, estilo de vida, e posição social. No que toca a segmentação comportamental, semelhante à psicográfica, esta divide a população de acordo com o seu comportamento de compra, uso e padrão de decisão (atitudes em relação ao produto, benefícios do mesmo, entre outros aspetos) (Alves, 2006).

É usual os conjuntos [grupos] terem vários aspetos em comum, o que acaba por facilitar a personalização das campanhas promocionais, porque a empresa [e destino] saberá qual o seu foco num grupo específico de consumidores (Ibid). Consequentemente, a segmentação de mercado é uma estratégia de marketing de fundamental importância para o sucesso da empresa (Tucunduva, 2018) e do destino. De acordo com Lamb *et al* (2004, p. 262-263):

“A segmentação de mercado tem um papel importante na estratégia de marketing de quase todas as organizações bem-sucedidas e é uma poderosa ferramenta de marketing, por diversas razões. A mais importante é que todos os mercados incluem grupos de pessoas ou organizações com diferentes necessidades e preferências de produtos. A segmentação de mercado ajuda os profissionais de marketing a definir mais precisamente as necessidades e desejos do consumidor. Devido ao fato de que os segmentos de mercado diferem de tamanho e potencial, a segmentação ajuda os tomadores de

decisões a definir os objetivos de marketing de maneira mais precisa e a melhor alocar os recursos. Por sua vez, o desempenho pode ser mais bem-avaliado quando os objetivos são mais precisos”.

Lopes e Maia (2012: p. 140) reiteram esta importância, assim como a da gestão do marketing quando referem que a real importância da segmentação turística se baseia em dois principais vetores, nomeadamente:

- a) a segmentação da procura, ou seja, pretende-se identificar os *clusters* de turistas existentes com base nas suas necessidades e preferências. Em termos de gestão estratégica, tal tarefa permite configurar produtos turísticos de forma mais fiel às necessidades e preferências dos turistas o que, em última instância, permite operar na eficácia e eficiência dos recursos disponíveis por parte do destino, sejam eles humanos, naturais e/ou infraestruturais.
- b) a segmentação da oferta, nomeadamente, através de estratégias de geomarketing e geosegmentação. Por outras palavras, torna-se possível segmentar a oferta turística de um país com base na localização específica das suas regiões.

Neste sentido, a segmentação do mercado turístico assume-me como um dos vetores mais importantes no momento de ajustar a oferta [dos destinos turísticos] à procura [dos turistas] (Marketing Insights, 2017).

1.3. A importância das motivações e os comportamentos dos consumidores

A segmentação da procura obriga a observar e estudar o comportamento do consumidor, de modo a entender as suas necessidades, motivações e possibilidades de compra (Cruz, 2005). Assim, a motivação ao consumo é baseada na satisfação dessas necessidades, tornando-se numa meta a ser alcançada (Cruz, Roesler & Fabrício, 2016). A *American Marketing Association* afirma que “A interação dinâmica de sentimentos e percepções, comportamentos e ambiente pelo qual os seres humanos conduzem os aspectos das relações de troca em suas vidas. [...] -uitas vezes é usado para descrever o campo interdisciplinar do estudo científico que tenta entender e descrever tal comportamento” (Frankenthal, 2017, p. 1).

Para entender tal comportamento, a abordagem mais conhecida que interliga as necessidades com a motivação humana foi criada pelo psicólogo Abraham Maslow. Este refere que as

necessidades humanas são repartidas em diversas áreas, com base em carências (Figura 2). Barboza (2018) refere ainda que consumo de produtos e serviços é um meio de saciar essas carências.

Figura 2 - Campanhas publicitárias de acordo com as necessidades.

Necessidades	Produtos	Mensagens publicitárias
Fisiológicas	Bebidas, remédios, alimentos	“Realmente, mata a sede.” (Gatorade) “Tomou Doril, a dor sumiu.” (Doril)
De segurança	Seguros, sistemas de alarme, investimentos	“Você vai mais bem protegido sob o guarda-chuva.” (Travelers Insurance) “Sedex. Mandou. Chegou.” (Correios) “Potência não é nada sem controle.” (Perelli)
Sociais	Vestuário, bebidas, clubes, acessórios	“Somos a sua companhia.” (TAP Air Portugal) “O banco da sua vida.” (Banco Real)
De estima	Carros, mobília, cartões de crédito, lojas, bebidas alcoólicas, cosméticos	“A estrela é você.” (Lux) “Os líderes vestem.” (Hugo Boss) “Bem-estar bem.” (Natura) “A way of life.” (Brooksfield)
De autorrealização	<i>Hobbies</i> , viagens, educação, cultura, bens de luxo	“Porque a vida é agora.” (Visa) “Desafios. Aventuras. Crescimento.” (Escola) “A arte de escrever.” (Montblanc)

Fonte: Barboza (2018)

O marketing pode oferecer um motivo/estímulo para satisfazer uma necessidade específica e induzir a um comportamento específico. Desta forma, os profissionais dessa área precisam de desvendar como é que as necessidades humanas podem ser alcançadas. Na presente figura é possível evidenciar algumas campanhas publicitárias de acordo com as necessidades do consumidor (Barboza, 2018). Necessidade e desejo são duas características necessárias à passagem para o ato de consumo, contudo o consumidor acaba também por sofrer influências externas, como fatores culturais, tecnológicos e de grupos de referência (Mendes, 2014).

1.4. O segmento sénior

Estima-se que o número de pessoas com mais de 60 anos constituirá 22% da população mundial até 2050 (Magnus, 2011). É relevante mencionar que em muitos países, o aumento da esperança de vida combinado com a queda contínua nas taxas de natalidade constitui um aumento dos segmentos de consumidores idosos e turistas em geral, tanto em percentagem quanto em número absoluto. Segundo o relatório “*World Population Ageing*” (2015), a idade média deverá aumentar em cerca de 10 anos no próximo meio século, enquanto que o índice de envelhecimento deverá triplicar no mesmo período (2000-2050). Além disso, nas regiões mais desenvolvidas, a população com 60 anos ou mais está a crescer a um ritmo acelerado (2,0% ao ano) e deve aumentar em 58% nas próximas quatro décadas, passando de 264 milhões em 2009 para 416 milhões em 2050. Ou seja, em estimativas prevê-se que o número de idosos deverá aumentar de 473 milhões em 2009 para 1,6 mil milhões em 2050 (Nella & Christou, 2016). O crescimento deste segmento transformou-o num segmento de mercado importante para uma variedade de bens, serviços e marcas, todavia, várias empresas ainda não tiram proveito da oportunidade de negócio que este segmento representa (Antunes & Teixeira, 2014).

Dentro deste segmento distinguem-se, geralmente, os YAS (*Young Active Seniors*), adultos de 55-64 anos, saudáveis e ativos, que em termos de turismo são experientes, mais informados e exigentes quanto à qualidade dos serviços prestados (Cavaco, 2009). Estes procuram ofertas personalizadas, atividades ligeiramente sedentárias e com um custo alto. Por outro lado, os seniores com idades superiores a 65 anos desenvolvem poucas atividades profissionais remuneradas, aumentando o seu tempo livre, estes acusam perdas de rendimento com a passagem a reformados, no entanto, gostam de investir o seu tempo em férias mais longas, em destinos mais distantes, embora prefiram férias algo sedentárias (Lopes, 2018). Para Pesonen (2015), o volume deste grupo continua a crescer com a esperança de vida, contudo aumentam as suas fragilidades biológicas e com elas as necessidades de cuidados de saúde. De acordo com Cavaco (2009), na Europa, este segmento representava 15% dos turistas consumidores em 2000 e representará 22 % em 2025.

Ferreira (2004: p. 336), sublima a existência de 4 subsegmentos, dentro do segmento sénior.

- a) «novo» turista sénior: seniores mais novos, com um maior nível de instrução e mais ativos, com uma maior fragmentação dos períodos de férias, optando por diversificar (o turista visita mais locais, mas permanece menos tempo no destino), normalmente é maior a proporção de solteiros e divorciados;
- b) turista sénior estereótipo: possui uma idade média mais elevada, com menor autonomia, habitualmente existe uma grande proporção de viúvas, optam por viagens na companhia de amigos, possuem um menor nível de instrução e rendimento, tendo atenção aos preços na escolha dos destinos, realizam viagens internacionais (durante as estações intermédias), e existe fidelização aos destinos;
- c) turista sénior com poder de compra: turistas recentemente reformados, com uma elevada disponibilidade de tempo e de posses monetárias, habitualmente sem compromissos familiares, com uma favorável condição física, manifestando curiosidade e vontade para viajar, predominantemente a meio das estações;
- d) jovem sénior veraneante: seniores de menor idade, entre os 55 e 64 anos, tendo a preferência de realizar férias durante as épocas altas e em família (este subsegmento geralmente possui já agregados multigeracionais), são indivíduos bastante ativos e detêm uma grande disponibilidade financeira.

O mercado sénior não é homogéneo e são diversas as razões que influenciam as decisões da atividade do turista (Cardoso & Ferreira, 2014). Cavaco (2009) reforça esta posição de que o turismo sénior não corresponde apenas a um nicho, mas sim a um alargado segmento de mercado, com elevadas taxas de crescimento nas sociedades ocidentais, especialmente nos fluxos domésticos e internacionais. Muitos destes fatores dependem de motivos como o contexto sociocultural, educação e ambiente laboral. A figura 3 mostra as principais motivações dos turistas seniores, de forma geral (Alén, Domínguez & Losada, 2012). De acordo com os argumentos referidos por estes autores, por motivos de competitividade, a empresa e/ou destino necessita de apostar, cada vez mais, na supersegmentação da procura.

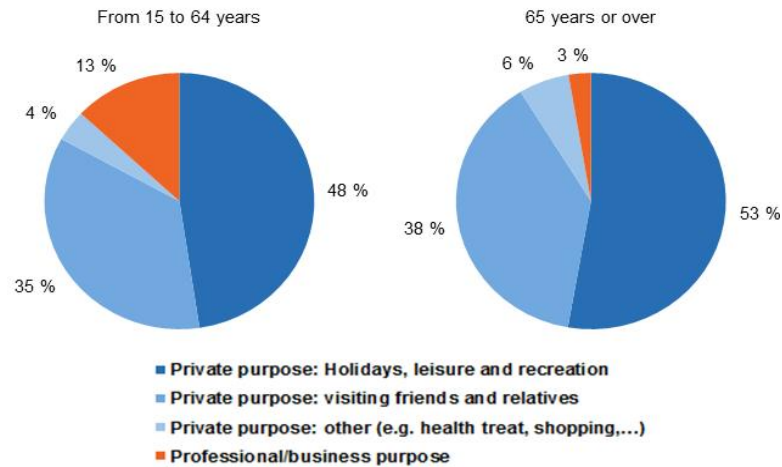
Figura 3 - Motivações dos turistas seniores

Autores e zonas de estudo	Motivações do cidadão sénior
Horneman, Carter, Wey and Ruys (2002) Queensland (Australia)	Viajar enquanto a saúde é boa Passar tempo com família e amigos Visitar lugares desejados Aproveitar ao máximo o tempo livre
Acevedo (2003) Brasil	Experimentar novas coisas/visitar novos lugares Descansar e relaxar Fugir à rotina diária Interagir com outras pessoas
Hossain, Bailey and Lubulwa (2003) Australia	Férias Visitar família
Huang and Tsai (2003) Tapei and Jaohsiung (Taiwan)	Os três mais importantes: Descansar e relaxar Conhecer pessoas e socializar Estar com a família
Lee and Tideswell (2005) Korea	Disfrutar das atrações naturais Visitar novos lugares e experimentar novas coisas Ocupar o tempo livre
Chen (2009) Tainan (Taiwan)	Não existiu diferenças significativas entre as motivações de ambos os grupos. As duas motivações mais importantes são: Observar coisas durante as férias que usualmente não vêm na rotina diária Estar com a família e amigos

Fonte: Alén, Domínguez e Losada (2012)

Viajar enquanto a própria pessoa se encontra num bom estado físico e psicológico, aproveitar tempo com a família e amigos, visitar locais que sempre desejaram, utilizar o tempo livre, ver novos locais e pessoas, relaxar e descansar, escapar da rotina diária e interagir com outras pessoas são algumas das motivações do segmento sénior. Outras motivações para viajar são ver coisas que normalmente não vêm no seu contexto social, disfrutar de atrações naturais e socializar e conhecer novos indivíduos (Ibid.) É possível observar na figura 4, os principais motivos de viagem de dois segmentos de turistas, até aos 64 anos e acima de 65 anos. Com o avançar da idade, os turistas dão preferência às férias, ao descanso, à recreação, às viagens dedicadas a visitar amigos e família.

Figura 4 - Motivações dos turistas segmentados por idades



Note: EU-28 aggregate estimated for the purpose of this publication, using available data. Due to rounding, deviations can occur between total and subtotals.

Fonte: Eurostat (2014)

No entanto, outros estudos secundarizam as idades e são encarecidas as novas tendências comportamentais quanto ao consumo das pessoas, que se manifestam com diferentes intensidades nas distintas zonas emissoras de turismo (Instituto de Turismo de Itacaré, 2005). O turista tem, assim, alterado o modo de como encara o papel das férias, como escolhe os destinos e como planeia as viagens. Cavaco (2009) adianta alguns exemplos:

- Š a terciarização das atividades, como as de entretenimento, lazer e turismo;
- Š a difusão da informática e das telecomunicações, com intensificação dos processos de interação e integração, o que possibilita a prestação de serviços mais personalizados (*call centers*, redes sociais);
- Š a preponderância de consumidores cada vez mais informados e críticos (normalmente influenciados pelo marketing das ofertas turísticas);
- Š o cultivo de estilos de vida originais, traduzidos em padrões de consumo diversos, na busca de atenção personalizada, de hospitalidade e profissionalismo, entre outros aspetos;
- Š a valorização de heranças culturais locais, de tradições, do artesanato, das festas;
- Š a integração em grupos;
- Š a sensibilidade a questões de sustentabilidade e de ética, aos próprios impactos do turismo em termos ambientais e culturais (relações com a comunidade);

- § a simplificação dos modos de vida (em particular enquanto turistas e aos próprios objetivos pessoais e profissionais);
- § cultivo de vidas mais saudáveis, com valorização do bem-estar do corpo e da mente);
- § afirmação da espiritualidade, busca de sentido para as coisas, e valorização de experiências de reflexão e meditação;
- § evasão na rotina diária, *short breaks*;
- § experiências diferenciadas, atividades pouco convencionais e com algum risco, como desportos menos comuns, envolvimento voluntário (ex.: projetos ambientais e sociais nos destinos); e,
- § a procura de espaços que proporcionem tranquilidade, reflexão, paz, segurança, sem riscos de terrorismo nem de desastres ambientais.

Deste modo, estas tendências gerais transpõem a fragmentação do mercado, com segmentos da procura com necessidades distintas e particulares quanto a práticas turísticas. É visível que a intensificação do processo de envelhecimento demográfico, a democratização do turismo, o aumento da mobilidade geral da população, leva a que existam cada vez mais turistas com necessidades e tendências específicas (Ferreira, 2004).

1.5. Turismo de luxo

Paulos (2016) considera o turismo como um fenómeno social, cultural e económico que implica a movimentação de pessoas para países ou locais fora do seu ambiente usual, com vista à satisfação de determinados fins pessoais ou profissionais, com implicações na economia, no ambiente paisagístico e urbano dos locais visitados, nas suas populações e nos próprios viajantes. Analisando as motivações dos viajantes, estas variam consoante os seus interesses ou necessidades específicas (afetando a escolha do local), podendo ser de diversa ordem, nomeadamente negócios, fins religiosos, lazer ou recreação, procura de conhecimento e objetivos culturais (Cobbinah, Black & Thwaites, 2013).

Com o crescimento do turismo, os destinos viram-se obrigados a acompanhar o ritmo, reinventando-se e adaptando-se a todas as tendências do mercado. Ao longo dos anos, uma das principais tendências em crescimento e adquirindo cada vez mais força e impacto no

mercado, é a ligação do luxo (Lima, 2019). Estabelecer uma definição exata de [turismo] de luxo é algo difícil e complexo, já que a conceção de ‘luxo’ é um tema subjetivo, encontrando-se sempre dependente da opinião de cada um, de vivências e experiências. De acordo com Figueiredo (2017, p. 14) “o que para uns pode ser luxo, para outros pode não ser”. Assim, a palavra “luxo” possui definições diferentes para indivíduos diferentes: tanto pode significar o usufruto de objetos preciosos e raros, como pode significar viagens únicas e memórias de locais inesquecíveis ou, ainda, traduzir-se em privacidade, segurança e tranquilidade.

Oliveira (2017) estima que cerca de 3% do total de turistas no global correspondam ao turismo de luxo, e que as receitas deste tipo de turismo representem aproximadamente 25% das receitas totais, sendo oito vezes superior às do turista tradicional. Para Mangorrinha (2012, p.129) existem quatro tipos específicos de viajantes introduzidos no segmento de turismo de luxo:

- § espírito independente em busca de serviços personalizados, originais, autênticos e ecológicos;
- § espírito explorador, em busca de experiências únicas, incríveis, fora dos padrões e dos roteiros mais comuns;
- § espírito exigente, em busca de alta qualidade de serviço, acima do padrão, e de relacionamento pessoal consequente;
- § espírito jovem, esclarecido nas redes sociais, nas quais decorre os seus processos de decisão profissional e de viagens/férias.

Mangorrinha (2012, p. 127) menciona ainda que “tempo, privacidade, exclusividade, personalização, detalhe, surpresa em relação às expectativas, cultura turística e experiência única e autêntica poderão ser sinónimos mais atualizados do turismo de luxo, termos a partir dos quais se podem recompor ideias preconcebidas e reconfigurar produtos e destinos”. Apesar de o turista de luxo ter uma disponibilidade financeira mais alargada, a sua gestão de tempo é normalmente condicionada por outros fatores. De um modo simples, o turismo de luxo pode ser considerado como um segmento, focando-se na classificação de cinco estrelas, com carácter elegante, salientando o comportamento atencioso e discreto em relação ao cliente, mas exibindo uma qualidade intrínseca no que diz respeito ao alojamento, comida, transporte e dos demais serviços prestados ao cliente (Pedrosa, 2012).

1.6. Qualidade total dos serviços

Qualidade nos serviços está intrinsecamente relacionada com a capacidade de satisfazer necessidades e solucionar problemas. Por outras palavras, um serviço com qualidade é aquele que proporciona satisfação, alcançando ou superando as bases pré-estabelecidas. No entanto, o mesmo padrão de serviço poderá atender plenamente as necessidades de um cliente e deixar um outro cliente insatisfeito. Jesus (2013) refere que a satisfação do cliente, não pode seguir estritamente um determinado tipo de regras, sendo necessária uma adaptação durante a prestação do serviço ao cliente. Pode dizer-se que a qualidade traduz a obediência aos padrões, ou a conformidade com os modelos. Contudo, nos serviços prestados na área do [turismo], não só é preciso alcançar as expectativas, como também excedê-las. Como qualquer serviço prestado, cabe à equipa de recursos humanos (devidamente formada, disciplinada e supervisionada) saber, primeiramente, analisar e decifrar o cliente, para depois conseguir conquistá-lo e fidelizá-lo (Corte, 2009).

Atualmente, um dos fatores que mais pode garantir a diferenciação no [turismo] é a ‘experiência’ do cliente. Neste aspeto, [o turismo], em especial o caso de luxo, tende a diferenciar-se, querendo sempre proporcionar ao seu cliente a melhor experiência possível durante toda a estadia (Jesus, 2013). Também Limberger (2016), aponta que a qualidade dos serviços tem um impacto comportamental nos clientes, associado à intenção de repetir a compra, originando um impacto financeiro positivo nas empresas. Por exemplo, num *resort* a fidelização dos hóspedes é importante, existindo mesmo estratégias específicas adotadas pelos empreendimentos. Uma delas é a aposta no marketing de relacionamento que visa uma relação sólida entre o cliente e a empresa. Por outras palavras, é a aposta na criação de relações bem-sucedidas de longo prazo com parceiros-chave, como por exemplo, clientes, fornecedores e distribuidores, de forma a conquistar e manter a sua preferência no longo prazo e no negócio. Este marketing assenta nas premissas da interatividade, personalização, memorização, recetividade e orientação para o cliente, já que o cliente necessita de atenção contínua, fomentando a relação entre ambas as partes (Kotler & Armstrong, 1998).

Outro tipo de estratégia, é a satisfação dos clientes através da aposta na qualidade dos serviços (juntar esforços para uma melhor qualidade no atendimento e serviço prestado ao cliente). Segundo Botelho (2009; p: 12),

Estamos a entrar na fase «Dream Society». (...) Neste tipo de sociedade, as «histórias» que se possam contar e as «experiências» que possam ser vividas têm um valor económico para o turismo e, conseqüentemente, para o setor hoteleiro. (...) A «experiência» é entendida como o somatório dos seguintes aspetos: atividade + envolvimento + impacto positivo + memorização.

Um bom atendimento é o fator mais importante no processo de compra de um produto/serviço, além da qualidade do produto, o preço e a consideração pela imagem da empresa no mercado são outros fatores relevantes para o consumidor. A qualidade dos serviços está intimamente ligada com emoções e sensações, já que levamos memórias das experiências de serviços que vivenciamos (Otto, 2010).

Ao referir elementos tangíveis, apreciados pelos turistas, sendo estes relevantes na formulação de uma opinião sobre a qualidade e importância do serviço, ressalta logo à partida o aspeto das instalações (localização, conforto, segurança, decoração e aparência, limpeza). É de realçar que a escolha de elementos tangíveis pelos clientes deve-se pelo facto de avaliação do serviço tornar-se mais fácil de avaliar. No entanto, alcançar a excelência do serviço só é possível se existir qualidade no atendimento, simpatia, profissionalismo, hospitalidade, atenção aos detalhes e outros elementos intangíveis que nutram estima pelo cliente (Corte, 2009).

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

2.1. Introdução

No presente capítulo, o objetivo é apresentar, clarificar e justificar as opções metodológicas. A metodologia pode tomar vários sentidos. Se, por um lado, a podemos entender numa vertente científica, já que estuda os métodos científicos, muitas vezes também é conotada com as próprias técnicas de investigação (Almeida & Pinto, 1975). A função da metodologia passa pela compreensão dos processos de investigação, uma espécie de mapa da investigação. Logo, este capítulo é composto pelo propósito da investigação, os objetivos principais, as perguntas de pesquisa e os métodos da recolha e análise de dados.

2.2. Propósito do estudo

Almeida e Pinto (1975) afirmam que a “metodologia alimentar-se-á assim dos métodos, dos percursos já feitos, retirando deles a novidade produtiva. Contudo, não se deve confundir com os reais caminhos da pesquisa, com a lógica em ato da investigação a fazer-se: a metodologia, crítica das práticas de investigação, não se confunde com as práticas críticas da investigação que constituem os métodos. Tentar uma classificação dos métodos é uma das principais tarefas da metodologia.” A metodologia é uma ferramenta da máxima importância para incrementar o conhecimento e, por conseguinte, promove o progresso científico permitindo ao Homem um relacionamento mais eficaz com o seu ambiente, atingindo os seus fins e resolvendo os seus conflitos (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Relativamente ao processo de pesquisa, iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre a segmentação no marketing, a importância de estudar as motivações e os comportamentos dos consumidores e a realização de uma análise das características do segmento sénior norte-americano para determinar a sua importância para os destinos turísticos vocacionados para o turismo de luxo. Esta revisão bibliográfica permitiu definir a metodologia apropriada que possibilitasse encontrar respostas adequadas às perguntas de pesquisa identificadas.

Por último, a investigação foi realizada no contexto de *on the job training*, através de um estágio curricular, mas que contemplou, simultaneamente, o recurso à técnica de

investigação de observação participante para a recolha de dados, no *Boca West Country Club*, na cidade de Boca Raton, no estado da Flórida (EUA).

Motivo da escolha do tema e definição do problema

A idealização do problema de investigação foi sendo consolidada com base na revisão de literatura existente sobre as temáticas associadas à problemática principal. A escolha do tema deveu-se essencialmente a um grande interesse pela área do turismo de luxo e do mercado norte-americano. Pretende-se refletir sobre os comportamentos dos reformados americanos com alto rendimento, como por exemplo, as suas atitudes, interesses, padrões de gastos e preferências de compra, e assim aferir e construir qual o seu perfil.

Um dos principais motivos de análise deste mercado, é pelo facto do turismo norte-americano ter crescido 23,4% no ano de 2019 (um aumento em relação a 2018) e pelos turistas norte-americanos serem uns dos que mais gastam, por cada compra (aproximadamente 562 euros) (Pinto, 2019). Carvalho (2011) refere que o segmento sénior norte-americano é um dos que mais gasta e permanece mais tempo no destino. Claramente, é um mercado com grande potencial de crescimento, sendo necessário estudá-lo para que as políticas utilizadas na área do turismo sejam bem direccionadas, traduzindo-se num subsequente sucesso.

A área de investigação em que se enquadra o presente estudo apresenta algumas carências ao nível de sustentabilidade teórica, sobretudo pela falta de estudos e dados estatísticos ao nível da temática do turismo de luxo sobre o segmento sénior. Dada a pouca documentação, é normal que quem queira trabalhar com este segmento não tenha conhecimento de quais as melhores práticas para adequar os serviços, produtos e, até mesmo, destinos portugueses a este mercado.

2.3. Objetivos principais, objetivos secundários e perguntas de pesquisa

Objetivos Principais

O presente estudo tem como principais objetivos:

- 1) compreender os comportamentos dos seniores norte-americanos com elevado poder de compra, nomeadamente suas atitudes, interesses, padrões de gastos e preferências de compra para estabelecer seu perfil; e,
- 2) apresentar recomendações de boas práticas para a adequação dos serviços, produtos e destinos portugueses que pretendam trabalhar com este segmento de mercado no contexto de turismo de luxo.

Objetivos secundários

Ao nível de objetivos específicos, foram criados os seguintes:

- 1) aumentar o conhecimento sobre o mercado norte-americano e especializar no segmento sénior de alto rendimento;
- 2) desenvolver capacidades de compreensão e entendimento sobre as motivações e os comportamentos destes consumidores procurados em country clubs/resorts; e
- 3) aprofundar os conhecimentos na área do atendimento ao cliente.

Perguntas de pesquisa

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), o projeto de investigação deverá ter uma pergunta de partida que atuará como fio condutor, através da qual o investigador tenta exprimir o que procura saber. Foi elaborada a seguinte pergunta de partida:

- ◁ Qual o perfil sociodemográfico e comportamental dos seniores norte-americanos com elevado poder de compra?

De modo a complementar a pergunta de partida, foram acrescentadas outras perguntas secundárias de modo a facilitar a orientação e a construção do trabalho. Estas perguntas foram sustentadas e complementadas com uma pesquisa de dados secundários. Em relação ao segmento sénior norte-americano:

- 1) Que atitudes é que preza no atendimento ao cliente?
- 2) Que atividades e/ou serviços são procurados em *resorts*?
- 3) Quais são as suas perceções da qualidade?
- 4) Que devem os destinos fazer para melhor adequar a sua oferta à procura do turismo de luxo?

2.4. Recolha de dados

Constituindo a recolha de dados um aspeto elementar para o desenvolvimento e resolução das perguntas anteriormente descritas, neste capítulo serão apresentadas as principais categorias de métodos de recolha e de análise de dados. Numa lógica simplificada, a recolha de dados é uma operação que consiste em recolher ou agrupar um variado leque de informações essenciais para o trabalho, junto das pessoas ou das unidades de informação incluídas na amostra (Quivy e Campenhoudt, 2008).

As abordagens exequíveis dependem do posicionamento do investigador, do problema em estudo e dos objetivos a atingir que, por sua vez, originam diferentes perspetivas e resultados, como refere Domingues (2012). De um modo claro, a fonte direta de dados é o próprio ambiente natural, já que o comportamento humano é significativamente influenciado pelo contexto em que ocorre. Ou seja, ações poderão ser melhor interpretadas e entendidas se observadas no seu ambiente natural de ocorrência. Pombal (2008) afirma que o instrumento principal de “recolha de dados” é o próprio investigador, sendo o instrumento chave da análise o raciocínio e assimilação que este tem sobre os dados e o contexto em que são recolhidos.

Neste estudo optou-se pelo método qualitativo, já que toda a informação adquirida se insere na investigação qualitativa, resultando em dados que derivaram da observação participante e da análise documental. Relativamente à segmentação de mercado, existem 4 tipos diferentes, no entanto o presente documento focou-se na vertente sociodemográfica, com algumas referências à vertente psicográfica e comportamental. Entender as motivações deste segmento, compreender e interpretar os seus comportamentos e tendências, identificar as hipóteses para a problemática e descobrir opiniões e expetativas de indivíduos são alguns

dos pontos que caracterizam esta pesquisa (Bittar, 2013: 27). Como mencionado na revisão bibliográfica, existem 4 subsegmentos de seniores, com diversas especificações e diversidades. Para esta investigação é considerado o “turista sénior com poder de compra”, já que é o subsegmento que melhor se enquadra na temática analisada.

2.4.1. Dados secundários

Os dados secundários constituem etapas mais concretas da pesquisa, explicando determinados assuntos menos abstratos, ou seja, relaciona-se especificamente com as fases da pesquisa (Bittar, 2013: 28). Domingues (2012) refere que o recurso a fontes secundárias obriga a uma análise pensada do seu conteúdo, existindo uma avaliação crítica de fatores, ideias, opiniões, e resultados da pesquisa de outros estudos da mesma área de estudo. Estas fontes abrangem artigos científicos sobre os temas em análise, publicados em revistas científicas, *e-books*, relatórios, estudos e publicações sobre a área do turismo de luxo, o mercado norte-americano e a qualidade e importância dos serviços.

Análise de dados quantitativos

O uso da estatística é normalmente direcionado para as pesquisas quantitativas, uma vez que trata os elementos com um carácter matemático/numérico. Este método pretende, assim, fornecer uma base concreta e segura das informações a serem analisadas, podendo ser traduzido em gráficos e apresentações analíticas dos determinados temas analisados (Bittar, 2013: 28). Assim, foram analisados dados secundários sobre o segmento sénior, como a estrutura etária dos EUA, as tendências para o crescimento da taxa de envelhecimento, a taxa de desemprego do segmento, os gastos na saúde, o património líquido médio, a taxa de pobreza entre os idosos e a reforma média.

Análise documental

Segundo Peña e Morillo (2007) a análise documental caracteriza-se por ser um processo dinâmico (envolvendo seleção, tratamento e interpretação de informação) ao possibilitar representar o conteúdo de um documento de uma forma diferenciada do original, produzindo assim um novo documento. É, também, evidente que o uso de documentos para a pesquisa

adiciona uma riqueza de informações ao trabalho em formulação, já que estes podem ser utilizados em várias áreas das ciências humanas e sociais (Pimentel, 2001). A análise documental obriga a uma avaliação preliminar de cada documento, realizando o exame e a crítica do mesmo, consoante vários elementos: contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto e conceitos-chave. No entanto, os elementos de análise podem variar conforme as necessidades do pesquisador (Coutinho et al., 2009).

Foram consultados diversos documentos que se revelaram essenciais para a preparação da recolha de dados primários. Estes documentos foram o manual de treino do departamento de F&B, o manual de treino do restaurante Prime Cut, o documento SafeStaff Foodhandler Certificate Program e o manual de apresentação do BWCC durante o período de orientação. Estes documentos foram adquiridos nas duas primeiras semanas de estágio, ainda em fase de formação.

2.4.2. Dados primários

Relativamente aos dados primários, é fundamental referir que a informação é recolhida e produzida na primeira pessoa, que pretende dar resposta aos objetivos propostos deste estudo e, neste caso, a técnica utilizada para recolha de dados primários foi a observação participante. Segundo Moser (2015), o investigador deverá privilegiar os dados primários visto que são intencionalmente obtidos de acordo a aplicação de várias técnicas (questionários, entrevistas, observação), tendo por base apenas o objeto de estudo. O autor ainda refere que este tipo de investigação possibilita ao investigador “uma posição de neutralidade, tratando de não alterar a realidade, analisando os dados de forma indutiva para a construção do conhecimento, numa perspectiva holística, global” (Moser, 2015: 84-85).

Observação participante

Inserida no conjunto das metodologias denominadas de qualitativas e, frequentemente, etnográficas, é encontrada a observação participante, sendo considerada como método ou técnica (Mónico et al., 2017). Segundo os mesmos autores, é um método que possibilita aceder a situações e eventos comuns, sendo difícil de captar através de entrevistas ou através de instrumentos de autoavaliação. Através deste método, é possível retirar informações sobre

as causas geradores dos comportamentos, recolhendo mais dados potencialmente importantes e úteis (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Deste modo, foi utilizado para a realização deste trabalho, a técnica de observação direta participante, que permite captar os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmo, sem a mediação de um documento ou testemunho (Correia, 2010). Existiu um grau médio de envolvimento do observador participante, já que por vezes assistia às diversas situações como também interagia e agia consoante a situação. Para conduzir a observação, foi necessário fazer um planeamento prévio sobre as variáveis que iriam ser observadas, posteriormente, registou-se e analisou-se as observações.

De um modo suscito, foram analisados todos os comportamentos que estão relacionados com a temática estudada, ou seja, todas as preferências, pedidos extraordinários, requisitos, exigências, necessidades específicas que os membros do *Country Club* tinham durante a sua estada.

Era observado e registado um comportamento de cada vez, sendo o registo efetuado durante o turno e após o fim do turno de trabalho. Ao longo da recolha de dados na investigação, utilizou-se a observação estruturada (o observador sabe antecipadamente o que será observado e já tem organizado as categorias de observação de acordo com os objetivos do estudo, de forma sistemática), e semiestruturada (ainda que existam categorias de observação já predefinidas, o investigador ao longo da observação está predisposto à incorporação de novas) (Barão, 2006). A população observada foi informada da investigação a ser realizada, sendo esclarecidos os seus objetivos e qualquer dúvida inerente.

A observação participante ocorreu unicamente no local de estágio, onde se conseguiu ver de perto todo o contexto de vida existente no interior e no exterior de um *Country Club*. Nem sempre foi possível utilizar os vários meios para auxiliar a pesquisa, como a fotografia ou o vídeo. No entanto, após o turno de trabalho, a informação era transcrita para um bloco de notas. Este método de trabalho foi um dos mais importantes a ser utilizado, já que era frequente verificar todas as notas de campo diariamente ou semanalmente (consoante disponibilidade), acrescentando tudo o que foi possível registar naquele momento. Toda esta

informação era organizada em documentos *word*, sempre no sentido de auxiliar no tratamento da informação. Relativamente à recolha e análise documental, foram adquiridos diversos documentos para o auxílio do presente trabalho, como manuais de treino, menus e plantas dos restaurantes. Por outras palavras, as “conversas informais” foram uma das principais técnicas de investigação na metodologia.

Bogdan e Biklen (1994) afirmam que as notas de campo são um relato daquilo que o investigador ouve, vê, experiência e pensa ao longo da recolha de dados. Por outras palavras, são registos recolhidos durante uma observação, tornando-se num instrumento de tratamento de dados, na pesquisa qualitativa. É ainda importante referir, que para que as anotações estejam de acordo com o objetivo principal da pesquisa, é fundamental um plano mental prévio daquilo que deve ser transcrito e observado (Ludke & André, 1986).

As notas de campo podem ser registadas através de um caderno/bloco de notas, no qual o investigador descreve o que está a observar, de acordo com o contexto em que está inserido. Portanto, obrigatoriamente ao adotar o método de observação participante, é necessário elaborar notas de campo para um melhor tratamento dos dados. No decorrer do estágio foi utilizado o registo de notas para descrever tudo o que foi considerado importante e relevante para o desenvolvimento deste estudo. No entanto, será importante esclarecer que estas notas de campo foram apenas recolhidas após o turno de trabalho, sendo frequente o esquecimento de algum detalhe.

2.4.3. Amostra da população

De forma simplificada, a população é o conjunto de elementos constituintes de um todo (Domingues, 2012). O autor ainda refere que a amostra é o processo através do qual os investigadores selecionam uma parte da população total aleatória e suficientemente grande para que seja estudada num determinado tópico. O local de seleção da amostra foi o Boca West *Country Club*, tendo uma população a rondar os 6 mil habitantes. Foi eleita a amostragem por conveniência, já que a escolha da população deveu-se a sua proximidade, obtendo dados de forma mais r

Ao longo do estágio foram realizadas diversas conversas não estruturadas, ou seja, conversas informais, com aproximadamente 250 diferentes membros (amostra). Estas conversas realizavam-se antes, durante e após o período de refeição dos membros, sendo diversas temáticas abordadas (como tipos e qualidade de destinos, a importância do serviço ao cliente, tipo de atrações visitadas, atividades recreativas, alimentação, período de viagem, entre outros assuntos similares).

2.5. Preparação dos dados

Toda a informação adquirida se insere na investigação qualitativa, sendo que os dados qualitativos obtidos e utilizados, ao longo do estudo, derivaram da observação participante. A análise documental contribuiu com dados quantitativos secundários sobre o segmento sénior norte-americano e manuais da política e práticas laborais e de atendimento ao cliente no BWCC. A tabela 1 apresenta os métodos de recolha de informação utilizados, bem como as fontes de dados e as principais formas de registo dos mesmos, de um modo simplificado.

Tabela 1 - Recolha de Informação - Métodos, Fontes e Formas de Registo

Métodos	Fontes Principais	Formas de Registo
Recolha documental	Chefe do departamento F&B Gerentes do Prime Cut, Panache e Grand Central	- Documento escrito <i>Manual de treino do departamento de F&B</i> ; - Documento escrito <i>Manual de treino do restaurante Prime Cut</i> ; - Documento escrito <i>SafeStaff Foodhandler Certificate Program</i> ; - Documento escrito <i>Manual de apresentação do BWCC</i> ; - Menus e plantas dos restaurantes Prime Cut, Panache e Grand Central.
Observação participante	Membros do BWCC	- Notas de campo (descritivas/reflexivas).
Dados secundários	Internet	- Artigos científicos sobre os temas em análise, publicados em revistas científicas, <i>e-books</i> , relatórios, estudos e publicações sobre a área do turismo de luxo, o mercado norte-americano e a qualidade e importância dos serviços.

Fonte: própria

2.5.1. Análise dos dados

Para o estudo dos dados obtidos foi realizada uma análise descritiva dos resultados. Domingues (2012) menciona que descrever os dados de uma variável corresponde a

apresentar a sua repartição com o auxílio de quadros e/ou gráficos, mas também possibilita uma organização sintética, evidenciando quais as características da distribuição da variável. Para uma melhor compreensão dos dados, é recomendável que seja geralmente realizada uma distribuição dos dados em categorias ou associações, fomentando a viabilização dos resultados (Correia, 2010).

A análise dos dados foi feita de forma indutiva, sendo esta análise apresentada por categorias no capítulo 6 e desenvolvida no capítulo 7, com base nos conceitos aclarados no primeiro capítulo (revisão bibliográfica), de forma a permitir a interatividade interpretativa entre objetivos e finalidades do estudo.

CAPÍTULO 3 – A CARACTERIZAÇÃO DO SÉNIOR NORTE-AMERICANO

3.1. Introdução

O turismo é uma das principais indústrias dos Estados Unidos, sendo este o terceiro país mais visitado por turistas internacionais do mundo, atrás apenas da Espanha e da França (Kishor, 2019). Para esta investigação, a ênfase é no turismo doméstico, concretamente o consumo do turismo sénior com altos rendimentos. De facto, o segmento sénior tem-se tornando cada vez mais importante nas populações americanas (Chen & Shoemaker, 2014). Este capítulo aborda, de um modo específico, o perfil sociodemográfico e comportamental do consumidor sénior norte-americano e o conceito de *Country Club*.

3.2. Perfil sociodemográfico e comportamental do consumidor sénior

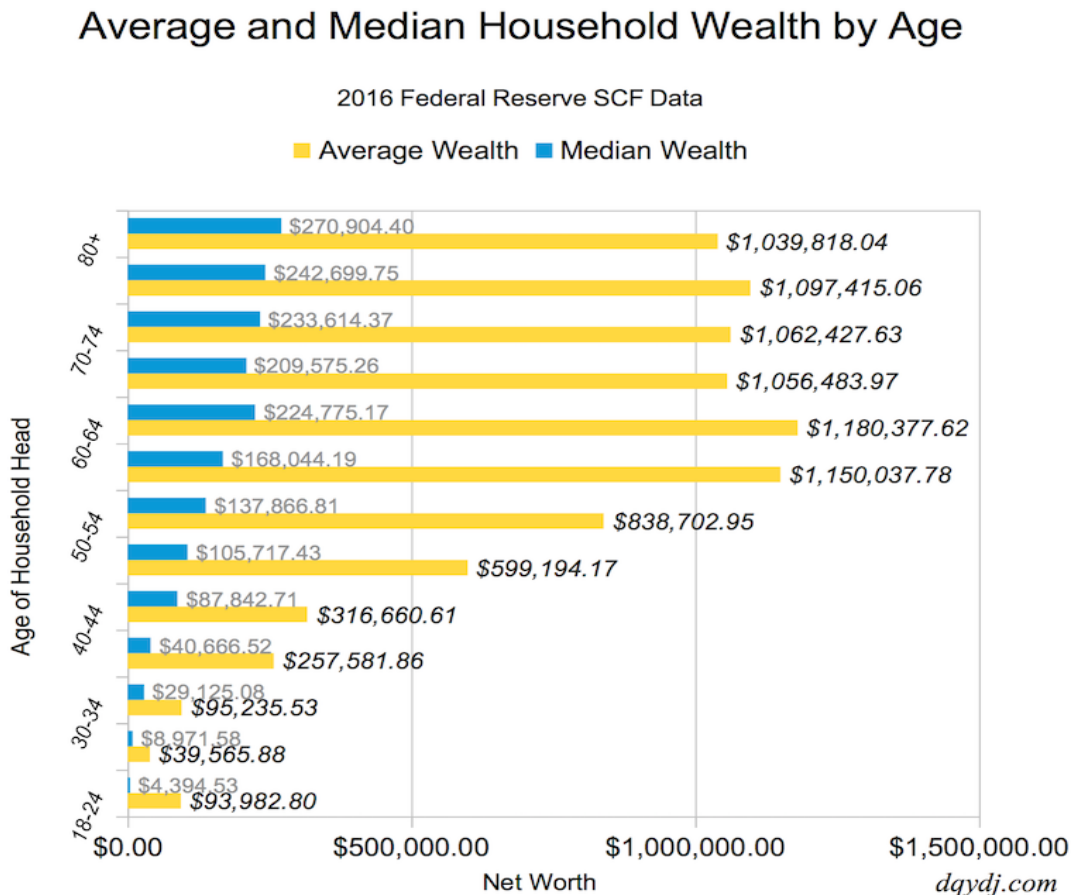
Cerca de 16% da população dos Estados Unidos tinha 65 anos ou mais em 2018, de acordo com as estimativas populacionais anuais do US Census Bureau (Census, 2019). Atualmente, os EUA encontram-se entre os países com uma população mais envelhecida, e espera-se que 1 em cada 5 pessoas tenha mais de 65 anos em 2050, consequência dos avanços na medicina e tecnologia, do envelhecimento da população de *baby boomers* e do abrandamento da taxa de natalidade (previsões mencionam que os idosos superarão o número de crianças em 2035) (McPhillips, 2019).

Segundo Hudson (2010), o segmento sénior nos EUA é um poderoso grupo de consumo que controla mais de metade dos gastos do consumidor. Relevantemente, as viagens com o propósito de lazer fazem parte do papel central do período de reforma (Nimrod, 2008). O número de americanos com 65 anos ou mais ronda os 52 milhões em 2018, e prevê-se que o este número duplique para 95 milhões em 2060. Ou seja, a parcela da faixa etária de 65 anos ou mais da população total passará de 16% para 23% (Living, 2018). Segundo Alén, Domínguez e Losada (2012), este segmento tem mudado, e apresenta novas características, por exemplo, os seniores atuais sentem-se mais jovens em relação à sua idade cronológica, utilizam mais as tecnologias e procuram informação com maior regularidade, tornando-se, assim, mais independentes.

De acordo com o Chen e Shoemaker (2014), os fatores de análise relativos às motivações de viagem são diversos no segmento sénior norte-americano, no entanto alguns sobrepõem-se como “visitar novos lugares”, “vivenciar novas coisas”, “visitar museus e locais históricos”, “procurar enriquecimento espiritual”, “descanso e relaxamento”, “fugir da rotina diária”, “jogar golfe”, “visitar casinos” e “passar tempo com a família”. É de referir que os seniores escolhem o destino consoante o “preço do alojamento”, o “preço do transporte”, o “preço da alimentação”, os “descontos para seniores”, a “beleza paisagística”, a “disponibilidade de casinos e shoppings” e “instalações físicas”. Para muitas turistas norte-americanos, há algumas barreiras e medos nas viagens como “possibilidade de aborrecimento”, “falta de alguém para viajar”, “medo de não aproveitar a viagem”, “problemas de saúde pessoais”, “falta de locais adaptados as suas necessidades” e “própria idade”. Na constituição do perfil comportamental dos turistas, estes têm preferências por “guias do local”, “viagens com dormida”, “viagens com atividades”, “regresso ao destino favorito”, “viagens entre 2 a 3 dias”, “alojamentos com tudo incluído” e “permanecer no mesmo alojamento durante a viagem toda”.

De um modo resumido, o perfil do turista sénior norte americano é um segmento com um elevado poder económico (Chen & Shoemaker, 2014). Ao nível financeiro e riqueza, a faixa etária acima dos 75 anos (nascida de 1925 a 1942) evidenciou um aumento de 32% no património líquido médio da família e um aumento de 60% no património líquido médio, em 2018. De acordo com os últimos dados, o património líquido médio de um reformado típico é superior aos 265 mil dólares (225 mil euros) (Howe, 2018). Em termos comparativos, um indivíduo com 80 anos tem o dobro do património líquido de um indivíduo de 50 anos (McPhillips, 2019). McKenzie (2019) no seu estudo sobre o património líquido da população norte-americana de 2013, revela que mais de metade das pessoas acima dos 55 anos possuía um património superior aos 194 mil dólares (164 mil euros), 25% dos seniores tinham valores acima dos 549 mil dólares (465 mil euros), e ainda cerca de 10% da população detinha um património ultrapassando os 1,49 milhões de dólares (1,26 milhões de euros) (anexo 2). A figura 5 apresenta um resumo do património líquido familiar médio categorizado por idades.

Figura 5 - Patrimônio Líquido Familiar Médio categorizado por idades nos EUA



Fonte: McKenzie (2016)

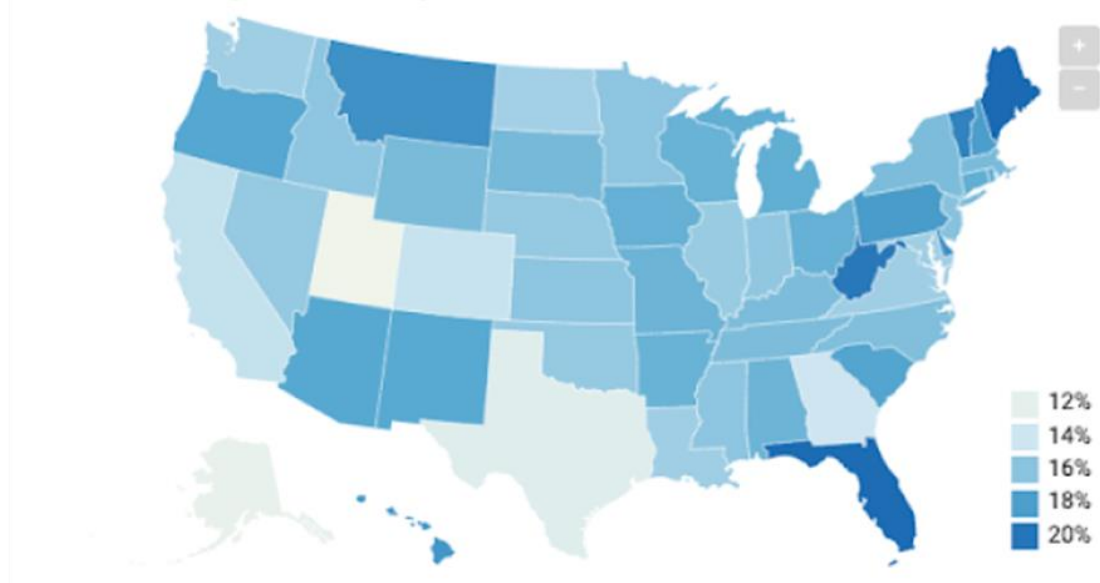
Os seniores têm como motivação o relaxamento e descanso, prezando as atrações do destino (locais históricos, casinos, centros comerciais, restaurantes) e o clima. Ainda, este segmento faz pelo menos 1 viagem por ano, dando preferência as viagens acompanhadas, contudo a maior barreira de viajar são os problemas de saúde (Chen & Shoemaker, 2014). O segmento sénior aprecia conveniência, funcionalidade, qualidade e confiabilidade, optando por vezes por pacotes turísticos.

A alta mobilidade na sociedade americana inclui o segmento sénior. Por exemplo, na costa do Leste, os seniores tendem a mudar-se para a Flórida após a reforma, normalmente aqueles com reformas mais elevadas, já que alguns custos associados são relativamente altos). Há também a preferência de optarem por permanecer na região norte entre os meses de maio e outubro período de temperatura moderada) e, em seguida, mudarem-se para a Flórida nos meses entre novembro e maio, quando começa a fazer frio e mau tempo no Norte e a

temperatura é moderada na Flórida. Esta preferência por um clima quente moderado, explica o motivo da Flórida ser, assim, um dos estados com uma maior taxa de população mais envelhecida (figura 6).

Figura 6 - População norte-americana acima dos 65 anos, em 2018

Share of Population Aged 65 or Older in 2018



Fonte: McPhillips (2019)

É de referir, que os seniores que geralmente repartem o ano entre as duas regiões, ficam ligados a *Country Clubs*, não só pelas comodidades que representam, mas pelo estatuto e reconhecimento.

3.3. Conceito de *Country Club*

Segundo diversos autores, um *Country Club* traduz-se numa ou várias infraestruturas de cariz social e recreativa, que oferece aos membros um estatuto de luxo, tendo estes que obrigatoriamente pagar um determinado montante (quota) anualmente. Deste modo, os residentes usufruem de campos de golfe, ténis, infraestruturas de natação e restauração, lojas especializadas (boutiques, de calçado, roupa de desporto, entre outras). É regular a existência de diversas atividades pelo *Country Club*, com o intuito de dar uso a todas as pequenas e grandes infraestruturas do clube (St. Georges Golf Club, 2018). Atualmente, a tendência é que os clubes apresentem cada vez mais opções de saúde e bem-estar, como ginásios,

personal trainers, massagistas, aulas de ioga, palestras relacionadas com a saúde, spas, eventos gastronómicos, opções dietéticas *glúten-free* e *low-carb* (Lawrence, 2018).

É normal associar um *Country Club* a um clube privado relacionado diretamente com o golfe, já que esta modalidade é uma das preferidas do público-alvo, os seniores. Segundo Kelley (2019), apenas pessoas com grandes posses monetárias é que podem fazer parte da membresia do clube, já que o valor a pagar anualmente pode exceder os 170 mil dólares.

De acordo com Sherwood (2015) um *Country Club* pode assumir indubitavelmente proporções de exclusividade, privacidade, estatuto social e preço relativamente altos, limitando o seu número de membros. Para os não-membros, o acesso a um campo de golfe que faz parte de um *Country Club* exclusivo e privado geralmente só é possível se o indivíduo conhecer um membro. Normalmente, a maioria dos clubes, por mais particulares que sejam, permitem que os não-membros utilizem as infraestruturas se forem convidados de um associado (Kelley, 2019).

Sendo os EUA, um dos países de referência para o estudo do turismo para o segmento sénior, o estágio curricular realizou-se no estado da Flórida, um dos destinos mais populares, precisamente para este segmento.

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE

4.1. Introdução

Situado na Flórida, EUA, o *Boca West Country Club* (BWCC) está posicionado no primeiro lugar entre os melhores *Country Clubs* do país e no décimo quinto dos melhores a nível mundial e é um dos maiores clubes de propriedade privada da América (BWCC, 2020). Neste capítulo pretende-se abordar de um modo concreto e simplificado a entidade, apresentando o seu enquadramento geográfico, a caracterização do empreendimento, a imagem da empresa nas redes sociais, a dimensão física (aprimorando na área da restauração e bar), os atuais e futuros investimentos planeados, a missão, visão e valores, a estrutura organizacional e, por último, a dimensão organizacional do departamento de *Food & Beverage*, referindo aspetos como a cadeia hierárquica, responsabilidades e padrões fundamentais.

4.2. Enquadramento geográfico

O *Boca West Country Club* (BWCC) localiza-se nos Estados Unidos do América, concretamente no estado da Flórida, na cidade de Boca Raton (a cidade é considerada uma das mais ricas do país) (anexo 10). O complexo está próximo de umas principais autoestradas do país, a interestadual 95, que conecta diversos estados da Costa Leste do país

Ainda, o BWCC está relativamente perto dos 4 principais aeroportos do sul da Flórida: Boca Raton (10 minutos), Miami-Dade (45 minutos), Fort Lauderdale (30 minutos) e West Palm Beach (35 minutos). Ao nível de transportes ferroviários, existe uma linha que conecta as principais cidades do sul da Flórida, a Tri-Rail, incluindo a cidade de Boca Raton.

4.3. Caracterização do empreendimento

O *Boca West Country Club* abrange aproximadamente 567 hectares de paisagens tropicais exuberantes com uma variedade de residências, incluindo: residências urbanas, *villas*, apartamentos com jardim e residências unifamiliares. No total são 55 aldeias particulares do

clube que estão cercadas por quatro campos de golfe, 31 campos de ténis, rodeados de zonas verdes (percursos de água e áreas arborizadas). Devido a esta larga escala, é bastante regular existir diversos estilos de casas para atender a uma variedade de design, arquitetura e preferências pessoais.

Além dos quatro campos de golfe (figura 7), o *Boca West* conta com 30 campos de ténis *Har-Tru Hydro*, um campo aberto americano com oito subsecções de *Pickleball* e, ainda, um *Tennis Center*.

**Figura 7 - Campo de golfe "19th Hole",
BWCC**



Figura 8 - Complexo principal



Fonte: BWCC (2020)

Os membros beneficiam de luxuosas instalações no clube/edifício principal (figura 8), como um spa de género europeu, um centro de fitness e desportos aquáticos, e de diversos restaurantes que oferecem de tudo, desde pratos de *fast food* a gourmet. Para prestar serviço neste vasto complexo, a equipa profissional ronda os 800 funcionários durante a temporada de inverno (época alta) e os 450 fora da temporada (época baixa) (BWCC, 2020).

4.3.1. As instalações

As infraestruturas do Boca West Country Club conta com mais de 11.000 metros quadrados, dos quais 7.500 são do edifício principal (clube) que integra salas para eventos, bar/lounge independente, restaurante *ultra fine dining* com a temática de *steakhouse*, bar e centro desportivo, vestiários masculinos e femininos, loja profissional com diversos de artigos para venda (como chocolates, roupas, souvenirs, artigos em ouro e prata, entre outros), salas de jogos, área coberta destinada ao *golf* e os serviços administrativos.

A inovação e o design nas instalações têm sido uma das preocupações do Boca West Country Club (BWCC, 2020). Por exemplo, em 2019, deu-se início à novas construções imobiliárias, levando à edificação de um novo complexo, o AKOYA, um condomínio de luxo com 140 apartamentos e um magnífico pacote de amenidades (figura 9). A obra tem como logo “viver a vida de maneira brilhante” (BWCC, 2020).

Figura 9 - Projeto Akoya



Fonte: BWCC (2020)

Oferece acesso a todos os campos golfe e de tênis, às diversas piscinas de natação, aos excelentes restaurantes e aos diversos eventos sociais e relaxamento (RealEstate, 2020). De um modo pormenorizado, os apartamentos variam entre os 180 e 360 metros quadrados, incluindo armários italianos importados, bancadas em pedra de quartzo, chuveiros de vidro sem moldura, eletrodomésticos de marcas luxuosas como *Sub-Zero* e *Wolf*, entre outros aspetos (figura 10). Os apartamentos variam entre dois a quatro quartos, com os preços a começar nos 1,3 milhões de dólares (Akoya, 2020).

Figura 10 - Interior de um dos apartamentos Akoya



Fonte: BWCC (2020)

Relativamente à restauração, existem um total de 6 de restaurantes e 4 bares (2 deles adjacentes) com as mais variadas especificações. Existindo uma quantidade tão avultada de membros, e de forma a oferecer alternativas, é prioritário ter diversos restaurantes com opções ao agrado de todos. Dos 6 restaurantes, 2 têm grande afluência de pessoas, o Panache (figura 11) e o Grand Central (figura 12) e, não só pelo carácter acolhedor, mas também pelos preços acessíveis e boa qualidade.

Figura 11 - Restaurante Panache



Figura 12 - Restaurante Grand Central



Fonte: BWCC (2020)

De um modo mais detalhado, a seguinte tabela apresenta todos os dados e características sobre os restaurantes existentes.

Tabela 2 - Restaurantes no Boca West Country Club

Prime Cut	Restaurante luxuoso e elegante, com um cariz ultra fine dining, com vista para os campos de golfe e o lago principal. É considerado a pérola de todos os restaurantes no clube, tendo um serviço de mesa personalizado, oferecendo as carnes (algumas importadas do Japão) de melhor qualidade, como também o marisco (importado diariamente de várias localizações dos Estados Unidos) e o peixe (por exemplo, o salmão provêm da Nova Zelândia). Ainda, o local oferece uma diversidade gigantesca de vinhos (italianos, franceses, americanos, e até portugueses), uma multiplicidade de bebidas espirituosas e um bar com lounge. Enquanto os membros esperam pela sua mesa, há um conjunto variado gratuito de hors d'oeuvres (pequenos petiscos, como sushi, queijo, frutos secos, etc.), no qual os membros podem servir-se e disfrutar, até serem chamados e guiados por uma rececionista até à mesa. Existe um <i>dress code</i> obrigatório para os membros (vestuário formal, casual ou chique, sendo proibido o uso de camisolas ou t-shirt sem mangas e o uso de calções) e o restaurante funciona de terça-feira a sábado, entre as 17:30 e às 22:00 (sendo este horário por vezes extensível devido a determinados eventos).
Panache	Restaurante clássico de <i>fine dining</i> com um deslumbrante salão, onde são servidos almoços e jantares <i>buffet</i> ou <i>la carte</i> . Neste restaurante é normal existirem dias temáticos, como o <i>Dinner Dance</i> (noite de dança com música variada, principalmente dos anos 80 e 90), a <i>Wine Night</i> (um jantar com prova de vinhos diversificados), a <i>BBQ Night</i> (jantar temático onde a ementa principal baseia-se nos grelhados americanos), entre outros. Aos domingos é servido um <i>brunch</i> , sendo bastante requisitado pelos membros. Os horários de funcionamento mudam, consoante o número de reservas, e à semelhança do Prime Cut, existe um <i>dress code</i> obrigatório. É usual a utilização do restaurante para diversos banquetes, por vezes com cariz solidário. Algo diferente neste restaurante é o facto de ter uma sala expansível, ou seja, consoante o número de reservas, os gerentes podem expandir ou não a sala, para que possibilitem reduzir os tempos de espera, de modo a que cada membro tenha a reserva à hora desejada.
My TT	Restaurante informal a <i>la carte</i> , oferecendo comida do estilo <i>fast food</i> como hambúrgueres, pizzas, entrecosto e saladas. O restaurante localiza-se junto às piscinas principais do <i>Country Club</i> , tendo um espaço aberto e fechado para almoços e jantares. Relativamente ao horário de funcionamento, para os almoços está sempre aberto (11:00 - 15:00) e para os jantares abre de terça ao domingo (abrindo às 17:00, sem hora de fecho). À semelhança dos outros estabelecimentos, o mesmo <i>dress code</i> é aplicado ao restaurante.
Splash Bar	É o snack bar principal junto à piscina, oferecendo um menu diversificado, mas simples aos membros (sandés, saladas, hambúrgueres, snacks, batidos, gelados, entre outros). É uma zona informal do complexo, destinado ao entretenimento dos membros como dos convidados (bastante frequentado pelas famílias, especialmente crianças). Não possui um <i>dress code</i> tão rígido como os outros restaurantes, sendo apenas necessário usar vestuário de piscina e t-shirt. Está aberto durante toda a semana entre as 11:00 e às 16:00.
Mr. D's	Restaurante mais adequado aos praticantes de golfe, já que é situado junto ao campo principal de golfe, o "19th Hole". De uma tipologia informal, o restaurante oferece variadas opções para o almoço, como saladas, marisco ou hambúrgueres, e contém uma "scoop station" (uma espécie de pequeno <i>buffet</i> de saladas, molhos, petiscos, carnes, servido pelos funcionários do estabelecimento). Está aberto todos os dias entre as 11:00 e às 18:00, com <i>happy hour</i> entre as 16:00 e 18:00, e o único <i>dress code</i> existente é que os membros utilizem o vestuário adequado para a prática de golfe.

Grand Central	Restaurante e bar desportivo, tipicamente americano, para um atendimento informal e serviço rápido. Oferece aos membros uma cozinha aberta, uma secção Deli (maioritariamente carnes), uma área de omeletes, pizzas e saladas, com bebidas e cocktails exclusivos (como por exemplo, 10 tipos de cerveja de pressão e cocktails exclusivos diários). Aberto durante toda a semana, para pequeno-almoço e almoço (7:00 – 15:00), e ao fim de semana está aberto para jantar (sem hora de fecho).
---------------	---

Fonte: Própria

Outro aspeto característico da restauração do BWCC é o facto de existirem restaurantes associados a práticas desportivas como o golfe (Mr. D's - figura 13) ou natação (Splash - figura 14), decorados segundo a temática e localizados junto às áreas desportivas. Sendo o luxo algo primordial no complexo, o Prime Cut (figura 15) destaca-se por ser o restaurante mais ostentoso, e o My TT (figura 16) por ser o restaurante informal, com uma vertente majestosa.

Figura 13 - Restaurante Mr. D's



Figura 14 - Restaurante Splash Bar



Fonte: BWCC (2020)

Figura 15 - Restaurante Prime Cut



Figura 16 - Restaurante My TT



Fonte: BWCC (2020)

Relativamente à área de bebidas, como supramencionado, existem 4 bares, no entanto 2 deles apenas abrem quando os restaurantes estão em funcionamento (Prime Cut e Grand Central). Já o Onyx Bar (figura 17) e o Living Room (figura 18) abrem durante toda a semana, possuindo lounge e zonas de dança, como descrito na tabela número 3.

Tabela 3 - Bares no Boca West Country Club

Living Room	É o lounge e bar principal do <i>Country Club</i> , sendo adjacente ao restaurante Panache. Possui um bar completo, com sala de espera e zona de <i>j q t u " f ø</i> no qual os membros podem servir-se e disfrutar, até serem chamados e guiados por uma rececionista até à mesa. Está em funcionamento durante toda a semana (o horário varia consoantes a temática do jantar), e contém uma pista de dança com música ao vivo.
Onyx Bar	Bar informal com música ao vivo durante à noite e pista de dança. Está interligado com o restaurante My TT, têm uma secção gratuita de <i>hors f ø q g</i> para os membros e <i>happy hour</i> diária (das 21:00 até ao fecho). Aberto todos os dias (desde às 11:00), sem hora de fecho, o bar tem um <i>dress code</i> igual aos outros restaurantes e bares supramencionados.

Fonte: Própria

Figura 17 - Bar Onyx



Figura 18 - Bar Living Room



Fonte: BWCC (2020)

Faz parte do código de conduta de todos os membros que o uso de chapéus não é permitido dentro dos restaurantes, exceto por motivos religiosos (ex. judeus), como também é proibido atendimento de chamadas dentro dos restaurantes e áreas interiores. Em linha com a política de constante inovação e design dos espaços e instalações, há planos de expansão para o melhoramento e alargamento de determinadas áreas, em que constam os restaurantes My TT, Onyx Bar, Splash Bar e Mr. D's. Nos planos prevê-se a triplicação do tamanho das piscinas, a criação de uma nova entrada para o complexo, alargamento do restaurante My TT e do Onyx Bar (duplicar o número de mesas existentes), remodelação do Splash Bar

(criação de uma nova área ao ar livre) e expansão do restaurante Mr. D's. Este projeto foi concebido para melhorar algumas situações de maior conveniência para os membros. Esta iniciativa resulta da popularidade dos restaurantes, em que a procura é superior à oferta de lugares (por vezes, os membros precisam de esperar entre 30 minutos à 1 hora por uma mesa). A título complementar, no anexo 5 e apêndice 1 é possível observar diversas imagens do local de intervenção.

4.4. Missão, Visão e Valores

Como todos os grandes empreendimentos, é necessário que a empresa tenha os conceitos de missão e valor inculcados nos alicerces, fundamentais para a criação, a organização e o desenvolvimento empresarial. Só assim é que é possível fazer o planeamento estratégico, direccionar os funcionários e criar laços com os clientes. Missão, visão e valores são os princípios fundamentais que norteiam uma organização. Estes indicam a forma como a empresa se quer posicionar no mundo e ser reconhecida pelos seus clientes, colaboradores e parceiros (Pina, 2007).

Em linhas gerais, pode-se definir a missão como o que a empresa é (propósito fundamental, a razão de ser, a finalidade e o porquê da criação), a visão como onde ela quer chegar (objetivos de longo prazo, sendo substituídos após o alcance das metas) e os valores, como o código de conduta que a empresa seguirá nessa caminhada (princípios éticos e morais que deverão ser respeitados), (Dicionário Financeiro, 2019). A definição de missão, visão e valores é o primeiro passo para que a empresa possa seguir um planeamento estratégico, já que são estes os princípios que servem de base para estabelecer os objetivos e as metas da companhia (eGestor, 2018).

Na perspetiva da gerência do clube, a prioridade é continuar com o posicionamento atual, ou seja, manter-se como o melhor *Country Club* da América, e que a longo prazo continuem a surpreender todos os membros e investidores, com novos complexos, aquisições e serviços. Uma das principais apostas para surpreender os membros, também, é a presença nas redes sociais, como é visível no anexo número 3. O ex-presidente do clube afirma que o *Boca West Country Club* é um lugar onde todos são tratados como um membro valioso da família,

prometendo aproximar os membros com uma hospitalidade atenciosa num ambiente tropical luxuoso para que sempre se sintam em casa. Para manter esse rumo, tomou como o lema da equipa o seguinte: “We are in the Member Pleasing Business. That means EVERY member leaves satisfied EVERY time!”, traduzindo “Estamos no negócio de satisfação dos membros. Isso significa que cada membro sai satisfeito a cada vez”.

Relativamente aos colaboradores, um dos principais valores da empresa é “*Live the Life You Love. Love the Life You Live*”. Ou seja, a empresa pretende que todos os colaboradores disfrutem da vida, do modo como desejam e pretendam, pois, só assim serão felizes, e se estes estiverem alegres, a sua produtividade no desempenho das respetivas funções será maior. Ainda, a Administração promove uma palavra-chave para que todos os colaboradores se lembrem dos 7 princípios da empresa: **PROMISE** (“promessa”) (anexo 4). Cada letra da palavra tem o seu respetivo significado, englobando tudo aquilo que o *Country Club* representa e acredita:

- a) **Professional**: reconhecer que todos os trabalhadores são embaixadores do *Boca West Country Club*, e por isso têm que fazer as tarefas com excelência de modo a satisfazer todos os membros, convidados e a restante equipa de trabalhadores;
- b) **Respect** (“respeito”): tratar todos os indivíduos com respeito e simpatia;
- c) **Ownership** (“assumir responsabilidade e trabalho de equipa”): saber exatamente qual o papel que o funcionário desenvolve na empresa, e ter conhecimento da propriedade, dos produtos oferecidos aos membros e dos serviços;
- d) **Mindful** (“prestar atenção”): sempre exceder as expetativas dos membros através do trabalho em equipa e respeito, prestar atenção aos pequenos detalhes, desvendar as necessidades dos membros, de modo a esperar o inesperado;
- e) **Initiative** (“iniciativa”): estar sempre preparado e fazer mais do que é requisitado (oferecer ideias e alternativas para melhorar o espaço e serviço);
- f) **Safety** (“segurança”): ter responsabilidade pessoal, facilitando a manutenção das áreas dos membros e dos funcionários, de modo a que estejam sempre limpas e seguras;

- g) *Engaged* (“comprometido”): foco no espírito genuíno de hospitalidade e serviço, na motivação e no trabalho em equipa de modo a satisfazer os membros.

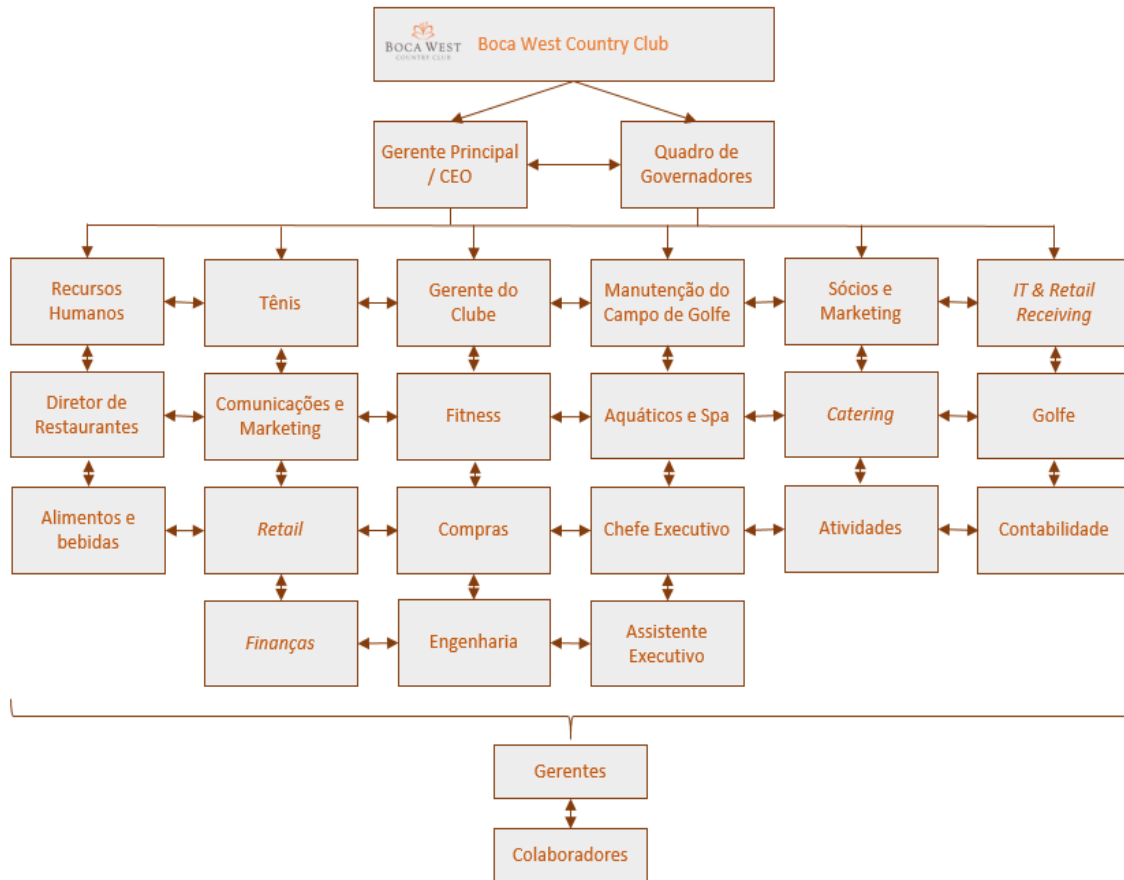
A importância de uma palavra-chave nos colaboradores proporciona integração, reconhecimento, recompensa, desafio, clima organizacional positivo e exemplo. Ou seja, oferece uma base para a realização com sucesso do trabalho, já que os colaboradores sabem quais os princípios que se devem reger. Ainda, estes mesmo valores/palavra-chave são fundamentais e determinantes para o comportamento coletivo dos funcionários, já que irão determinar e/ou moldar as ações do trabalhador consoante os objetivos da empresa.

4.5. Estrutura organizacional

No topo da estrutura organizacional aparece uma Administração que envolve gestores que detêm as seguintes funções/departamentos: Presidente/CEO/Gerente Geral, Recursos Humanos, Tênis, Gerente do Clube, Manutenção do Campo de Golfe, Sócios e Marketing, IT & *Retail Receiving*, Diretor de Restaurantes, Comunicações e Marketing, Fitness, Aquáticos e Spa, Catering, Golfe, Alimentos e Bebidas, *Retail*, Compras, Chefe Executivo, Atividades, Contabilidade, Finanças, Engenharia, e Assistente Executivo (figura 19). Os atuais gestores de cada departamento estão apresentados no anexo 6.

Paralelamente à Administração, há conselho de governadores. Desde 1991, o clube e todas as suas infraestruturas e envolventes pertencem aos membros, que colocam a gestão e administração num Conselho de Governadores que são eleitos pela membresia geral. O quadro de governadores é formado por 15 indivíduos, residentes, sendo que 5 deles têm cargos extra (presidente, primeiro e segundo vice-presidente, tesoureiro e secretário). De quatro em quatro anos são realizadas votações para alteração dos indivíduos no quadro de governadores e para a mudança de cargo, sendo que as próximas eleições se iriam realizar em maio de 2020. Antes de tomar qualquer decisão relacionada com o *Country Club*, são realizadas reuniões com todas as entidades do topo da hierarquia, e não é possível ratificar novas regras sem o consenso maioritário. É possível ter conhecimento no anexo número 6 do atual conselho de governadores.

Figura 19 - Estrutura Organizacional do BWCC



Fonte: própria

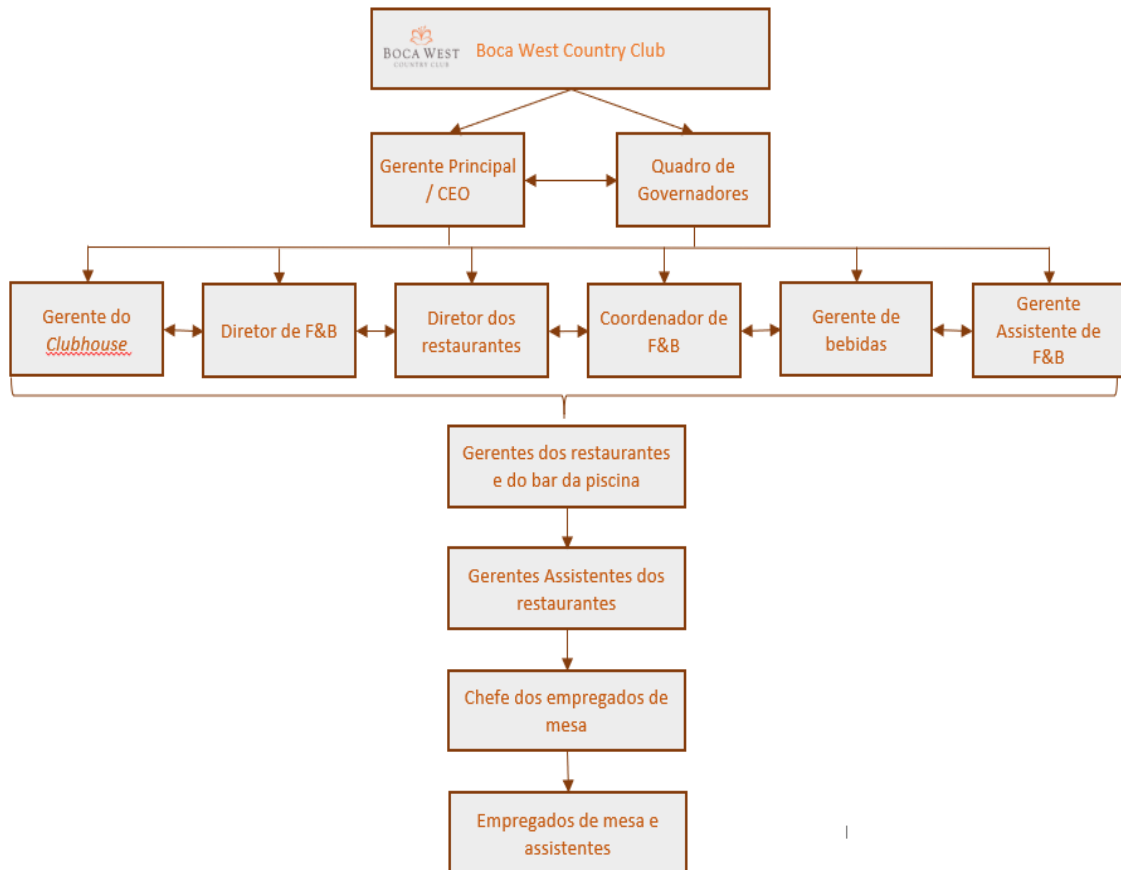
É importante referir que entre departamentos não existe qualquer superioridade, já que dependem mutuamente uns dos outros, por exemplo, o departamento de Alimentos e Bebidas recorre regularmente ao departamento de Compras, Contabilidade, Recursos Humanos, ou o de Golfe que necessita de desenvolver as suas atividades mutuamente com o Gerente do Clube, a Manutenção, o Catering, o Fitness, entre outros. No grau inferior aos chefes de departamento posiciona-se os gerentes, e seguidamente os colaboradores, estando estes posteriormente subdivididos em categorias, consoante as suas responsabilidades.

4.5.1. Dimensão organizacional do departamento de *Food & Beverage*

Para que o sucesso do Boca West Country Club continue, é fulcral que continue a ter uma boa organização interna. Para este efeito, foi criada uma cadeia hierárquica (figura 20) de modo a simplificar a dimensão organizacional, do departamento de Food & Beverage

(F&B). No topo da cadeia hierárquica está presente o CEO/gerente principal, Matthew Linderman e o quadro de governadores (um grupo de pessoas que supervisiona/controla a administração de uma instituição) (anexo 6).

Figura 20 – Estrutura Organizacional do departamento F&B



Fonte: própria

No segundo patamar da cadeia hierárquica estão posicionados todos os gerentes e diretores de diversos departamentos do *clubhouse*, F&B, etc.. Cada um destes cargos contém responsabilidades próprias e obrigações. Contudo algumas das funções são realizadas em equipa (ex. a organização dos horários, o preenchimento de relatórios, entre outros).

Na perspetiva de F&B, o terceiro patamar, é composto pelos gerentes dos diversos restaurantes e dos bares, que estão responsáveis pelo controlo dos espaços onde trabalham. O número de gerentes, por restaurante, varia entre 3 a 5, cada um tem determinadas responsabilidades (ex.: estar a supervisionar a área do lounge ou uma área específica da sala de jantar), e estão responsáveis por todos os aspetos respetivos ao restaurante (ex. luzes

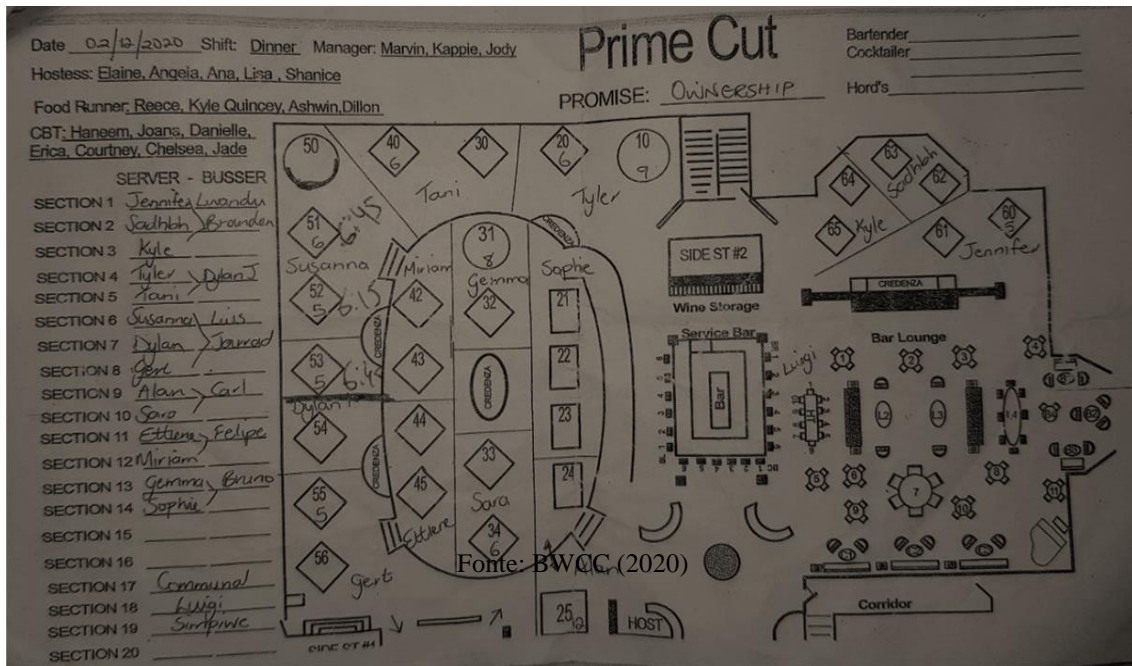
queimadas, mobília danificada, problemas dos colaboradores ou dos membros, falta de *stock*, etc.). Verifica-se a partilha de tarefas entre os gerentes, facilitando a estrutura organizacional.

Por último, a equipa de trabalho é composta por vários elementos, onde há um líder, o chefe dos empregados de mesa, seguindo-se os empregados de mesa e os assistentes dos empregados de mesa. Desta forma, os gerentes conseguem ser capazes de direccionar determinadas tarefas aos diversos cargos, como por exemplo:

- a) Chefe dos empregados de mesa: responsável pela realização da lista de *stock*, pela delegação de diversas tarefas ao *staff*, por ensinar os métodos de trabalho aos novos funcionários, etc.;
- b) Empregado de mesa: encarregue de apresentar o menu, retirar o pedido da mesa, encarregar-se dos cheques, apresentar e servir os pratos, etc.;
- c) Assistente de empregado de mesa: compete-lhe servir a água e o pão, ajudar a servir os pratos, limpar a mesa, tratar dos pedidos *õ v q " i q ö "* (comida que é empacotada e levada pelos membros para casa), entre outros aspetos.

Na perspetiva do *Country Club*, é fundamental assinalar e dividir o restaurante em secções, para que cada pessoa tenha uma área designada, com o objetivo que o serviço seja fluído e organizado. Na figura 21 é possível verificar uma planta de um dos restaurantes, o Prime Cut, no qual estão estipuladas 14 secções, ou seja, existem 14 empregados de mesa para cada 2 ou 3 mesas, e por cada dois empregados de mesa, existe 1 assistente. Ainda, na planta demonstra o número de pessoas por mesa e o número atribuído à mesa, a promessa do dia, as funções de alguns dos assistentes de mesa (CBT – entrega do pão e café, *Food Runner* – intermediário entre a cozinha e a sala de jantar), os gerentes do restaurante e as rececionistas, o tipo de turno (jantar) e a data.

Figura 21 - Planta de serviço para o restaurante Prime Cut



Fonte: BWCC (2020)

Todos os restaurantes possuem uma planta (*layout*), sendo que esta muda diariamente, consoante o número de reservas e o número de colaboradores a trabalhar no dia. Para todos os banquetes e eventos são criadas plantas específicas, pois a organização é fundamental nestes acontecimentos, já que alguns ultrapassam as 800 ou 900 pessoas. Quem está encarregue da criação das plantas são os gerentes do restaurante, as rececionistas e, por vezes, o chefe dos empregados de mesa. No anexo 7, está presente a lista do *staff* relativo ao departamento *Food & Beverage* (entre o patamar 1 e 4 da cadeia hierárquica).

Antes de iniciar as funções nos restaurantes, os colaboradores frequentam duas semanas de formação intensiva. Ao longo da formação são apresentados os métodos de trabalho, as formas de aproximar-se ao membro, as sequências de serviço (pequeno-almoço, almoço e jantar), os valores e os padrões fundamentais da empresa e serviço. São entregues aos colaboradores diversos manuais de formação com todo o tipo de informações necessárias, como números de emergência, pagamentos de salário, alimentação, áreas de fumadores, pedidos especiais, formas de contactar a empresa em caso de doença ou de atraso, restrições ao nível de auriculares e telemóveis, departamentos do *Country Club* e seus responsáveis, quadro de governadores, horários de funcionamento e questões de higiene e saúde.

Realça-se que o *Boca West Country Club* rege-se por determinados padrões fundamentais, para que o serviço ao membro tenha um nível mínimo e igualitário, desde o primeiro momento de interação entre o membro e o colaborador até ao último. Todos os membros devem receber o mesmo tipo de serviço, independentemente do dia/ocasião, de problemas de *staffing* ou pessoais e dos pedidos extraordinários dos membros. São um total de 31 padrões fundamentais, criados consoante os objetivos e preferências dos membros e do quadro de governadores, que todos os funcionários devem obrigatoriamente saber, de modo a implementarem-no ao longo de todo o serviço. O *Country Club* foca que “a implementação dos Padrões Fundamentais de serviço ao membro é necessária para o nosso sucesso e precisa de ser alcançada a 100% a todo o tempo, para 100% dos nossos membros”. No anexo 8 estão discriminados os 31 padrões da empresa e no anexo 9 é possível observar parte do manual entregue aos funcionários.

CAPÍTULO 5 – ESTÁGIO CURRICULAR

5.1. Introdução

O presente capítulo começa por descrever a motivação que resultou na decisão de optar pelo estágio curricular e, mais concretamente, pelo estágio na Flórida. Seguidamente, é apresentado o processo de candidatura, que iniciou em março e terminou em agosto de 2019. Na segunda parte do capítulo, são identificadas as funções desempenhadas, com a descrição organizada por tabelas. Posteriormente, é desenvolvida uma reflexão de autoavaliação e recomendações para futuros estagiários.

5.2. Objetivos

Os objetivos iniciais que me estimularam na procura de um estágio curricular foram:

- a) Necessidade de colocar em prática as técnicas e teorias estudadas em contexto académico (licenciatura e mestrado), numa perspetiva de saber fazer, fazendo;
- b) Adquirir conhecimentos sobre as preferências do segmento sénior norte-americano em contexto físico, para melhor compreender seu comportamento e consumo.

5.3. Processo de candidatura

Dados estes objetivos, conclui que um estágio curricular num *Country Club* seria essencial para o meu enriquecimento pessoal e profissional, e para a elaboração deste estudo. Por intermédio do IPVC, entrei em contacto com uma empresa de gestão de talentos que lida diretamente com vários *Country Clubs* nos EUA. Foram realizadas duas entrevistas presenciais. A primeira com a empresa de gestão de talentos e uma segunda entrevista com representantes do Boca West *Country Club*, em Lisboa.

No decorrer destes 5 meses fui também criando outros objetivos pessoais e individuais, dentro da área onde me encontrava a exercer funções, tais como dar o melhor de mim nas funções que me eram destacadas; desenvolver e melhorar o meu nível de inglês; aprender

novas técnicas e habilidades dentro do departamento onde me encontrava; desempenhar atividades para além das solicitadas, nomeadamente de gestão; compreender melhor os diversos perfis e necessidades dos clientes; criar uma rede de contactos entre os diversos gerentes do *Country Club*, fomentando o *networking* entre ambas as partes e perceber o funcionamento de um *Country Club*.

Além das atividades diretamente associadas ao estágio, na área de F&B, foi possível realizar investigação por observação participante, de acordo com a metodologia previamente definida.

É relevante referir que o estágio iria ter uma duração de 7 meses, iniciando-se a 6 de novembro de 2019, terminando a 15 de maio de 2020. No entanto, devido ao surto de Covid-19, o BWCC decidiu fechar restaurantes antecipadamente, levando a que o tempo do estágio nos EUA fosse reduzido para 5 meses, finalizando-se a 26 de março de 2020.

5.4. Funções desempenhadas

A tabela 4 apresenta as tarefas principais e a sua descrição, desempenhadas no Prime Cut. O tempo de estágio neste restaurante foi maior comparando com os restantes, já que pertencia ao grupo de colaboradores fixos do Prime Cut, sendo a minha presença obrigatória todas as noites de serviço. Como *server* (empregado de mesa de segunda) eram diversas às minhas tarefas principais, tais como servir água, entregar e apresentar o *amuse-bouche*, lidar com o processo de “*v q*”, limpar mesas e separar pratos, talheres e outros utensílios. Estagiários, geralmente, começam como assistentes de empregado de mesa, posteriormente passam a *servers* e podem até subir a chefes de empregados de mesa ou managers. Há uma grande dinâmica de progressão de carreira no BWCC, de acordo com a política do clube de “saber fazer, para saber gerir”.

Tabela 4 - Descrição das funções principais desempenhadas no Prime Cut

Prime Cut	
Tarefa Principal	Descrição
Servir água	Assim que os membros se sentem na mesa são oferecidas duas qualidades de água, normal ou com gás, gratuitamente. Ao longo da noite é da responsabilidade do assistente que os copos estejam sempre cheios, exceto se o membro negar. As garrafas de águas são reabastecidas na estação de apoio ou no bar, sendo depois colocadas em baldes com gelo, ao longo da sala.
Entregar e apresentar o <i>amuse-bouche</i>	Após a apresentação do menu pelo empregado de mesa, é oferecido aos membros um aperitivo quente composto por biscoitos salgados e palitos de parmesão, com um molho de queijo. A quantidade de <i>amuse-bouche</i> entregue varia consoante o número de pessoas sentadas (por cada quatro membros, é oferecido 1). Ao entregar o aperitivo, são também entregues pratos especiais e uma colher para o molho.
Tratar do processo de “to go”	Antes de proceder à limpeza, é perguntado aos membros se pretendem levar algumas das sobras existentes. Caso haja quem o queira fazer, o assistente coloca os pratos num tabuleiro, identifica o número da mesa e da cadeira, levando a comida para a estação de <i>boxing</i> . Na estação, a refeição é colocada em caixas de plástico (o tamanho da caixa varia consoante a quantidade de sobras) de acordo com as instruções e preferências dos membros. Depois, é colocado tudo dentro de um saco com o logótipo do restaurante, etiquetado e, posteriormente, entregue às rececionistas.
Limpar mesas	É da obrigatoriedade do assistente iniciar a limpeza da mesa após todos os membros terem terminado a comida, avisando o empregado de mesa e o gerente da secção. Pelo protocolo, é limpa a mesa após os membros terminarem o <i>amuse-bouche</i> , as entradas, o prato principal, a sobremesa e depois de terem deixado o restaurante. O protocolo nem sempre é seguido, pois os membros gostam de deixar o <i>amuse-bouche</i> enquanto comem as entradas e, por vezes, pedem que permaneçam as entradas enquanto disfrutam do prato principal. Para o processo de limpeza, é colocado a 2 metros da mesa um tabuleiro e um suporte, no qual o assistente de mesa coloca tudo o que é retirado da mesa, organizando-o da melhor forma possível (o balanço é fundamental, ou seja, tudo o que é pesado deve ser colocado no centro), não o sobrecarregando, de modo a que seja levado para as estações de limpeza. O empregado de mesa encarrega-se da limpeza da mesa quando o assistente se encontra ocupado com os pedidos de <i>takeaway</i> .
Separar talheres, pratos, copos e outros utensílios	Ao entrar na zona de limpeza, é fundamental separar o conteúdo do tabuleiro. Deste modo, todos os talheres, copos, taças de molhos, artigos de madeira ficam na estação de limpeza do Prime Cut, repartidos por caixas. Já os guardanapos e outros panos são colocados em sacos, junto à estação de sobremesas do restaurante. Os restantes utensílios, como pratos e pires são levados para a estação de limpeza principal do Panache.

Fonte: Própria

A tabela 5 apresenta as tarefas secundárias e a sua descrição, desempenhadas no mesmo restaurante. Ao longo do serviço, eram diversas as tarefas atribuídas como ajudar os membros a sentar, auxiliar na entrega de comida, apoiar as rececionistas com o transporte de bebidas, confirmar as velas e luzes, dividir sobremesas, encher as garrafas de água, limpar os tabuleiros, organizar as estações, redobrar os guardanapos, preparar as tolhas quentes, repor mesas, segmentar guardanapos, servir bebidas e auxiliar o valet. Ainda que estas tarefas não fossem atribuídas a um empregado específico, todos deveriam ajudar na

realização das mesmas. Esta forma de exercer as funções, e a flexibilidade como são executadas, resultam da forma como os colaboradores são motivados para cumprir com a PROMISE.

Tabela 5 - Descrição das funções secundárias desempenhadas no Prime Cut

Prime Cut	
Tarefa Secundária	Descrição
Ajudar membros a sentar nas cadeiras	Antes da chegada dos membros à mesa, devem já estar posicionados, no mínimo 2 empregados de mesa ou assistentes, para puxar as cadeiras e empurrá-las de modo cordial e suave.
Auxiliar na entrega de comida	Na chegada do carro de comida à mesa, se necessário, o assistente irá ajudar o empregado de mesa na entrega dos pratos aos respetivos membros, colocar os talheres adequados à comida e pousar na mesa qualquer extra pedido.
Apoiar as rececionistas com o transporte de bebidas	Os membros, por norma, chegam cerca de 30 minutos antes da hora da reserva para que possam usufruir do lounge. Assim que chegar à hora da reserva, uma rececionista vai até à mesa do lounge e oferece-se para guiá-los e levar-lhes as bebidas até à mesa. Caso sejam demasiadas, o assistente ou o empregado de mesa disponibiliza-se para ajudar a carregá-las.
Confirmar sala e velas/luzes	Todos os dias o mapa da sala demonstra o número de cadeiras por mesa. É do encargo do assistente que confirme se cada mesa corresponde ao número certo de cadeiras e se todos os utensílios base estão postos na mesa. Ainda, necessita de confirmar se todas as velas e luzes ao longo da sala estão ligadas, como também os holofotes junto aos copos de champanhe e do piano. Ao fim da noite, é necessário repor todas as velas por novas, e desligar as luzes e os holofotes.
Dividir sobremesas	No final da refeição, os membros por vezes pedem mais que uma sobremesa para que seja dividida por todos os convidados. Para que o serviço seja fluído, o assistente ajuda o empregado de mesa a dividir as sobremesas, colocando-as em pratos e servindo.
Encher as garrafas de água	Antes de abrir o restaurante, todas as garrafas de água devem estar cheias (aproximadamente 20/22 de cada qualidade), postas em baldes com gelo e um pano preto. Ainda, é necessário encher as estações de apoio com gelo. No final da noite, todas as garrafas que sobram são despejadas e limpas, como também os baldes de gelo que precisam de ser polidos e repostos com panos pretos.
Limpar os tabuleiros	Previamente à abertura do restaurante, todas as estações de apoio necessitam de ter tabuleiros e os seus suportes. Após o fecho, é necessário limpar todos os tabuleiros.
Organizar a estação do <i>amuse-bouche</i>	Nesta tarefa, é preciso polir todos os pratos e colheres para o <i>amuse-bouche</i> , como também dobrar panos pretos e colocá-los em pequenas tábuas de madeira. No final da noite, é necessário repor e limpar a área.
Organizar a estação do Prime Cut / <i>boxing</i>	Para a realização do processo de <i>takeaway</i> , existe uma estação de <i>boxing</i> na qual o assistente necessita de repor os diversos tipos de caixa e etiquetas, e confirmar a existência de canetas. Ainda, é obrigatório encher com água e sabão 4 banheiras para serem colocados os utensílios usados. Após o restaurante estar todo organizado e arrumado, a última tarefa a ser realizada, é a limpeza da estação.
Preparar as toalhas quentes	Como serviço básico no restaurante, todos os membros que comam lagosta ou que usem as mãos para comer algo, é oferecida uma toalha húmida quente. Os assistentes têm como tarefa, dobrar um total de 54 toalhas (27 por cada máquina), molhar e colocar dentro das máquinas aquecedoras. Caso se esgotem, é da responsabilidade do mesmo repô-las. No final da noite, as toalhas que não foram utilizadas são colocadas num saco para lavagem.

Redobrar os guardanapos	Caso o membro se levante da mesa por algum motivo, o assistente ou o empregado de mesa deve dirigir-se à mesa de forma serena, pegar o guardanapo pelas pontas e dobrá-lo em forma triangular, pousando-o na mesa.
Repor mesas	Após os membros saírem do restaurante, a mesa é repostada, no qual o assistente pode voluntariar-se para ajudar o empregado de mesa a repor todos os utensílios base.
Segmentar guardanapos	Ao longo do serviço, são utilizados centenas de guardanapos de todas as variedades (de bar, de mesa, de lagosta e pretos básicos), sendo todos colocados em dois sacos. No final da noite, os assistentes devem separar os guardanapos por utilidade, ou seja, os guardanapos utilizados pelos membros são colocados num saco separado, os de lagosta noutra e, assim sucessivo. Após a segmentação dos guardanapos, é preenchida uma folha com o número total de cada tipo de guardanapo, sendo o documento assinado pelo gerente e agrafado em cada saco. Por último, os sacos são levados para os contentores de tecidos.
Servir bebidas	Após o empregado de mesa colocar o pedido de bebidas alcoólicas no sistema, o assistente pode levantar as bebidas no bar e entregá-las ao membro. Caso, seja algum sumo normal ou de pressão, o assistente pode preparar a bebida diretamente na estação de apoio.
Valet	Todos os membros ao saírem do restaurante dirigem-se para a zona do <i>valet</i> , recebendo uma pequena garrafa de água. É o assistente que entrega e contabiliza as garrafas de água, informando posteriormente o gerente ou o capitão dos empregados de mesa.

Fonte: Própria

Na tabela 6 são apresentadas e descritas as tarefas principais desempenhadas no Grand Central. Regularmente, eu pertencia à equipa de trabalho deste restaurante, dada à grande procura e afluência de membros. De um modo geral, estava encarregue de servir a água, oferecer café ou chá, pousar o pão na mesa, tratar do processo de “to go”, limpar as mesas e separar guardanapos do restante conteúdo do tabuleiro.

Tabela 6 - Descrição das funções principais desempenhadas no Grand Central

Grand Central	
Tarefa Principal	Descrição
Servir água	Assim que os membros se sentem na mesa é oferecida uma qualidade de água, sem gás, gratuitamente. Ao longo da noite é da responsabilidade do assistente que os copos estejam sempre cheios, exceto se o membro negar. Os jarros de água são reabastecidos nas estações de apoio ou no bar com gelo, sendo depois colocados ao longo da sala, em bancadas específicas.
Oferecer café ou chá	Após servida a água, é oferecido aos membros duas qualidades de café, normal ou descafeinado, e 3 qualidades de leite (regular, magro ou gordo). Caso recusem, há a possibilidade de escolherem chá, existindo mais de 12 variedades.
Pousar o pão na mesa	Durante o almoço, é deixado na mesa um pequeno cesto com 3 tipos de pão (<i>croissant</i> , com sementes e <i>bagel chips</i>) e um creme de queijo. A quantidade de cestos de pão e queijos entregues varia consoante o número de pessoas sentadas (por cada quatro membros, é oferecido 1 cesto). No caso do jantar, é entregue batatas fritas com um molho de abacate.
Tratar do processo de “to go - v c m g c y c f ö	Antes de proceder à limpeza, é perguntado aos membros se pretendem levar algumas das sobras existentes. Caso haja, o assistente retira os pratos da mesa e leva-os para a estação de <i>boxing</i> ou entrega aos membros caixas e sacos para que façam o seu próprio <i>boxing</i> . Na estação, é colocada a refeição em caixas de

	plástico de acordo com as instruções e preferências dos membros, metendo tudo dentro de um saco simples, entregando diretamente ao membro.
Limpar mesas	É da obrigatoriedade do assistente, iniciar a limpeza da mesa após todos os membros terem terminado a comida, avisando o empregado de mesa e o gerente da seção. Pelo protocolo, é limpa a mesa após os membros terminarem, as entradas (pouco usual neste restaurante), o prato principal, a sobremesa e depois de terem deixado o restaurante. Para o processo de limpeza, é colocado à 1 metro da mesa um tabuleiro e um suporte, no qual o assistente de mesa coloca tudo o que é retirado da mesa, levando-o posteriormente para a estação de limpeza. O empregado de mesa encarrega-se da limpeza da mesa quando o assistente se encontra ocupado com os pedidos de <i>takeaway</i> .
Separar guardanapos do restante conteúdo do tabuleiro	Ao entrar na zona de limpeza, é fundamental separar algum do conteúdo do tabuleiro. Deste modo, todos os guardanapos e panos são retirados, e colocados num saco consoante a sua cor (branco ou vermelho).

Fonte: própria

Na tabela 7 são demonstradas as tarefas secundárias e a sua descrição, desempenhadas no Grand Central. Sendo um restaurante de grande dimensão, é normal a existência de um elevado número de tarefas extras a serem realizadas antes, durante e após o serviço, como por exemplo, ajudar os membros a sentar, auxiliar na entrega de comida, apoiar as rececionistas, desmontar o *Central Park*, fazer *roll ups* e secar bases, limpar a área do pão e pizza, recompor *credenzas*, dobrar guardanapos, repor mesas, repor o gelo e segmentar guardanapos.

Tabela 7 - Descrição das funções secundárias desempenhadas no Grand Central

Grand Central	
Tarefa Secundária	Descrição
Ajudar membros a sentar nas cadeiras	Caso seja necessário ou que o assistente veja que o membro tem dificuldades em sentar-se é oferecida ajuda ao sentar.
Apoiar as rececionistas	Em grande afluência de chegadas ao restaurante, os assistentes poderiam ajudar a guiar os membros e os seus convidados até à mesa e pousar o menu em cada um dos lugares.
Auxiliar na entrega de comida	Na chegada do tabuleiro de comida à mesa, se necessário, o assistente irá ajudar o <i>food runner</i> (indivíduo que transporta a comida desde a cozinha até à mesa) na entrega dos pratos aos respetivos membros e pousar na mesa qualquer extra pedido.
Desmontar o <i>Central Park</i>	A sala exterior do Grand Central (denominada como <i>Central Park</i>) é desmontada todos os dias depois do almoço, isto requer limpar todas as mesas e cadeiras e reorganizá-las, varrer o chão, retirar todos os utensílios e guardá-los nos armários e gavetas. A seguir, é necessário colocar o sal, o açúcar, o ketchup, a mostarda e a peça central num carrinho e posicioná-lo no corredor dos funcionários.
Fazer <i>roll ups</i> e secar bases	Na estação de apoio do Prime Cut, existem 3 a 4 assistentes a realizar <i>rolls ups</i> (ou seja, enrolar uma faca, garfo e colher de sobremesa num guardanapo), a polir talheres e a secar as bases de plástico da mesa. Todos os dias é necessário deixar pelo menos duas caixas cheias de <i>rolls ups</i> e uma de bases para o dia a seguir.
Limpeza da área do pão	Após o fecho do restaurante, é necessário limpar área do pão e esta tarefa implica um diverso conjunto de atividades. É necessário desligar as tostadeiras e limpá-las, retirar todo o pão das caixas e colocá-lo no lixo, guardar todas as manteigas, geleias

	e queijos frescos no frigorífico, repor os pratos de pão, e fazer dois tabuleiros (aproximadamente 120 taças) com queijo cremoso para o dia a seguir.
Limpeza da estação de pizza	Posteriormente a saída de todos os membros do restaurante, a estação de pizza é limpa, sendo preciso repor as pinças e pratos, reencher o azeite, vinagre balsâmico e de vinho, e desinfetar as bancadas.
Recompor <i>credenzas</i>	Ao longo do serviço, as <i>credenzas</i> (armários onde se coloca todos os utensílios para recompor as mesas) necessitam de ser repostas constantemente, já que o Grand Central tem uma grande procura e a quantidade de utensílios rapidamente esgota. Deste modo, é necessário que um assistente vá à estação de limpeza do Grand Central e à estação de apoio do Prime Cut buscar pratos, copos, <i>rolls ups</i> , bases, chávenas, entre outros.
Redobrar guardanapos	os Caso o membro se levante da mesa por algum motivo, o assistente ou o empregado de mesa deve dirigir-se à mesa de forma serena, pegar o guardanapo pelas pontas e dobrá-lo em forma triangular, pousando-o na mesa.
Repor mesas	Após os membros saírem do restaurante, a mesa é repostada, o assistente ou outro funcionário deve repor a mesa com todos os utensílios base.
Repor o gelo	Durante o serviço, é eleito um assistente para repor o gelo no bar, regularmente, já que este é usado para as bebidas e jarros de água.
Segmentar guardanapos	Após o turno, os assistentes devem pegar nos sacos de guardanapos, levá-los até a estação de apoio do Prime Cut e sacudir todos os guardanapos, de modo a retirar qualquer tipo de objeto ou detritos (como por exemplo, palhinhas, bases de copos, etc.). Posteriormente, os guardanapos são colocados novamente em sacos e levados para os contentores.
Servir bebidas	Após o empregado de mesa colocar o pedido de bebidas alcoólicas no sistema, o assistente pode levantar as bebidas no bar. Caso, seja algum sumo de pressão, chocolate quente, chá, <i>ice tea</i> , limonada, <i>cappucino</i> , <i>latte</i> ou outra bebida sem qualquer teor de álcool, o assistente pode ir à estação de apoio e fazê-las, entregando-as diretamente ao membro.

Fonte: própria

A tabela 8 apresenta as tarefas principais e a sua descrição, desempenhadas no Panache, em serviço de *buffet*. Em dias temáticos ou épocas festivas, existia uma necessidade extra de funcionários presentes no restaurante, devido à grande procura dos membros por este tipo de ocasiões. À semelhança dos outros restaurantes, as tarefas principais realizadas são similares, como por exemplo, servir a água, limpar as mesas e oferecer aos membros um leque diferenciado de bebidas.

Tabela 8 - Descrição das funções principais desempenhadas no Panache

Panache	
Tarefa Principal	Descrição
Servir água	Assim que os membros se sentem na mesa é oferecida uma qualidade de água, sem gás, gratuitamente. Ao longo do serviço os copos devem estar sempre cheios, exceto se o membro negar. Os jarros de água são reabastecidos nas estações de apoio sendo depois colocados ao longo da sala, em bancadas específicas.
Limpar mesas	É da responsabilidade do assistente, iniciar a limpeza da mesa após todos os membros terem terminado a comida, não necessitando de avisar ninguém. Pelo protocolo, é retirado o prato do membro assim que este o termine. Relativamente ao processo de limpeza, pela sala estão colocados diversos tabuleiros e suportes, no qual o assistente de mesa coloca tudo o que é retirado da mesa, levando-o

	posteriormente para a estação de limpeza ou para uma estrutura de metal onde são colocados vários tabuleiros sujos, que depois são transportados para a estação de limpeza.
Servir bebidas	Após o empregado de mesa colocar o pedido de bebidas alcoólicas no sistema, o assistente pode levantar as bebidas no bar. Caso, seja algum sumo de pressão, chocolate quente, chá, <i>ice tea</i> , limonada, <i>cappucino</i> , <i>latte</i> ou outra bebida sem qualquer teor de álcool, o assistente pode ir diretamente à estação de apoio e fazê-las, entregando-as ao membro.

Fonte: própria

Na tabela 9 são demonstradas as tarefas secundárias e a sua descrição, desempenhadas ao longo do serviço *buffet*, no restaurante Panache. Sendo um serviço mais simples, o número de funções extra são reduzidas, como por exemplo, ajudar os membros a sentar, colocar jarros de água, desmontar e preparar a sala, fazer *rolls ups*, limpar tabuleiros, organizar as estações, dobrar guardanapos e repor as mesas.

Tabela 9 - Descrição das funções secundárias desempenhadas no Panache

Panache	
Tarefa Secundária	Descrição
Ajudar membros a sentar nas cadeiras	Antes da chegada dos membros à mesa, devem já estar posicionados no mínimo 2 empregados de mesa ou assistentes para puxar as cadeiras e empurrá-las de modo cordial e suave.
Colocar os jarros de água	Previamente à abertura, todas as bancadas destinadas aos jarros devem estar cheias, com pelo menos 6 jarros com água e gelo.
Desmontar e preparar a sala para o serviço seguinte	Após o fecho do restaurante, é necessário desmontar toda a sala para a preparar para o dia ou serviço seguinte. Sendo várias as noites temáticas no restaurante, grande parte da decoração, dos <i>stands</i> , das mesas e da área do <i>buffet</i> são modificados. De um modo específico, o número de mesas colocadas e o tamanho da sala depende do número de reservas, a decoração é toda alterada consoante a temática (noite de dança, marisco, <i>BBQ</i> , etc.), e o tamanho da área do <i>buffet</i> e sua localização varia consoante a ementa. Por vezes, a mobília excedente tem que ser guardada no <i>bunker</i> ou na sala de arrumações.
Fazer <i>roll ups</i>	Na estação de apoio do Panache, existem 3 a 4 assistentes a realizar <i>rolls ups</i> e a polir talheres. Todos os dias é necessário deixar pelo menos duas caixas cheias de <i>rolls ups</i> para o dia seguinte.
Limpar os tabuleiros	Previamente à abertura do restaurante, todos os 10 suportes pela sala necessitam de ter 8 tabuleiros com um pano em cada. Após o fecho, é necessário retirar todos os tabuleiros excedentes e suportes, armazenando-os na sala de arrumações.
Organizar as estações de apoio	Todas as estações de apoio necessitam de ter limonada, café normal e descafeinado, diversos tipos de leite, copos de plástico, açúcares e outros tipos de utensílios necessários. Um grupo de funcionários encarrega-se de encher todas as estações e confirmar se há algo em falta.
Redobrar guardanapos	os Caso o membro se levante da mesa por algum motivo, o assistente ou o empregado de mesa deve dirigir-se à mesa de forma serena, pegar o guardanapo pelas pontas, enrolá-lo e pousá-lo na mesa.
Repor mesas	Após os membros saírem do restaurante, a mesa é repostada, o assistente ou outro funcionário deve repor a mesa com todos os utensílios base.

Fonte: própria

Na tabela 10 são apresentadas e descritas as tarefas secundárias, desempenhadas em banquetes/eventos especiais. Ocasionalmente, eram realizados banquetes solidários ou com outro carácter social, sendo a equipa de trabalho aleatoriamente escolhida. Nestes eventos especiais, o empregado de mesa tinha como funções principais, controlar e responsabilizar-se por uma secção, servir bebidas, entregar comida, oferecer molhos, reencher águas e limpar as mesas.

Tabela 10 - Descrição das funções principais desempenhadas em banquetes

Banquetes	
Tarefa Principal	Descrição
Responsável principal	Nos banquetes, é designado a cada empregado de mesa 1 secção, composta por 2 mesas, entre 6 a 12 pessoas, no qual o funcionário deverá ser o responsável principal, durante todo o serviço. Caso haja algum problema, é o empregado de mesa que deverá solucioná-lo com ajuda do gerente de sala.
Servir bebidas	Em serviço de banquete, as bebidas alcoólicas oferecidas são limitadas (ex.: 2 copos de vinho branco/tinto ou 2 mimosas por pessoa). Relativamente às outras bebidas, não há limite, como nos sumos de pressão, chocolate quente, chá, <i>ice tea</i> , limonada, <i>cappucino</i> , <i>latte</i> , etc. O empregado de mesa deve decorar o pedido, por membro e lugar, repetir em voz alta para confirmar e dirigir-se à estação de apoio.
Entregar comida	Em grandes banquetes, é servido unicamente um prato, sendo que este já está pré-colocado na mesa, no entanto em eventos mais pequenos, é usual que o menu seja maior, sendo necessário pousar a comida após o membro estar sentado. A sobremesa é levada após todos os membros terminarem a refeição, no qual o processo de entrega é por mesa e secção.
Oferecer molhos	Pelo protocolo, em todos os banquetes existem dois tipos de molhos (variam consoante a ementa), no qual o empregado de mesa deverá oferecê-los, indo de membro a membro.
Reencher águas	Todos os copos de água já estão pré-colocados e cheios, e o empregado de mesa deverá ao longo do serviço confirmar se precisam de ser enchidos novamente.
Limpar mesas	O responsável pela secção deve iniciar a limpeza total da mesa após todos os membros terem terminado a comida, não necessitando de avisar ninguém. Pelo protocolo, é retirado o prato do membro assim que este o termine. Relativamente ao processo de limpeza, pela sala estão colocados diversos tabuleiros e suportes, no qual o empregado de mesa coloca tudo o que é retirado da mesa, levando-o posteriormente para a estação de limpeza ou para uma estrutura de metal onde são colocados vários tabuleiros sujos, que depois são transportados para a estação de limpeza.

Fonte: própria

Por último, na tabela 11 são demonstradas as tarefas secundárias e a sua descrição, desempenhadas nos eventos especiais. A simplicidade dos banquetes reduzia o número de funções atribuídas, sendo apenas necessário ajudar membros a sentar, preparar a sala para o serviço, organizar as estações de apoio, redobrar os guardanapos e demonstrar e preparar a sala para o serviço seguinte.

Tabela 11 - Descrição das funções secundárias desempenhadas em banquetes

Banquetes	
Tarefa Secundária	Descrição
Ajudar membros a sentar nas cadeiras	Se possível, o responsável pela mesa deve puxar as cadeiras e empurrá-las de modo cordial e suave.
Preparar a sala para o serviço	Antes da abertura da sala do banquete, são atribuídas diversas pequenas tarefas a todos os funcionários de modo a prepararem a sala. Isto inclui cortar os diversos tipos de pão, colocá-los em cestos e pousar 2 por mesa; encher os copos com água e gelo, e colocar 1 por membro; dispor ao longo da sala diversos tabuleiros e suportes para facilitar a limpeza; criar várias bancadas para os molhos; polir talheres; preparar as mesas de acordo com o número de reservas; pousar na mesa dois pequenos jarros com leite normal; pôr 1 menu por lugar e um saco de lembranças; certificar se todas as luzes e holofotes estão ligados; e colocar os jarros de água com gelo nas respetivas bancadas.
Organizar as estações de apoio	Todas as estações de apoio necessitam de ter limonada, café normal e descafeinado, diversos tipos de leite, copos de plástico, açúcares e outros tipos de utensílios necessários. Um grupo de funcionários encarrega-se de encher todas as estações e confirmar se há algo em falta antes e ao longo do serviço.
Redobrar os guardanapos	Caso o membro se levante da mesa por algum motivo, o assistente ou o empregado de mesa deve dirigir-se à mesa de forma serena, pegar o guardanapo pelas pontas, enrolá-lo e pousá-lo na mesa.
Desmontar e preparar a sala para o serviço seguinte	Após o fecho da sala, é necessário desmontar toda a sala para a preparar para o dia ou serviço seguinte. Sendo que a sala utilizada pertence ao Panache, é normal ter que a reorganizar para alguma possível noite temática. De um modo específico, toda a sala é desmontada, isto engloba retirar todas as mesas de grande porte e colocá-las no armazém, retirar todas as cadeiras e substituí-las pelas normais, alterar a decoração e retirar todos os objetos não necessários para o serviço seguinte.

Fonte: própria

5.5. Desenvolvimento profissional e pessoal – uma autoavaliação

Este estágio foi muito enriquecedor a nível profissional, uma vez que permitiu lidar com um público totalmente diferente (de diversas idades, interesses e preferências, necessidades e requisitos, e nacionalidade), o que eventualmente obrigou a uma necessidade de adaptação aos seus costumes e diferenças. Esta experiência permitiu, também, uma melhor compreensão da indústria do turismo (concretamente, na área da restauração/serviço ao cliente), bem como a prática e desenvolvimento do inglês e a vantagem de ganhar uma melhor e maior perceção sobre o mercado americano, particularmente o segmento sénior. O estágio permitiu, ainda, a adaptação a uma nova rotina, a um novo cenário e a uma outra postura que foi exigida enquanto profissional. O contacto e a relação com os membros, enquanto colaborador do *Country Club*, permitiu adquirir uma nova sensibilidade às suas necessidades e compreender a diferença cultural entre o povo norte-americano e o português.

É de referir que o estágio em contexto profissional, no geral, e a elaboração deste relatório em concreto, ajudou a desenvolver e fortalecer as minhas competências reflexivas; nem sempre de uma maneira fácil e imediata, mas com acompanhamento e apoio do orientador e dos meus colegas de estágio, foi possível vivenciar várias situações e refletir sobre as minhas práticas de uma forma mais crítica, tornando-me mais confiante e capaz de examinar as minhas decisões, sucessos e insucessos.

Durante os 5 meses, a oportunidade de trabalhar em equipa, com pessoas de variadas nacionalidades, a comunicação intercultural entre todos foi determinante para mim, já que ofereceu, não só amizades, como também aprendizagens. Apesar de ser um estágio avaliado com carácter individual, pertenci a numa equipa que me acolheu, compreendendo o quão importante é estarmos acompanhados por pessoas que nos ajudam, apoiam e nos fazem melhorar constantemente. Se tal não acontecesse, seguramente este processo não teria sido vivenciado da mesma forma.

Este estágio foi uma mais-valia uma vez que possibilitou colocar em prática conhecimentos, aprendizagens e competências adquiridas na Licenciatura em Turismo e no Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento, bem como observar de uma forma ativa e participante a realidade de um dos maiores *Country Clubs* dos Estados Unidos da América, no contexto das preferências do mercado sénior.

Dada a exigência que está subjacente a este Mestrado, as horas de trabalho (por vezes com horários ultrapassando as 16 horas diárias), e o processo de adaptação num novo país, nem sempre foi fácil arranjar tempo para realizar pesquisas e leituras para a realização deste relatório. Pelo motivo do excesso de carga horária diária, cansaço acumulado, períodos dedicados à observação participante (fora e dentro do horário de trabalho) e o pouco tempo para descansar, obrigou-me a dedicar tempo para a elaboração deste relatório, no período das folgas.

No que diz respeito às limitações sentidas ao longo de todo o período de estágio, estas foram poucas e não impediram o bom desenvolvimento do mesmo. Por ser um complexo privado, existiam regras que impossibilitam a realização de inquéritos aos membros, que poderiam

servir para um aprofundamento do tópico abordado. Este foi o motivo que me levou a optar pela observação participante, em vez de inquéritos aos membros (amostra). Com o aparecimento do Covid-19 pelo mundo, o contacto com os membros teve de ser reduzido ao máximo, diminuindo as oportunidades de aprofundar a recolha de dados.

Em resumo, o local de estágio e o orientador possibilitaram todas as condições necessárias para o desenvolvimento do estágio de acordo com os objetivos previamente traçados. O balanço do estágio foi realmente positivo, indo mesmo além das expectativas inicialmente delineadas. Apesar de ter aprendido muito ao longo de toda a minha formação e estágio, sei que este é apenas o princípio de um extenso caminho, no qual planeio ser um profissional atualizado e empenhado. Pretendo continuar a estudar e a pesquisar sobre os mais variados assuntos relacionados com o turismo, no entanto, sendo esta uma área tão vasta, irei querer aprofundar os meus conhecimentos em conteúdos mais particulares como o turismo de luxo e a gestão de empreendimentos hoteleiros.

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1. Introdução

O presente relatório está dividido em duas partes. A primeira parte é o enquadramento da entidade de acolhimento e as funções desenvolvidas durante o estágio, no contexto de um enquadramento teórico definido à partida. Esta primeira parte é o esperado depois da realização de um estágio curricular. No entanto, desde o início, a intenção era de ir mais longe e aprofundar o conhecimento, de forma científica, sobre o comportamento e padrões de consumo do segmento sénior norte-americano. Neste capítulo, são apresentados os dados recolhidos, as conclusões retiradas e as recomendações definidas que foram usadas para a elaboração de um conjunto de boas práticas para a adequação dos serviços, produtos e destinos portugueses que trabalham, ou tencionam trabalhar com este segmento de mercado no contexto de turismo de luxo. A recolha de dados incluiu conversas informais com os membros, sobre o motivo e comportamento durante as suas férias e de observação participante a coincidir com as funções desempenhadas na área do F&B.

6.2. Resultados por conversas informais

Neste ponto do trabalho serão abordados todos os resultados obtidos através do método qualitativo, recorrendo às técnicas de conversas informais e de observação participante. Deste modo, as preferências que resultam das conversas informais com membros do Boca West Country Club estão subdivididas em diversas tabelas, consoante o tópico de análise. De um modo específico, os resultados respondem concretamente à pergunta de partida: Qual é o perfil sociodemográfico e comportamental dos seniores norte-americanos com alto rendimento? As temáticas abordadas foram os destinos para onde costuma viajar por motivos de lazer, os transportes, o alojamento, a alimentação e o nível de serviço exigido pelo cliente. Especificamente, foram realizadas diversas conversas não estruturadas, ou seja, conversas informais, com aproximadamente 250 diferentes membros, realizando-se antes, durante e após o período de refeição dos membros, como almoço ou jantar, e até mesmo, em eventos festivos (*Happy Hours* ou feiras lúdicas - *Carnival*). De modo a sustentar os dados obtidos foram acrescentadas várias citações importantes dos membros do BWCC, que se adequam à temática em análise.

Ao longo deste capítulo é dada a resposta às perguntas secundárias de investigação definidas na metodologia, nomeadamente:

1. Que atitudes é que o segmento sénior americano preza no atendimento ao cliente?
2. Que atividades e/ou serviços são procurados pelo segmento sénior?
3. Quais são as suas perceções da qualidade?
4. Que devem os destinos fazer para melhor adequar a sua oferta às necessidades do segmento sénior que procura do turismo de luxo?

O segmento sénior não é exceção, sendo as suas ambições de viagens bastante amplas e desafiadoras (Roque, 2016). Ao longo do período de estágio, foram recolhidas diversas informações sobre as preferências deste tipo de segmento no âmbito das suas viagens e destinos de eleição. Deste modo, foi possível entender que os membros do BWCC optam, maioritariamente, por destinos europeus com grandes metrópoles (Londres, Paris, Madrid, Barcelona, Atenas, Lisboa, Roma), essencialmente por motivos culturais, por locais paradisíacos para relaxamento e bem-estar (República Dominicana, Bali, Bahamas, Hawaii, Phuket) e, por lugares onde possuem familiares (maioritariamente, no próprio país.). Diversos membros viajam, ainda, para as metrópoles por razões de trabalho, já que têm negócios/empresas nesses diversos países (em capitais europeias, Nova Iorque ou até Dubai).

O tempo médio de estada em cada destino varia consoante o número de destinos a visitar, alternando entre 1 a 4 semanas, e estes optam normalmente por viagens em épocas altas (sendo época baixa na Flórida), já que existe maior probabilidade de terem bom tempo climatérico (ameno com temperaturas agradáveis). Por exemplo, citando um membro do BWCC “frio não é algo que goste muito, prefiro bom tempo, como este [Flórida]”, e tendo um outro referido que “1 semana é muito pouco para conhecer um local, prefiro ir 2 ou 3 semanas (...) até já fui 1 mês e conheci locais incríveis na Ásia com a minha mulher”. Para estes membros, o frio nem sempre é opção, preferindo passar a época invernal, no sul do país (na Flórida), e a outra metade do ano, maioritariamente, na zona nordeste dos EUA, como Nova Iorque, Carolina do Norte, Washington D.C., entre outros. Muitos admitem que estão unicamente na Flórida pelo bom tempo (na altura invernal), já que podem praticar as suas modalidades preferidas, como golfe, sem restrições, algo que seria quase impossível na zona norte dos EUA, devido às baixas temperaturas e neve.

Ao nível da companhia elegida para viajar, praticamente todos os membros mencionaram que gostam de viajar com o cônjuge e com grupos de viagens (em pacotes personalizados por agências de viagens). Citando uma membro “[as agências de viagens] são mais seguras e organizam tudo como eu quero (...) não tenho preocupações durante a viagem, qualquer coisa ligo a pedir ajuda”. Vários membros referiram que, também, gostam de viajar com amigos/as, em viagens de curta-média duração, como por exemplo, em cruzeiros. A título de citação, durante as conversas informais ao jantar, um membro referiu que, anualmente, realiza várias viagens, com as amigas, para diversos países, com o intuito de divertir-se e realizar algumas compras, bem como para relaxar.

Sendo tópico usual nas conversas dos membros, durante as suas refeições, os destinos e viagens, muitas das recomendações e incentivos a viajar, bem como de destinos provêm de outros membros, amigos e familiares. Por outro lado, o crescimento das redes sociais e da internet, no panorama mundial, é também uma influência que impulsiona o desejo de viajar e conhecer. Já no destino, tem como interesse monumentos, lojas de alta qualidade, casinos, praia/mar e locais de sossego como a natureza e áreas florestais, locais de renome e conhecidos mundialmente, teatros, festivais de música e eventos desportivos (normalmente relacionados com o golfe e ténis). Claramente, este segmento opta e prefere atividades como as compras (maioritariamente de roupa e produtos *wellness*), os jogos de sorte e azar, o *sightseeing*, as massagens e tratamentos de *spa*, e visitas guiadas em grupo ou privadas. Citando alguns membros do BWCC: “quando estive em Cascais, estive num casino fenomenal”; “gosto imenso de estar em locais sossegados, com bom clima e boas pessoas”; “estive em Portugal em vários campos de golfe (...) dos melhores que já vi”; “viajei para Paris com a minha filha só para ir às compras” (múltiplos destinos quando se deslocam à Europa); “na próxima semana irei fazer um cruzeiro com umas amigas (...) 1 semana (...) pelas Caraíbas”. A título adicional ao relatório, foram dezenas as referências a Portugal e à Europa, já que o tópico de conversa incidia, regularmente, na nacionalidade dos trabalhadores (existindo portugueses, irlandeses, italianos, franceses, entre outros, no BWCC).

Relativamente à alimentação, era clara a preferência dos membros por restaurantes mais requintados, conhecidos e com boa classificação, e ainda, bem situados geograficamente. Os

membros referiam que tinham interesse em provar a comida local, mas também gostavam que o restaurante tivesse uma ampla diversidade de pratos, tanto nacionais como internacionais. Na seguinte tabela é possível observar um resumo das preferências dos membros do BWCC sobre destinos.

Tabela 12 - Preferências sobre os destinos de viagem

Preferências		
Destinos	Os mais mencionados	Paris, Madrid, Barcelona, Atenas e ilhas gregas, Brasil, Lisboa, Phuket, Hawaii, Londres, Tóquio, Bali, Milão, Roma, Nova Iorque/Los Angeles, República Dominicana, Jamaica, Bahamas, Amsterdão, Israel, Áustria e Alemanha.
	Tempo médio de estadia	Consoante o destino, 1 a 2 semanas. 3 semanas a 1 mês para viagens com multidestinos.
	Época preferível para a realização da viagem	Época alta, como verão ou épocas festivas (o que representa a época baixa na Flórida)
	Companhia de viagem	Cônjuge, amigos, grupos de viagens.
	Conhecimento sobre o destino	Através de familiares e amigos, recomendações de membros do clube, redes sociais e mundo online.
	Pontos/Locais de interesse	de Monumentos, lojas, casinos, praia e mar, natureza, locais de renome, teatros, festivais de música, eventos desportivos.
	Atividades	Compras, jogos de sorte e azar, golfe, <i>sightseeing</i> , massagens e tratamentos de <i>spa</i> , visitas guiadas em grupo ou privadas.
	Alimentação	Restaurantes bem classificados e situados, com comida tradicional e internacional.

Fonte: própria

Os transportes aéreos são usados com maior regularidade devido à facilidade de escolha desta opção, onde existe uma fastigiosa frequência de voos e o custo-benefício é reduzido quando comparado com os outros meios de deslocação (Almeida & Costa, 2012). Deste modo, é compreensível ser este o meio de eleição dos membros do BWCC, que optam por viajar em classe executiva ou 1ª classe, em companhias maioritariamente norte-americanas (como a Delta Air Lines, SouthWest Airlines, United Airlines ou a American Airlines). Contudo, nem todas as companhias aéreas norte-americanas operam para destinos longínquos (em concreto, a Ásia), deste modo, os membros tendem também a escolher outras, como a Emirates Airlines ou Qatar Airlines. Diversos membros referiram que as companhias aéreas de luxo oferecem um conforto superior, bastante apreciado, e citando uma membro “a Emirates [Airlines] oferece-nos de tudo, kits, champanhe, snacks, é fenomenal”. Ao mencionar o turismo doméstico, a predominância é transporte aéreo, quando o destino é a média/longa distância, e o carro para viagens a destinos próximos dentro do estado da Flórida. Por exemplo, um membro referiu que “[viajo em] classe executiva, até

porque posso levar toda a bagagem que preciso” acrescentado que “temos o aeroporto de Fort Lauderdale aqui tão perto, e é dos mais baratos, é excelente”.

Neste tipo de segmento, os cruzeiros são também uma paixão, já que são utilizados frequentemente em viagens pelas Caraíbas, Mediterrâneo ou Sudeste Asiático. Por último, para viagens marítimas de pequena duração e próximas da área de residência, a escolha de iates pessoais é frequente (com destino às Bahamas, Key West, Peanut Island, entre outros locais). A tabela 13 resume as preferências dos membros sobre os meios de transporte.

Tabela 13 - Preferências sobre o meio de transporte

Preferências		
Transportes	Automóvel	Para destinos próximos.
	Avião	Opção preferível de viagem entre os estados da América e internacionalmente (optam pelas classes executiva ou 1º classe).
	Cruzeiros	Frequentemente utilizado para viagens nas Caraíbas, Mediterrâneo e Sudeste Asiático.
	Iates	Utilizado em viagens de pouca duração na Flórida e áreas próximas (como as Bahamas).

Fonte: própria

De acordo com as conversas informais com os membros, foi possível obter que estes optam por hotéis de 4 ou 5 estrelas, com uma boa classificação *online* nos diversos motores de pesquisa (*TripAdvisor* ou *Booking*), preferindo aqueles que são recomendados pela agência ou por amigos, e que estejam localizados dentro ou perto do centro urbano, com pequeno-almoço incluído. Citando alguns membros “acho que 4 estrelas [no hotel] é o mínimo, se for em países subdesenvolvidos 5 [estrelas], até porque os *standards* dos países variam imenso”; “fiquei numa *villa* privada, incrível, no Algarve”; e “hotéis sossegados, com bastante conforto e bem localizados”. Na seguinte tabela, é possível evidenciar uma síntese deste tópico.

Tabela 14 - Preferências sobre o tipo de alojamento

Preferências		
Alojamento	Hotéis	De 4 ou 5 estrelas, com uma boa classificação online e localização próxima do centro (pequeno-almoço incluído).
	Alojamento Local	Casas particulares, vivendas, apartamentos com várias condições mínimas (por exemplo piscina, jardim, boa localização).

Fonte: própria

Com o crescimento do turismo, a possibilidade de alugar uma vivenda/*villa* ou apartamento torna-se numa ideia apelativa e atrativa a muitos membros. Para estes, as moradias têm de ter alguns requisitos mínimos, como boa localização (sendo uma zona tranquila), jardim, e até piscina.

6.3. Resultados por observação participante

No BWCC, a procura dos espaços de restauração é elevadíssima pelos membros e, em épocas festivas, os números atingem, por dia, as 1200 pessoas no Grand Central ou 1500 pessoas no Panache. Já no Prime Cut, considerado um restaurante mais luxuoso e com restrições, os números máximos atingidos foram os 286. Sendo os restaurantes totalmente diferentes uns dos outros, a oferta culinária é diferenciada, com o intuito de agradar a todos os membros que os frequentam. No entanto, o número elevado de membros aumenta as probabilidades de existência de restrições alimentares, obrigando a que toda a equipa do restaurante esteja preparada para saber se a comida que irá entregar ao cliente contém algum ingrediente que estes não possam ingerir. Durante o período de estágio, foi possível observar um elevado número de membros com alergias (marisco/crustáceos, frutos secos, pimenta, sal, glúten, cebola, laticínios, soja, ovos, peixe, aipo) e/ou com preferências alimentares, ou seja, pediam que determinados ingredientes não fossem adicionados ao prato.

Ao nível de comida preferida pelos membros, os pratos de carne são os mais requisitados (bife *T-bone*, bife *wagyu*, almôndegas *wagyu*, hambúrguer de vaca, *New York strips*, *filet mignon*, etc.) mas, há também, uma grande procura por pratos de peixe (salmão, solha, linguado, robalo, atum, entre outros) e marisco (lagosta, camarão gigante, pernas e garras de caranguejo, ostras, mexilhões, etc.). Em restaurantes mais sofisticados, os membros gostam de pedir complementos ou entradas (salada César, salada tomate e mozzarella, salada *steakhouse*, sopa francesa de cebola, macarrão com queijo, salada de atum) e sobremesas (*cheesecake*, gelado, bolo de chocolate e caramelo, bolachas de diversas qualidades, entre outras).

No que diz respeito às bebidas, há uma preferência por bebidas alcoólicas sem glúten pelas mulheres, como vodkas e gins (é frequente os bares oferecerem uma variedade de vodkas de diversos sabores), já os homens optam por whisky (preferivelmente norte-americano) e

cerveja. No que diz respeito ao vinho, cocktails e outras bebidas não alcoólicas (como chás, cafés, sumos, etc.), estas são requeridas com bastante frequência, antes, durante e após as refeições, tanto pelos homens como pelas mulheres. É de acrescentar, que para os membros, alimentos como pão, molhos e água eram, obrigatoriamente, gratuitos e ilimitados. Mencionando, ainda, que os membros são muito exigentes, tanto com a qualidade como com a quantidade da comida servida, estando sempre atentos às porções oferecidas (devem ser generosas). De um modo mais detalhado, todas as informações sobre alergias, pratos e bebidas favoritas encontram-se na tabela número 15.

Tabela 15 - Preferências sobre a alimentação

Preferências	
Alimentares	<p>Refeições</p> <p><u>Alergias</u> (marisco/crustáceos, frutos secos, pimenta preta e branca, sal, glúten, cebola, laticínios, soja, ovos, peixe, aipo) <u>Carne</u> (bife <i>T-bone</i>, bife <i>wagyu</i>, almôndegas <i>wagyu</i>, hambúrguer de vaca, bifos com tempero a <i>BBQ</i>, costeletas de porco, frango assado, <i>cordon bleu</i> de frango, <i>New York strips</i>, <i>filet mignon</i>); <u>Peixe</u> (salmão, solha, linguado, robalo, atum, <i>hamachi</i> japonês, pescada); <u>Marisco</u> (lagosta, camarão gigante, pernas e garras de caranguejo, ostras, mexilhões, polvo); <u>Sobremesas</u> (<i>cheesecake</i>, gelado, bolo de chocolate e caramelo, bolachas de diversas qualidades, iogurte gelado com fruta, brownies, tartes, bolo <i>red velvet</i>, mousse de chocolate); <u>Complementos</u> (salada César, salada tomate e mozzarella, salada <i>steakhouse</i>, sopa francesa de cebola, macarrão com queijo, salada de atum).</p>
	<p>Bebidas</p> <p><u>Bebidas alcoólicas sem glúten</u> (Vodka Ciroc, Vodka Tito's, Crystal Head Vodka); <u>Cocktails</u> (Mimosa, Margarita, Mai Tai, Mint Julep, Long Island Ice Tea, Apple Martini, Tom Collins, Tequila Sunrise, Paloma); <u>Cerveja de pressão</u> (Bud Light, Coors Light, Miller Lite, Corona, Budweiser, Busch, Heineken, Bud Ice); <u>Whisky</u> (Michter's, Jack Daniels, Eagle Rare, Jim Beam Bourbon); <u>Chás</u> (preto e preto descafeinado, english breakfast, camomila, menta, laranja e canela, framboesa, Lipton normal); <u>Café</u> (normal, descafeinado ou metade/metade, expresso, cappuccino, latte); <u>Bebidas não alcoólicas</u> (Ice Tea sem açúcar, limonada normal e sem açúcar, chocolate quente, Arnold Palmer, Sprite, Root Beer, Coca Cola – Normal, Zero, Laranja com Baunilha, Diet, Dieta sem cafeína).</p>

Fonte: própria

Através de vários estudos analisados, como Siebeneichler et al. (2007) ou Silva (2015) a satisfação com o serviço ao cliente é avaliada em diversos fatores como a apresentação

pessoal da equipa de trabalho (uniforme, avental, cabelos, unhas, higiene pessoal, postura, cortesia e atenção ao cliente), o profissionalismo (conhecimento das técnicas de serviço à mesa), o domínio e conhecimentos sobre os produtos apresentados no menu, a agilidade e a iniciativa, a preocupação em atender bem o cliente, o atendimento generalizado, a competência, a atenção e circulação pela sala (controlo), entre outros pequenos aspetos (Siebeneichler et al., 2007). De acordo com Silva (2015) a satisfação do cliente é o principal indício de um bom desempenho, deste modo as empresas têm uma constante preocupação em agradar os seus clientes, com o objetivo de atender às suas necessidades peculiares. Nos *Country Clubs*, há uma obsessão pela qualidade, tanto com a comida como com o serviço.

Os membros do Boca West *Country Club* têm diversas preferências e requisitos sobre o serviço ao cliente na restauração. Assim sendo, ao longo do estágio foram tomadas em atenção diversas temáticas, pré-organizadas, de modo a facilitar o estudo. Sendo assim, este tópico foi subdividido em 4 aspetos: preço vs exigência; serviços obrigatórios no restaurante; serviços extraordinários apreciados no restaurante e reconhecimento social do restaurante.

Desde o início, foi possível subentender o grau de exigência de cada membro, que elevava consoante a reputação de cada restaurante, ou seja, quanto mais prestigiado e melhores fossem as críticas entre os membros sobre um determinado restaurante, mais exigentes eram estes durante todo serviço. Nos restaurantes de maior requinte, os membros não esperam menos que a perfeição, e que tudo seja realizado do modo que estes pretendiam, procurando sempre o mínimo erro no serviço. Ainda, nos restaurantes de carácter mais informal, os membros continuam com um grau de exigência elevado, no entanto são mais compreensíveis na ocorrência de algum erro. Este tipo de segmento não tem problema em pagar o custo de qualquer refeição, sendo possível atingir valores de 400 dólares para duas pessoas, no entanto, o que pedem em troca, é que seja um serviço fluido, perfeito e de acordo com as expectativas. Mencionando alguns membros: “quero que tudo corra perfeito, pois é a primeira vez dos meus convidados neste restaurante”, “a imagem deste restaurante influencia quem aqui trago”, “não esperaria menos do serviço”, “excelência e simpatia [dos funcionários]”.

Outra temática analisada foi os serviços obrigatórios que cada restaurante deveria ter para que fosse atingido o grau mínimo aceitável de satisfação dos membros, predefinido pelo

quadro de governadores. Deste modo, todos os restaurantes tinham horários de almoço e jantar flexíveis, ou seja, os membros podiam permanecer no local o tempo que necessitassem, mesmo depois da hora predefinida de fecho. Ainda, todos os restaurantes tinham uma área de espera destinada aos membros, caso necessário, para que posteriormente fossem guiados por uma rececionista até à mesa. Cada restaurante tinha um número de telemóvel com a finalidade de os membros poderem reservar alguma mesa, e ainda, todos os restaurantes deveriam possuir mesas expansíveis já que, por vezes, o número de pessoas numa reserva ascendia às 12 ou 16 pessoas.

Outros pequenos serviços obrigatórios são as caixas e sacos de *takeaway* de modo a que os membros levassem as sobras da refeição; o ar condicionado regulável (consoante as necessidades dos membros); o serviço de *valet* gratuito como também deve ser gratuita a água, o pão, os molhos e qualquer alteração na refeição (caso não fosse do agrado dos membros algum prato ou bebida, esta não seria cobrada na conta, já que os membros exigem a melhor qualidade na comida). Depois de degustarem o prato pedido, era recomendável perguntar a todos os membros se queriam algo para levar, pergunta feita antes da limpeza da mesa (incluindo entradas, prato principal e sobremesas). Para as bebidas também existiam alguns recipientes próprios, já que vários membros gostavam de levar o seu café ou chá consigo.

Por vezes, os membros iam ao restaurante apenas porque sabiam que tinham direito a surpresas/ofertas de aniversário (incluindo de casamento), realizando normalmente grandes aglomerações de pessoas (nestes casos, era requisitado às rececionistas que os menus dos convidados não tivessem preços e que cada lugar tivesse um nome atribuído). Por último, cada restaurante deve ter um bar, possuir almofadas de diversos tamanhos e, em restaurantes de alto requinte, como o Prime Cut, era obrigatório ter uma área gratuita de *j q t u " fê ø q w g x t* junto ao lounge.

Relativamente aos serviços extraordinários e apreciados, mas não obrigatórios no restaurante, estes são vários, entre os quais, os óculos de graduação para uso pessoal (caso o membro tivesse dificuldades em ler o menu era emprestado um par de óculos com a graduação pretendida); casacos para os cavalheiros (numa situação que o membro tivesse

frio e se tivesse esquecido do casaco no carro ou em casa, era emprestado um casaco de fato formal); bengaleiro e aperitivos gratuitos; bebidas glúten-free (nem todos os restaurantes tinham) e menu personalizado (possibilidade de pedir pratos que não estivessem no menu). Ainda, era frequente a possibilidade de realização de eventos nos restaurantes (consoante a disponibilidade); o pedido por parte dos membros por almoços e jantares temáticos ao longo da semana; o reconhecimento do membro pelo funcionário (ser tratado pelo primeiro nome ou apelido); pelo requisito de informação sobre o restaurante (é comum os membros pedirem informações e detalhes sobre preços de construção e do mobiliário, de futuras expansões no clube, de próximos pratos a serem adicionados ao menu, etc.); e por último, gostam de quando recebem fotografias impressas tiradas no restaurante com os convidados. Citando diversos membros: “são os pequenos detalhes e pormenores que conquistam e me fazem vir cá incontáveis vezes”, “prefiro ser tratada pelo nome, é outro nível de atenção”, “não falta nada aqui [Prime Cut]”.

Por último, é evidente que o reconhecimento social do restaurante é importante, quando o membro deseja demonstrar o seu estilo de vida à família ou aos amigos. Por outros termos, para determinadas ocasiões especiais, os membros do BWCC optam em escolher o restaurante Prime Cut (ultra requintado) quando tencionam impressionar alguém ou querem demonstrar o estilo de vida exuberante e luxuoso em que vivem. Para estes membros, a imagem que transmitem aos convidados é bastante importante, já que estes têm orgulho em dizer o local onde moram e as comodidades luxuosas que detêm. Na seguinte tabela é possível observar, de uma forma sucinta, todas as preferências e requisitos dos membros sobre o serviço ao cliente na restauração.

Tabela 16 - Preferências e requisitos sobre o serviço ao cliente na restauração

Preferências	
Serviço ao cliente (restauração)	<p>Preço vs Exigência</p> <p>Consoante o restaurante: mais prestígio e renome, mais exigência. No entanto, o nível de exigência em restaurantes casuais é também elevado. Valor pago deve corresponder às expectativas.</p> <hr/> <p>Serviços obrigatórios no restaurante</p> <p>vs</p> <p>a) Horários flexíveis para o almoço/jantar; b) Lounge de espera; c) Recepção e o processo envolvente; d) Pré-reservas e marcações na hora; e) Bar; f) <i>J q t u " f</i> (em restaurantes de alta categoria) g) Caixas e sacos de <i>takeway</i>; i) Ar condicionado;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> j) Mesas expansíveis; k) Água, pão e molhos gratuitos; l) Valet; m) Almofadas; n) Surpresas/ofertas de aniversário; o) Qualidade na comida; p) Linha telefónica; q) Reservas para um elevado número de pessoas; r) Alterações na refeição; s) Menus sem preços; t) Lugares atribuídos/reservados.
Serviços extraordinários no restaurante apreciados	<ul style="list-style-type: none"> a) Óculos de graduação para uso; b) Casacos para os cavalheiros; c) Bengaleiro; d) Aperitivos gratuitos; e) Bebidas glúten-free e menu personalizado; f) Possibilidade de criação de eventos; g) Almoços e jantares temáticos; h) Reconhecimento do membro (tratados pelo nome); i) Descobrir detalhes sobre o restaurante (preços de construção e do conteúdo interior, futuras expansões, etc.); j) Fotos impressas.
Reconhecimento social do restaurante	A escolha de um restaurante difere consoante o seu carácter e reconhecimento social, e a necessidade que o membro tem em demonstrar o seu estilo de vida exuberante.

Fonte: própria

6.4. Resumo dos resultados

Ao longo do capítulo, foram abordados diversos aspetos que possibilitaram compreender quais os comportamentos dos seniores norte-americanos com um elevado rendimento, percebendo as suas atitudes, interesses, padrões de gastos e preferências de compra. Assim, o perfil sociodemográfico do segmento sénior norte-americano, consoante o estudo exploratório no Boca West *Country Club*, é definido por indivíduos ativos (com idades superiores aos 60 anos), com boas condições de saúde e, possivelmente, sem encargos financeiros como empréstimos e dependentes. Ou seja, estes têm um elevado poder de compra, com uma grande vontade de conhecer e descobrir novos lugares, preferindo destinos amenos ou quentes para passar as suas férias. O incentivo de viajar e desvendar novos locais deve-se ao facto desta geração ter fácil acesso à tecnologia, como as redes sociais e *websites* de viagens (Ferreira, 2003).

Os resultados apresentados vão de encontro à posição dos autores na revisão bibliográfica, ainda que a informação existente seja pouco pormenorizada sobre o segmento em análise. As conclusões obtidas no estágio tornam-se mais robustas quando associadas à revisão

bibliográfica, já que ambas se completam mutuamente, sendo necessário compreender as necessidades e motivações dos seniores (americanos) aclamadas pelos teóricos, com dados quantitativos concretos recolhidos em trabalho de campo.

De um modo mais detalhado, relativamente às viagens, este segmento gosta de viajar em grupos (acompanhados de preferência por amigos e família), procurando variadas formas de interagir e experienciar a viagem como um todo. Por outras palavras, optam por um pacote de viagens que seja o mais inclusivo possível, com atividades de lazer programadas (ex.: visitas guiadas aos monumentos), idas a diversos restaurantes tradicionais (com boa classificação e um certo glamour), alojando-se em estabelecimentos de alta categoria com todas as condições apreciadas. Na maior parte dos casos, este público não tem receios em gastar dinheiro (modos de transporte confortáveis e cómodos), gostam de planear as viagens ao pormenor (tendo tudo já reservado “à priori”, como entradas em monumentos e museus), optando pelo melhor serviço (por exemplo, ao bilhete normal acrescentam o uso de áudio-guias).

Para este segmento, toda a informação é pouca, ou seja, querem obter informação (abrangente, atualizada, exata, fácil de compreender e aceder) antes, durante e depois da viagem, tendo alguém a quem possam contactar 24 horas por dia (como por exemplo, um agente de viagens). Claramente, o segmento sénior valoriza o serviço personalizado, por parte do operador, reforçando a ideia que o pacote escolhido deve ter em atenção o seu perfil de cliente, as suas preferências e disponibilidades, com o intuito de ser o mais perfeito e adequado possível (depositam toda a confiança numa organização, como agências de viagens ou operadores turísticos). No que diz respeito ao tópico do serviço ao cliente, é visível que o segmento sénior, ao pagar elevados valores, deseja obter o melhor serviço possível, sendo que as falhas e erros são quase inadmissíveis. A obsessão pela qualidade do serviço é evidente, e estes esperam que tudo corra fluidamente, de acordo com os seus *standards* elevados. É o *pampering* total do cliente.

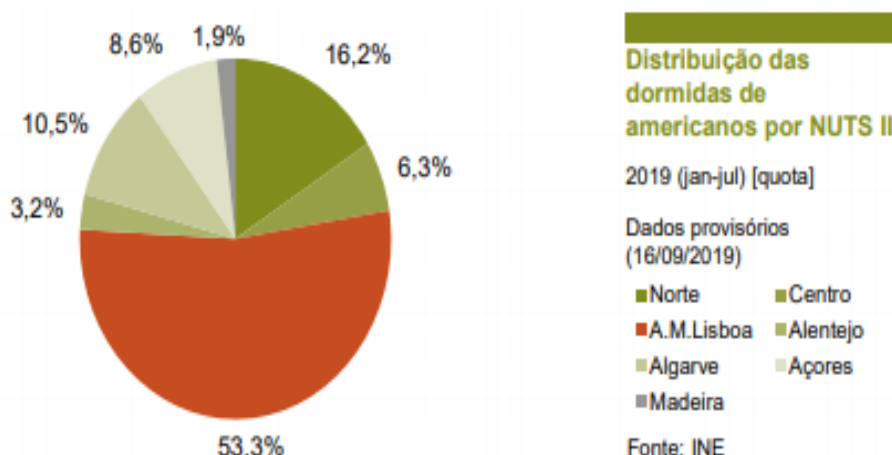
CAPÍTULO 7 – RECOMENDAÇÕES E BOAS PRÁTICAS

7.1. Ligação entre Portugal e o mercado norte-americano

De acordo com o TravelBI (2019), só em 2018, o mercado gerou 115,7 milhões de viagens turísticas, com um crescimento de 3,3% e 143,6 mil milhões de dólares americanos em gastos turísticos no estrangeiro, com um crescimento de 5,6%. Já o mercado turístico *online* registou um crescimento de 8%.

Segundo a mesma fonte, Newark, Boston, Nova Iorque e Miami são as principais fontes de turistas para Portugal (coincidem com as rotas da TAP), sendo que em 2018, o mercado foi responsável por 962 mil hóspedes, 2,2 milhões de dormidas e 968 milhões de euros de receitas turísticas, indicadores que registaram crescimentos anuais de +21,9%, 21,8% e +19,1%, Relativamente. Ao nível das dormidas, a Área Metropolitana de Lisboa é o principal destino nacional dos turistas americanos que visitam Portugal (54%), posteriormente o Norte (15%) e o Algarve (11%). Na perspetiva dos destinos, os EUA são o 2.º mercado no conjunto da procura externa para os Açores, 6.º para o Norte, Área Metropolitana de Lisboa e Alentejo (TravelBI, 2019).

Figura 22 - Distribuição das dormidas de americanos por NUTS II



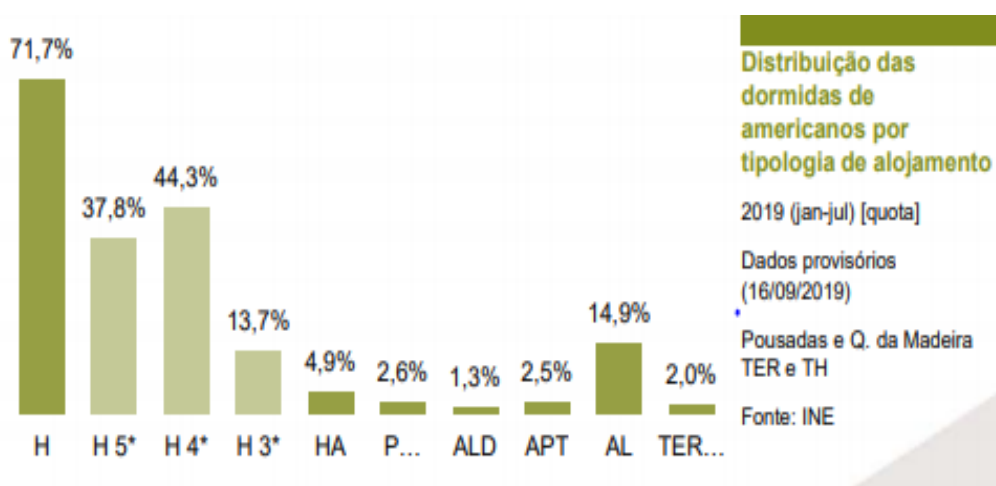
Fonte: TravelBI (2019)

Numa visão mais detalhada, é evidente que na distribuição das dormidas de americanos por NUTS II, entre janeiro e julho de 2019, mais de metade dos norte americanos que visitam o

país dormem na Área Metropolitana de Lisboa (53,3%), seguindo-se da região Norte com 16,2% e do Algarve com 10,5%. Posteriormente, os Açores com 8,6% e a região centro com 6,3%. As zonas menos visitadas pelos americanos são o Alentejo e a Madeira, com 3,2% e 1,9% (figura 22).

Relativamente à preferência por tipologia de alojamento, 71,7% optam por hotéis, sendo que a maioria elege hotéis de 4 e 5 estrelas. O alojamento local também tem uma parcela relevante na distribuição de dormidas dos norte americanos, rondando os 15 pontos percentuais. Outros tipos de alojamentos são também utilizados pelos turistas, como é possível evidenciar na figura 23.

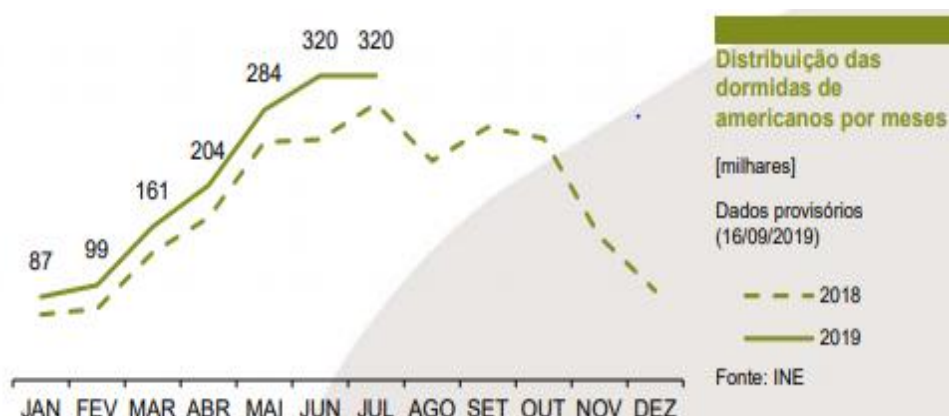
Figura 23 - Distribuição das dormidas de americanos por tipologia de alojamento



Fonte: TravelBI (2019)

Consoante os dados do TravelBI (2019), os meses com maior fluxo de dormidas de americanos são junho, julho e setembro, seguido de outubro, maio e agosto. Por outro lado, os meses com menor distribuição de dormidas de americanos são janeiro, dezembro, fevereiro e novembro (figura 24).

Figura 24 - Distribuição das dormidas de americanos por meses 2018-19



Fonte: TravelBI (2019)

Existem ainda previsões de um possível crescimento médio anual, de +3,1% na procura turística americana e de +3,3% nos gastos turísticos, no mercado global. Relativamente ao mercado para Portugal, o crescimento mantém-se no mesmo valor para os gastos turísticos e a procura turística americana sobre para +3,3% (TravelBI, 2019). No caso das receitas turísticas, subiram de 817 milhões, em 2017, para 1000 milhões, em 2018 (Ferreira, 2019).

Sendo o mercado americano uma aposta cada vez mais certa, é necessário que existam elos de ligação entre ambos os países. Dentro deste contexto são várias as transportadoras aéreas que operam, como a TAP Portugal, United Airlines, Azores Airlines, Delta Air Lines e a American Airlines. Verifica-se que o número de rotas tem aumentado entre ambos os países, existindo um reforço durante a época alta, como é possível verificar no anexo número 1.

De momento, é a transportadora aérea portuguesa (TAP) que possui maior parcela da quota de lugares disponíveis (52%). Esta opera, atualmente, para 6 diferentes cidades (Boston, Chicago, Miami, Nova Iorque, São Francisco e Washington) (Campos, 2019). A companhia frisa ainda que vai operar, em 2020, 82 frequências semanais no mercado norte-americano, o que representa um aumento significativo da oferta em comparação com 2015, ano em que operava apenas 16 frequências semanais (Transportes Aéreos Portugueses, 2019). Outra companhia aérea que está a apostar no mercado português é a Delta Air Lines, oferecendo mais de 4,100 lugares semanais entre Portugal e os Estados Unidos, propondo mais opções

diretas (*non-stop*) e de uma escala (*one-stop*) para os turistas dos EUA, a partir do ano 2018 (Delta, 2017).

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), desde o início do ano de 2019, o turismo norte-americano cresceu 23,4%, um notável aumento em relação ao ano anterior (Pinto, 2019). Já para o Jornal Económico, a empresa de soluções *tax-free Global Blue* recolheu dados próprios e afirma que os turistas norte americanos são a quarta nacionalidade que mais realiza compras em Portugal. Numa média, este mercado gasta, por cada compra, 562 euros, um valor considerado elevado. A mesma fonte afirma que a localização eleita para realizar compras é a Avenida da Liberdade, em Lisboa, a qual concentra 55% das compras efetuadas pelos turistas norte americanos. A categoria que mais atrai os americanos é a moda, representando 71% das compras dos mesmos, sendo seguido por jóias e relógios, com 18%.

Sendo o turismo uma área volátil, estando sujeito aos diversos acontecimentos, é comum ter desiguais evoluções, positivas ou negativas. No ano de 2020, a pandemia provocada pelo Covid-19 parou o mundo de forma nunca vista. E, de facto, a crise influencia fortemente o consumidor e a sua vontade de visitar lugares, no entanto, é comum o desejo de querer conhecer novos países e cidades permanecer. Muitos dos planos estratégicos das companhias aéreas, hotéis e outras áreas associadas, direta ou indiretamente, ao turismo, foram reestruturados e adaptados à realidade, dada a queda exponencial do número de turistas no ano de 2020. Acredita-se que nos anos a seguir a pandemia, o turismo voltará ao seu ritmo normal.

7.2. Recomendações e boas práticas

Para concretizar os objetivos propostos para esta investigação, nomeadamente contribuir para adequar a oferta turística às necessidades do segmento sénior norte americano para Portugal, apresentam-se algumas recomendações e boas práticas, divididas por diversos setores e subdividas em 2 aspetos: estratégia do produto e destino, e tática em termos de técnica e qualidade do atendimento.

Inicia-se com algumas boas práticas de apoio à imagem de Portugal, perante o mercado norte-americano, em geral. No segundo tópico foram desenvolvidas algumas medidas para o melhoramento da técnica e qualidade no atendimento e serviço ao cliente, o que concerne aos operadores turísticos e agências de viagens, hotéis, restaurantes e similares. As recomendações apresentadas foram elaboradas para o segmento sénior, com elevados rendimentos financeiros, ou seja, para o turista sénior com poder de compra. Dada a natureza do estágio, existe um maior foco e desenvolvimento das boas práticas na área da restauração.

7.2.1. Estratégia do produto e destino

Produto e destino

- a) Legislação associada ao turismo e à hotelaria mais flexível e que permita uma política de *service friendly* (por exemplo, colocar no recibo/cheque uma área destinada às gorjetas, existindo 3 opções de escolha - 10, 15 ou 20% - e uma área livre em branco, caso o cliente opte por colocar uma quantia específica);
- b) Nas campanhas de marketing destinadas ao mercado norte-americano promover as práticas de golfe, apresentando os melhores campos, referindo os prémios ganhos e o seu reconhecimento internacional, especialmente por golfistas famosos;
- c) Ao promover o destino para o segmento sénior norte-americano, realçar para além de todos os itens culturais, paisagísticos e associados, apresentar breves referências os locais de sorte e azar, como casinos;
- d) Reforçar as ações de publicidade e campanhas no segmento sénior de luxo, através das redes sociais e parcerias com as agências de viagens e operadores turísticos;
- e) Realizar campanhas de marketing sobre Portugal e os seus produtos, diretamente em *Country Clubs*, com foco no segmento sénior;
- f) Criar parcerias entre *Country Clubs* portugueses e norte-americanos, sendo possível realizar intercâmbio entre os clubes durante as épocas mais agradáveis para os membros.

7.2.2. Tática em termos de técnica e qualidade do atendimento

Operadores turísticos e agências de viagens

- a) Criar programas turísticos completos (transporte, alimentação e alojamento), incluindo diversas atividades relacionadas com monumentos, golfe, compras e até casinos;
- b) Nos programas turísticos, optar pelo transporte aéreo em classe executiva (ter no mínimo duas malas de porão por pessoa);
- c) Escolher um alojamento com boa classificação (optar por cadeias de marcas *upscale/excelência*, equivalentes a 4/5 estrelas);
- d) Nos programas turísticos, salientar aspetos como a segurança, organização e conforto;
- e) Publicitar diversas áreas de Portugal e/ou envolver nos programas tours diários por zonas do país;
- f) Sempre que possível, incluir visitas a múltiplos destinos (regiões nacionais e a vizinha Espanha).

Hotéis

- a) Criar áreas destinadas aos jogos de sorte e azar, com a possibilidade dos jogadores trazerem os seus próprios baralhos e jogos, ou alugarem de forma gratuita os jogos como bingo, *keno*, *blackjack*, baralhos de carta, entre outros;
- b) Surpreender o cliente com pequenos acontecimentos ou gestos, como uma bebida à chegada do alojamento ou um tipo de desconto para os serviços do local (spa ou massagens);
- c) Criar um lounge de espera para os clientes com *j q t u " f*, ~~poq~~ mais simples que seja, eleva positivamente a experiência e o grau de satisfação do cliente;
- d) Surpreender os clientes com ofertas de aniversário (ex.: bebidas grátis, pequena sobremesa, uma referência por parte da banda musical, um voucher de desconto, uma experiência no hotel, um cartão de aniversário, entre outras), incluindo aniversários de casamento;
- e) Criar noites temáticas (Disco, BBQ, Marisco, Shows de cozinha ao vivo, provas de vinho e de outras bebidas – vodkas, gins, whiskeys ou simplesmente bebidas tradicionais);

- f) Introduzir o serviço de Valet gratuito.

Restaurantes e bares

- a) Adicionar o serviço Valet gratuito;
- b) Diversificar a oferta de bebidas no bar e restaurante, incluindo bebidas alcoólicas sem glúten e introduzir algum cocktail tipicamente consumido nos EUA (ex. mimosas);
- c) Durante o serviço de refeição, providenciar ao cliente informação sobre a qualidade e origem dos ingredientes;
- d) Introduzir o serviço de caixas e sacos *to go* (caso os membros queiram levar as sobras para casa (prática muito comum – “*cherish value for money*”) – perguntar antes de limpar a mesa);
- e) Surpreender os clientes com uma oferta de aniversário, no final do almoço ou jantar, como por exemplo uma taça de gelado ou fatia de bolo (até mesmo, unir alguns elementos da equipa e cantar uma música);
- f) Ter um caixa de óculos de graduação para o uso dos clientes, caso necessário;
- g) Evitar cobrar pela água e pão (oferecendo sempre reposição até o cliente recusar);
- h) Oferecer um serviço de pão quente e variado (ou seja, ter um elemento da equipa que se desloca às mesas com um cesto de pão, apresentando a seleção à mesa e oferecendo-o individualmente a cada cliente);
- i) Ter um *sommelier* no restaurante que seja capaz de cativar a atenção dos clientes para os diversos vinhos (falar da origem, melhores combinações com os pratos, mencionar promoções, etc.);
- j) O uniforme de toda a equipa do restaurante deve ser igual, tendo o nome próprio como também os idiomas falados;
- k) Nunca dizer “não” ao cliente, oferecendo sempre uma alternativa caso não seja possível concretizar o pedido;
- l) Caso algum cliente peça indicações sobre as casas de banho, evitar apontar e guiar de forma serena e cordial o cliente até a sua localização;
- m) Quando os clientes chegam à sua mesa, ajudá-los ao empurrar as cadeiras;
- n) Ao longo do serviço, retirar qualquer papel ou plástico que esteja em cima da mesa (quanto mais limpa e organizada melhor);

- o) Servir a comida de forma a não ter de perguntar para quem é – a tática do relógio (cada mesa tem um número, e cada cadeira igual - 1 a 12, consoante o tamanho da mesa - ao efetuar o pedido, o empregado de mesa escreve na nota a refeição pretendida e o número da cadeira do membro que pediu, ao servir, basta olhar para a anotação e pousar a comida no lugar correto;
- p) Servir a comida e as bebidas pelo lado direito, com a mão direita. Retirar os pratos pelo lado esquerdo, com a mão esquerda. Evitar ao máximo cruzar com o braço o campo de visão do cliente – “*no waiting culture*”.

É de realçar a quantidade de serviços pensados para o cliente, abrangendo todo o agregado familiar, existindo uma clara preocupação e atenção das necessidades de quem visita e permanece no local. De certa forma, o turismo português está a adaptar-se à procura do segmento de mercado sénior com alto rendimento, mas não é totalmente direcionado para um mercado específico, e sim para a generalidade. Estas boas práticas orientadas para os diversos setores do turismo, que se focam no turista norte-americano sénior com poder de compra, garantem uma melhoria significativa na experiência do visitante, bem como um aperfeiçoamento em termos de técnica e qualidade do atendimento e de estratégia do produto e destino.

CAPÍTULO 8 – REFLEXÕES FINAIS E CONCLUSÃO

8.1. Introdução

Neste último capítulo são apresentadas as considerações finais sobre a realização do estágio profissional e de todos os aspetos subjacentes ao presente relatório. Seguidamente, são expostas as diversas limitações durante todo o processo, nomeadamente, durante a realização do estágio e do período de redação do documento. Por último, são apresentadas diferentes conclusões sobre a revisão de literatura, a metodologia, o estágio e outros aspetos essenciais.

8.2. Considerações finais

A realização do estágio profissional foi extremamente importante, pois permitiu-me o contacto com a realidade que me espera num futuro próximo e preparou-me como profissional de turismo, com melhores conhecimentos de como estudar e analisar um segmento de mercado. Tive diversas oportunidades de pôr em prática toda a teoria aprendida até então, testar as minhas capacidades e as minhas limitações.

Relativamente ao local de estágio, o Boca West *Country Club* é o lar de um segmento sénior exclusivo e diversificado. Mas essa não é a única vantagem. É também lar de uma grande multiplicidade de restaurantes particulares e especializados que atendem a uma ampla variedade de clientes. É notável a diversa gama de membros, provenientes de diferentes origens e culturas, com necessidades e requisitos extraordinários. Os membros tendem a mostrar muito interesse no país de origem dos trabalhadores como também o motivo dos funcionários escolherem dar o grande passo de viajar de um continente para o outro. De facto, os membros não só aprendem sobre as diferentes culturas dos colaboradores, bem como estes conhecem as origens dos clientes, criando, por sua vez, um respeito mútuo, facilitando o trabalho.

Além disso, a possibilidade de ter trabalhado como empregado de mesa, facilitou a comunicação e a interação com os membros. As conversas eram desencadeadas quando os membros perguntavam a nacionalidade ou curiosidades de cada trabalhador. Nos restaurantes, especificamente no Prime Cut, um restaurante sofisticado, os membros elogiam

e ficam admirados com o serviço de mesa, e não apenas com a comida. Ao falar com os membros sobre o serviço de mesa oferecido é claro este ser um sucesso ao longo de todas as noites, influenciando a que estes convidem amigos e familiares para vivenciarem a mesma experiência. É evidente que os métodos de trabalho e todas as medidas implementadas nos restaurantes foram bem elaborados, levando a um sucesso firme e contínuo.

Como colaboradores, devemos basicamente tornar a experiência gastronómica do membro inesquecível e alegre. A equipa gosta de ir ainda mais além, pois o serviço só é bem concluído se garantirmos que os membros saiam do restaurante com sorrisos no rosto. Após muita prática e experiência como empregado de mesa, cresci profissionalmente, de modo a ser capaz de ler cada membro e antecipar quando estes precisam de algo e/ou estão prontos para a próxima etapa do serviço.

A revisão bibliográfica e os dados recolhidos no estágio permitiram construir o presente documento, dando resposta a todos os objetivos principais e secundários, bem como às perguntas de pesquisa. Sendo assim, o trabalho desenvolvido vai ao encontro das metas e questões definidas na metodologia, alcançando conclusões sólidas e claras sobre o tema.

Apesar de ter aprendido muito ao longo de toda a minha formação e estágio, sei que este é apenas o princípio de um extenso caminho, no qual planeio ser um profissional atualizado e empenhado. Pretendo continuar a estudar e a pesquisar sobre os mais variados assuntos relacionados com o turismo, no entanto sendo esta uma área tão vasta, irei querer aprofundar os meus conhecimentos em conteúdos mais particulares.

8.3. Limitações

As limitações foram variadas ao longo do decorrer do estágio curricular e na realização do presente relatório de estágio. Por exemplo, nem sempre consegui encontrar referências bibliográficas atualizadas, de modo a melhor sustentar teoricamente determinados tópicos, nomeadamente, sobre o atual perfil do viajante sénior norte-americano com altos rendimentos ou sobre a definição mais recente e construtiva de um *Country Club*. Na recolha

de informação no local de estágio, a impossibilidade de realizar entrevistas estruturadas ou inquéritos restringiu a quantidade de dados obtidos.

Outra das dificuldades sentidas, deve-se ao facto de o tempo de estágio ter sido encurtado, de 7 para 5 meses, pela situação atual do Covid-19, reduzindo os indivíduos da amostra. Existiram, ainda, outros contratempores derivados da vinda antecipada, como a reformulação da metodologia de estudo para o desenvolvimento da temática das “Preferências do segmento sénior norte-americano”, levando a que este tópico se tornasse, de facto, mais complicado do que o expectável. Por último, o cumprimento de alguns prazos para a entrega dos capítulos do relatório, inicialmente estabelecidos pelo orientador, não foram cumpridos, devido às longas horas dedicadas ao estágio.

Por outro lado, com o COVID-19, parte dos dados apresentados tornaram-se desatualizados, nomeadamente sobre o mercado norte-americano para Portugal, por exemplo. Os dados dizem respeito à era pré-COVID. Durante a pandemia, os fluxos chegaram a atingir o *zerotourism*.

8.4. Conclusão

Ao longo da elaboração do presente relatório de estágio, é notória a importância da revisão de literatura, já que esta garante uma base teórica e fornece os conhecimentos necessários para a compreensão dos conceitos que o tema inclui, as variáveis que se correlacionam e a perceção de todos os outros subpontos omitidos referentes ao trabalho. É também um pilar imprescindível para a criação da base de apoio à metodologia. Para além de permitir definir o percurso a seguir na investigação, a revisão bibliográfica demonstra-se essencial na identificação e definição dos conceitos, dos objetivos e dos problemas de pesquisa. Apesar das limitações existentes, todos os objetivos estabelecidos para o local de estágio e o relatório foram globalmente cumpridos. A relevância do tema torna-o num campo de investigação fértil e amplo de trabalho para muitos investigadores.

Conseguiu dar-se, então, resposta ao objetivo principal do trabalho, sendo possível identificar de um modo concreto as preferências do consumidor sénior norte-americano,

como também, construir o seu perfil sociodemográfico de acordo com os métodos de pesquisa. Relativamente às questões secundárias, todas foram respondidas com sucesso, sendo possível compreender o comportamento de consumo dos turistas sénior norte-americanos (atividades, locais de visita, alojamento, transporte e restauração), entender quais as atitudes é que este segmento preza no atendimento ao cliente e quais as atividades e serviços procurados, e, por último, assimilar as melhores formas para que o turismo português ajuste a oferta às necessidades do segmento sénior que procura turismo de luxo.

Portugal, um país virado para o turismo, tem capacidade de resposta para os turistas que o visitam, a nível de atividades, restauração, monumentos, alojamento, entre outros aspetos. Assim, a procura crescente do turista norte americano, especialmente do segmento sénior, é de extrema importância para o país, conforme observado nos dados obtidos, já que este tem maior disponibilidade financeira, tempo e vontade de conhecer e gastar.

Em suma, este estágio curricular proporcionou-me um leque variado de experiências, revelando-se uma fonte inestimável de conhecimentos e alargando a minha visão sobre a área analisada. A componente da técnica da restauração foi uma pequena parte dos conhecimentos adquiridos. A grande parte prende-se com o estudo de mercado realizado através da técnica da observação participante, dentro das limitações identificadas. Ainda, um fator muito importante, retirado da elaboração deste relatório, foi a possibilidade de comunicar diretamente com o público em análise, possibilitando que as conversas informais e os dados obtidos fossem autênticos e genuínos.

De referir, ainda, que o facto de estar a trabalhar numa empresa globalmente conhecida, incentivou o interesse no estágio e na elaboração do relatório, concedendo uma maior dose de responsabilidade, tornando-se assim um fator de crescimento muito positivo para o discente.

BIBLIOGRAFIA

- Akoya. (2020). *BocaWest Country Club*. Obtido em 4 de abril de 2020, de Akoya: <https://akoyabocawest.com/>
- Alén, E., Domínguez, T. & Losada, N. (2012). New Opportunities for the Tourism Market: Senior. *Visions for Global Tourism Industry - Creating and Sustaining Competitive*. Obtido de <https://www.intechopen.com/books/visions-for-global-tourism-industry-creating-and-sustaining-competitive-strategies/new-opportunities-for-the-tourism-market-senior-tourism-and-accessible-tourism>
- Almeida, C. M. & Costa, C. M. (2012). A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair. *Journal of Tourism and Development*. Obtido de <http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/view/8334/6744>
- Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1975). Teoria e investigação empírica nas ciências sociais. Imprensa de Ciências Sociais. Obtido de <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223912596D11PA2iy3Nz71OD5.pdf>
- Alves, L. A. (2006). *Segmentação de mercado como estratégia de marketing: Caso GVT*. (Monografia, Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas). Obtido de <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/867/2/20301330.pdf>
- Antunes, A. C. & Teixeira, S. M. (14 de dezembro de 2014). *O segmento esquecido! ó Os seniores e a comunicação publicitária*. Obtido em 27 de dezembro de 2019, de Comunicação Publicitária: <https://journals.openedition.org/cp/850?lang=en>
- Barão, A. (2006). *Metodologia da Investigação I*. Obtido em 11 de agosto de 2020, de Aprender a Observar... Observando!: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/metinvii/observacao.pdf>
- Barboza, M. M. (2018). *Comportamento do Consumidor*. Obtido em 6 de janeiro de 2020, de UNITER: <https://www.passeidireto.com/arquivo/42115691/comportamento-do-consumidor-3>
- Bittar, E. C. (2013). *Metodologia da Pesquisa Jurídica: teoria e prática da monografia para cursos de Direito*. São Paulo: Saraiva.

- BocaWest Country Club. (2020). *G z r g t k g p e g " v j g " P c v k q p ø u " %3 " R t Club*. Obtido em 4 de abril de 2020, de BocaWest Country Club: <https://www.bocawestcc.org/>
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução À teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Botelho, G. (2009). *Luxo e charme na hotelaria em Portugal*. Portugal: Botelho.
- Campos, A. (19 de novembro de 2019). TAP abre três novas rotas: Maceió, Montreal e Ponta Delgada-Boston. *Economia*. Obtido em 30 de dezembro de 2019, de <https://expresso.pt/economia/2019-11-19-TAP-abre-tres-novas-rotas-Maceio-Montreal-e-Ponta-Delgada-Boston>
- Cardoso, G. & Ferreira, P. (2014). Segmento sénior feminino: um estudo sobre estilos de vida e comportamento de consumo de produtos de cosmética. *Tourism & Management Studies, 10 (Especial)*, pp. 94-102.
- Carvalho, N. (14 de abril de 2019). *Qual a diferença entre Estratégia e Tática*. Obtido em 7 de agosto de 2020, de Nino Carvalho: <https://ninocarvalho.com/blog/qual-a-diferenca-entre-estrategia-e-tatica/>
- Carvalho, P. D. (2011). *A imagem percebida e o perfil do turista de um destino turístico cultural: o caso do alto douro vinhateiro, património da humanidade*. Córdova: ETEA. Obtido de <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/1970>
- Cavaco, C. (janeiro de 2009). TURISMO sénior: perfis e práticas. *Journal of Tourism Studies* . Obtido de <https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/1875>
- Census. (26 de fevereiro de 2019). *U.S. and World Population Clock*. Obtido em 26 de setembro de 2019, de Census Bureau USA: <https://www.census.gov/popclock/>
- Chen, S. C. & Shoemaker, S. (11 de junho de 2014). Age and cohort effects: The American senior tourism market. *Annals of Tourism Research, 48*, 58-75. Obtido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0160738314000619?token=69C8E6B7F3D012054199E86A00115194608D250B96917F1CF0873DDB21C5C42833E8CF7946426FCC6E6DFE43D5DFD9AB>
- Cobbinah, P. B., Black, R. & Thwaites, R. (2013). Tourism Planning in Developing Countries: Review of Concepts and Sustainability Issues. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, pp. 211-218. Obtido de

- https://www.researchgate.net/publication/259716768_Tourism_Planning_in_Developing_Countries_Review_of_Concepts_and_Sustainability_Issues
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (Vol. VI). Nova Iorque: Routledge.
- Correia, J. P. (2010). *O poder e a autoridade do professor do 1.º ciclo. Princípios e acções para o desenvolvimento da profissão e da aprendizagem dos alunos. Um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/3643>
- Corte, M. R. (2009). *A qualidade dos serviços hoteleiros na ilha do Porto Santo*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Superior de Economia e Gestão). Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1434>
- Coutinho, C., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J. & Vieira, S. (2009). Investigação-Ação: Metodologia preferencial nas práticas educativas. *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, 2, pp. 355-379. Obtido de Psicologia Educação e Cultura: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10148?locale=en>
- Cruz, A. (2005). *Comportamento do Consumidor*. Obtido em 6 de janeiro de 2020, de PBWorks: <http://alceucruz.pbworks.com/f/CC-Comp7.pdf>
- Cruz, E. R., Roesler, G. M. & Fabrício, A. (2016). Análise do comportamento do consumidor: percepções de empresas do vestuário. *Paper apresentado no Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. Rio Grande do Sul.
- Delta. (21 de setembro de 2017). *Delta Air Lines anuncia novas rotas para os EUA de Lisboa e dos Açores*. Obtido em 29 de dezembro de 2019, de Delta News Hub: <https://news.delta.com/delta-air-lines-anuncia-novas-rotas-para-os-eua-de-lisboa-e-dos-ores>
- Dicionário Financeiro. (2019). *Missão, visão e valores de uma empresa*. Obtido em 22 de fevereiro de 2020, de Dicionário Financeiro: <https://www.dicionariofinanceiro.com/missao-visao-valores/>
- Domingues, C. M. (2012). *Oportunidades e barreiras ao desenvolvimentos do turismo rural na NUT III Serra da Estrela*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de

- Viana do Castelo). Obtido de http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1329/1/Carlos_Domingues.pdf
- eGestor. (22 de março de 2018). *Missão Visão e Valores de uma empresa*. Obtido em 22 de fevereiro de 2020, de Blog eGestor: <https://blog.egestor.com.br/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/>
- Eurostat. (2014). *Tourism trends and ageing*. Obtido em 29 de dezembro de 2019, de Share of different purposes in the total number of trips undertaken by EU-residents, EU-28, 2014 (%): https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_trends_and_ageing
- Ferreira, A. P. (26 de janeiro de 2019). Turismo norte-americanos já vale €1000 milhões. *Expresso Economia*. Obtido em 29 de dezembro de 2019, de <https://expresso.pt/economia/2019-01-26-Turismo-norte-americanos-ja-vale-1000-milhoes>
- Ferreira, C. C. (2003). *Perfil do Turismo Sénior em Portugal: estruturação e geografia do produto com base na sua procura internacional*. Universidade de Coimbra, Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, Coimbra.
- Ferreira, C. M. (2004). *Portugal, Destino turístico da população idosa europeia*. (Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa). Obtido de https://www.academia.edu/35979324/Portugal_Destino_Tur%C3%ADstico_da_Popula%C3%A7%C3%A3o_Idosa_Europeia_Abordagem_geogr%C3%A1fica_do_turismo_s%C3%A9nior_internacional
- Figueiredo, M. I. (2017). *O impacto do luxo na hotelaria - A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24567>
- Frankenthal, R. (17 de fevereiro de 2017). *O que é comportamento do consumidor? Qual sua importância?* Obtido em 6 de janeiro de 2020, de MindMiners: <https://mindminers.com/blog/o-que-comportamento-consumidor/>
- Hayfaz, A. (27 de novembro de 2018). *Segmentação de marketing: definição, tipos e como fazer*. Obtido em 30 de setembro de 2019, de Voozer Blog: <https://voozer.com/blog/marketing-digital/o-que-e-segmentacao-marketing/>

- Howe, N. (16 de março de 2018). *The Graying Of Wealth*. Obtido em 12 de agosto de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2018/03/16/the-graying-of-wealth/#1cb72270302d>
- Hudson, S. (10 de junho de 2010). Wooing zoomers: marketing to the mature traveler. *Marketing Intelligence & Planning*. Obtido em 12 de outubro de 2019, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02634501011053568/full/html>
- Instituto de Turismo de Itacaré. (2005). *Diretrizes para o Desenvolvimento Turístico Sustentável*. Bahia: HVS International. Obtido de http://www.globalgarbage.org/site_antigo/public_html/download/itacare/pln_itac_2015.pdf
- Jesus, J. d. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17583/1/TESE%20-%20Janice%20da%20Silva%20Jesus.pdf>
- Kelley, B. (21 de junho de 2019). *What Is a Country Club in Golf?* Obtido em 7 de janeiro de 2020, de Liveaboutdotcom: <https://www.liveabout.com/country-club-golf-definition-1560795>
- Kishor, M. S. (19 de janeiro de 2019). *Top 10 Most Visited Countries In The World 2018*. Obtido em 27 de setembro de 2019, de Earth&World: <https://earthnworld.com/top-10-most-visited-countries-in-the-world/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C. (2004). *Marketing 11e*. Santa Fé, Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lawrence, K. (2 de julho de 2018). *Y j { " Y q p ø v " O k n n g p p k* Obtido em 7 de janeiro de 2020, de CityLab: <https://www.citylab.com/life/2018/07/will-millennials-kill-the-country-club/563186/>
- Lima, E. F. (2019). *O Turismo de Luxo: O Caso do Hotel Six Senses Douro Valley*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto). Obtido em 7 de agosto de

- 2020, de
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14607/1/DM_EusebioLima_2019.pdf
- Limberger, P. F. (2016). A qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo com base nas on-line travel reviews (otrs). *Revista Turismo - Visão e Ação*, 18, 690-714. Obtido de <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/issue/view/387>
- Living, A. F. (abril de 2018). 2017 Profile of Older Americans. *Administration for Community Living - U.S. Department of Health and Human Services*. Obtido em 12 de outubro de 2019, de <https://acl.gov/sites/default/files/Aging%20and%20Disability%20in%20America/2017OlderAmericansProfile.pdf>
- Lopes, A. J. (2018). *Turismo Sénior: hábitos, motivações e necessidades do turista sénior contemporâneo*. (Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Coimbra). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28075>
- Lopes, S. D. & Maia, S. C. (2012). Segmentação do mercado turístico através do Multidimensional Scaling: Uma aplicação do modelo Unfolding. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10, 139-145. Obtido de *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural - PASOS*: <https://pdfs.semanticscholar.org/85cd/cf5973c62f4c1ebcce0fc517e45e9316a39f.pdf>
- Ludke, M. & André, M. E. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU - Editora Pedagógica e Universitária LTDA.
- Magnus, G. (2011). The Age of Aging: How Demographics are Changing the Global Economy and Our World. *Canadian studies in population*, 38, pp. 191-193. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/318439159_The_Age_of_Aging_How_Demographics_are_Changing_the_Global_Economy_and_Our_World
- Mangorrinha, J. (2012). O Luxo e o Turismo - Uma Atualização? *Cogitur Journal of Tourism Studies*, pp. 117-133. Obtido de <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/jts/article/view/4428/2989>
- Marketing Insights. (1 de junho de 2017). *Comportamento do Consumidor -Segmentação de Mercado*. Obtido em 30 de setembro de 2019, de Medium - Marketing Insights: <https://medium.com/@marketinginsights/segmentacaodemercado-b68001533e40>

- McKenzie, P. (2016). *Net Worth by Age Calculator for the United States*. Obtido em 10 de agosto de 2020, de DQYDJ: <https://dqydj.com/net-worth-by-age-calculator-united-states/>
- McKenzie, P. (15 de novembro de 2019). *The Net Worth of Different Age Groups in America*. Obtido em 12 de agosto de 2020, de DQYDJ: <https://dqydj.com/the-net-worth-of-different-age-groups-in-america/>
- McPhillips, D. (30 de setembro de 2019). *Aging in America, in 5 Charts*. Obtido em 12 de agosto de 2020, de U.S. News: <https://www.usnews.com/news/best-states/articles/2019-09-30/aging-in-america-in-5-charts>
- Mendes, T. R. (2014). *Comportamento do Consumidor: Modelização da intenção de utilização de Bibliotecas*. (Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Coimbra). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/22936>
- Mónico, L., Alferes, V. R., Castro, P. A. & Parreira, P. M. (4 de julho de 2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 724-734. Obtido de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>
- Moser, F. v. (2015). *O turismo da cidade de Lisboa numa perspetiva cruzada entre a procura e a oferta*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa). Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11204/1/Tese%20FMOSER%202015%20_%20Turismo%20Oda%20cidade%20de%20Lisboa.pdf
- Nella, A. & Christou, E. (10 de junho de 2016). Extending tourism marketing: Implications for targeting the senior tourists' segment. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 2, 36-42. Obtido de <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/77468/>
- Nimrod, G. (2008). RETIREMENT AND TOURISM Themes in Retirees' Narratives. *Annals of Tourism Research*, 35, 859-878.
- Oliveira, I. B. (2017). *Luxo Sustentável - Estudo de Caso Tours for You*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18282>

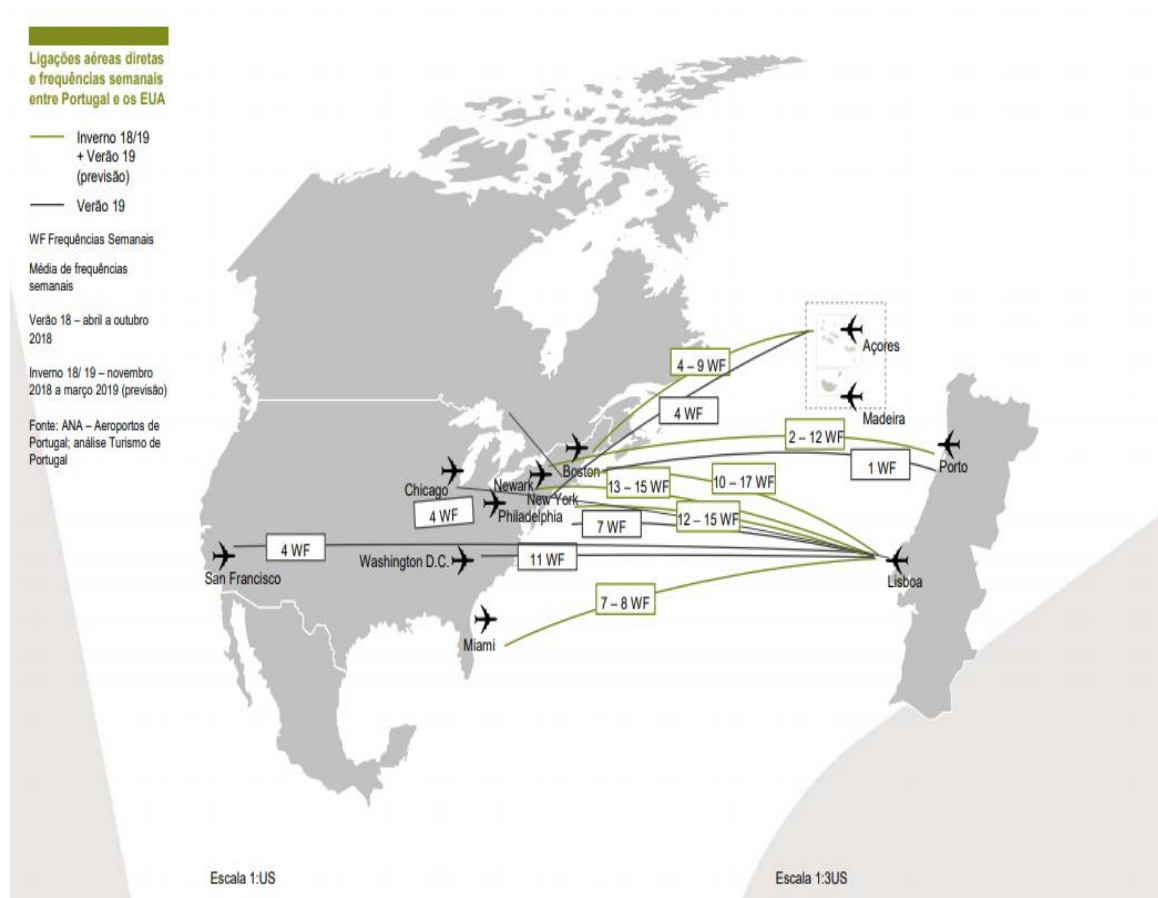
- Otto, G. (24 de março de 2010). *A qualidade dos serviços hoteleiros*. Obtido em 10 de agosto de 2020, de Administradores: <https://administradores.com.br/artigos/a-qualidade-dos-servicos-hoteleiros>
- Paulos, S. J. (2016). *Hotelaria ó Contribuições para o seu estudo e o caso do Porto*. (Dissertação de Mestrado em Turismo, Universidade do Porto). Obtido de https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=186065
- Pedrosa, K. P. (2012). *Plano de Negócios para Empresa de Turismo de Luxo*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto). Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1140>
- Peña, T. & Morillo, J. P. (2007). La Complejidad del Análisis Documental. *Información, Cultura Y Sociedad*, 16, pp. 55-81. Obtido de Revistas Científicas - información, cultura y sociedad.
- Pesonen, J. (2015). Typology of Senior Travellers as Users of Tourism Information Technology. *Information Technology & Tourism*, 15. doi:10.1007/s40558-015-0032-1
- Pimentel, A. (2001). O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. *Cadernos de Pesquisa*, pp. 179-195. Obtido de <https://doi.org/10.1590/S0100-15742001000300008>
- Pina, B. (2007). *O QUE É E COMO DEFINIR A MISSÃO, VISÃO E VALORES DE UMA EMPRESA?* Obtido em 22 de fevereiro de 2020, de Produzindo: <http://www.produzindo.net/porque-definir-a-missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-o-que-isso-agrega/>
- Pinto, I. (18 de junho de 2019). *Turismo norte-americano aumenta em Portugal, assim como o dinheiro gasto em compras*. Obtido em 10 de agosto de 2020, de Jornal Económico: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-norte-americano-aumenta-em-portugal-em-linha-com-o-valor-gasto-em-compras-457666>
- Pombal, B. M. (2008). *A importância da recolha de dados na avaliação de Serviços de Documentação e Informação: a aplicabilidade do SharePoint nos SDI da FEUP*. (Trabalho Académico, Universidade do Porto). Obtido de https://sigarra.up.pt/feup/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=41366

- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais (2ª Edição)*. Lisboa: Gradiva.
- RealEstate. (2020). *Boca West Country Club is a world-class country club community*. Obtido em 4 de abril de 2020, de Boca Raton - Champagne Parisi Real Estate: <https://www.bocaratonrealestate.com/boca-west/>
- Roque, S. F. (novembro de 2016). *Marketing territorial e as happy cities: validação do modelo e proposta de plano de comunicação*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17228>
- Sherwood, J. H. (3 de março de 2015). *Wealth, Whiteness, and the Matrix of Privilege: The View from the Country Club*. Obtido em 7 de janeiro de 2020, de Oxford Academic: <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/93/3/e64/2331965?redirectedFrom=PDF>
- Siebeneichler, T., Wienningkamp, D., Ruchel, A. P., Trombini, E. S. & Zamberlan, L. (dezembro de 2007). A satisfação de clientes de restaurantes: uma avaliação da satisfação e da importância dos atributos. *Revistas de ADM*, pp. 13-62. Obtido de A satisfação de clientes de restaurantes: uma avaliação da satisfação e da importância dos atributos: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/viewFile/889/1362>
- Silva, R. M. (julho de 2015). *Qualidade de serviço e satisfação dos clientes: um estudo empírico*. (Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra). Obtido de <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/34828/1/A%20qualidade%20de%20servi%20co%20um%20estudo%20sobre%20a%20satisfacao%20do%20cliente%20do%20In%20termarche%20de%20Cantanhede.pdf>
- St. Georges Golf Club. (4 de março de 2018). *How Country Clubs Work: What You Should Know Before Joining One*. Obtido em 7 de janeiro de 2020, de St. Georges Golf Club Blog Articles: https://www.stgeorgesgolf.com/Blog/April_2018/how-country-clubs-work.aspx
- Transportes Aéreos Portugueses. (dezembro de 2019). *Estados Unidos*. Obtido em 29 de dezembro de 2019, de TAP Portugal: <https://www.flytap.com/pt-be/destinos/estados-unidos?v=m>

- TravelBI. (dezembro de 2019). *Perfil de Mercado - EUA*. Obtido em 30 de setembro de 2019, de Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Mercados/EUA/eua-mercado-em-numeros-dezembro-2019.pdf>
- Tucunduva, R. (4 de março de 2018). *Segmentação de marketing: definição e tipos*. Obtido em 30 de setembro de 2019, de Lahar Blog: <https://blog.lahar.com.br/marketing-digital/segmentacao-de-marketing/>
- Universidade Metodista de São Paulo. (2018). *Bases da Segmentação - Área de conhecimento: ciências humanas*. Obtido em 30 de setembro de 2019, de Metodista: <http://www.metodista.br/ead/rea/bases-da-segmentacao/>

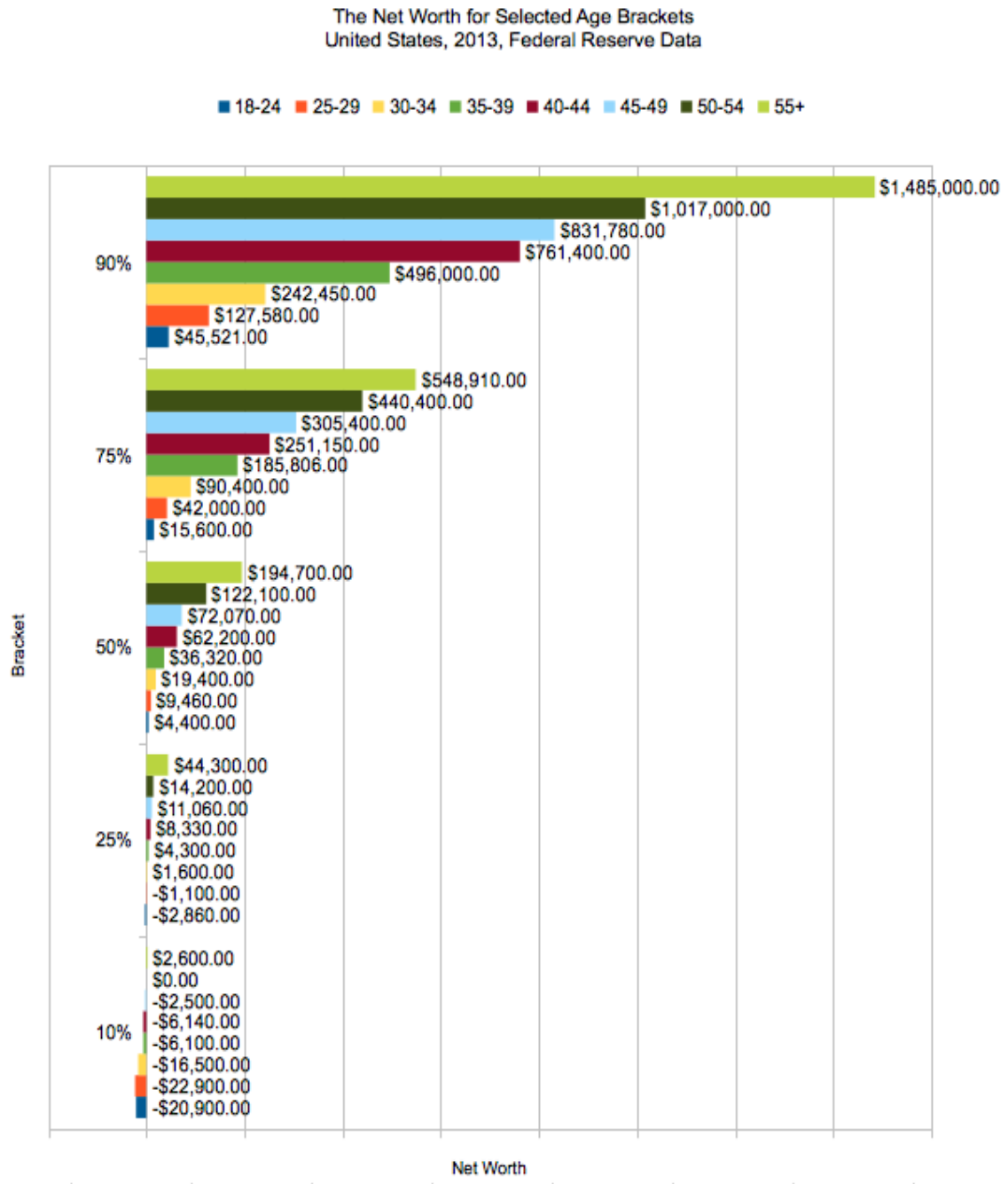
ANEXOS

Anexo 1 – Ligações aéreas diretas e frequências semanais entre Portugal e os EUA



Fonte: TravelBI (2019)

Anexo 2 – Patrimônio Líquido Médio, segmentado por idades, em 2013 da população norte-americana



Fonte: McKenzie, 2019

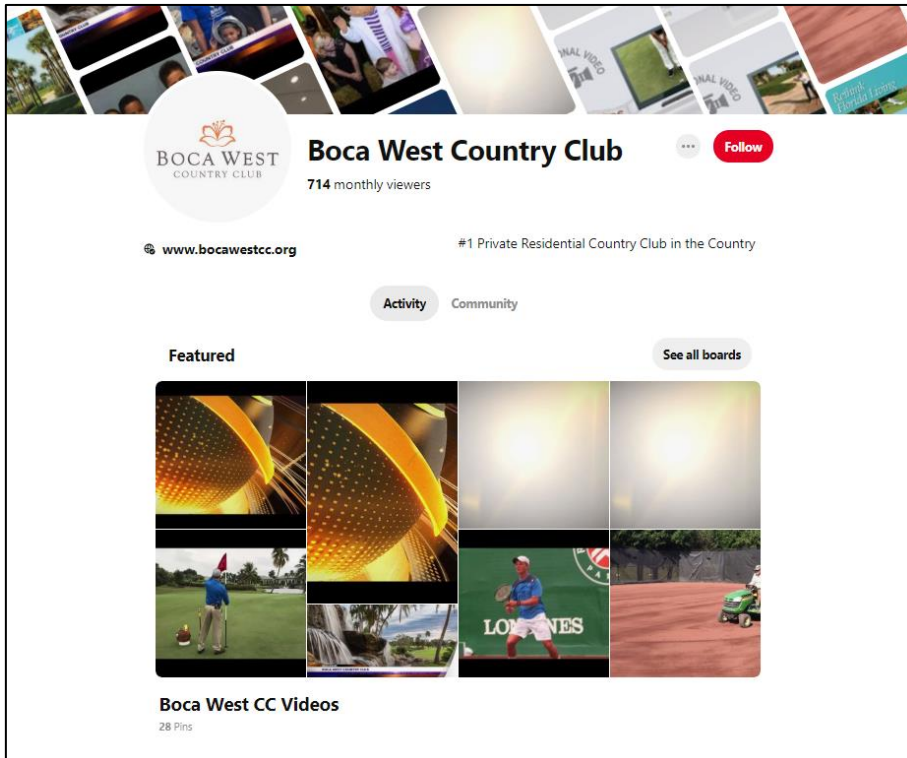
Anexo 3 – Presença do BWCC nas redes sociais



Fonte: Twitter BWCC, 2020, <https://twitter.com/bocawestcc?lang=en>



Fonte: Instagram BWCC, 2020, <https://www.instagram.com/bocawestcc/?hl=en>



Fonte: Pinterest BWCC, 2020, <https://www.pinterest.pt/BocaWestCC/>



Fonte: Boca West Country Club Oficial Website, 2020, <https://www.bocawestcc.org/>

Anexo 4 – Significado da palavra-chave PROMISE

Fonte: Boca West Country Club, 2019

PROMISE



PROFESSIONAL

Recognize that I am an ambassador for Boca West Country Club. Strive for excellence in everything we do for our family; members, guests and our fellow employees.

RESPECT

Treat others the way they want to be treated. We are authentic and do the right thing no matter what!

OWNSHIP

Know what is expected of you in your current role, take ownership by knowing our Club, products and services. "Not My Job" is not in our vocabulary. Always find a way to say yes by offering solutions.

MINDFUL

Always exceed members expectations through teamwork and mutual respect. Pay close attention to the details and discover what our member's wants and needs are as it relates to your role at the Club. Expect the unexpected and exceed all expectations.

INIITIATIVE

Always be prepared and do more than is required of you. Consider every encounter with a family member as an opportunity; share your ideas on how to make Boca West a better place for everyone while exceeding expectations.

SAFETY

Take personal responsibility for keeping the member and employee areas clean and safe. Roam the facilities constantly with "eyes open" to ensure a safe and well maintained facility is always presented to others as it is a direct reflection on you.

ENGAGED

We engage others through our spirit of genuine hospitality and service. We are motivated in our work and come together as a team to please our members.

Anexo 5 – Documentação fotográfica do *Country Club* e dos seus serviços

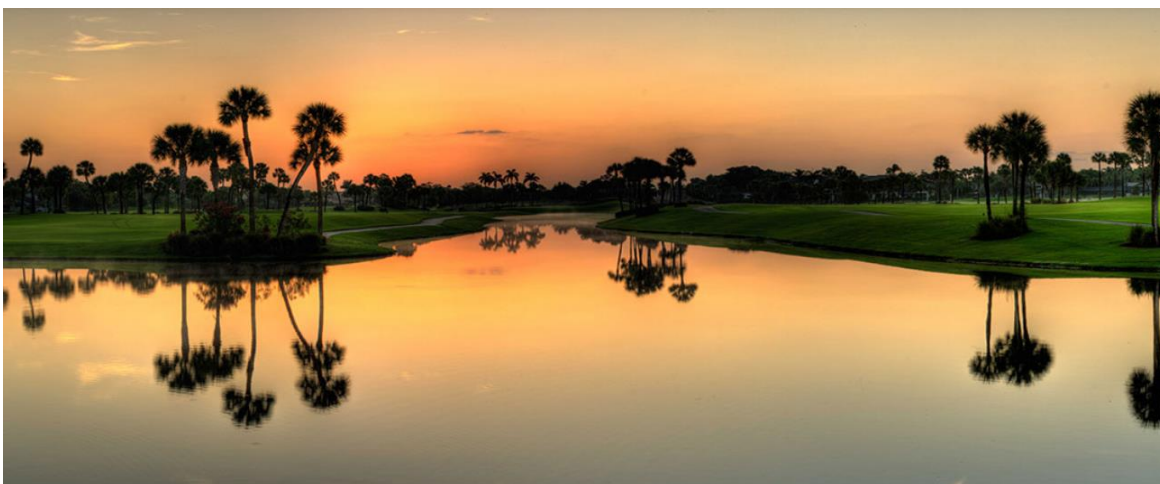
Área da piscina:



Spa e Ginásio:



Campos de golfe:



Campos de tênis e pickeball



Fonte: Boca West Country Club, 2020, www.bocawestcc.org/living-here/

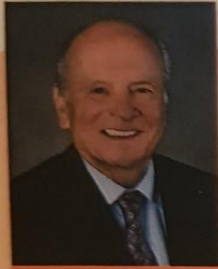
Anexo 6 – Organização interna geral do *Boca West Country Club*

Matthew Linderman, CCM
President, COO & General Manager

BOCA WEST
COUNTRY CLUB

DEPARTMENT HEADS

 Thomas DeLouise Asst General Manager	 Laura Apollo IT & Retail Receiving	 Joseph Barone Fitness, Aquatics & Spa	 Tracy Bradbury Food & Beverage	 Roger Brock Executive Chef
 Kathy Campbell Finance	 Barbara Crowley Human Resources	 Wes Dinsmoor Golf Course Maintenance	 Alev Ersoy Director of Restaurants	 Brad "JR" Friend Golf
 Emily Gifford Retail	 Christina Guilianti Activities	 John Joyce Tennis	 Leslie Kennedy Membership & Marketing	 Kathy Kohlhepp Comms & Marketing
 Andrew Masia Catering	 Maggie Merjian Purchasing	 Kris Nielsen Accounting	 Jerry Wenzel Engineering	 Darlene Wright Executive Assistant



Chairman
Howard Liebman



1st Vice President
Phil Kupperman



2nd Vice President
Howard Boilen



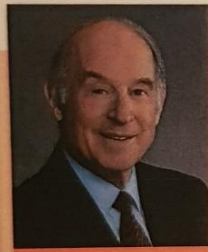
Treasurer
Joel Macher



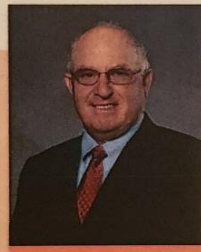
Secretary
Bob Winikoff



Dr. Bud Baron



Paul Echenberg



Steve Forman



Dr. Nancy Frydman



Jerry Glassman



Enid Hoffman



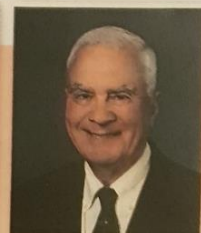
Bob Lerner



Harriet Moskowitz



Dr. David Shifrin



Charles Wolf

Anexo 7 – Organização interna do Departamento *Food & Beverage*

General Manager:	Matthew Linderman
Clubhouse Manager:	Thomas de Louise
Food & Beverage Director:	Tracy Bradbury
Director of Restaurants:	Alev Ersoy
Assistant Food & Beverage Manager:	Marileina Vorstman
Food & Beverage Coordinator:	Veronica Castellano
Beverage Manager:	Sue Bowker
Restaurant Managers:	Jenny Carlantonio
	Marvin Heslop
	Elan Resnik
	Jody Craul
	Norton Strauss
	Matthew Thomas
	Chris O'Toole
Assistant Restaurant Managers:	Jade Alford
	Roslyn Robinson
	Dylan Burns
	Simangaliso "Kappie" Mkwane
	Emily Scapecchi
Pool Bar Manager:	

Fonte: Boca West *Country Club*, 2019

Anexo 8 – Boca West F&B Core Standards

1. Staff will always appear clean, crisp, polished and well fitted in their correct uniform. Staff must have the relevant tools required for their job function.	2. The staff will greet members and guests, smile, make eye contact and speak clearly in a friendly manner.	3. Members will be greeted within 30 seconds of arriving at the dining room and asked for their membership card.	4. Staff will create a sense of recognition by using the members name.	5. Special attention will be offered to single diners.	6. The host, when seating the members, will walk with members to the table. Staff will assist members with chairs and packages, giving initial attention to ladies.	7. The host will present menus from the right hand side with their right hand.
8. All children under the age of 10 will receive a children’s menu, “wikki-stix”, placemat and crayons.	9. The host will mark extra place settings by turning the water glass upside down. Place settings will be removed once the mark has been made.	10. Waiter will be poured immediately upon members seating.	11. Bread will be “hot and fresh” when served to a table within 3 minutes of the members seating.	12. Children under the age of 10 will receive “goldfish and carrots” at same time the adult receive bread.	13. On initial server approach it be mandatory to introduce yourself, mention the 2 daily specials (dining room specific), and inquire about any dietary restrictions	14. Beverages will be offered and served within 5 minutes of the members ordering.
15. Beverages will be served from the right hand side with the right hand.	16. A doily will be placed under all cups of regular coffee.	17. Table kept neat and tidy. All wrappers and debris removed consistently.	18. F&B member contact staff will be well informed about F&B products and events in order to discuss them effectively with members.	19. Member’s orders will be repeated for accuracy and reviewed in the POS system prior to the order being sent to the kitchen.	20. Members orders will be served exactly as requested.	21. Food items will be served from the left hand side by the left hand. Avoid crossing the mid-line when serving or clearing food.
22. Condiments provided at time of food service. Silverware should always be appropriate.	23. Whenever leaving a table, staff will always inquire, “is there anything else I may bring you at this time?”	24. Service will be attentive. Staff will anticipate member needs. Service will not be interruptive.	25. Members will be able to get staff attention within 30 seconds.	26. No beverages glass will be empty more than 2 minutes before a re-fill. Beverages glasses will be re-filled or removed.	27. When members have ordered a la carte, soiled plates are cleared within 2 minutes of ALL members finishing. When members are having buffet, soiled plates are to be cleared as they finish.	28. Staff will inquire, “may I remove you plate?” before clearing.
29. Food items will be cleared from the right hand side with the right hand.	30. Ensure all tables are thoroughly bussed. The number of visits to the table will be combined and minimized.	31. Checks will automatically be presented after check back (lunch) or, after dessert and coffee is served (dinner).				

Anexo 9 – Manual de treino do departamento de F&B

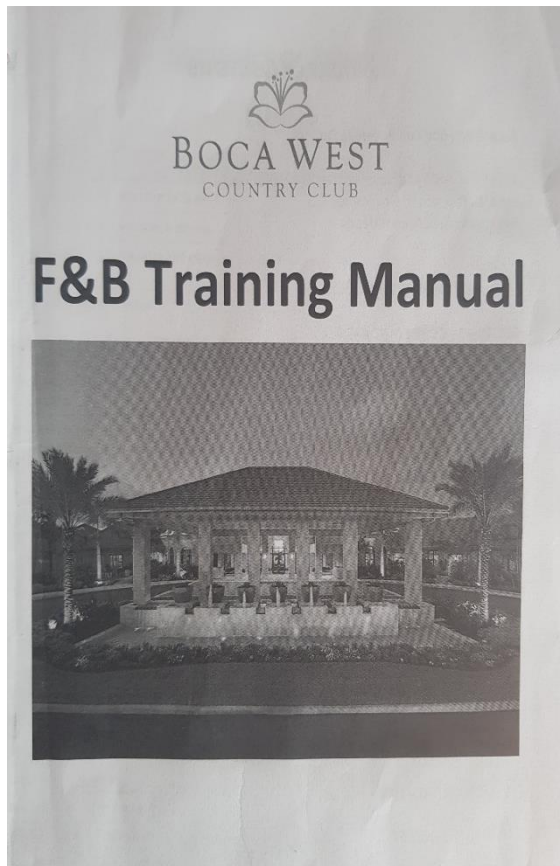


TABLE OF CONTENTS

Boca West Food and Beverage Outlets

Boca West Food and Beverage Departmental Staff
Boca West Board of Governors
Boca West Department Heads

- General Club and Staff Information

SECTION 1 - CORE STANDARDS

- Core Standards Defined
- Boca West Food and Beverage Core Standards Calendar

SECTION 2 - SEQUENCE OF SERVICE

- Sequence of service for Lunch
- Sequence of service for Dinner

SECTION 3 – CORE STANDARDS BROKEN DOWN

- Core Standards broken down by function

SECTION 4 – HEALTH AND HYGENE

- Personal Hygiene
- Foodborne Illnesses


SECTION 5– ADDITIONAL HOW TO'S AND GENERAL INFORMATION

- Additional How To's


TRAINING CHECKLIST

Serving Hot Tea:


- Servers/Server Assistants must offer a full selection of teas available in the dining room. You are required to know the tea selection available in each outlet you work in (see product manual for details).
- Teacups with saucers or mugs, teaspoon and milk (if requested) are placed on the right hand side of the member table prior to teapot arrival in the same manner as coffee service.
- Fill the teapot with hot water and place the selected tea bag in the water to steep. The teabag label (at the end of the string) is to hang free and clear with the label displayed prominently for the member to see. This reassures the member they are receiving the tea they requested.
- The teapot presentation will differ in each outlet. It will be your responsibility to know the correct teapot presentation for your outlet.
- Tea pot is placed above the tea cup or mug on the right hand side of member.
- Tea will be served with a single lemon wedge presented on its own separate dish or ramekin.



My TT Presentation



Panache Presentation



GC presentation

Serving Specialty Coffees: Espresso, Cappuccino, Latte

- You will be required know how to operate the specialty coffee machine found in your outlet.

- Food workers are required to report certain symptoms and illnesses to managers. Managers are required to take action when a food worker reports they are ill with **Vomiting, Diarrhea, Jaundice, Sore Throat** accompanied by a fever.

The "Big 6"

- Nicely Nontypoidal Salmonella
- Send Salmonella Typhi
- Sick Shigella
- Employees Ecoli
- Home Hepatitis A
- Now Norovirus

Know Your Temperatures

- Danger Zone** 41 degrees – 140 degrees
Temperatures in this zone allow for rapid growth of bacteria
- Heat food that is served hot as quickly as possible to at least 140 degrees
- Keep food served cold at below 41 degrees
- Take food out of refrigeration only as needed for prep or service
- Do not allow perishable foods to sit out at room temperature
- Never allow food to sit out overnight.

ADDITIONAL HOW TO'S

USING A TRAY TO CLEAR A TABLE

SEQUENCE OF SERVICE

LUNCH

Action of Sequence	Responsibility
1. Greet the members, ascertain table preference	Host/Manager
2. Escort members and assist with seating	Host/Manager
3. Present menu, mark the table and remove extra place settings	Host/Manager/ Asst/Server
4. Serve water, bread & butter	Server Assistant/ Server
5. Introduce yourself, greet and identify members	Server
6. Mention soup of the day, daily specials, recommendations and ask about any dietary restrictions	Server
7. Take Beverage order. Offer to take food order repeating order for accuracy. Ask member if they wish the food order to be placed first or if they want the drinks first.	Server/ Server-Asst.
8. Open check, enter all member account numbers and post order to point of sale. (Ring the food and send the order, then ring relevant drinks) Use check Summary for accuracy. Print the check	Server
9. Pick up and serve beverage order	Server
10. Prepare table for food selection	Server
11. Pick up, serve food and condiments, inquire about further needs before leaving table.	Runner/Server
12. Check back with the table within 1 minute of food service to ensure satisfaction. Drop the check	Server
13. Quality check by manager	Manager
14. Detail table, top off beverages, maintain the table	Server/Server-Asst
15. Clear and detail table	Server/Server-Asst
16. Follow up and continue service	Server/Server-Asst
17. Signed Checks are collected within 2 minutes of members signing	Server
18. Assist with leaving and bid farewell	Host/Everyone
19. Review check accuracy, Close check	Server

13

present at the table--especially the host/hostess.

- Once the table has given their approval, begin clearing with a lady and clear clockwise around the table.
 - Before removing any individual entrée plate inquire, "May I remove your plate?"
 - At this time, check if the member wants any of the left overs boxed up. (Buffet items are not to be taken home)
 - Before removing beverage glasses inquire, "May I remove or refresh."
 - If members are not present at the table (in the restroom or at the buffet), ask permission from members who are present before clearing.
- 29. FOOD ITEMS WILL BE CLEARED FROM THE RIGHT HAND SIDE WITH THE RIGHT HAND**
- Beverages are served from the right hand side with the right hand.
 - Food is served from the left hand side with the left hand.
 - Food and beverages are cleared from the right hand side with the right hand.
 - Beverage related items/extras/garnish are served on the right side of the member/guest
 - Food related items/extras and condiments are served on the left of the member/guest.
 - This is done to ensure consistency of service in all dining rooms and to ensure we do not cross the members/guests' mid-line.
 - The mid-line is the center of the place setting.
 - If you must cross the members/guest's mid-line to perform service (i.e a table is against a wall) staff will pardon their reach.
- 30. ENSURE ALL TABLES ARE THOROUGHLY BUSSED. THE NUMBER OF VISITS TO THE TABLE WILL BE COMBINED AND MINIMIZED.**
- When clearing entrees, the only items to be left in front of a member/guest will be their water glass, beverage glass and teaspoon.
 - When clearing, staff will minimize member interruption by thoroughly clearing all necessary items to be removed in front of each member, prior to moving on to the next member. We do this by combining those items to be removed, minimizing our trips to the table.
 - The last item to be removed and carried from the table is the bread basket/board.
 - Dessert plates may be cleared as members finish.
 - Tables are to be completely re-set within five minutes of members leaving the table.

- trimmed at the neckline. NO SCRUFF is permitted. Mustaches must be neat and trimmed but may not extend beyond the corners of the mouth.
- Hair color should be natural or one that could be grown naturally.
 - Extreme styles, colors, and ornamentation or excessive product usage (gels, lotions, glitter, etc.) are also not permitted.
 - Only conservative jewelry is acceptable while on duty. Necklaces and bracelets may not be visible or worn outside the uniform.
 - One watch/bracelet and one ring are permitted per hand. No other ornamentation is permitted in the ears, nose, tongue, or any other exposed area of the body.

HAND WASHING

The importance of a Boca West Food & Beverage Employee maintaining clean hands cannot be overstated.

When You Should Wash Your Hands

- Before you leave the restroom.
- Before and after you touch raw food.
- After you touch your face, hair or body.
- After you sneeze, cough or use a tissue.
- After you smoke, eat, or drink.
- After you use chemicals
- After you take out the garbage.
- After you touch your clothes or apron
- After you touch anything that may contaminate your hands

Foodborne Illnesses

Source: Florida Dept. of Business and Professional Regulation

A foodborne illness is any illness that can be spread by food workers to customers through contaminated food (fecal/oral transmission)

GENERAL CLUB AND STAFF INFORMATION

All employees need to be fully dressed in their correct uniform when clocking in. If you clock in before your scheduled time, you will only be paid for your scheduled time unless approved by a manager.

PAY CHECKS:

ARE DISTRIBUTED EVERY SECOND THURSDAY BY YOUR SUPERVISOR BETWEEN 9:00AM TO 11:00AM AND 3:00PM TO 5:00PM.

EMPLOYEE MEALS:

NO food items are to be taken from the club, at any time, for any reason! Hot meals are served in the employee break room between 10:00am - 3:00pm and again at 4:00pm - 7:00pm. Cold food will be available all day from 10:00am - 7:00pm. All employees will only be allowed to eat in the break room during the specified hours. Employees are not allowed in the break room outside of these hours without a manager's permission. The manager on duty posts breaks. For a 5.5hr - 8.5hr shift, employees are entitled to a 30-minute break. For any shift over 8.5-hours, employees are entitled to an hour break.

SMOKING

Smoking on Boca West property will be permitted in designated areas only. Smoking will be permitted during your scheduled shift during break times only. If you are a smoker, you will be responsible for the clean-up and maintenance of the designated smoking area.

REQUEST FOR DAYS/SHIFTS OFF:

This is to be entered into the Requested Time Off book in the Managers office at least 1 week prior to that particular schedule being done. **Keep in mind that it is only a request and is not a guarantee.**

CALLING IN SICK:

Step One: Call the Employee Hotline (561) 488-6963 no later than 2 hours before the start of your shift. If there is no answer, leave a message. This is an employee responsibility. Do not ask a friend to inform your manager.

Step Two: call the dining room you are scheduled in and speak to a manager; it is not considered a valid call out until you have spoken to a manager.

If you will be out for more than one day you need to call for each shift. You will need to provide a doctor's note if you will be away from work for two days or more.

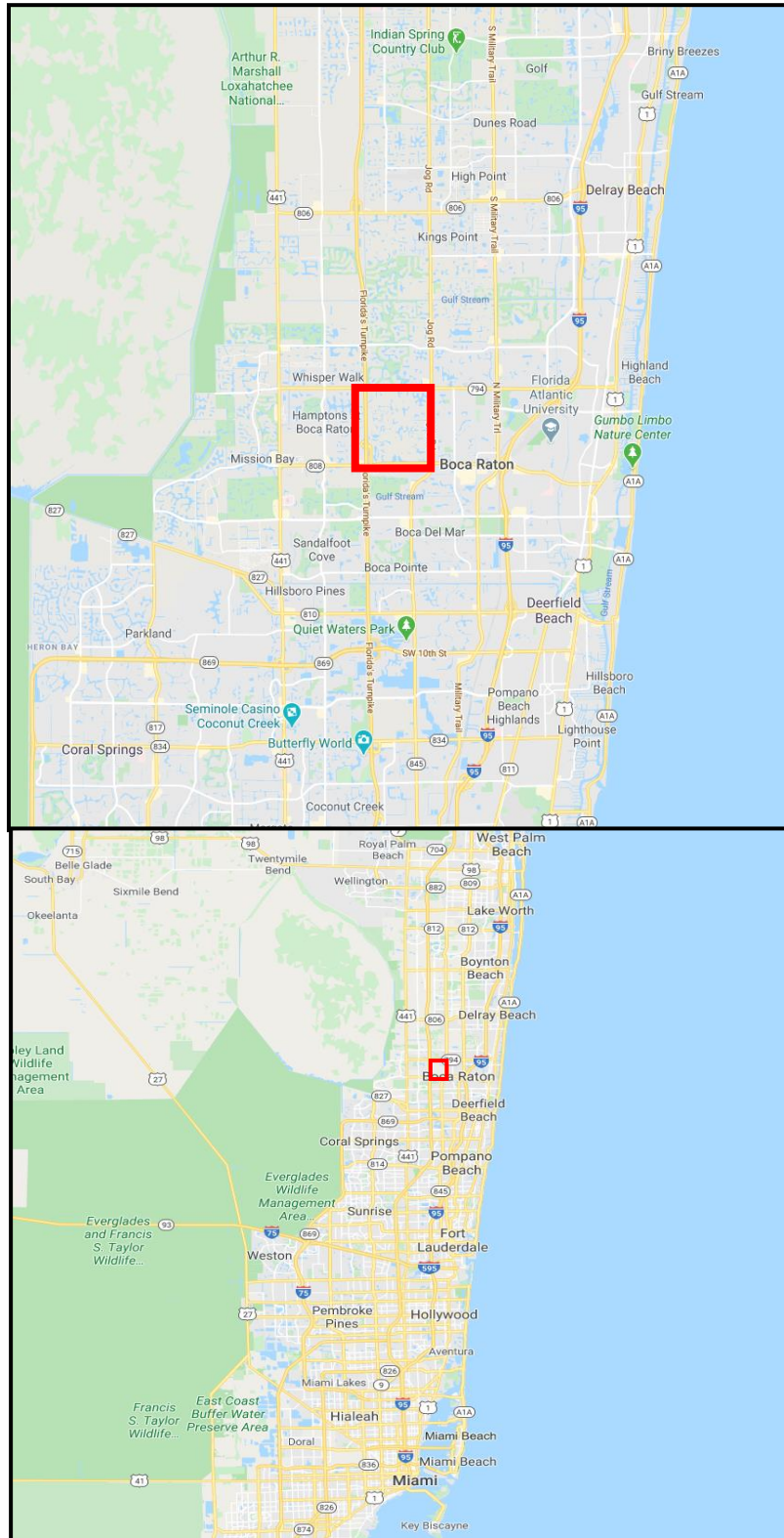
LATE:

Call the employee hotline (561) 488-6963 and the dining room you're working in as soon as you know you will be late.

HEAD PHONES head phones, ear drops, and other personal music players are considered a safety hazard and are not permitted in the club. Management reserves the right to confiscate all such devices.

CELL PHONES During your scheduled shift, personal cell phones will be on silent or turned off. Cell phone usage will be restricted to your break time in the break room or outside. This includes non-phone usage

Anexo 10 – Localização geográfica do Boca West Country Club



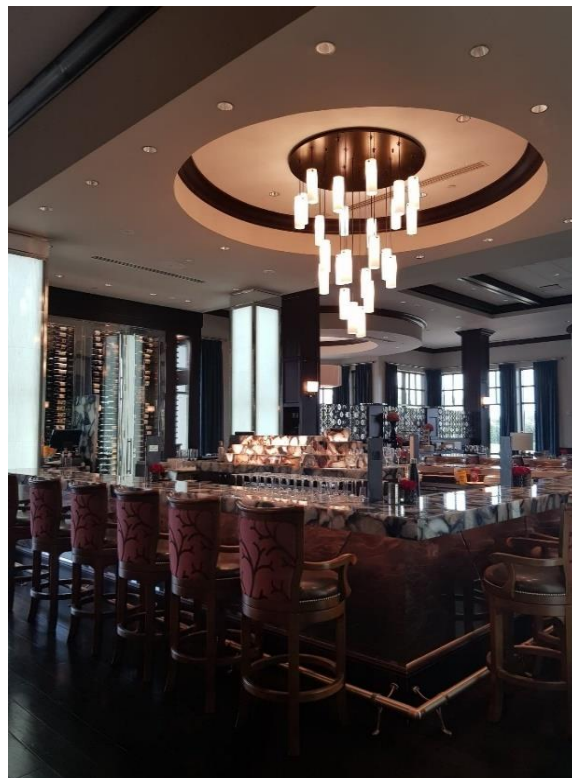
Fonte: Google Maps, 2020

<https://www.google.com/maps/search/boca+west+country+club+google+maps/@26.3884058,-80.1649236,17z/data=!3m1!4b1>

APÊNDICES

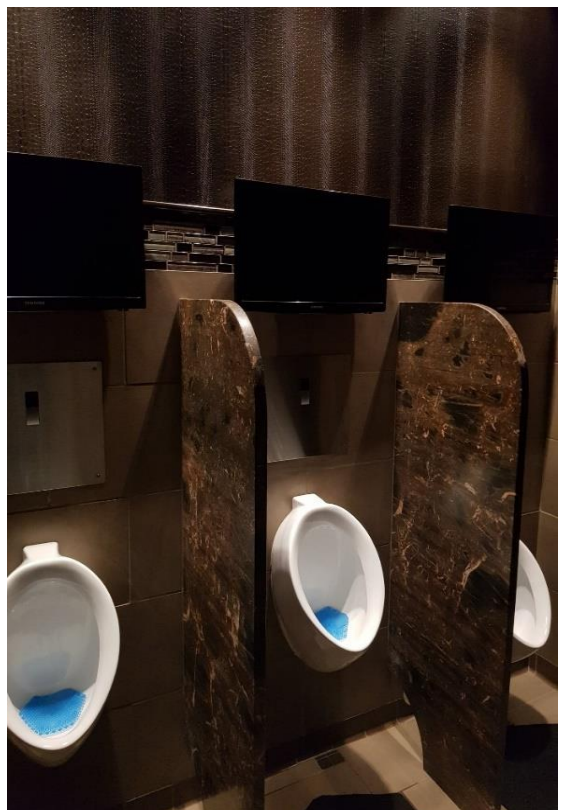
Apêndice 1 – Levantamento fotográfico das áreas do BWCC

Prime Cut



Fonte: própria

Grand Central



Fonte: própria

Panache e Banquetes



Fonte: própria

Exteriores



Fonte: própria