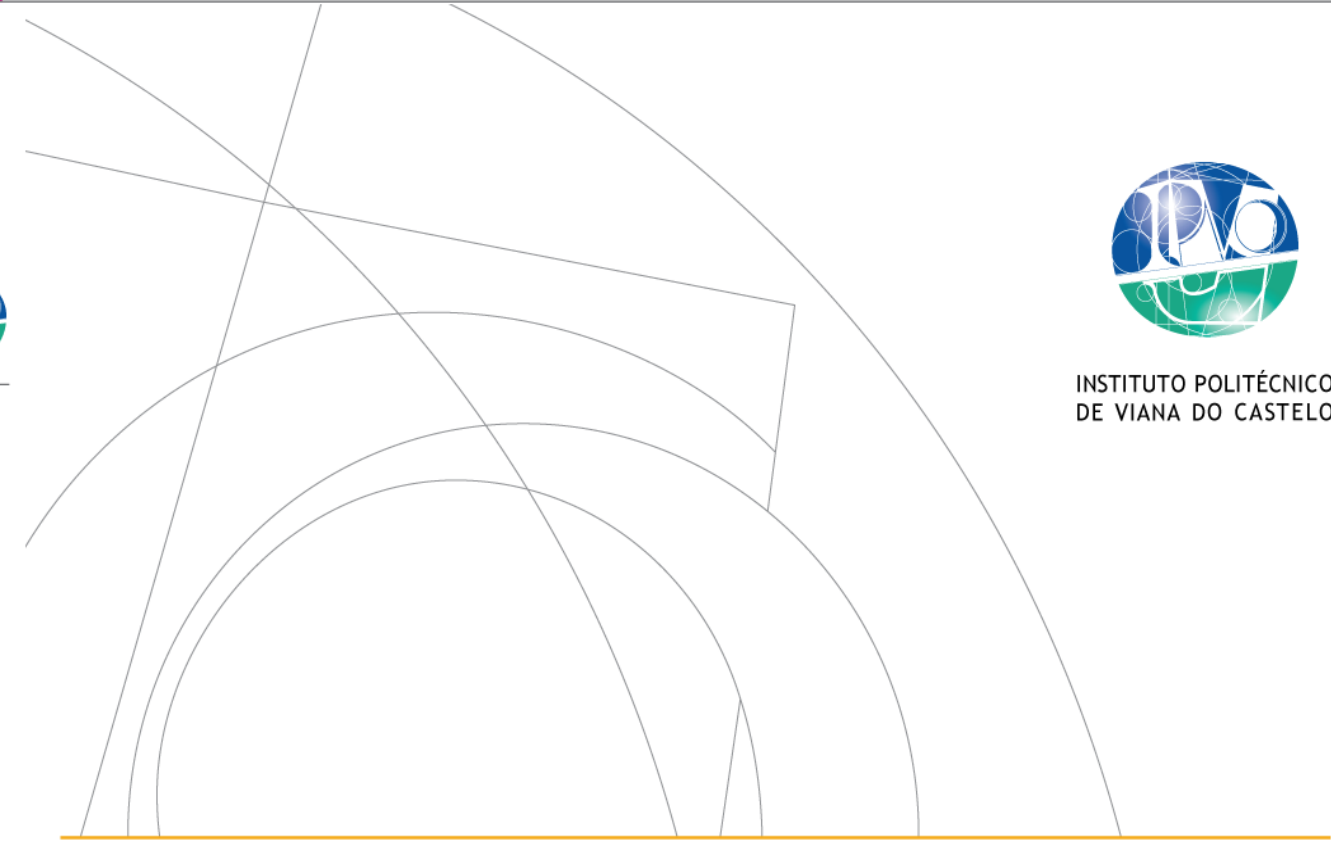




ESTG



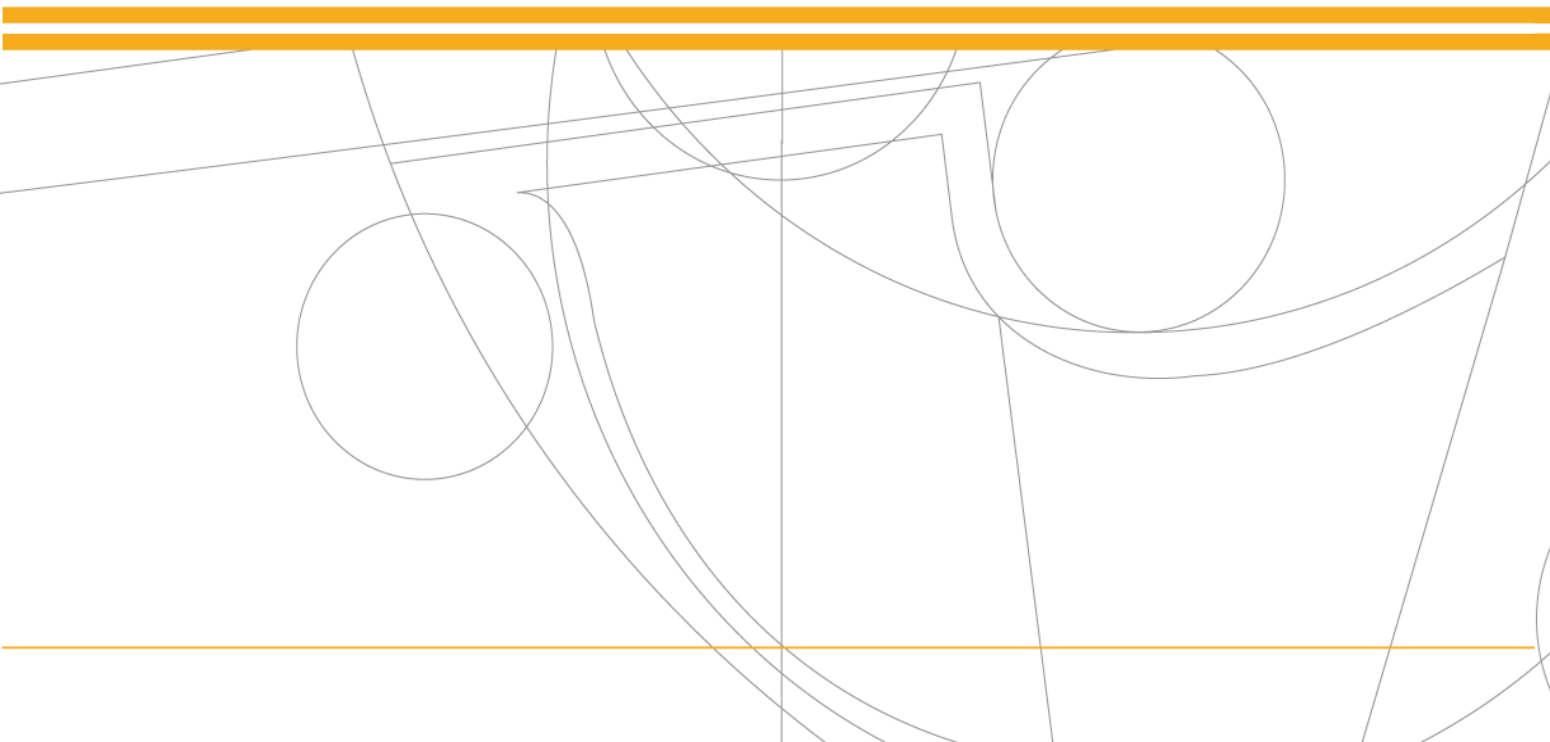
INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

A GESTÃO DE CLUBES DECAMPO AMERICANOS

Práticas recomendáveis para um mercado em crescimento em Portugal

2021 A GESTÃO DE CLUBES DECAMPO AMERICANOS

Tiago Sampaio Esteves





INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

Tiago Sampaio Esteves

A GESTÃO DE CLUBES DE CAMPO AMERICANOS: PRÁTICAS
RECOMENDÁVEIS PARA UM MERCADO EM CRESCIMENTO EM
PORTUGAL

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 orientação do
Prof. Doutor Carlos Fernandes

Junho 2021

RESUMO

Country clubs, traduzido para clubes de campo, também conhecidos por resorts, adiante designado por clubes, estão usualmente, vocacionados para a prática de desporto, usualmente golfe e/ou ténis. Os jogadores tendem a ser membros desses clubes, geralmente, profissionais e/ou reformados. Em ambos os casos, estão sensibilizados para a necessidade de se manterem fisicamente ativos como forma de assegurar um estilo de vida mais saudável.

Atualmente, as Administrações dos clubes de campo enfrentam desafios no que toca à mudança do consumo e expectativas dos seus membros. Para incentivar maior atividade desportiva, concentram-se na adaptação das condições das instalações desportivas e de melhorar as infraestruturas de apoio. Verifica-se que a melhor maneira de aumentar o interesse e procura de afiliação, fidelização e participação dos membros no seu clube é investir nos aspetos menos relacionados à prática desportiva e mais às componentes de socialização e da experiência do associado.

Aspetos relacionados com a saúde, *fitness* e bem-estar e recreação mais inclusiva são consideradas as tendências mais identificadoras neste sector. Enquanto uns clubes se dedicam ao essencial, a gestão desportiva e socialização, já outros tem seguido uma orientação para o bem-estar, desdobrando esforços para enfatizar a questão da saúde. O futuro dos clubes depende da adaptação da sua gestão às novas necessidades e preferências dos seus associados. É objetivo deste estudo adquirir conhecimento sobre a gestão de clubes de campo nos EUA, no caso de estudo do *Boca West Country Club*, na Florida, EUA, e apresentar um conjunto de recomendações de boas práticas para o mesmo tipo de clubes em Portugal. Considerou-se pertinente conhecer a realidade dos clubes de campo em Portugal, antes da partida para o estágio. Assim, foi realizada uma pesquisa sobre o Castro Marim Golfe & Country Club, no Algarve, um dos mais conceituados clubes de campo no país.

Palavras-Chave: Clube de campo, modelo_de gestão, estratégia, qualidade, serviços e experiência.

ABSTRACT

Country clubs, also known as resorts, are generally geared towards sports practice, usually golf and/or tennis. Players tend to be members of these clubs, usually professional and/or retired. In both cases, they are aware of the need to remain physically active as a way to ensure a healthier lifestyle.

Country club management faces challenges when it comes to changing the needs of its members. To encourage greater sporting activities, they focus on the conditions of the sport facilities and on improving supporting infrastructures. But the management of country clubs is increasingly recognizing that the best way to increase interest and demand for membership loyalty and participation of members in your club is to invest in aspects less related to sports and more in the experience of the club associated. Aspects related to health, fitness and well-being and more inclusive recreation are considered the most identifying characteristics in this sector in the next 20 years.

While many country clubs are limited to being managed, essentially, for the sports practice and providing socialization, others have adapted themselves to health and well-being, focusing their efforts on this orientation and rethinking their leisure offerings, emphasizing the health issue. The future of country clubs/resorts depends on adapting their management to the new needs and preferences of their members.

The aim of this study is to acquire knowledge about country club management models in the USA, given its extensive experience, and to establish a set of good practices for the same type of resorts in Portugal. To get to know the reality in Portugal, before leaving for the internship, research was carried out on Castro Marim Golfe & Country Club, one of the most respected country clubs in the country.

Key-words: country club; resorts; management models; strategy; quality; services and experiences.

AGRADECIMENTOS

O resultado final deste relatório é o culminar de toda uma fase que se estende para lá dos limites estipulados por um mero plano curricular de mestrado. Todo o processo para chegar até este ponto reflete aquilo que, para mim, o viver em sociedade deveria demonstrar, pois contou com uma ajuda direta e indireta de vários intervenientes que considero indispensáveis, os quais não poderia deixar de mencionar e apreciar.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, a minha força, refúgio, fonte de vida, salvação e razão de viver, pois Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas (Romanos 11:36). Agradeço por toda a saúde, sabedoria, bênçãos, foco nas alturas mais difíceis desta caminhada e, em especial, por ter colocado todos os intervenientes supramencionados no meu caminho.

De seguida, uma palavra de agradecimento ao Professor Doutor Carlos Fernandes, por ter levado a sua função de orientador muito além dos seus padrões, usando de paciência, disponibilidade e empatia constantemente, bem como a contribuição valiosa e enriquecedora dada ao presente relatório. Agradeço pela sua visita propositada aos EUA, demonstrativa de proximidade, preocupação e apreço.

Agradeço também à Coordenadora de Mestrado, Professora Doutora Alexandra Correia, pelo cuidado na gestão de expectativas e ajuda na melhor escolha para o estágio, estando sempre presente e preocupada com o bem-estar de todos, mesmo à distância.

À minha família, pais, irmãos, tia, avó, ao meu melhor amigo David, pelo apoio, conforto e compreensão nas horas mais duras e nas decisões mais difíceis e à Sara, minha confidente, fonte de motivação e paz, que com o seu apoio incondicional, sabedoria e postura otimista, sempre me inspirou a dar o meu melhor e a nunca desistir.

Aos amigos mais chegados e que aos privaram comigo desde o estágio até hoje, por me ajudarem a superar obstáculos e ser um auxílio em diversas etapas mais difíceis, em especial ao Miguel Mercês, meu companheiro de quarto e de estágio que sempre esteve presente e se mostrou disponível para superar desafios em conjunto. A todos, sem exceção, o meu muito obrigado!

ÍNDICE

Resumo	1
Abstract.....	II
Agradecimentos	III
Índice.....	IV
Índice de figuras	VII
Índice de imagens	VIII
Índice de tabelas	IX
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	3
2.1 – Introdução	3
2.2 – Propósito do estudo. Objetivos principais e secundários.....	3
2.3 – Recolha de dados	5
2.3.1 – Fontes secundárias.....	5
2.3.2 – Fontes primárias	6
2.4 – Preparação dos dados	6
2.4.1 – Análise dos dados	6
2.5 – Conclusão.....	7
CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
3.1 – Introdução	8
3.2 – Conceito de gestão	8
3.3 – Gestão Estratégica.....	11
Tabela 1 - Paradigmas da Gestão Estratégica nas organizações.....	12
3.4 – Modelos de gestão.....	13
3.4.1 – Gestão de organizações sem fins lucrativos	15

3.5	– Definição de clube de campo	18
3.6	– Gestão de clubes de campo	19
3.7	- Qualidade dos Serviços.....	21
3.7.1	– O papel dos recursos humanos	22
3.8	– Conclusão.....	24
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO.....		25
4.1	– Introdução	25
4.2	– Localização e enquadramento geográfico	25
4.3	– Perfil dos membros	27
4.4	- Fontes de receita	28
4.5	– Investimento constante nas instalações do clube	31
4.6	- Missão e valores	32
4.7	– Estrutura organizacional	34
4.8	– Departamento de F&B	37
4.9	– Conclusão.....	40
CAPÍTULO 5 – ESTÁGIO CURRICULAR.....		42
5.1	– Introdução	42
5.2	– Formação e adaptação	42
5.3	– Atividades e funções	43
5.4	– Resultados obtidos por observação participante e conversas com gestores.....	48
5.4.2	Conversas com gestores	50
5.5	– Conclusão.....	53
CAPÍTULO 6 – RECOMENDAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS		54
6.1	– Introdução	54
6.2	– Castro Marim Golfe & Country Club	54
6.2.1	– Localização e características	54

6.2.2	– Dimensão organizacional	55
6.2.3	– Missão e valores	57
6.3	– Diferenças e semelhanças	57
6.4	– Conclusão.....	60
CAPÍTULO 7 – REFLEXÕES FINAIS, AUTOAVALIAÇÃO E CONCLUSÃO		62
7.1	– Introdução	62
7.2	– Avaliação geral da experiência e autoavaliação	62
7.3	– Conclusão final	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		66

Anexos

Apêndices

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo PDCA	10
Figura 2 - Modelo de gestão	14
Figura 3 - Variáveis do modelo de análise de organizações sem fins lucrativos	17
Figura 4 - Receitas por adesão de membros	28
Figura 5 - Despesas de membros por região.....	29
Figura 6 - Evolução de receitas do Boca West Country Club	30
Figura 7 - Estrutura organizacional do Boca West Country Club	34
Figura 8 - Organograma do departamento de F&B	36
Figura 9 - Estrutura organizacional do Castro Marim Golfe & Country Club	56

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1 - Instalações, envolvente e residências	25
Imagem 2 - Loja de golfe.....	26
Imagem 3 - Restaurantes e bares	37
Imagem 4 - Colaboradores em funções de polimento	44
Imagem 5 - Configuração e decoração de um evento de catering	44
Imagem 6 - Castro Marim Golfe & Country Club	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Paradigmas da Gestão Estratégica nas organizações.....	12
Tabela 2 - Quotas anuais por serviços desportivos em dólares	30
Tabela 3 - Oferta do departamento de F&B	38
Tabela 4 - Descrição dos restaurantes e bares do Boca West Country Club.....	39
Tabela 5 - Boca West Food & Beverage Core Standards Calendar	47

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento. O estágio decorreu no departamento de F&B do Boca West Country Club, na cidade de Boca Raton, no estado da Florida, nos EUA, tendo início no dia 28 de outubro de 2019 e findado no dia 26 de março de 2020. Estava previsto terminar no mês de maio, mas foi antecipado devido à pandemia de CoViD-19.

Tendo a duração de quatro semestres, o Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento divide-se entre dois semestres constituídos por um conjunto organizado de unidades curriculares (1º ano) e os dois restantes com a opção de produção de uma dissertação de natureza científica, um trabalho de projeto ou um estágio de cariz profissional (2º ano), sendo que no caso do estágio profissional se requerem 810 horas em contexto laboral, objeto de relatório final, discussão e aprovação.

A escolha pelo estágio profissional relacionou-se com a importância da experiência profissional no contexto do mercado de trabalho atualmente. Valorizou-se em termos curriculares a oportunidade de viver uma realidade laboral completamente distinta, envolvendo-se no âmago de todo um serviço à moda americana. A inserção neste contexto tinha o intuito de poder fazer uma reflexão do contexto americano com o português, retirando boas práticas implementadas no Boca West Country Club que possam servir de exemplo para empreendimentos da mesma natureza ou semelhantes em Portugal.

É objetivo principal deste estudo adquirir conhecimentos acerca do modelo de gestão do *Boca West Country Club* e analisar o funcionamento dos diversos departamentos, identificando os objetivos organizacionais de cada departamento dentro da sua estrutura organizacional. Posteriormente, far-se-á uma análise ao modelo de gestão do objeto de estudo, propondo recomendações para o modelo de gestão de clubes portugueses com características semelhantes em termos de segmento de mercado, usando o *Castro Marim Golfe & Country Club* como referência.

Antes da partida para o estágio, foi feita uma análise de um caso de estudo em Portugal, *Castro Marim Golfe & Country Club*, no Algarve, com uma entrevista ao seu diretor comercial, Dr. David Martins. Este primeiro contato com um clube de campo permitiu

preparar a metodologia para a pesquisa no Boca West Country Club, que focou na observação participante em contexto laboral.

A estrutura deste relatório encontra-se dividida por capítulos. O primeiro capítulo é composto pela Introdução, que expõe a contextualização e motivação do estágio, definindo os objetivos e apresentando a estrutura do documento. No segundo capítulo procede-se à identificação e justificação da metodologia utilizada para esta investigação. No terceiro capítulo procede-se ao enquadramento teórico, fazendo-se uma revisão bibliográfica de conceitos teóricos relacionados com modelos de gestão, estruturas organizacionais e de funcionamento de clubes. No quarto capítulo é feito o enquadramento da entidade de estágio, ou seja, o *Boca West Country Club*, caracterizando o empreendimento física e organizacionalmente e, enquadramento geográfico, expondo a sua missão e valores. No quinto capítulo estão discriminadas as atividades desenvolvidas pelo estagiário no contexto de trabalho, focando-se em aspetos como a formação e adaptação, funções e atividades desempenhadas, as normas laborais fundamentais que teve de cumprir durante o estágio e são apresentados os resultados, fruto da observação participativa e consulta de documentos. No sexto capítulo é apresentado um breve enquadramento das infraestruturas, modelo de negócio e operações do Castro Marim Golfe & Country Club, seguindo-se de recomendações de boas práticas identificadas no *Boca West Country Club*, relacionadas com aspetos como o investimento constante nas instalações de apoio, a oferta de uma experiência superior e diferenciada, com base na saúde e bem-estar, a importância do desporto, restauração e fitness para o sucesso de um empreendimento desta natureza. Finalmente, no sétimo fazem-se reflexões pessoais, uma autoavaliação da experiência durante o estágio e, por fim, apresentam-se as conclusões sumárias de todo o estudo e da experiência no *Boca West Country Club*.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

2.1 – Introdução

O presente capítulo serve para descrever a metodologia pela qual se procedeu à realização deste trabalho. De acordo com Snyder (2019), a metodologia pode aplicar-se de formas distintas, mas o seu principal propósito é contribuir para a perceção dos passos dados em função de dar resposta às perguntas de pesquisa e objetivos de cada estudo. Assim, o capítulo contém o propósito do estudo, os objetivos principais e secundários e as perguntas de pesquisa. Seguidamente, são apresentados os meios de recolha de dados primários e secundários, bem como a preparação e análise dos dados.

2.2 – Propósito do estudo. Objetivos principais e secundários

Glenn *et al* (2009) afirmam que os métodos utilizados numa determinada pesquisa têm sempre um propósito final, que visa sumariamente obter mais conhecimento sobre os temas explorados.

No início procedeu-se a uma revisão bibliográfica relacionada com as temáticas de gestão, modelos de gestão, qualidade dos serviços, particularizando a questão da gestão de clubes de campo. Além destes conceitos, a revisão bibliográfica incluiu pesquisa sobre o conceito de *country club* e a caracterização do mesmo.

Esta pesquisa permitiu fundamentar as respostas que o estudo pretendia obter face aos objetivos elencados e às perguntas de pesquisa, evidenciando, porém, algumas lacunas do ponto de vista teórico, muito por causa da inexistência de informações ou estudos anteriores relacionados com esta temática e pela clara diferença de contextos e cultura entre os EUA e Portugal.

Por fim, a investigação teve lugar no *Boca West Country Club*, Flórida, EUA, em contexto de estágio curricular, recorrendo-se à observação participante. Já no caso do Castro Marim Golfe & Country Club, do Algarve, em Portugal, foi estabelecido contacto via e-mail com o diretor comercial, David Martins, antes de partir para estágio, tendo em vista a obtenção de informações, de forma a facilitar a elaboração do plano de pesquisa durante o estágio, optando-se por uma entrevista estruturada. Simultaneamente, para obter

conhecimentos sobre a realidade dos clubes de campo em Portugal, que permitisse propor um conjunto de boas práticas para adaptar no contexto português.

O propósito do estudo assenta na pertinência de conhecer melhor o mercado turístico americano na perspetiva portuguesa, visto que segundo o *travelBI* (2019), o mercado americano, em 2019, foi responsável por 1,2 milhões de hóspedes, 2,7 milhões de dormidas e previa-se (antes da pandemia de CoViD-19) que, entre 2019 e 2021 a procura turística americana aumentaria 2,6% e os gastos turísticos por parte dos americanos aumentassem em 2,2%.

Aliando estes dados à criação de novas ligações aéreas entre Portugal e os EUA, achou-se interessante e enriquecedor contribuir para que os empreendimentos turísticos portugueses pudessem implementar estratégias semelhantes às que de melhor se fazem no contexto americano, considerando que o Boca West Country Club é o melhor clube de campo residencial e privado dos EUA (*The Boca Raton Observer*).

Assim sendo, o objetivo principal do estágio é:

- Adquirir conhecimento acerca da gestão das atividades e modelo de gestão de um clube de campo de referência nos EUA.

O objetivo principal do trabalho é:

- Identificar boas práticas realizadas no Boca West Country Club com vista a propor recomendações com o intuito de proceder com adaptações em clubes de campo congéneres em Portugal.

Em termos de objetivos secundários elencam-se os seguintes:

- Estabelecer uma caracterização do segmento de mercado para clubes de campo;
- Analisar o funcionamento dos diversos departamentos de um clube de campo;
- Identificar os objetivos organizacionais de cada departamento dentro da estrutura organizacional de um clube de campo;

No tocante às perguntas de pesquisa, foram elaboradas as seguintes:

- Como funciona o modelo de gestão de um clube de campo?
- Qual é o perfil dos associados que o frequentam?
- Como funciona o departamento de F&B de um clube de campo?
- Qual é o tipo de relação estabelecida entre a entidade e os associados?
- Que diferenças e semelhanças existem entre os clubes de campo americanos e portugueses?

2.3 – Recolha de dados

De acordo com Coutinho (2014), a recolha de dados para tratamento e resolução da problemática está sujeita à abordagem utilizada pelo investigador. Está ainda dependente da própria problemática e dos objetivos que se pretende atingir. Desta feita, este estudo contou com a abordagem qualitativa nos diferentes processos de execução, dando-se em contexto de estágio no *Boca West Country Club*, através da observação participante e através de uma entrevista via e-mail ao diretor comercial do *Castro Marim Golfe & Country Club*, David Martins. A recolha de dados balizou-se nas características dos objetos de estudo, ou seja, procedeu-se ao estudo do modelo de gestão de clubes de campo.

2.3.1 – Fontes secundárias

As fontes secundárias estão relacionadas com a obtenção de dados existentes para a elaboração específica da pesquisa. Constituem-se como os dados mais práticos do estudo, deixando de lado temáticas mais teóricas e abstratas (Fonseca, 2008). Para Ruiz (1996) é necessário ponderar e analisar os meios pelos quais se obtém toda a informação pretendida.

Para o presente estudo, recorreu-se a documentos existentes sobre as temáticas abordadas, bem como publicações relacionadas com modelos de gestão. Por exemplo, o *Boca West Country Club* forneceu, em contexto de formação e adaptação, ao estagiário, diversos manuais e documentos que em muito contribuíram para o desenvolvimento do presente estudo, nomeadamente o *BWCC F&B Products Manual*, o *BWCC F&B Safety Manual*, o *BWCC Employee Handbook* e o *SafeStaff FoodHandler Certificate Program*.

2.3.2 – Fontes primárias

Como método principal utilizado para a geração de dados primários para o presente estudo destaca-se a observação participante. Este método, utilizado de forma direta, constitui um benefício enorme para as pesquisas porque permite o acesso a contextos muito específicos, incapazes de se perceberem ou traduzir teoricamente sem captar ou visualizar presencialmente (Otamendi *et al*, 2014). A observação participante decorreu no *Boca West Country Club*, durante a execução de tarefas no contexto de estágio, em que o envolvimento do estagiário no processo foi moderado, visto que houve muitas situações que deram resposta aos objetivos pela observação. Noutras circunstâncias foi necessário travar diálogo com gestores, de diversos departamentos e outros, para de seguida anotar no final de cada turno de trabalho, num diário elaborado desde o primeiro ao último dia de estágio. Importa ainda realçar que muita da informação obtida carece de escrutínio junto dos responsáveis, porque nunca, em algum momento, foi obtido nenhum documento oficial do clube relativo a números de membros, receitas ou despesas, por não estarem disponíveis para consulta.

2.4 – Preparação dos dados

Como já foi referido, todos os dados de cariz qualitativo foram obtidos por intermédio da observação participante e pela análise documental, quer de documentos fornecidos pelo *Boca West Country Club*, bem como as informações dadas pelos gestores do departamento de *F&B*, pelas informações obtidas junto do diretor comercial do *Castro Marim Golfe & Country Club*, quer de outros relatórios e estudos relacionados com a gestão de empreendimentos turísticos desta natureza.

2.4.1 – Análise dos dados

Os resultados obtidos neste estudo através da análise dos dados recolhidos foram realizados de forma meramente descritiva e crítica. Essa mesma análise, feita indutivamente e com base na revisão bibliográfica realizada, está exarada a partir do quarto capítulo em diante, estando claramente suscetível à interpretação.

2.5 – Conclusão

Para obter conhecimento sobre a gestão das atividades e modelo de gestão de um clube de campo de referência nos EUA, procedeu-se ao estágio curricular no Boca WestCountry Club, pelo que o estudo teve um contributo maioritariamente dependente da observação participante.

Este método articulou-se com uma revisão bibliográfica incidente em conceitos de gestão e, em especial, de organizações sem fins lucrativos, por se tratar da realidade do objeto de estudo americano, juntamente com uma comparação prática e exemplificativa de um objeto de estudo que, pelas suas características, seja equiparável em Portugal, como é o caso do Castro MarimGolfe & Country Club, que permitiu elencar as suas diferenças e semelhanças, correspondendo ao propósito do estudo.

CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 – Introdução

A partir deste capítulo serão apresentadas as temáticas referentes ao âmago da pesquisa, abordando os conceitos de gestão, modelos de gestão, particularizando o conceito de gestão de organizações sem fins lucrativos, apresentando as suas diferenças e semelhanças com os demais modelos de gestão empresariais. Pretende-se mostrar também as dificuldades que este modelo de gestão em particular enfrenta, articulando o conceito com as características inerentes ao conceito de clubes de campo, focalizando a importância da qualidade do serviço e a sua influência na experiência do cliente, bem como o papel dos recursos humanos no que diz respeito ao sucesso e obtenção de resultados dos clubes de campo.

3.2 – Conceito de gestão

Pedroso (2012) afirma que a gestão é vista como uma função social onde o seu principal objetivo é tornar os indivíduos que fazem parte duma determinada organização capaz de atuar em conjunto, pautados por valores e objetivos em comum, alicerçados por uma estrutura certa e com uma formação desenvolvimento capazes de corresponder às mudanças e desafios. Nesse âmbito o mesmo autor estabelece três objetivos que podem ajudar na definição do conceito:

- Estabelecer a finalidade específica e a missão da instituição/organização;
- Tornar o trabalho produtivo e os trabalhadores eficazes;
- Gerir os impactos sociais e as responsabilidades sociais da organização.

Dias (2002) corrobora com esta visão, contudo invoca ainda que o conceito é abrangente a todos os departamentos que fazem parte de uma organização pois “(...) um gerente (...) deve entender tanto da parte técnica, da parte administrativa, como da parte financeira (...)” (p. 11).

Jones *et al* (2014) reforçam a ideia de que este conceito pode resumir-se como um processo no qual se determina e orienta o caminho para atingir os objetivos das organizações. Deste modo justifica-se que a gestão assuma 7 funções básicas: planejar;

organizar; controlar; coordenar; conceber; dirigir e desenvolver. Para Bratton & Gold (2017), “(...) existe gestão sempre que se executar continuamente um conjunto de atividades utilizando vários recursos e que, de forma sistematizada, se forem tomando decisões que tornam mais eficiente a execução dessas atividades”, pelo que a gestão tem um papel fundamental na resposta a diversos desafios.

Na ótica de Santos (2013), esses desafios estão ligados a vários aspetos. Em primeiro lugar, a natureza, quantidade e qualidade dos recursos. É de extrema importância assegurar que os bens ou serviços são produzidos ou prestados de acordo com os padrões idealizados. Isso começa na escolha dos recursos humanos ou matérias utilizados, que por si só, constitui um outro desafio, pela diversidade de recursos que existem e pela complexidade do ser humano. De seguida, os clientes. A gestão de uma organização deve ter em mente que existe uma concorrência feroz pela conquista de clientes e recursos, pelo que se deve assegurar que o foco é satisfazer as necessidades dos clientes, fazendo uma prévia seleção de quem se pretende atingir, conquistar e manter.

Ligado aos desafios acima descritos está a importância de escolher objetivos exequíveis quer quantitativamente quer qualitativamente. Para isso, é necessário que todas as variáveis que compõem a organização estejam integradas e sejam coordenadas num sistema de gestão.

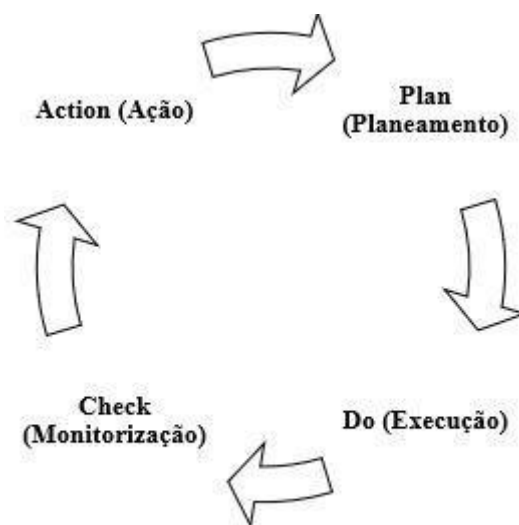
Para dar resposta aos vários desafios Armstrong (2001) elenca algumas técnicas de gestão que as organizações podem utilizar:

- 1) Transparência de informações – a partilha de informação com os colaboradores contribui para o estímulo da cooperação e compromisso. Permite que todos estejam a par da situação em que a organização se encontra e ajudem a encontrar soluções e desenvolver alternativas aos problemas que forem surgindo.
- 2) Estabelecimento de objetivos – estabelecer objetivos é uma ferramenta fundamental para otimizar resultados e promover o desenvolvimento da organização. Todos os progressos numa organização têm a sua génese numa direção concreta e exequível, que se traduz na definição de metas e objetivos. Esta técnica é também uma forma de motivar os colaboradores, melhorando o seu empenho nas tarefas e, por conseguinte, o seu foco e precisão.
- 3) Automatização de tarefas repetitivas – Todas as organizações comportam determinados processos sistemáticos e repetitivos, sem os quais outras etapas e procedimentos não podem ter efeito. A realização desses processos, por norma, ocupa um tempo substancialmente importante e que desgasta os colaboradores. A automatização dessas tarefas facilita a execução dos processos.

- 4) Indicadores-chave de desempenho – a escolha de certos indicadores que monitorizem e representem o nível de desempenho de negócios permite fazer uma avaliação de resultados mais precisa. Ao avaliar se os desempenhos estão de acordo com as metas definidas, avalia-se também a necessidade de realizar ações corretivas.

Na ótica de Paixão e Stadler (2012), os processos entendem-se como os meios através dos quais se pode definir padrões de qualidade, quer de um produto ou serviço, que devem ser estipulados de forma organizada, sistemática e sequencial. Nesse âmbito surgiu o ciclo PDCA (Figura 1).

Figura 1 - Ciclo PDCA



Fonte: Paixão e Stadler (2012)

Da *et al* (2017) consideram o ciclo PDCA como uma das mais importantes técnicas no que toca à gestão de processos. O planeamento (*Plan*), execução (*Do*), monitorização (*Check*) e ação (*Action*) funcionam de forma cíclica e são componentes de cada parte do processo de gestão. Maximiano (2000) desdobra o conceito de cada componente da seguinte forma:

- O ciclo começa com o planeamento, isto é, o estudo de um determinado processo e respetivo planeamento para o aprimorar;
- Na segunda fase do ciclo vem a execução, que se traduz na implementação da mudança e da estratégia de aprimoramento do processo;
- Em terceiro lugar surge o processo de monitorização, onde se averigam os resultados da implementação planeada, observando os efeitos da mesma;

- Por fim, a fase da ação, que tem a ver com o estudo dos resultados obtidos.

Correlacionado com os demais componentes e, fundamental para os modelos de gestão, estão as pessoas, isto é, os indivíduos que desempenham funções na organização, ou seja, os colaboradores. Aires (2016) afirma que o sucesso das organizações depende muito da capacidade de saber gerir as suas expectativas, motivações e desejos, sendo que se descuidarem esses aspetos, a concorrência torna-se uma ameaça cada vez mais real. Torna-se, portanto, indispensável para as organizações que queiram estar no topo e obter sucesso, que se dê especial importância aos colaboradores, investindo na formação, acolhimento e partilha (Nekoranec & Nagyová, 2014). A isto, Gallie *et al* (2012) acrescentam que estas medidas e estratégias de apoio aos colaboradores não são apenas proveitosas para a produtividade e motivação dos mesmos, pelo que também se traduzem numa maior probabilidade de satisfação por parte do cliente/consumidor.

No quinto capítulo, serão demonstrados os modelos de negócio da entidade de estágio, onde se verificam aspetos relacionados com a política de contratações e formação dos colaboradores.

3.3 – Gestão Estratégica

Enquanto ciência social, a gestão requer conhecimentos, envolvendo comportamentos e sendo multidisciplinar. Assim sendo, esse processo envolve decisões, liderança, motivação, avaliação e análises, sustentando a ideia de Hitt *et al* (2017), defendendo que o conceito de gestão está correlacionado com o de estratégia, pelo facto deste último também ser suscetível de adaptações e fruto de evoluções, fundindo-se numa perspetiva de Gestão Estratégica.

A evolução da denominada Gestão Estratégica obedece a princípios distintos, dado que é motivada por ideias e práticas que caracterizam diferentes momentos sociais, económicos e culturais sendo que novos tipos de estratégias emergem de contactos de colaboração entre organizações – a realização de transações e o facto de trabalharem em conjunto muitas vezes estimula a aprendizagem e a troca do Saber-Fazer (Chandler, 2010). A evolução da estratégia é incentivada pela concorrência e confronto, surgindo novas ideias e práticas quando os gestores procuram ultrapassar ou derrotar a concorrência (Cadez &

Guilding, 2012). As novas estratégias são frequentemente reformulações das antigas e são incentivadas pela simples criatividade dos gestores mediante a exploração de novos métodos de execução (Miller & Lessard, 2008).

Santos (2013) apresenta os principais paradigmas deste conceito e sua aplicação nas várias vertentes da vida das organizações no século XX e XXI, elencadas na tabela 1.

Tabela 1 - Paradigmas da Gestão Estratégica nas organizações

Aspetos	Século XX	Século XXI
Organização	Divisão de trabalho e cadeia escalar de hierarquia	Rede de parcerias
Missão	Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Criar mudanças com valor agregado
Mercados	Domésticos ou regionais	Globais
Vantagem competitiva	Custo	Tempo
Tecnologia	Ferramenta para estimular o desenvolvimento mental	Ferramenta para estimular a colaboração
Processo de trabalho	Cargos funcionais e separados	Equipas interfuncionais de trabalho
Força de trabalho	Homogénea e padronizada	Heterogénea e diversificada
Liderança	Autocrática	Inspiradora e renovadora

Fonte: Santos (2013)

Aspetos como a missão, vantagem competitiva, os processos e forças de trabalho e a liderança vêm-se agora totalmente reformulados em relação ao passado. Para além do conceito de gestão estratégica já analisado, é importante perceber porque é que a liderança, processos e pessoas são fulcrais nos modelos de gestão de qualquer organização.

No que toca à liderança, Rocha *et al* (2016) afirmam que “(...) a liderança possui um papel de fundamental importância no processo de efetivação da gestão estratégica, pois ela está responsável/incumbida de comprometer-se em longo prazo com as ações que envolvem a cúpula das organizações.” (p.11). Já Venâncio (2017) acrescenta que a liderança é um “(...) processo de influência através do qual alguém individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns.” (p.29). Isto sugere que a liderança pode ser desempenhada por uma ou várias pessoas e, sendo um processo de influência, o seu propósito é inspirar, motivar e indicar o caminho para todos os colaboradores, de maneira a obter sucesso. Então, percebe-se a ligação dentro do modelo de gestão entre liderança e pessoas, que tem uma ponte estabelecida através dos processos.

No que diz respeito ao setor do turismo e hospitalidade, estes conceitos são importantíssimos conforme Jorge (2014). A autora menciona que, para além das apetências técnicas os “(...) gestores necessitam de habilidades conceptuais de planeamento estratégico e de estar um passo à frente da procura e mudanças do mercado (...)” (p.7), de forma a garantir o futuro do empreendimento. Assim, tal como suportam Omalaja & Eruola (2017), é necessário que uma organização tenha identificada em si uma vantagem competitiva, em virtude de se manter no mercado global.

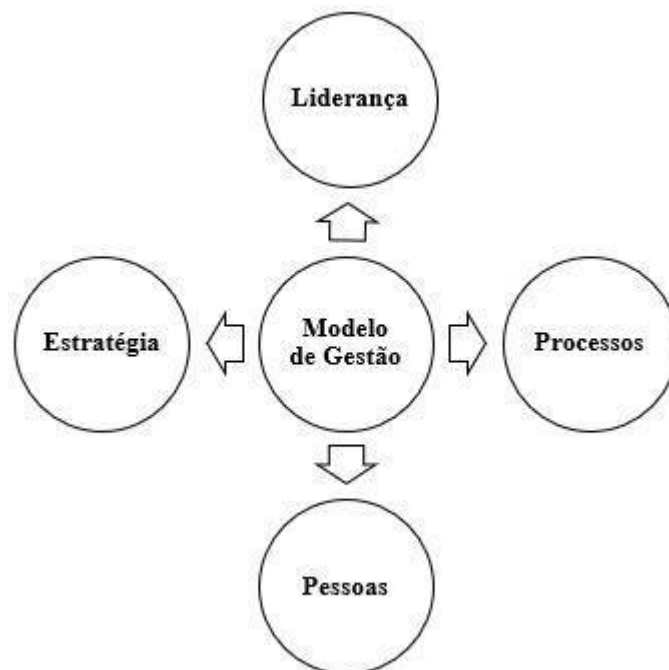
Segundo os autores acima citados, esse reconhecimento advém da sua capacidade de gerar valor para o cliente através dos seus produtos e serviços, tendo em essencial consideração que o seu desempenho depende da sua eficiência, eficácia e efetividade, isto é, cada organização deve optar por um modelo de gestão adequado às suas pretensões, de forma a obter sucesso.

3.4 – Modelos de gestão

Um modelo de gestão pode ser compreendido como a condução através de um exemplo existente, realizando apenas modificações de acordo com as necessidades da empresa (Paixão & Stadler, 2012). A adequação dos modelos de gestão das organizações tem vindo justificar-se por um processo evolutivo contínuo em detrimento de uma substituição ou rompimento de modelos anteriores (Pedroso, 2012). A partir da Figura 2, é possível interpretar que cada um destes conceitos (processos, liderança, estratégia, processos e

peças-chave para o sucesso (Córdova & Gutiérrez, 2018).

Figura 2 - Modelo de gestão



Fonte: Paixão e Stadler (2012)

Na visão de Ferreira *et al* (2015), a figura acima pode definir um modelo de gestão, na medida em que este se refere à forma como as empresas organizam as suas atividades e recursos, com a aplicação de procedimentos, normas e regras. Deste modo, a gestão da organização reflete a sua cultura organizacional, valores, visão e missão. Os mesmos autores (p.28 a 42) apresentam três modelos de gestão: tradicional; moderna e contemporânea:

O **modelo de gestão tradicional** é visto como um sistema hierárquico rígido, sem autonomia ou criatividade, possuindo um carácter vertical, burocrático e que enfatizava as tarefas e a estrutura organizacional. Neste modelo a prioridade é a divisão e padronização do trabalho, onde o trabalhador apenas é responsável apenas pela parte a ele confiada, não tendo conhecimento das outras etapas de produção/serviço. Os dirigentes detêm o poder absoluto sobre as atividades. Em termos de liderança, predomina o autoritarismo, considerando-se o colaborador indigno de confiança e sem capacidade intelectual para participar em escolhas ou decisões.

O **modelo de gestão moderna** foca-se nas pessoas e no ambiente em torno do contexto organizacional, isto é, no comportamento humano, pressupondo a mentalidade de, numa organização, haver várias pessoas que, ao desempenharem as suas funções, contribuem para a obtenção de objetivos comuns. Aqui, a relação entre gestor e colaboradores é

fundamental para a eficácia da organização, pois existe a possibilidade de gerir conflitos e saber dirimi-los.

Por fim, o **modelo de gestão contemporânea**, que se baseia numa necessidade por parte das organizações em se adaptarem às condições de mercado, com vista a uma melhor compreensão e aprimoramento do seu negócio. Neste modelo, vigora imperativamente a utilização de novas tecnologias e exige-se muita flexibilidade e dinamismo dos gestores, pelo contexto de constante mudança e necessidade de inovação.

No quarto capítulo apresenta-se o modelo de gestão adotado pelo Boca West Country Club, que se intitula uma organização sem fins lucrativos, pelo que, no subcapítulo seguinte, o conceito de gestão de organizações sem fins lucrativos será abordado, enquadrado no modelo de gestão contemporânea, de forma a compreender e identificar as práticas utilizadas pelas organizações que se regem por este modelo.

3.4.1 – Gestão de organizações sem fins lucrativos

Para Sebadelhe (2011), há uma questão pertinente associada à natureza das organizações sem fins lucrativos: “(...) os princípios da gestão empresarial também se aplicam a este tipo de organizações?” (p.40). Segundo Drucker (2001 citado por Sebadelhe, 2012), a evolução do conceito de gestão permite aferir que a sua aplicação abrange todo o tipo de organizações, incluindo as organizações sem fins lucrativos. O mesmo autor refere que, ao contrário das empresas que balizam o conceito da gestão em questões orçamentais, numa organização sem fins lucrativos o lucro está em servir uma causa.

Silva & Santos (2012) mencionam que, em termos financeiros, as organizações sem fins lucrativos estão dependentes de financiamentos dos seus associados, donativos, subsídios e patrocínios, provenientes de governos e outras entidades público-privadas.

Na ótica de Oster (1995) podem elencar-se diversos aspetos diferenciadores das organizações sem fins lucrativos. Fatores político-legais fazem sentir-se com mais intensidade na gestão, bem como a diversidade de *stakeholders*. Além disto, este tipo de organizações presta serviços que, na grande maioria, são intangíveis, o que pode determinar dúvidas na sua missão e objetivos. Por outro lado, esses objetivos podem transformar-se numa panóplia de oportunidades inesgotáveis, na medida em que não são mensuráveis em termos lucrativos financeiramente.

No entanto, Anheier (2005 citado por Silva & Santos, 2012), refere que as organizações deste género devem esforçar-se por fazer valer práticas distintas no que respeita à sua gestão. Primeiramente, o autor defende que estas entidades devem estabelecer uma relação mais profícua com a sua envolvente interna e externa, aliando-se aos mais diversos parceiros e potenciais patrocinadores. Menciona também que a sustentabilidade económica não deve ser posta de lado, devendo atribuir-lhe uma importância ao nível de todas as outras componentes que integram os seus objetivos. Nesse âmbito, defende ainda que é importante que a gestão destas organizações tenha em consideração a inclusão de valores nas tomadas de decisão, apostando numa filosofia de gestão mais democrática e participativa.

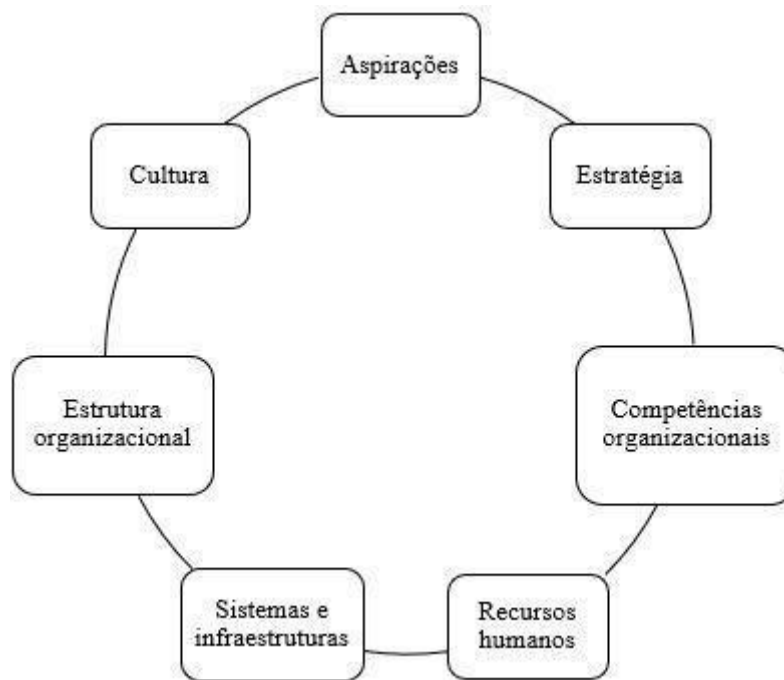
Tschirhart & Bielefeld (2012, p.11) elencam aquilo que, na sua visão, são os problemas relativos a uma gestão de organizações sem fins lucrativos:

- Ineficácia, sendo que, por vezes, as organizações não conseguem cumprir ou cumprem mal a sua missão.
- Ineficiência, verificando-se um desaproveitamento ou falta de recursos a todos os níveis.
- Hábitos privados que as direções, patrocinadores e subsidiadores destas organizações possuem, com tendência a retirar para si benefícios em excesso, descuidando os objetivos das organizações.
- Riscos excessivos em investimentos que não contemplam o lucro ou a concorrência.

McKinsey & Company (2004), estabeleceram um modelo para análise de organizações sem fins lucrativos, destacando um conjunto de variáveis específicas que influenciam o desempenho das mesmas (Figura 3).

Neste modelo, as aspirações referem-se à missão, visão e objetivos gerais da organização que, quando articulados, lhe atribuem uma direção.

Figura 3 - Variáveis do modelo de análise de organizações sem fins lucrativos



Fonte: McKinsley & Company (2004)

No que diz respeito à estratégia, esta consiste no conjunto das ações e atividades que visam o cumprimento dos objetivos gerais. As competências organizacionais correspondem à combinação de todas as potencialidades e forças da organização, que se relaciona com o desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica, estendendo-se à capacidade de planejar, gerir recursos e estabelecer relações com os *stakeholders*. No tocante aos recursos humanos, incluem-se as competências, experiência, compromisso e potencial da direção em conjunto com os gestores, colaboradores, sem esquecer os voluntários. Em termos de sistemas e infraestruturas compreendem-se os métodos da organização relativos ao planejamento, tomadas de decisão, administração e conhecimento. Por fim, a cultura, que se assume como a variável agregadora de todas as outras, conferindo à organização uma coesão baseada nos valores e práticas partilhados, normas de comportamento e a sua orientação face ao desempenho.

Particularizando a temática, Kaplan & Norton (2001 citados por Sebadelhe, 2012) criaram um sistema de gestão de desempenho para organizações sem fins lucrativos de cariz privado, denominada *Balanced Scorecard*. Este sistema propõe medidas financeiras relacionadas com a rentabilidade do capital ou crescimento de vendas, bem como medidas

relativas aos clientes em termos de retenção e atração de clientes, bem como a lucratividade que cada cliente pode trazer à entidade. A estas juntam-se medidas relacionadas com processos internos, no tocante a produtividade, ciclos temporais, custos e qualidade, bem como medidas sobre aprendizagem e inovação, focando-se em aspetos relacionados com a motivação e retenção de colaboradores e horas de formação.

Tendo definido o conceito de gestão de organizações sem fins lucrativos, far-se-á uma contextualização teórica do conceito de clube de campo, de forma a detalhar o posicionamento e as características do objeto de estudo.

3.5 – Definição de clube de campo

O clube de campo (*country club*) traduz-se numa infraestrutura de cariz social e recreativa, que requer um estatuto de membrasia adquirido através de um pagamento de quotas anual. Os membros de um clube de campo podem usufruir de campos de golfe, ténis, infraestruturas de natação e restauração. Por norma, para tirar partido das suas infraestruturas de apoio, os clubes de campo organizam e disponibilizam atividades para os seus membros (Mayo, 1998).

Um clube de campo pode assumir proporções de privacidade, estatuto social, exclusividade e preço muito peculiares, limitando também o seu número de membros. Por outro lado, pode também assumir um modelo semiprivado no que toca ao negócio do golfe, possibilitando aos membros escolher as demais atividades de acordo com as suas preferências, permitindo ainda que o usufruto dos campos de golfe se estenda a consumidores que não sejam membros. Nessas circunstâncias, os não-membros apenas podem usufruir das instalações do clube mediante convite formalizado por um determinado membro (Sterwood, 2010).

Segundo O'Donnell (2012) a problemática mais trabalhosa dos clubes prende-se com o alcance e retenção de membros e elenca algumas práticas que podem contribuir para que a relação do clube com os membros fique mais cimentada e, por conseguinte, resulte em ganhar novos membros. Construir uma fidelização e lealdade entre os membros e o clube através da realização de eventos especiais é reconhecer que o clube se posiciona

como um centro social onde os membros se juntam não só para jogar golfe, mas também para desfrutar de momentos de qualidade com as suas famílias.

Para além disto, Hwang *et al* (2015) mencionam que os clubes devem atentar para a dimensão física e estética dos seus campos de golfe, em virtude de lhes conferirem uma utilização mais versátil como por exemplo, organizar passeios através dos *courts*, o que trará benefícios para os membros, pelo usufruto de uma experiência distinta e pelo contacto direto com os colaboradores.

Por outro lado, é igualmente importante consciencializar os membros para os negócios locais nas áreas circundantes ao clube, onde muitas empresas realizam reuniões com colegas e clientes de fora do contexto geográfico onde o clube se insere e procuram meios mais relaxantes para se entreterem enquanto formalizam negócios e parcerias. Deste modo, é relevante que os clubes se assumam como centros de lazer e descontração, abertos à comunidade (Barrows & Ridout, 2010).

3.6 – Gestão de clubes de campo

Não existe um modelo de gestão homogéneo entre os clubes com vista a uma gestão bem definida e organizada. Isto justifica-se pela enorme variedade de clubes de campo existentes e pela sua tipologia e formação quanto à dimensão física e de membrasia. Contudo, existem alguns princípios e boas práticas comuns para que os clubes possam ter sucesso e abrangem temáticas relacionadas com o conselho de governadores, a gestão de recursos humanos e a relação com os membros (Kopplin & Kuebler, 2019).

Um dos modelos é de ter no topo da hierarquia organizacional um Conselho de Administração, que tenha definido e estruturado devidamente um corpo governativo entre nove e onze membros, que se reúnem com regularidade e comunicam assiduamente com os membros que frequentam o clube. Essa dimensão permite que o conselho seja suficientemente grande para se assumir como uma representação fidedigna dos membros do clube e suficientemente pequeno para permitir discussões e ações úteis (Kopplin, 2019).

Para Strong *et al* (2013), os clubes devem definir a sua missão, visão e valores, adotando um modelo governativo que permita ao conselho estabelecer políticas que abranjam todos as partes integrantes.

Aliado a esse modelo deve estar um plano estratégico para o conselho de governadores que deve ser revisto e adaptado todos os anos. Convém ainda que exista um manual de normas associadas à gestão e administração do clube. Nele estão contidos todos os documentos relativos ao período de governação do conselho, que devem ser revistos frequentemente. Além disso, o *National Club Association* (dos EUA), sugere que deve incluir um diretor-geral/diretor de operações cujas capacidades e experiência encaixem na sua cultura, confiando-lhe a gestão de todo o *staff* e instalações.

Os modelos de gestão de clube de campo devem sempre ter em conta a retenção e fidelização de membros como garante de sucesso. Clem *et al.* (2013), num estudo que procuraram apurar como os clubes se adaptam em termos de ações face ao decréscimo de membros, aferiram que uma das estratégias de retenção utilizadas pelos clubes de campo durante períodos de recessão económica é a redução das quotas dos membros atuais. Além disso, apontaram que os clubes estão a começar a oferecer novas comodidades e serviços aos seus membros. Estas novas adições atingem as famílias dos membros mais jovens numa tentativa de tentar manter estes membros mais jovens leais ao seu clube.

Outra estratégia utilizada é a oferta de serviços gratuitos aos membros, uma vez que muitos clubes estão a tentar novas estratégias para manter os seus membros, seria benéfico para os proprietários do clube saber o que contribui para manter com sucesso os membros leais ao seu clube.

Independentemente do modelo de gestão ou ações desenvolvidas, num clube de campo existem variáveis que determinam o sucesso, nomeadamente os departamentos de lazer, F&B e serviços aos membros em geral, pelo que é necessário uma abordagem a temáticas relacionadas com a qualidade de serviço e o papel dos recursos humanos nesse aspeto.

3.7 - Qualidade dos Serviços

Quando se aborda a temática da qualidade dos serviços, aspetos como a satisfação, superação de expectativas e eliminação de erros estão implícitos, independentemente do setor ou indústria. No caso do turismo e hospitalidade, a qualidade dos serviços assume uma preponderância no sucesso das organizações e empreendimentos. No caso dos clubes de campo o nível de serviços pode ter um impacto na satisfação dos membros, bem como as intenções dos mesmos em continuarem a frequentá-los.

Hennig-Thurau & Klee (1997) sugeriram três potenciais relações entre qualidade de serviço e satisfação. Primeiro, a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação do cliente. Em segundo lugar, a satisfação do cliente é um antecedente da qualidade do serviço. E em terceiro lugar, os dois conceitos interligam-se como um só. Além disso, Bahia, Michelle & Perrien (2000) apoiaram as duas primeiras relações de Hennig-Thurau & Klee (1997), mas sublinharam que, embora estejam relacionadas, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente são duas construções distintas. Lee *et al.* (2000) defendem que a qualidade do serviço é um antecedente à satisfação do cliente e acreditam que a capacidade de resposta é a mais forte medida da qualidade do serviço nas indústrias baseadas nas pessoas, tais como os clubes de campo.

Salazar *et al* (2010), destacam que a satisfação do cliente/consumidor/membro não se pode prender a determinados tipos de regras, recomendando ajustes durante o período de serviço prestado ao mesmo. Então, apesar de se poder traduzir o conceito de qualidade no serviço em cumprimento de certos padrões, afere-se que, em particular no setor do turismo e hospitalidade, é preciso mais do que corresponder às necessidades do consumidor, devendo-se procurar exceder as suas expectativas e desejos.

Ao comentar sobre a qualidade e importância dos serviços, Panda & Satyabrat (2014), debruçam-se também sobre elementos tangíveis que os consumidores consideram importantes, relacionados com a estética e apresentação das estruturas do empreendimento, destacando que são elementos mais evidentes no que toca a uma primeira impressão avaliativa. Ainda assim, para alcançar um serviço de máxima qualidade, os clientes estão cada vez mais atentos a aspetos relacionados com o momento do serviço, tais como o cuidado com os pormenores, a atenção ao detalhe, empatia,

profissionalismo e afabilidade. Como tal, é possível depreender que o serviço depende muito de quem o presta, pelo que os recursos humanos de uma organização têm um papel fundamental na impressão causada ao cliente.

3.7.1 – O papel dos recursos humanos

Cha *et al* (2018) consideram que é importantíssimo seguir um plano estratégico para assegurar a máxima qualidade no departamento de recursos humanos, com vista a organizar e a planear mão-de-obra, contratar os colaboradores certos, acolhendo-os da maneira correta, constando também uma estrutura de remunerações e subsídios e um plano de comunicação com os colaboradores. É necessário que haja uma política de formação e desenvolvimento para os colaboradores, monitorizando a sua performance de acordo com os requisitos legais e de segurança.

Na visão de Barrows & Robinson (2018), os colaboradores à hora (*hourly workers*) são nucleares para a oferta e sucesso dos clubes de campo. Para os atrair, os clubes devem estar atentos a determinados fatores:

- 1) Em primeiro lugar, remunerações. De uma forma geral as remunerações entre os clubes são competitivas pelo que se opta por um salário baseado em horas. Não existe gorjeta, mas para contornar essa questão os clubes adicionam à conta uma despesa de serviço entre os 18% e os 20%. Apesar disto, os clubes que não aceitam gorjetas aumentam a remuneração base dos seus colaboradores. Por outro lado, os colaboradores também são compensados pela sua longevidade de serviço com estabilidade no emprego, que não existe em muitos outros setores da atividade turística.
- 2) De seguida, o ambiente de trabalho. De facto, podem apontar-se vários fatores que tornam o ambiente dos clubes de campo diferentes e aliciantes. Por norma, os clubes possuem as suas instalações em edifícios soberbos ou em terrenos extensos, ao contrário de muitos hotéis de luxo. A combinação entre o físico, o ambiente e a familiaridade criam um ambiente confortável, que se junta a uma flexibilidade de horários e folgas garantidas pelo menos um dia por semana.

Choo *et al* (2012) invocam mais dois fatores - a sazonalidade e o alojamento:

- 1) A questão da sazonalidade, com a qual os clubes se deparam frequentemente, é um processo delicado e determinante para os diretores pois é como começar uma nova temporada repletos de novos colaboradores todos os anos. Por outro lado, é um fator aliciante para os colaboradores, pois permite-lhes trabalhar em duas ou mais partes do país ou do mundo, em contextos diferentes. Esta possibilidade contribui para a redução da monotonia e desmotivação em contexto laboral.
- 2) Por fim, o alojamento. Para os trabalhadores sazonais recrutados por clubes localizados em áreas dispendiosas, este é um fator fundamental que transmite segurança e bem-estar, bem como a possibilidade de, por vezes, o clube estar receptivo a permitir a utilização das instalações.

Se é plausível depreender que o sucesso de um clube de campo depende da forma como os colaboradores prestam serviço aos membros, influenciando-os determinantemente na sua experiência, é também verosímil afirmar que motivar e valorizar os colaboradores é fundamental para que o serviço seja prestado em padrões de excelência (Pinto, 2013). Por isso, estes fatores apresentados podem considerar-se como variáveis-chave para cativar, motivar e fixar colaboradores num clube de campo, compensando cargas horárias elevadas com prémios e remunerações correspondentes ao horário, fomentando uma cultura de espírito de união com vista a um ambiente de trabalho mais harmonioso, o que contribui para um menor desgaste ou desmotivação.

Por outro lado, os clubes conseguem tirar proveitos para si e para o contexto geográfico onde estão inseridos, pela política de contratação pautada por espaços temporais que permitem contornar a questão da sazonalidade. Aliado a este fator, a questão do alojamento que, para além de ser um fator de segurança para os colaboradores, contribui para um incentivo à formação de parcerias entre os clubes e entidades ou particulares que acolhem os colaboradores, dinamizando económica, financeira e socialmente a zona onde estão inseridos.

3.8 – Conclusão

Com base na revisão bibliográfica sobre os conceitos de gestão e modelos de gestão, afere-se que os modelos de gestão de clubes de campo não podem diferir em demasia daquilo que é a base do ciclo PDCA e que a liderança, a estratégia, os processos e as pessoas têm uma relação indissociável. Fica ainda demonstrado que, em grande medida, a grandeza dos clubes em termos de prestígio e reputação está intimamente relacionada com a qualidade dos serviços prestados e o intrínseco papel dos recursos humanos

A gestão dos clubes é multifacetada e todas as áreas em que os planos implementados pelos conselhos de administração intervêm estão interligadas, percebendo-se que, mesmo em organizações sem fins lucrativos, podem aplicar-se princípios e modelos de gestão semelhantes a organizações que visem obter lucro.

No caso dos clubes de campo, a aposta num serviço de excelência, conjugada com uma constante monitorização das políticas de contratação, formação e motivação de colaboradores, constituem fatores críticos de sucesso e os seus objetivos e missão nunca podem estar dissociados dos mesmos. Para que estes tenham sucesso, é ainda fundamental que exista um Conselho de Administração bem estruturado e que possua perfeita noção da realidade dos membros, staff e comunidade onde se insere.

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO

4.1 – Introdução

O seguinte capítulo destina-se a apresentar a entidade de estudo: *Boca West Country Club*, focando-se em aspetos relacionados com a localização e enquadramento geográfico, caracterizando o empreendimento, bem como a sua dimensão física, enfatizando o investimento constante realizado pela entidade. Far-se-á também uma apresentação da sua missão e dos seus valores, estrutura/hierarquia organizacional, assim como do perfil dos membros e, finalmente, o departamento de *F&B*.

4.2 – Localização e enquadramento geográfico

O *Boca West Country Club* localiza-se em Boca Raton, Florida, EUA e é uma das instituições no ramo com mais investimento privado e membros associados em todo o país, estando classificado como o melhor clube residencial privado na América. Foi fundado em 1985 com o propósito de promover a interação social dos seus membros providenciando atividades lúdicas, recreativas e da restauração, criando ligações entre os mesmos com o objetivo comum de lazer e bem-estar. É considerado como uma organização sem fins lucrativos.

Imagem 1 - Instalações, envolvente e residências



Fonte: bocawestcc.org

Nos seus limites, compreende uma extensão de 1400 acres (o equivalente a 5,67 km²) de uma exuberante paisagem tropical com uma variedade de magníficas residências que

incluem *townhomes*, *patio homes*, pequenas vilas, apartamentos ajardinados e casas de famílias singulares (imagem 1).

Possui ainda 55 comunidades residenciais privadas que são delimitadas por 4 campos de golfe, 30 *courts* de ténis, percursos de água e áreas florestais, servindo de residência para mais de 6000 associados. O clube invoca que a força vital da sua comunidade é o golfe— “é, sempre foi e sempre será” (www.bocawestcc.org). O clube tem nas suas fileiras profissionais dedicados ao golfe com experiência em lidar com apaixonados pela área em níveis muito distintos. Clínicos e uma variedade enorme de torneios de golfe para todos os gostos e feitios são proporcionados ao longo do ano.

Os quatro campos de golfe de 18 buracos têm como responsáveis três arquitetos, que os conceberam de formadetalhada, tendo em conta pormenores como a intensidade do vento, a proximidade às instalações e a envolvência com a paisagem natural muito peculiar da Florida.

Imagem 2 - Loja de golfe



Fonte: bocawestcc.org

Os membros do *Boca West Country Club* têm ainda acesso a uma loja de artigos profissionais de golfe (imagem 2), cujos colaboradores estão formados para lhes prestar as melhores informações sobre os materiais.

4.3 – Perfil dos membros

Pelas características e instalações que o clube fornece, o perfil dos membros que o frequentam são muito semelhantes ao perfil dos turistas que procuram produtos e serviços de lazer e bem-estar. Guerra (2016) sugere que se caracterizam por serem indivíduos com um poder de compra muito acima da média, ricos, numa faixa etária entre os 50 e 65 ou mais anos de idade que, fruto das suas condições de vida, têm mais tempo e dinheiro para gastar.

Pertencentes à mais alta esfera da sociedade americana, este tipo de consumidor é predominantemente composto por séniores abastados já em período de reforma (Clem, 2011). Segundo a mesma autora, este segmento procura o relaxamento, ócio, boa gastronomia e, sobretudo, golfe. A prática do golfe acarreta consigo outras variantes que motivam estes indivíduos a associarem-se a clubes de campo: o clima e a necessidade da prática de exercício físico, o que faz da Florida e, em particular, do Boca West Country Club uma oferta perfeitamente integrada e capaz de responder a essas necessidades e desejos. Através de uma análise de páginas eletrónicas de diversos clubes, percebe-se que, no contexto particular dos clubes de campo americanos em geral, faz-se uma distinção do perfil dos membros, dividindo-os por faixa etária e preferências de serviços, atividades e, por conseguinte, deduções anuais:

1. *Shareholder Membership* – proprietário de uma ação do clube, tendo direito a um voto nas reuniões de acionistas. Deve ter pelo menos 21 anos de idade, sendo que todas as instalações e privilégios do clube lhe são estendidos. Tem ainda o privilégio de ser elegível para nomeação e eleição para o Conselho de Administração.
2. *Corporate Membership* – membros com todos os privilégios do clube, exceto de voto. Apenas são designados indivíduos a cargo de uma determinada entidade com ligações ao clube. Esta categoria é limitada em número e espaço temporal pelo Conselho de Administração.
3. *Social Membership* – destina-se a indivíduos solteiros ou casados com pelo menos 21 anos. Estes podem usufruir, juntamente com os seus filhos menores de idade, de todas as instalações do clube e eventos sociais, tendo direito a utilizar os campos de golfe, ténis, piscinas, restaurantes, spas e salas de treino. Não possuem nenhum privilégio de voto e estão sujeitos a aprovação pelo Conselho de Administração.
4. *Golf Membership* – esta membrasia é destinada a consumidores que apenas pretendam usufruir, quer em família ou sozinhos, dos campos de golfe, eventos relacionados com a temática e serviços de restaurante.

5. *Non-resident Membership* – a qualidade de membro não-residente é disponibilizada para qualquer pessoa cuja residência habitual se situe para além de um raio de aproximadamente 80 kms, sendo que é abrangido por todos os direitos e privilégios do clube e suas instalações, com exceção do voto.
6. *Junior Membership* – categoria de membrasia que compreende os indivíduos entre os 21 e os 39 anos e que pretendam usufruir de todos os serviços do clube.

Estas categorias de membrasia estão sujeitas a diferentes quotas e taxas. Porém, qualquer membro que pretenda obter direito a voto para o Conselho de Administração ou ascender à categoria de *shareholder*, deve pagar quotas mais avultadas. Todavia, é pertinente perceber em detalhe as fontes de receita dos clubes de campo e, em concreto, do objeto de estudo, pois, para além da membrasia, existem outras formas de obter receita, considerando o posicionamento do *Boca West Country Club* como organização sem fins lucrativos.

4.4 - Fontes de receita

Os clubes do estado da Florida dependem muito das quotas pagas pelos seus membros (figura 4), pelo que satisfazê-los de forma a fidelizá-los e atrair novos membros é a prioridade de cada departamento, o que tem vindo a resultar num crescimento no número de membros com maior expressão na área de Boca Raton, contexto geográfico do *Boca West Country Club* e na zona sudeste da cidade, entre 2015 e 2017.

Figura 4 - Receitas por adesão de membros



Fonte: RSN Classic

Já pela figura 5, percebe-se a importância e o peso que a membrasia tem no desenvolvimento das atividades dos *country clubs* americanos. É perceptível também que o número de membros dos clubes tem vindo a aumentar entre 2015 e 2017 e, por conseguinte, o número de quotas e taxas de adesão. Este aumento, quer no número de quotas quer nas taxas de adesão, contribui para justificar o investimento constante que o clube faz nas suas instalações, não só numa perspetiva de ter mais fundos para equipar e investir no melhor, mas também de forma a selar a qualidade do clube para atrair potenciais membros, aumentando o prestígio, adesão e capacidade de investimento. No anexo 2 pode verificar-se a evolução do número de membros nos clubes de campo da Florida entre 2012 e 2016.

Figura 5 - Despesas de membros por região

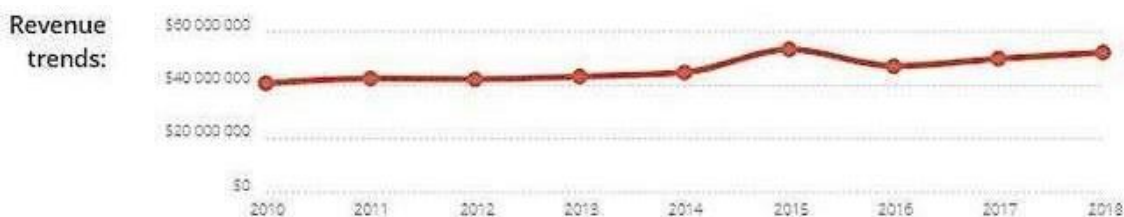


Fonte: CauseIQ

Segundo o *Cause IQ*, um *website* que trata e armazena dados estatísticos de organizações não lucrativas, em 2018 o *Boca West Country Club* gerou receitas no valor de \$52 milhões, sendo que os ativos da entidade tinham um valor de \$136 milhões. É possível encontrar informação adicional sobre a evolução de ativos do *Boca West Country Club* no anexo 3.

As principais fontes de receita do clube são provenientes de quotas anuais dos membros, gastos nos restaurantes e outras instalações do clube e serviços de catering, variáveis que estão diretamente ligadas e dependentes dos membros, pois um aumento no número de associados traduz-se em mais quotas pagas, maior afluência e gastos nas infraestruturas de apoio.

Figura 6 - Evolução de receitas do Boca West Country Club



Fonte: CauseIQ

A figura 6 demonstra e reforça que o modelo de gestão do clube se baseia unicamente na satisfação dos membros, pela homogeneidade de valores ao longo dos anos. A tendência dos valores tende a subir, não por um aumento de preços nos serviços do clube, mas sim pelo crescimento gradual do número de membros que se afilia. É de realçar que, segundo a mesma fonte, os convidados dos membros e outros indivíduos que requisitam serviços do clube também têm um determinado peso nas receitas anuais. No que diz respeito aos lucros obtidos através dos restaurantes, aproximadamente \$11,5 milhões, dos quais \$1,7 milhões são provenientes de não-membros.

O website *isabellascott.com*, que divulga informação sobre clubes e outras propriedades privadas com vários associados, apresenta vários dados sobre as fontes de receita do *Boca West Country Club*, indicando que a quantia a pagar pela adesão ao clube se situa nos 70.000 dólares, sendo que as quotas anuais, ajustadas à taxa de 7% no estado da Florida, rondam os 14.000 dólares. A estas receitas juntam-se outras anuidades relativas ao *pickleball*, ténis e golfe, com os preços a variar de acordo com o perfil do consumidor, isto é, se é apenas um membro ou se inclui toda a família.

Tabela 2 - Quotas anuais por serviços desportivos em dólares

Serviço	Individual	Família
<i>Pickleball</i>	214	321
Ténis	1209,10	1621,05
Golfe	3654,05	4970,15

Fonte: isabellascott.com

A aposta do clube no golfe como produto principal é reforçada com as anuidades requeridas aos membros, em virtude de assegurar os fundos necessários para a sua manutenção e preservação. Neste âmbito existem ainda outras deduções anuais adicionais no que toca aos percursos dos campos de golfe, assim como à utilização dos *carts*. Estes últimos chegam a custar aos membros aproximadamente 6000 dólares por ano, ao passo que as despesas com a utilização dos percursos chegam a atingir os 2600 dólares anuais. Existem também outras receitas relacionadas com o uso de cacifos e balneários, armazenamento de bens e serviços para membros inválidos ou com mobilidade reduzida.

Por outro lado, o *Boca West Country Club* obtém receitas provenientes dos projetos de construção e venda de imóveis e propriedades de alojamento nos seus redutos. Como exemplo dessa prática, em 2019, procedeu-se à construção do mais recente complexo imobiliário do clube, o *AKOYA*, que se caracteriza por ser um condomínio de luxo com 140 apartamentos e um conjunto de serviços propícios ao lazer e conforto, concedendo acesso privilegiado a todos os campos de golfe e ténis, bem como às piscinas e aos serviços de restauração e bebidas com todos os seus eventos sociais e de entretenimento (cf. Anexo 1). De forma detalhada, os apartamentos variam entre os 180 e os 360 m², possuindo entre 2 e 4 quartos, sendo que os preços principiam quase nos 1,5 milhões de dólares (Akoya, 2020). Deste modo, salta à vista a prática no modelo de gestão do clube em dar especial atenção às instalações e infraestruturas de apoio do clube através de um investimento constante.

4.5 – Investimento constante nas instalações do clube

Segundo a *GlobeNewswire*, o *Boca West Country Club* situa-se na 15^a posição dos melhores *country clubs* de todo o mundo, arrecadando para si também o estatuto de melhor clube na região sul da Florida e ainda a 4^a posição no que diz respeito aos melhores clubes privados desta natureza em toda a América. Para que tais factos sejam possíveis, é legítimo sustentar grande parte do prestígio do Clube com base no constante investimento levado a cabo pela Administração.

Nos últimos 12 anos foram investidos mais de \$160 milhões em renovações e modernização de espaços e infraestruturas, sendo a última destas, de \$50 milhões, realizada no centro de atividades e golfe de aproximadamente 145 000 m², que incluiu a

criação de dois dos atuais restaurantes: *Grand Central* e *Prime Cut*. Em 2019 completou também uma renovação de \$3 milhões nas instalações de fitness e spa, adicionando 20 novas televisões de 65 polegadas, mais de 60 máquinas cardiovasculares e uma nova boutique. Foi aprovado ainda, no conselho de administração do clube, o plano de construção de um complexo aquático no início de 2021, com mais de 28 000 m² que inclui uma piscina infinita familiar, uma zona de piscinas para adultos, uma piscina estreita e uma piscina de spa. A isto junta-se ainda a construção de um estúdio de Pilates, um “*spin studio*”, um estúdio de aeróbica e um circuito de treino central.

Todos estes investimentos são estratégicos e determinantes para o sucesso de um empreendimento desta natureza ou semelhante. Estar na rota da modernização é importantíssimo para manter os membros atuais satisfeitos e atrair novos. Consequentemente, procede-se com a adaptação das instalações e infraestruturas de apoio à alta qualidade dos serviços associados para cumprir com as expetativas dos membros.

Além disto, ter na administração do clube diretores que conheçam detalhadamente os membros e as suas necessidades, e estando cientes do que as instalações e infraestruturas de apoio às atividades do clube mais precisam, é importante para assegurar um investimento eficaz. Contudo, investir não significa apenas a criação de novas instalações e infraestruturas de apoio, podendo traduzir-se na manutenção constante das que já estão ao dispor no empreendimento.

4.6 - Missão e valores

No *Boca West Country Club* cada colaborador envolvido no funcionamento do clube tem a missão de atingir o sucesso. Esse sucesso traduz-se na satisfação de todos os membros, em cada vez que estes usufruem de alguma experiência desenvolvida no clube, tendo sempre em conta que os colaboradores são os convidados na casa dos membros e não o contrário.

Para que essa missão possa estar na consciência de todos, a administração decidiu criar um lema que transportasse os valores do clube, onde os colaboradores são vistos também como membros de uma grande família entre si, com a responsabilidade de fazer cumprir a promessa de satisfazer os membros constantemente. Desta feita, os valores estão

relacionados com a palavra “*PROMISE*”, que em cada dia da semana, cada letra que compõe a palavra preconiza um atributo que seja determinante para obter o tão desejado sucesso.

- ✓ ***Professional*** (profissional) – o colaborador deve reconhecer que é um embaixador do clube e deve aspirar a excelência em tudo o que faz pela família: os membros, os convidados e os companheiros de trabalho.
- ✓ ***Respect*** (respeito) – tratar os outros da mesma forma como se quer ser tratado, sendo genuíno e fazendo as coisas certas a todo o custo.
- ✓ ***Ownership*** (apropriação) – saber o que os outros esperam que seja sabido ao desenvolver as tarefas confiadas, tomando posse do conhecimento do clube, seus produtos e serviços, tendo em conta que há sempre uma solução para tudo.
- ✓ ***Mindful*** (consciente) – exceder sempre as expectativas dos membros através do trabalho de equipa e do respeito mútuo. Prestar particular atenção aos detalhes e descobrir as necessidades dos membros. Esperar o inesperado e superar expectativas.
- ✓ ***Initiative*** (iniciativa) – estar sempre preparado e fazer mais do que aquilo que é pedido.
Considerar cada momento com um membro como uma oportunidade de partilhar ideias de como tornar o clube num lugar melhor para todos.
- ✓ ***Safety*** (segurança) – ter responsabilidade em manter as áreas dos membros e colaboradores limpas e seguras. Percorrer as instalações com constante atenção para assegurar que a forma como cada uma se apresenta reflete diretamente a postura de cada colaborador.
- ✓ ***Engaged*** (envolvido) – envolver os outros através de um espírito genuíno de hospitalidade e serviço. Estar motivado no trabalho e juntar-se como uma equipa pronta a agradar os membros.

A “*PROMISE*” tem uma influência brutal em todos os departamentos do clube. Cada colaborador não pode deixar de aplicar cada inicial no desempenho das suas funções pois cada uma dela faz sentido, independentemente do momento ou dia em que se apresentem ao trabalho.

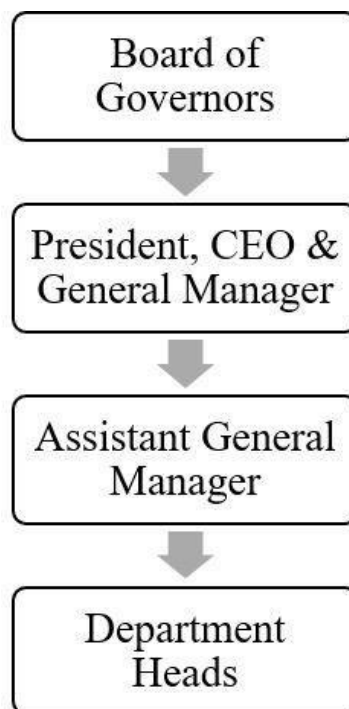
A criação desta prática traduz-se numa forma de unir todos num só propósito para manter os padrões do clube no topo. De acordo com Chris O’Toole, gerente do *Panache*, “os membros estão em casa, os colaboradores é que são os convidados”, pelo que manter os valores e princípios intactos a cada momento contribui para um usufruto pleno e satisfatório da experiência, quer dos colaboradores, quer dos membros.

Perante isto, é inegável que o *Boca West Country Club* tem como missão satisfazer os seus membros, pois só assim conseguirá reter o galardão de melhor clube residencial privado da América e um dos melhores em todo mundo. Mr. Linderman, o Presidente do clube, corrobora esta abordagem dizendo que “o *Boca West* é o reflexo da harmonia entre os seus colaboradores e os membros. Se um destes falhar, o clube todo falha”, afirmando perentoriamente que “*we, Boca West Country Club, lead by exemple*”, isto é, o clube lidera pelo exemplo que dá.

4.7 – Estrutura organizacional

Como já foi abordado no terceiro capítulo, a estrutura organizacional de um clube é determinante para que se obtenha êxito. No *Boca West Country Club*, esse êxito não se traduz através de um balanço entre receitas e despesas porque é uma organização sem fins lucrativos. O sucesso mede-se pela atração de novos membros e fixação dos membros atuais através das atividades planeadas pelos Administradores.

Figura 7 - Estrutura organizacional do Boca West Country Club



Fonte: Boca West Country Club

Desde 1991, o clube e todas as suas infraestruturas e envolventes pertencem aos membros, que confiam a gestão e administração do mesmo a um Conselho de Governadores de 15 membros que são eleitos pela membrasia geral. Entre os 15 membros eleitos, 5 deles assumem funções específicas de presidência, vice-presidência, tesouraria e secretariado.

Enquanto estrutura organizacional o *Boca West Country Club* é composto pelo Conselho de Administração (Anexo 4) e por uma chefia delegada entre os 19 departamentos pertencentes ao clube (cf. Ap.1 e 2).

Como ilustra a figura 7, a estrutura organizacional do *Boca West Country Club* é bastante simples. As decisões máximas estão a cargo do Conselho de Administração, eleito anualmente e composto por membros do clube. Este Conselho confia a gestão efetiva no seu CEO, Mr. Matthew Linderman, que articula esta função com a de gerente e presidente do clube que, por sua vez, delega também competências no seu assistente Mr. Thomas DeLouise.

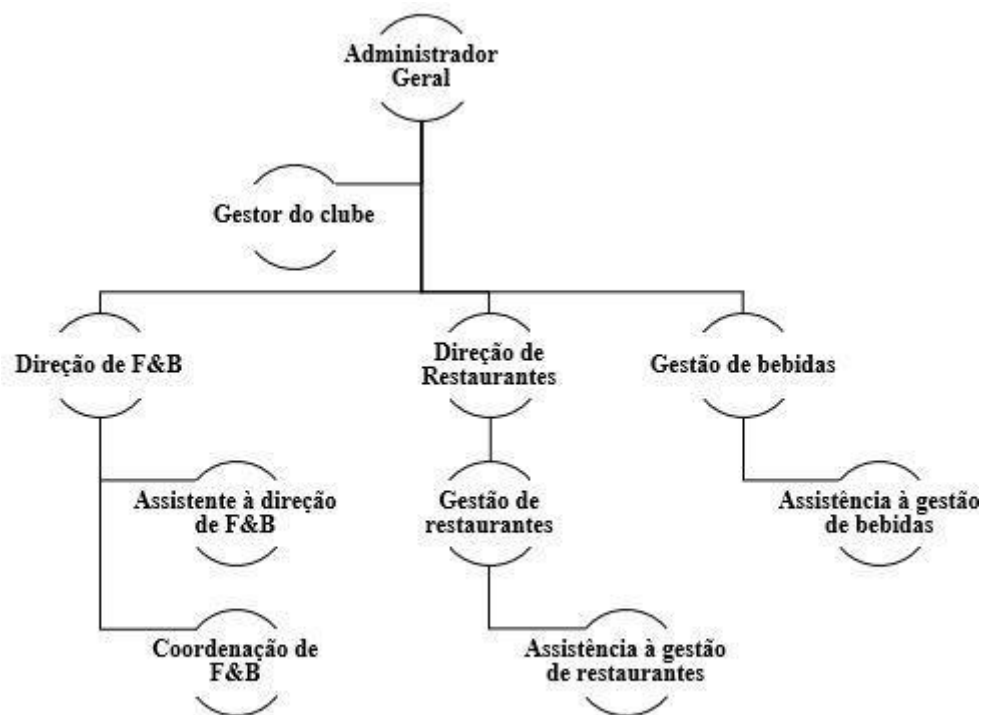
Os chefes de departamento, que estão sob alçada e supervisão do diretor-geral e seu assistente, estão responsáveis por cada um dos departamentos do clube: *IT & Retail Receiving, Fitness, Aquatics & Spa, Food & Beverage, Kitchen, Finance, Human Resources, Golf Course Maintenance, Direction of Restaurants, Golf, Retail, Activities, Tennis, Membership & Marketing, Communications & Marketing, Catering, Purchasing, Accounting, Engineering e Executive Assistance*. Cada um dos chefes de departamento está identificado no Apêndice 4.

É de destacar ainda que nenhum dos desportos providenciados pelo clube está no mesmo departamento, havendo uma subdivisão para cada um deles, ténis, fitness, golfe e spa. Verifica-se ainda que nenhum dos departamentos se sobrepõe ou destaca individualmente, destacando-se a interdependência e entreajuda entre si.

Ainda assim, os chefes de departamento delegam funções nos seus respetivos gerentes e colaboradores sob sua responsabilidade direta. Os colaboradores são também divididos em várias categorias, de acordo com as suas funções.

Como exemplo prático dessa estrutura organizacional assume-se o *F&B*, pela sua importância como um dos serviços mais atrativos para os membros e para o clube em termos de receitas, divide-se em diversas gerências e subdepartamentos (figura 8) e, desta feita, pela necessidade de uma articulação e divisão das áreas de atuação do *staff*, devido à enorme dimensão do clube em termos de serviços de restauração e eventos celebrativos.

Figura 8 - Organograma do departamento de F&B



Fonte: Boca West Country Club

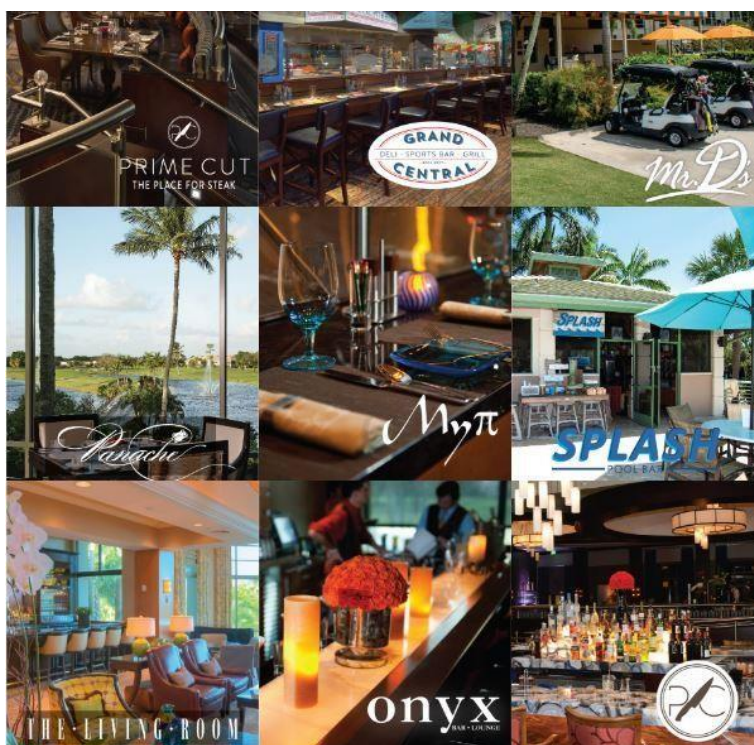
A estratificação está presente em toda a organização estrutural e hierárquica do clube, desde as funções mais elevadas até aos colaboradores dos restaurantes. A evidência disso mesmo está demonstrada nas plantas de cada restaurante (cf. Ap. 1 e 2), elaborada todos os dias, contemplando o número de membros que iriam ser atendidos, as horas a que chegavam para almoçar/jantar e o fluxo de maior ocupação no turno. Os serventes também tinham a sua própria área de trabalho designada, com mesas atribuídas e colegas que os iriam apoiar no serviço.

Esta forma de planejar e executar é mais uma demonstração da dimensão do clube, visto que o estagiário participou em eventos que superavam a lotação de 1000 pessoas e sem esta organização seria impossível prestar um serviço de qualidade.

4.8 – Departamento de F&B

No que toca ao departamento de *F&B*, o clube está equipado com 5 restaurantes e 4 bares, com características próprias e diversificadas tal como demonstra a imagem 3. Já na tabela 3 estão discriminados cada um dos restaurantes e bares do clube, com informação relativa ao posicionamento em termos de serviço, eventos e menu.

Imagem 3 - Restaurantes e bares



Fonte: bocawestcc.org

Foi neste departamento onde o estagiário mais privou em detalhe com os membros e gerentes, pelo que se conseguiu informação mais pormenorizada dos restaurantes e estratégias de trabalho implementadas, em especial no *Panache* e no serviço de catering. Aqui também teve a experiência da dinâmica que existe em todas as fases do serviço, conhecendo e lidando com os produtos e bens alimentares oferecidos no *Boca West F&B Products Manual*, que varia do *Prime Cut* para os demais restaurantes e é estipulada conforme o evento promovido, tendo por base os procedimentos constantes no *Boca West Food and Beverage Safety Manual*.

No manual de produtos e bens alimentares do clube, que está dividido em 5 secções, apresentam-se as entradas, pratos principais, sobremesas e bebidas, indicando as que se devem cobrar ou não (tabela 3).

Tabela 3 - Oferta do departamento de F&B

Secção	Conteúdo
1 – Produtos	Bebidas (Refrigerantes; Café; Bebidas quentes; Leite; Sumos; Chá e Água); Molhos; Pão (<i>Bagels & Pittas</i>); Queijos; Itens sem glúten.
2 – <i>Scoops & Salads</i>	<i>Boca West Salads (Chopped, Mixed Greens & Caesar); Meat Sandwiches.</i>
3 – Sopas	<i>Borsht; Gaspacho; Matzo Ball; Chicken Noodle e Sopa do dia.</i>
4 – Gelados e sorvetes	<i>Iced Cream & Sorbet.</i>
5 – Ovos e omeletes	Tipo de ovos (escalfados, cozidos, fritos, etc) ; Estilo de omeletes.

Fonte: *Boca West F&B Products Manual* (tradução)

Já o *F&B Safety Manual* estabelece as normas pelas quais cada colaborador se deve apresentar em contexto laboral, abordando aspetos como a conduta correta no posto de trabalho, bem como o código de indumentária e aparência condizentes. Outras diretrizes do manual englobam a configuração das mesas e como proceder no uso e transporte de talheres, copos, pratos, máquinas de café, materiais inflamáveis, portas e bandejas. No que respeita ao fim do serviço, as condutas a ter em conta prendem-se com o empilhamento de cadeiras, a colocação de mobiliário (no caso dos buffets) e a remoção/recolocação da parede movediça do *Panache*. Em relação aos membros, os colaboradores devem ter em atenção os comportamentos imprevisíveis das crianças e nunca colocar nenhum tipo de material de apoio ao serviço junto das mesas dos membros, estando atentos constantemente ao bem-estar de todos. Além destas normas, explica também como se deve proceder em movimento ao longo dos edifícios, proibindo correr, empurrar objetos e dar indicações de onde se está a passar e daquilo que se carrega, caracterizando e elencando descritivamente a composição e natureza dos restaurantes e bares do clube, como demonstra a tabela 4.

Tabela 4 - Descrição dos restaurantes e bares do Boca West Country Club

Restaurante	Descrição
Prime Cut	Restaurante de serviço <i>ultra fine dining</i> , considerado como o <i>signature restaurant</i> do clube, desenvolvendo um serviço especializado de <i>tableside</i> que consiste na preparação de algum tipo de comida ou empratamento realizado junto à mesa do cliente, geralmente num <i>cart</i> .
Panache	Restaurante de serviço <i>classic fine dining</i> , caracterizado pela sua versatilidade e dinamismo. Possui paredes móveis que, quando removidas, duplicam o tamanho do salão que se transforma no <i>Grand Ballroom</i> .
Living Room	Bar e <i>lounge</i> adjacente ao Panache que providencia aperitivos e animação com música ao vivo e pista de dança.
Grand Central	Restaurante mais casual do clube, este “ <i>american sports bar</i> ” caracteriza-se pelas suas refeições rápidas ao estilo “ <i>Delicatessen</i> ” ou “ <i>Deli</i> ”, com as cozinhas abertas para os membros apreciarem a confeção das suas iguarias, providenciando uma estação de omeletes, saladas, pizzas e sanduiches. Possui também um bar em forma circular num ambiente pouco formal com cerveja à pressão, 42 televisões e cocktails de autor. Os membros podem ainda desfrutar da sua refeição numa área exterior que proporciona uma fantástica vista para os campos de golfe.
My π	Restaurante casual <i>à la carte</i> com vista privilegiada para o complexo de piscinas, providenciando um bar de pizzas, hambúrgueres, saladas e costeletas, contando ainda com a área exterior denominada “ <i>on the rocks</i> ”.
Mr. D’s	Considerado o típico “19º buraco” do campo de golfe do <i>Boca West</i> , isto é, o restaurante mais perto dos <i>courses</i> , oferece um serviço a um ritmo elevado de hambúrgueres, saladas, contando com serviço no exterior e uma “ <i>happy hour</i> ” muito popular acompanhada com aperitivos.
Onyx	Bar casual e célere adjacente ao <i>My π</i> , com animação noturna que envolve música ao vivo e pista de dança com menu de sobremesa, “ <i>happy hours</i> ” a partir das 21 horas até ao fecho e ainda uns aperitivos leves.
Splash	<i>Snack bar</i> arejado de serviço rápido junto ao complexo de piscinas. Destaca-se pelo versátil serviço de sanduiches, saladas, hambúrgueres, <i>snacks</i> , <i>smoothies</i> e gelados de iogurte. Providencia um serviço de entretenimento aos membros que estejam acompanhados por crianças.

Fonte: *Boca West Country Club F&B Training Manual*

Começando pelo *Prime Cut*, no menu contemplam-se as escolhas de carnes de primeira qualidade, uma vasta especialidade de peixe e frutos do mar, bem como uma extensa lista de vinhos finos de todo o mundo. No mesmo espaço encontra-se o bar, que possui a sua própria carta e aperitivos, aliando-se a recorrentes atuações de pianistas que conferem ao *Prime Cut* um toque requintado e aprazível para os membros. Em termos de código de indumentária, é obrigatório o uso de camisas com gola e mangas compridas e não é permitida a entrada a membros que usem calções ou calças de ganga. Apenas está disponível para jantar de terça a sábado.

No *Panache* os membros podem desfrutar de noites temáticas durante todos os dias da semana, tendo acesso ao menu ou a um buffet que vai de encontro ao tema promovido no próprio evento. Este restaurante opera para almoço de segunda a sábado e jantar de quarta

a domingo. Todos os meses o restaurante desenvolve as suas noites temáticas: *Dinner Dance* e *Wine Night*, sendo que no domingo providencia o típico *brunch* americano. Como opera durante horários diferentes, o código de indumentária articula-se entre o almoço e o jantar, sendo obrigatório à hora de almoço usar calções e camisas de manga curta e na hora de jantar, camisas de manga comprida e calças que não sejam de ganga.

Já o *Grand Central* está aberto para pequeno-almoço e almoço de segunda a domingo e o código de indumentária permite que os membros usem camisas e camisolas de manga curta, bem como calções.

No *My π* o código de indumentária dos membros requer o uso de calções e camisolas ou camisas de manga curta, quer no almoço quer no jantar. No que respeita a horários, o *My π* está aberto todos os dias para almoço e para jantar de terça a domingo. No *Onyx Bar* o código de indumentária é o mesmo aplicado ao restaurante, operando todos os dias desde as 11:00 até ao fecho do *My π*.

Em relação ao *Mr. D's*, como está mais voltado para os golfistas, requer como código de indumentária o traje de golfe dos membros e opera apenas na hora de almoço de segunda a domingo até às 16:00, com exceção da “*happy hour*” que termina às 18:00.

Por fim, o *Splash Bar*, cujo código de indumentária permite aos membros que usufruam do bar com os trajes de piscina, sendo necessário o uso de camisola. Opera todos os dias das 11:00 às 16:00.

4.9 – Conclusão

O *Boca West Country Club* assume-se como um clube de campo privado sem fins lucrativos. Contudo, o presente capítulo apresentou as principais fontes de receita do mesmo, enquadradas no contexto dos clubes da Flórida. Entende-se então, que a influência dos membros é determinante para o sucesso do objeto de estudo em particular, que tem vindo a adaptar-se e a oferecer vastas soluções para que os membros existentes permaneçam, o que leva a uma retenção de receitas pelos encargos destes, e para atrair novos membros.

Contudo, para dar resposta às necessidades dos seus associados e cativar outros, só uma estrutura organizacional adequada a todos os níveis e departamentos, interligada com um espírito de profissionalismo e empatia entre os colaboradores, pode manter os padrões do clube em lugares cimeiros e de destaque, o que, por si só, já constitui um fator diferenciador e de atração.

No departamento de *F&B* depreende-se claramente a exigência do serviço aos membros, bem como uma preocupação constante na gestão das expectativas e experiências dos mesmos. A forma como o departamento está hierarquizado demonstra que é necessária uma equipa extensa, estratificada e especializada, com vista a manter a qualidade de serviço digna do melhor clube de campo privado dos EUA.

Além disto, os horários dos restaurantes, as suas características e particularidades, constituem um forte argumento de oferta variada daquilo que os membros quiserem, à hora que quiserem, como quiserem, pois, é esta relação entre membros e colaboradores que determina o sucesso dos clubes de campo.

Por fim, é de realçar os valores e padrões fundamentais pelos quais o *Boca West Country Club* se rege, com a intenção de assegurar a todos os membros sem exceção, o melhor serviço possível em todos os momentos, e ao mesmo tempo, tornar os seus colaboradores mais competentes, profissionais e coesos no mesmo propósito.

CAPÍTULO 5 – ESTÁGIO CURRICULAR

5.1 – Introdução

Este capítulo serve para descrever e apresentar as atividades realizadas ao longo dos 5 meses referentes ao estágio, efetuado no departamento de F&B. Nele expõe-se todo o processo de formação e adaptação por parte do estagiário desde o primeiro dia, fazendo uma explicação detalhada das atividades desenvolvidas e funções desempenhadas pelo mesmo. Similarmente, faz-se uma abordagem prática e explicativa dos eventos temáticos dos quais o estagiário fez parte, rematando com as normas laborais fundamentais pelas quais o Boca West Country Club faz os seus colaboradores se pautarem.

5.2 – Formação e adaptação

Numa fase inicial o estagiário passou por um processo de adaptação e formação que começou num dia de orientação com os demais “*newbies*”. Nesse dia foram tratados aspetos relacionados com a estadia nos EUA, tendo sido realizados testes de controlo a substâncias ilícitas. Desta feita, foram apresentados os elementos da chefia de cada departamento do clube, depois de uma breve exposição geral sobre as instalações do mesmo. No final, o presidente do Boca West, Mr. Matthew Linderman, procedeu a várias questões e esclarecimentos.

Terminadas as apresentações, o estagiário foi levado a explorar e conhecer as instalações do clube, com especial foco no departamento de F&B, tendo acabado o dia com a atribuição da farda referente ao restaurante onde ia desempenhar a função de *server assistant*.

Na semana seguinte, passou-se por um período de formação teórico e prático levado a cabo por alguns *managers* dos restaurantes. Essa formação contou ainda com o apoio de um manual de treinos, um “*employee handbook*”, um manual de produtos de F&B e um manual de higiene e segurança no contexto de trabalho.

O estagiário viu a sua aprendizagem avaliada, através de testes escritos, sobre os “*core standards*” do clube, bem como os menus e produtos fornecidos. Adicionalmente, foram

realizadas várias simulações para treinar os passos no contexto do serviço aos membros e funções práticas de como carregar uma bandeja, limpar ou repor uma mesa.

A formação interna é muito valorizada e o estagiário teve a oportunidade de fazer uma formação específica, no mês de fevereiro, referente a higiene e segurança no trabalho, privando com questões de ordem sanitária e legal, válidas e certificadas em todo o estado da Flórida.

5.3 – Atividades e funções

Depois do período de formação o estagiário passou a desempenhar as suas funções no *Panache*, em articulação com o serviço de catering. Neste contexto teve a oportunidade de lidar com membros de todas as faixas etárias e apurar como é que o departamento de F&B funciona.

Antes de cada turno todos os colaboradores estavam incumbidos do seu próprio “*sidework*” que, no caso do estagiário, as tarefas variavam entre encher as jarras de água com gelo, cobrindo-as com um guardanapo, certificar-se que as estações de apoio ao serviço tinham gelo suficiente nas arcas móveis, limpar bandejas e colocá-las nas mesmas estações de apoio. Para além disto, para cada serviço de jantar era necessário adaptar o buffet em função do tema, pelo que também cabia ao estagiário ajudar na mudança das peças e na decoração. Já com o serviço a decorrer, o estagiário estava encarregue de auxiliar o/os servente/s atribuídos na planta elaborada antes do mesmo.

No serviço de almoço esse auxílio englobava servir água, pão e manteiga, tirar pedidos de bebidas, manter as mesas limpas e asseadas, ajudando os serventes a servir os pedidos. No período de jantar a sequência de serviço requeria do estagiário a apresentação do menu, identificação dos membros na mesa e a remoção de lugares extra em caso disso. Posteriormente servir o pão, junto com água, manteiga e azeite, detalhando a mesa a cada momento de servir algum pedido. Pedia-se ainda que se encarregasse dos pedidos de bebidas, oferecesse sobremesas e café, para que, no final do serviço se limpasse completamente a mesa ou a repusesse. No final do serviço era necessário limpar e repor as peças de buffet para o serviço de almoço seguinte, usando o tempo de sobra até ao fecho para dobrar guardanapos.

Imagem 4 - Colaboradores em funções de polimento



Imagem 5 - Configuração e decoração de um evento de catering



Fonte: bocawestcc.org

Em termos de trabalho de retaguarda (imagem 4), o estagiário era requisitado para polimento de talheres, manutenção do jogo de louça e preparar a cutelaria adicional para o decorrer do serviço.

No departamento de catering o estagiário desempenhava funções de servente, o que envolvia também um contacto direto com os membros ainda que com diferenças face ao serviço no restaurante. Nesse âmbito as funções variavam entre cortar pão e colocar em cestos para levar para as mesas, polimento de talheres, enxugar e desinfetar pratos, pôr as mesas, decorar e iluminar o salão, servir pequenos aperitivos e bebidas antes do evento/banquete começar (imagem 5; cf. Anexo 5), receber os membros à porta, armar mesas e cadeiras conforme a disposição da planta, montar pistas de dança e palcos, servir bebidas, cafés e sobremesas.

O estagiário fez parte de diversas noites e eventos temáticos no Panache e no departamento de catering, sendo que muitas das vezes se optava por oferecer aos membros um serviço variado de buffet que incluía sopa, salada e sobremesa. Contudo, os membros podiam também optar por escolher algum produto do menu.

Primeiro estão elencados os eventos promovidos pelo Panache tais como o *Omelette Harvest Buffet*, que todas as quartas-feiras este buffet dava especial atenção à confeção de uma variedade de omeletes. De seguida a *Lobster Night*, um evento promovido todas as quintas-feiras, sem buffet disponível. Os membros podiam escolher pratos do menu, mas a ênfase era dada à lagosta. O *Fishmarket Buffet*, considerado como o evento mais atendido no *Panache* em que todas as sextas-feiras os membros têm acesso a um vasto

buffet de produtos do mar frescos. Depois o *Prime Rib*, um buffet realizado ao sábado dedicado a costela de primeira qualidade, confeccionada na hora em frente aos membros e a *Deli Night*, que todos os domingos promove uma variedade de cortes de carnes frias numa espécie de rodízio. Por fim, os eventos mensais tais como a *Dinner Dance*, uma noite requintada onde os membros tinham um entretenimento durante o jantar, baseado em música ao vivo com pista de dança, tendo ao seu dispor o tradicional menu e o serviço de buffet e a *Wine Night*, que providenciava um serviço de buffet e menu aos membros, com a particularidade de se promover um conjunto de vinhos de uma determinada região do mundo, oferecendo-os gratuitamente aos membros, quer em copo quer em garrafa.

Quanto aos eventos temáticos do departamento de catering, o estagiário participou em *A Night in Morocco*, um evento que retratava a cultura marroquina, presente na indumentária dos membros, colaboradores, decoração do espaço e na comida apresentada, o Thanksgiving, um dos eventos mais expressivos do clube que juntava milhares de membros para o tradicional convívio.

De seguida o Hannukah, considerado o “Natal dos Judeus”, a Festa das Luzes tinha grande expressão entre os membros do clube e a temática do evento relacionava-se com a cultura judaica, quer na decoração quer na comida, bem como *Christmas eve & Christmas*, a véspera de Natal e o dia de Natal que eram os típicos eventos dedicados à família junto com a *New Year’s Eve*, que contava com um menu específico e limitado, dedicado à ocasião e a típica animação de *réveillon*.

Posteriormente, na semana das nacionalidades teve lugar *Italian Night*, noite com buffet exclusivo de iguarias ligadas à cozinha italiana, com pizzas feitas na hora à vista dos membros, *Barbecue Night*, menos formal, de cariz familiar, com música, animação e pista de dança cuja decoração traduzia o verdadeiro espírito *countryside* e a comida podia ser encontrada em várias rulotes e estações espalhadas pelo salão, desde asas de frango, hambúrgueres, milho, costela, etc, e a *Caribbean Night*, um evento ligado ao Caribe, com atuações ao vivo e pista de dança, que os membros podiam desfrutar ao sabor de bebidas e comida típicas da região.

Houve também a oportunidade de participar noutros eventos expressivos e assíduos no calendário do clube tais como o banquete do *Super Bowl*, que juntava centenas de

membros com suas famílias e convidados para assistir ao evento através de ecrãs gigantes espalhados pelo salão. Em termos de alimentação, todo o perímetro do salão estava apetrechado com um serviço de buffet que estava composto por uma grande variedade de comida típica destas ocasiões para o povo americano e a *70's night*, uma noite dedicada aos anos 70, com música ao vivo, pista de dança, bola de espelhos e uma vasta gama de iguarias, doces e bebidas à disposição dos membros, que juntamente com os colaboradores, tinham de estar vestidos a rigor.

Do mesmo modo tiveram lugar noites temáticas como a *Family Fun Night*, dedicado às famílias com crianças. Havia mesmo uma secção de comida só para os mais novos, sendo que os membros contavam ainda com música, animação, ilusionistas e *performers* para entreter os mais pequenos, *Boca West Children's Foundation*, um evento privado dedicado aos membros que pertencem ao projeto de assistência a crianças e servia como forma de angariação de fundos.

Todas estas funções e serviços tinham de ser realizados mediante as normas laborais fundamentais e uma sequência de serviço preconizada pelo clube apresentadas na tabela 5.

Tabela 5 - Boca West Food & Beverage Core Standards Calendar

1 - O staff deve apresentar-se sempre limpo, fresco e bem ajustado no seu próprio uniforme. O staff deve ainda ter todas as ferramentas relevantes para as funções que desempenha.	2 – O staff deve cumprimentar os membros e convidados, sorrindo, estabelecendo contacto visual e falando de forma clara e amigável.	3 – Os membros devem ser recebidos dentro de 30 segundos, sendo solicitado o seu cartão de membro.	4 – O staff deve criar uma sensação de reconhecimento usando os nomes dos membros.	5 – Deveser dada especial atenção a membros que tomem refeições sozinhos.	6 – O anfitrião, ao sentar os membros, deve acompanhá-los até à mesa. O staff deve ajudar os membros com cadeiras e pertences, dando prioridade às senhoras.	7 – O anfitrião deve apresentar os menus com a mão direita, pelo lado direito.
8 – Todas as crianças com idade inferior a 10 anos devem receber um menu de crianças, “ <i>wikki-stix</i> ”, uma cobertura individual e lápis de cera.	9 – O anfitrião deve sinalizar todos os lugares vagos na mesa virando o copo de água para baixo. Todos os utensílios devem ser removidos assim que sinalizados.	10 – Deve servir-se água imediatamente a seguir aos membros se sentarem.	11 – O pão deve ser servido quente e fresco dentro de 3 três minutos após a chegada dos membros.	12 – Crianças com idade inferior a 10 anos devem receber “ <i>goldfish & carrots</i> ” ao mesmo tempo que os adultos recebem pão	13 – Numa abordagem inicial é imperativo que o servente se apresente, mencionando as duas especialidades do dia e perguntar se existe alguma restrição dietética.	14 – As bebidas devem ser oferecidas e servidas dentro de 5 minutos após pedidas.
15 – As bebidas devem ser servidas com a mão direita, pelo lado direito.	16 – Uma toalhinha de renda deve ser colocada debaixo de todas as chávenas que contenham café regular.	17 – As mesas devem ser mantidas limpas e asseadas. Todas as embalagens e resíduos devem ser removidos constantemente.	18 – Todo o departamento de F&B deve estar bem informado sobre todos os produtos e eventos para poder discuti-los com os membros.	19 – Os pedidos dos membros devem ser repetidos para assegurar precisão e revistos no sistema antes de os enviar para a cozinha.	20 – Os pedidos dos membros devem ser entregues exatamente como foram descritos.	21 – Todos os pratos devem ser servidos com a mão esquerda pelo lado esquerdo. Deve evitar-se cruzar a linha intermédia do membro quer a servir quer a limpar.
22 – Os condimentos devem ser fornecidos ao mesmo tempo em que serve o pedido. Os talheres devem ser sempre os apropriados à refeição.	23 – Sempre que se ausentar duma mesa o staff deve perguntar: “há mais alguma coisa que possa fazer chegar à mesa?”	24 – O serviço deve ser atencioso. O staff deve antecipar as necessidades dos membros. O serviço não deve ser interruptivo.	25 – Os membros devem ter aatenção do staff dentro de 30segundos.	26 – Nenhum copo deve estar vazio por mais de 2 minutos antes de uma recarga. Os copos devem voltar a encher-se ou ser removidos.	27 – Caso os membros façam pedidos do menu, os pratos sujos devem ser removidos dois minutos depois de todos terem terminado. Casooos membros escolham buffet, os pratos sujos devem ser removidos à medida que estes forem terminando.	28 – O staff deve perguntar “Dá-me a sua permissão para remover o seu prato?” antes de remover.
29 – Os produtos alimentares devem ser removidos com a mão direita, pelolado direito.	30 – Todas as mesas devem ser atendidas combinando e minimizando intervenções.	31 – As contas devem ser apresentadas caso se confirme que não há mais pedidos.				

Fonte: *Boca West F&B Training Manual*

Em função disso, criou-se um calendário denominado “*Boca West Food & Beverage Core Standards Calendar*”, apresentado pela tabela 5, que fazia corresponder uma norma laboral a cada dia do mês, sendo estas postadas e discutidas antes de cada serviço, tendo cada uma delas especial foco e atenção e fazendo parte da rotina diária de todos os colaboradores do departamento de F&B. Para além da responsabilidade de saber qual era o “*standard of the day*”, o estagiário teria ainda de estar informado sobre a sopa do dia e o “*family promise*” referente ao dia da semana.

A experiência como *server assistant* no *Boca West Country Club* permitiu perceber na prática como funciona o serviço prestado aos membros e como se articulam os departamentos para dar resposta eficaz e com qualidade aos eventos realizados. Depreendeu-se que, através das normas laborais fundamentais, os membros têm de ver as suas expectativas superadas a cada serviço e deve fazer-se tudo para atingir esse objetivo. Para além disto, a quantidade, dimensão e afluência de membros nos eventos organizados transmite a preponderância que o serviço de *F&B* e *catering* tem na preparação dos mesmos. Fazer parte de uma panóplia tão vasta de eventos como neste estágio contribuiu para uma nova postura e perceção do serviço e contacto com o consumidor.

5.4 – Resultados obtidos por observação participante e conversas com gestores

5.4.1 Observação participante

As atividades do dia-a-dia no clube permitiram concretizar a observação participante para a obtenção de dados para este estudo. Através destas foi possível obter conhecimento prático e resultados concretos sobre o serviço à mesa num clube de campo destadimensão, bem como os processos de todas as fases envolvidas no serviço, em virtude de prestar uma experiência correspondente às expectativas dos membros e padrões do clube.

Foi possível perceber as preferências dos membros em termos da oferta disponível, nomeadamente no buffet do Panache, permitindo obter informação sobre o perfil dos membros e depreender a importância que assume satisfazer os desejos dos mesmos.

Aliado a estes fatores, está então a experiência obtida pelos membros. É determinante oferecer um serviço personalizado e diferenciado. No *Boca West*, esse serviço é mais do que conhecer os membros e cumprimentá-los, recebê-los tratando-os pelo seu nome. Trata-se de saber os seus gostos, os seus desinteresses e conhecer os seus hábitos, de forma a desenvolver um serviço com exatidão e eficiência. Por exemplo, os programas e eventos temáticos no *Boca West* são solicitados e sugeridos pelos membros, sendo frequentemente monitorizados pelos respetivos departamentos que os organizam. Essa monitorização é feita através da opinião dos membros pós-eventos, bem como da afluência de membros nos mesmos.

Ao desenvolver este modelo de gestão, o Conselho de Administração e seus associados estão a produzir dois efeitos basilares para o sucesso do clube: assegurar receitas fixas pela retenção de membros satisfeitos, o que, por sua vez, gera estabilidade e prestígio junto de potenciais membros.

No *Boca West Country Club* esse segmento de consumidor faz-se sentir em todas as atividades e tomadas de decisão, pela afluência e aderência dos membros a cada atividade festiva nos restaurantes, que, para além de terem ao seu dispor eventos diferentes todos os dias, fazem questão de marcar presença em força nas épocas festivas, trazendo a família e convidando amigos de outros clubes com a intenção de os impressionar. Essas ações traduzem-se em lotações elevadíssimas, excedendo o número de 1000 pessoas no *Panache* e no *Grand Central*. Apesar de no *Prime Cut* os números não terem o mesmo impacto em termos quantitativos, continuam a representar a mesma ideia, com as devidas diferenças no serviço e características do restaurante.

Assim, a existência de todos estes restaurantes é uma resposta que traduz bem o perfil dos membros do clube, sendo que a natureza e serviço de todos eles se distingue, bem como o cardápio, menus e dinâmica dos mesmos, com vista a satisfazer todos os membros. Ainda nos restaurantes, consegue depreender-se mais uma característica dos associados pela composição do menu, dando-se especial atenção às mais diversas restrições alimentares.

Enquanto parte integrante do departamento de *F&B*, o estagiário lidou com inúmeros membros do clube, mais frequentemente no *Panache*, tendo a perceção que a dimensão

do buffet e menu do restaurante era uma oferta clara e direcionada para o gosto de todos os que pudessem aparecer, mesmo crianças, que tinham o seu próprio menu, com direito a pequenos objetos lúdicos com vista a distrair os mais novos para que os mais velhos pudessem desfrutar duma experiência mais tranquila e harmoniosa, evitando ao mesmo tempo incomodar os demais membros.

Em termos de opções, denotou-se uma clara preferência em relação ao serviço de buffet do que para o menu, pela atratividade das opções disponíveis, desde saladas, marisco, carnes, peixe, omeletes, até a uma vastíssima secção de sobremesas. Para além disto, verificou-se que, na escolha de menu, predominavam pedidos de saladas *Caesar*, *chicken noodle soup*, *matzo ball soup*, salmão com batata-doce e lagosta.

No que toca a bebidas, percebe-se a preferência por opções simples como água com e sem gás, *iced tea* ou coca-cola, sendo que em eventos mais específicos e numerosos solicitavam vinhos refinados como *Cabernet* ou *Chardonnay*.

Nesta experiência o estagiário pôde constatar que os membros sempre procuravam uma justificação para tudo o que estavam a pagar, numa perspetiva de obter o máximo e melhor possível com o menor custo, constatando o facto de serem famílias algo numerosas, mas sobretudo numa faixa etária acima dos 65 anos. No final da experiência denotou-se o aparecimento de membros mais jovens e famílias novas com crianças.

Todos estes fatores motivaram, por isso, conversas com gestores, de modo a compreender melhor estes comportamentos e a filosofia de gestão do clube.

5.4.2 Conversas com gestores

Paralelamente, foram tidas conversas com diversos gestores, desde membros do Conselho de Administração a responsáveis de diversos departamentos, com vista a ter uma perceção sobre temas relacionados com a afluência de membros em relação a temporadas anteriores, verificar se existe um aumento ou decréscimo do número de associados e em que medida as instalações e serviços influenciam como fator de atratividade para potenciais membros. Para além disso, procurou-se aferir o impacto que o serviço de

excelência, proximidade e personalização tem para os membros e avaliar a política de contratação, formação e gestão de colaboradores junto dos gestores dos restaurantes.

Através do contacto com o presidente do *Boca West Country Club*, Mr. Matthew Linderman, depreendeu-se que o clube verificou um aumento de 15% no que diz respeito à chegada de novos membros, acolhendo quase 130 novas famílias em 2018. Este dado reflete-se também num aumento na venda de habitações nos perímetros do clube em aproximadamente 6%. Linderman atribui este crescimento à adaptação por parte do clube àquilo que os membros desejam e que os potenciais e futuros membros procuram: uma aproximação guiada pelas comodidades, programas, eventos e uma interação geracional entre os membros e o staff.

Para além das instalações de golfe e ténis de classe mundial, o *Boca West Country Club* oferece instalações de ponta no que respeita ao fitness, um luxuoso serviço de spa e restauração e programas de entretenimento para todas as faixas etárias, o que, na ótica do presidente do clube, justifica que a média de idades dos membros seja inferior do que há 10 anos.

Como já foi abordado no terceiro capítulo, ter uma relação de cordialidade com parceiros locais estratégicos pode ser extremamente útil para angariar novos membros, cultivando uma imagem de versatilidade ao clube pela sua inclusão e associação a projetos das mais diversas naturezas e dimensões.

Apesar de ser um desafio pela dimensão do clube em termos de membros, este tipo de serviço baseado na personalização e proximidade ao cliente é um fator diferenciador no que toca à escolha de um empreendimento desta natureza. Chris O'Toole, gerente do *Panache* partilhou a sua visão no que diz respeito àquilo que distingue o serviço nos EUA e na Europa. De origens irlandesas, Mr. O'Toole consegue perceber essas distinções que, nos primórdios a trabalhar no contexto americano admitiu estranhar. Para ele, o serviço nos EUA é particularmente exigente, não apenas pelo facto de o consumidor ter sempre razão, mas porque o *Boca West Country Club* lhe ensinou que os membros não podem ouvir um “não” ou as suas vontades recusadas. Assumiu que essa abordagem, à luz dos olhos dos europeus pode ser vista como “fake”. O sorriso no rosto, o acolhimento caloroso, aquilo a que os americanos chamam de “spoiling” contrasta em muito daquilo

que é o serviço em zonas como a Alemanha ou países nórdicos, na sua visão. Acrescentou também que o fator diferenciador do *Boca West Country Club* é a estrutura organizacional, que não dá aso a tentativas de abuso de poder ou autoridade, pois todos os colaboradores têm a noção de quem está a gerir e se unem num espírito de equipa capaz de elaborar eventos para mais de 800, 900 ou 1000 pessoas todos os dias, num ambiente de trabalho solidário e de entreatajuda.

Sobressai ainda aquilo que, na ótica do estagiário, se assume como o maior catalisador de produtividade e sucesso no clube: a política de contratações, formação e gestão de colaboradores. No contacto com outros gestores de restaurantes, nomeadamente Lesego Mokoena, Dylan Burns e Andrew McCormack, verifica-se a existência de alguns denominadores comuns no perfil profissional deles. Todos eles estão numa faixa etária entre os 20 e os 30 anos e subiram a pulso, começando como *server assistants* e agarrando as oportunidades que lhes foram dadas. Dylan Burns é mesmo o gerente de restaurantes mais novo de que há memória na história do *Boca West Country Club*, com 24 anos. Além disso, todos eles são sul-africanos, não estando condenados a não subir de posição por não serem *locals*. Por último, todos eles concordaram em afirmar que o “segredo” para subir de posição dentro dos departamentos é trabalhar em equipa, respeitando os membros e os colegas de trabalho e investir na sua própria formação.

O estagiário aferiu em muitos momentos que o trato destes gestores com os membros era personalizado e tornava a experiência dos membros muito mais agradável, pelo convívio, tratamento pelo nome e atenção especial. A experiência como *server assistant* permitiu aferir que o planeamento e gestão levados a cabo para cada evento, noite temática, jantar ou almoço, são preparados com todo o afínco e monitorização constante com base em anos anteriores, de forma a minimizar erros e aprimorar situações. Sem uma base tão sólida e ciente da realidade do clube seria praticamente impossível dar resposta aos inúmeros serviços solicitados pelos membros e até entidades externas ao clube, o que demonstra o prestígio do *Boca West Country Club*.

Relativamente ao modelo de gestão, é importante realçar que, a nível geral, o clube tem uma estrutura que tem dado frutos ao longo dos anos pela forma hierárquica como está distribuído. O facto de o Conselho de Administração ser composto por membros do clube permite que se tenha um conhecimento mais profundo e específico das necessidades do

clube e desejos dos seus associados. Os *managers* salientaram a importância que tem o facto de satisfazer os membros constantemente, evitando recusar pedidos ou necessidades, pois, na sua visão “os membros são o coração do clube, socialmente e financeiramente”, mais do que qualquer projeto ou venda de propriedades. Porém, quer Mr. Matthew Linderman quer o gestor do *Panache*, Chris O’Toole lamentaram o desperdício de alimentos que ronda os 70%, salientando que é um dos maiores desafios a dar resposta.

5.5 – Conclusão

O presente capítulo apresentou a realidade vivida em contexto de estágio de uma forma concreta. A formação e acolhimento para adaptação ao clube foi de extrema importância para perceber as normas e regras pelas quais os colaboradores do *Boca West Country Club* se pautam e, de uma maneira mais prática, através das atividades e funções desempenhadas teve-se uma perceção detalhada de todas as fases do serviço e de como tão bem articulados estão os departamentos entre si.

Por outro lado, contribuiu para o entendimento total de que o foco do clube é a satisfação e superação de expectativas dos membros, de uma forma constante, o que, pela observação participante, se confirmou nas características dos restaurantes e eventos dos quais o estagiário fez parte. A tendência dos membros que frequentavam o *Panache* em escolherem o vasto serviço de buffet e a afluência verificada em todos os diferentes restaurantes são uma demonstração de ações que o clube desenvolve com o intuito de manter os membros atuais, satisfazendo-os de tal modo que estes funcionam como elementos agregadores de potenciais associados.

Por fim, através das conversas informais, tornou-se evidente que o objetivo primordial do clube é precisamente manter os membros atuais, desenvolvendo o seu modelo de gestão em torno dos seus gostos, desejos e necessidades.

CAPÍTULO 6 – RECOMENDAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

6.1 – Introdução

O *Boca West Country Club* situa-se como o quarto melhor *country club* americano da atualidade (anexo 10). Esta posição de destaque traduz e pressupõe que o clube é um exemplo a seguir no que diz respeito à indústria da hospitalidade, lazer e bem-estar. Neste capítulo, propõem-se recomendações de aspetos praticados no clube americano, com maior experiência neste tipo de resorts, que possam resultar em benefícios para clubes com características análogas em Portugal, tendo em conta os indicadores de hóspedes e dormidas por parte de turistas norte-americanos que visitam o país (anexo 6), considerando o Castro Marim Golfe & Country Club como referência.

6.2 – Castro Marim Golfe & Country Club

6.2.1 – Localização e características

O *Castro Marim Golfe & Country Club* localiza-se em Castro Marim, no Algarve, em Portugal. Com uma dimensão de 230 hectares, possui uma localização favorecida no contexto nacional, que se traduz numa vista privilegiada para o rio Guadiana e para o Oceano Atlântico. Esta propriedade dispõe de moradias *Village* com 2 e 3 quartos, moradias geminadas com 3 quartos, piscina individual e barbecue, assim como moradias *Bella Vista* com 4 quartos, piscina privada e amplos jardins. Todas as 61 moradias estão equipadas com ar condicionado, lareira, TV via satélite, telefone, casa de banho *ensuite* e cozinha.

O *resort* possui o restaurante *Clubhouse*, snack-bar, sala multifunções, piscina exterior, piscina tropical, ginásio, campo de prática, parque infantil, clube infantil e loja de golfe. Tem 3 campos de 9 buracos – Guadiana, *Atlantic* e *Grouse*, zonas de treino e aulas excelentes, com 2 campos de treino e uma arena para treinos curtos (imagem 6). Por estes motivos, este empreendimento tem sido apreciado como um dos melhores destinos de golfe em todo o mundo, de forma consecutiva desde 2014 a 2018, sendo considerado o melhor campo de golfe e melhor hotel de golfe em Portugal.

Imagem 6 - Castro Marim Golfe & Country Club



Fonte: lifecooler.com

O clube não se destina apenas a praticantes de golfe, havendo imensas atividades à disposição de quem não quer apenas passar o tempo relaxando à beira da piscina da sua *villa* de luxo. O clube possui ginásio de utilização gratuita. É possível alugar bicicletas na receção a fim de explorar o resort e a área circundante da Reserva Natural do Sapal. Além disto, os apreciadores de aves e da natureza sentir-se-ão em casa, pois aqui podem avistar muitas espécies de aves exóticas.

O departamento de *F&B* dispõe de serviços de restauração e de apoio a todos os eventos realizados no empreendimento. Anualmente realizam-se dezenas de serviços, tais como casamentos, torneios de golfe, grupos, provas de degustação, eventos musicais e celebrações de dias especiais. Tudo isto se desenrola nos 4 *outlets* do empreendimento: Restaurante Quinta do Guadiana; Bar “*The Hole in One*”, “*Tropical Bar*” do Aldeamento e “*Gastromanta*” (apoio de praia na Praia da Manta Rota).

6.2.2 – Dimensão organizacional

Após contactos com o diretor comercial do clube, David Martins, foram facultados dados e informações relativas ao modelo de gestão do *Castro Marim Golfe & Country Club*. O consórcio *Algarvelux*, divide em três vertentes a exploração do empreendimento, sendo a empresa *Algarvelux – Construções e Empreendimentos Turísticos, SA* a detentora do empreendimento e suas instalações. A exploração do aldeamento turístico “*The Village*” está sob a alçada de gestão da *Algarvelux Villages, Exploração Turística, SA*.

No que diz respeito à comercialização dos produtos de alojamento e imobiliário, a *Algarvelux Villages, Exploração Turística, SA* é a entidade responsável por essa administração. Sendo um empreendimento turístico, o *Castro Marim Golfe & Country Club* procura gerar lucro através de alojamento, restauração, golfe, eventos especiais de grupos, casamentos, estágios e eventos desportivos e outros interesses (*birdwatching, biking, etc.*), tratando-se, por isso de uma organização com fins lucrativos, distinguindo-se do Boca West Country Club.

Do ponto de vista organizacional, o clube está hierarquizado, sendo que o Conselho de Administração tem a responsabilidade mais elevada, delegando funções a um CEO e dois membros executivos para fazer cumprir a estratégia planeada. Debaixo da alçada destes últimos está a direção de operações que se divide nos vários departamentos (figura 9): Diretor-geral; Diretor Financeiro; Diretor de Recursos Humanos/Jurídicos; 4 diretores de Unidades de Negócios (Marketing e Rentals; Golfe; Manutenção de espaços verdes; F&B); Diretor de Manutenção e Construção e Diretor de Segurança. É no departamento da direção de operações que está inserido o Sr. David Martins, com quem se falou para obter informações essenciais, mais especificamente na qualidade de diretor de marketing do clube.

Figura 9 - Estrutura organizacional do Castro Marim Golfe & Country Club



Fonte: Castro Marim Golfe & Country Club

6.2.3 – Missão e valores

O *Castro Marim Golfe & Country Club* tem como missão fazer com que os clientes e proprietários tenham uma experiência tão memorável ao ponto de os motivar a regressar. Para isto acontecer, é necessário que todos os colaboradores tenham em mente e atenção que devem fazer tudo o que está ao seu alcance para satisfazer o público em geral.

A entidade demonstra um sentido de responsabilidade social, levando a cabo várias iniciativas no sentido de apoiar várias associações locais em projetos de cariz social, tendo já formalizado um protocolo com o Município de Castro Marim e instituições que estejam ligadas à natureza e proteção de animais, bem como entidades desportivas, criando uma ligação entre os valores que o clube promove e com a sociedade em geral.

6.3 – Diferenças e semelhanças

Através da apresentação dos dois clubes de campo, é possível identificar semelhanças e diferenças entre os mesmos. No que toca às disparidades, o contexto geográfico e cultural onde ambos se inserem é distinto. Isso reflete-se na estrutura organizacional dos empreendimentos, onde se percebe que o *Castro Marim Golfe & Country Club* tem um menor número de elementos administrativos, fruto da sua dimensão. Contudo, há mais elementos semelhantes do que díspares. Isto porque, cada um na sua realidade, se posicionam como os melhores do seu país no que diz respeito ao produto do golfe, arrecadando para si vários prémios e distinções honrosas, verificando-se também a apetência para acolher os mais diversos eventos.

Verifica-se, em primeiro lugar, uma diferença na forma de prestação de serviço entre os modos americano e português, muito por causa da política de contratações que vigora em cada sistema. O peso que a mão-de-obra estrangeira tem nos clubes americanos é considerável e, ao analisar essa força de trabalho percebe-se uma aposta clara em indivíduos jovens, formados na área e com garantias de obter mais formação específica em contexto de trabalho, bem como condições remuneratórias e de alojamento vantajosas. Consequentemente, a aposta em mão-de-obra estrangeira é uma constante. Adicionalmente, a seleção e recrutamento de cada colaborador é realizada mediante parâmetros de formação académica e experiência profissional relacionada com a área da

restauração e hospitalidade, capazes de serem moldados para trabalhar no clube. A realidade demarca-se da política implementada pelo Castro Marim Golfe & Country Club e no contexto português em geral. Sousa (2011) refere que na área da restauração e hospitalidade em Portugal existe muita rotatividade de pessoal devido à abundante oferta de emprego e porque muitas pessoas trabalham na restauração até conseguirem um trabalho na sua especialidade, estando desempregados e com necessidades económicas. Situações destas dão origem a muito desinteresse e desconhecimento por regras, princípios e normas, motivadas pela falta de formação e profissionalismo por parte dos colaboradores.

De seguida, o conceito de gestão. Tendo um modelo de gestão distinto do objeto de estudo americano, o Castro Marim tem, conseqüentemente, um segmento de mercado ligeiramente diferente, isto porque ao contrário do *Boca West Country Club*, é uma organização com fins lucrativos. Os principais clientes do empreendimento algarvio são famílias, casais jovens com ou sem filhos, para férias, lazer e fins-de-semana (com o valor acrescentado de “*pet friendly*”), grupos/eventos especiais (yoga, dança), casamentos e cerimónias em vários idiomas, estágios/eventos desportivos. À semelhança do clube americano, os proprietários residentes no clube e detentores de vistos *gold* também são uma aposta regular desta entidade. O clube procura fazer tudo o que está ao seu alcance para garantir a satisfação dos mesmos, tendo em vista que estes regressem ao empreendimento, sustentando a consistência desse trabalho nas avaliações das plataformas de reservas online (anexo 7).

Apesar de em termos dimensionais estarem estruturados de forma diferente, o modelo de gestão organizacional é muito parecido, com a existência de um conselho de administração no patamar mais elevado que vai estratificando as suas orientações, delegando responsabilidades até chegar detalhadamente a todos os departamentos que fazem parte da vida dos clubes, pelo que, no que toca à gestão, o que essencialmente distingue o Boca West Country Club do Castro Marim Golfe & Country Club é o facto de o clube americano não se assumir como uma entidade que procure a obtenção de lucro, pois a natureza dos empreendimentos é bastante semelhante quanto aos produtos que oferece e ao segmento de mercado que os procura.

Através da troca de e-mails com o diretor comercial do Castro Marim (cf. Ap.5), aferiu-se que os principais mercados turísticos em que o clube aposta são semelhantes aos principais mercados para o Algarve nos produtos Golfe e Alojamento: Reino Unido, Holanda, Alemanha, França, Espanha, Países Nórdicos e Irlanda, sendo corroborado pelo diretor comercial que o *Castro Marim Golfe & Country Club* está aberto a todos os públicos: golfistas e não golfistas; residentes e não residentes; proprietários e não proprietários. A título de curiosidade, depreendeu-se ainda que, no que diz respeito à experiência em lidar com o mercado americano, este é ainda pouco expressivo no empreendimento, pois em 2018 houve somente 28 voltas de golfe praticadas por jogadores americanos, das 32795 totais, e 14 hóspedes oriundos dos EUA. Nos anexos 8 e 9 é possível encontrar informação adicional sobre a nacionalidade dos clientes que procuram serviço de alojamento e a nacionalidade dos golfistas que procuram o *Castro Marim Golfe & Country Club*.

De acordo com o *BrightView* as áreas-chave de um empreendimento com as características semelhantes ao Boca West são denominadas de “*big three*”, isto é, os três grandes, nomeadamente golfe, restauração e fitness. No que toca à experiência nos campos de golfe, os membros e seus convidados, ou na realidade portuguesa, os clientes, devem usufruir de campos com dimensões generosas, em manutenção cuidada e que sejam apelativos para o interesse dos mesmos, utilizando sempre que possível a larga extensão dos campos de golfe dos clubes para serem centros sociais dinamizadores e fomentadores do convívio.

A oferta nos serviços de restauração deve ser seletiva e de qualidade, variando conforme o tipo de cliente e fatores como a localização geográfica do empreendimento. A atmosfera criada à volta deste serviço deve equilibrar-se entre uma agitação que transmita energia e vigor e uma eficiência que evite longas esperas e atrasos nos pedidos, sempre aliada ao serviço personalizado a cada cliente.

Apesar desta medida ser das mais importantes para obter sucesso no clube, não se pode descorar no investimento, manutenção e monitorização das instalações e infraestruturas de apoio do clube e proporcionar uma experiência superior e diferenciada, otimizando a todos os níveis a oferta. Além disso, fica notório que os produtos de restauração, golfe e fitness são o núcleo preponderante da vida dos clubes e que estes departamentos devem

estar em constante mutação e adaptação com vista a reter e atrair cada vez mais membros/clientes.

O investimento na área do fitness deve refletir o tipo de clientela que a procura. Se na realidade americana as mudanças e operações realizadas nas instalações do clube são de acordo com as expectativas dos membros, os empreendimentos devem estar atentos ao mercado e a novas tendências, a fim de se ajustarem aos gostos dos consumidores de forma a atrair maior número de utilizadores para si.

Por fim, importa realçar que o *Boca West Country Club* é um claro exemplo a seguir no que diz respeito à gestão dos seus recursos humanos, não só pela forma como divide e posiciona cada colaborador hierarquicamente, mas também pelas políticas de contratações implementadas e pela aposta na formação e perspetivas de crescimento na carreira. A aposta em mão-de-obra estrangeira qualificada é um fator identificador da recetividade do clube americano em apostar em juventude com formação na área, algo que Portugal carece de mudanças.

6.4 – Conclusão

Este capítulo serviu para utilizar o Castro Marim Golfe & Country Club como exemplo de empreendimento turístico semelhante ao Boca West Country Club na realidade portuguesa. Ao apresentar as características do empreendimento português percebe-se claramente que a grande distinção se faz no modelo de gestão, pois enquanto o Boca West Country Club se assume como uma organização sem fins lucrativos, o Castro Marim posiciona-se como um empreendimento turístico com fins lucrativos.

Constata-se também uma diferença no serviço prestado na realidade americana em comparação com a portuguesa, nomeadamente no que diz respeito à formação e proveniência dos colaboradores que, no caso do Boca West, se caracteriza por uma predominância de jovens, provenientes do estrangeiro, impreterivelmente formados ou com experiência na área da hospitalidade.

Contudo, com a impossibilidade de realizar um diagnóstico pormenorizado sobre o objeto de estudo comparativo em Portugal, as boas práticas identificadas destinam-se a todos os empreendimentos turísticos em Portugal que se identifiquem com o Boca West Country

Club em termos de oferta turística.

Perante o que foi explicado e desenvolvido no presente capítulo elencam-se então as seguintes recomendações de boas práticas:

- Investimento nas instalações - estes investimentos são estratégicos e determinantes para o sucesso de um empreendimento desta natureza ou semelhante, pois estar na rota da modernização é importantíssimo para manter os membros/clientes atuais satisfeitos e atrair novos. Contudo, investir não significa apenas a criação de novas instalações e infraestruturas de apoio, podendo traduzir-se na manutenção constante das que já estão ao dispor no empreendimento.
- Oferta de uma experiência superior e diversificada - Os programas e eventos temáticos no *Boca West* são solicitados e sugeridos pelos membros, sendo frequentemente monitorizados pelos respetivos departamentos que os organizam. Apesar de ser um desafio pela dimensão do clube em termos de membros, este tipo de serviço baseado na personalização e proximidade ao cliente é um fator diferenciador no que toca à escolha de um empreendimento desta natureza.
- Prioridade nos “Big Three” – desenvolver, promover e comunicar frequentemente os serviços de golfe, restauração e *fitness*.
- Política de contratações – apostar em mão-de-obra qualificada e formada especificamente na área do Turismo trará ao clube um serviço mais eficiente, satisfatório e diferenciado.

Por fim, destaca-se que, apesar de serem entidades com modelos de gestão distintos, o fator comum que mantém relaciona-se com os membros/clientes. Se no Boca West Country Club é imprescindível satisfazer os membros para reter as suas anuidades fixas e atrair potenciais associados, distinguindo cada tipo de membrasia, no Castro Marim o cliente é paralelamente importante para a obtenção de lucro, pelo que é importante segmentar o mercado-alvo que pretende atingir, utilizando os seus desejos e necessidades como elementos atrativos para benefício do empreendimento.

CAPÍTULO 7 – REFLEXÕES FINAIS, AUTOAVALIAÇÃO E CONCLUSÃO

7.1 – Introdução

Este capítulo procura mostrar de forma conclusiva e pessoal no que resultou o estágio no Boca West Country Club. É feita uma avaliação geral da experiência, bem como uma autoavaliação. Adicionalmente, serão expostos os benefícios obtidos em contexto de trabalho, a nível pessoal e académico, descrevendo situações concretas de acolhimento, competências desenvolvidas e acontecimentos determinantes para a execução do relatório.

7.2 – Avaliação geral da experiência e autoavaliação

A realização deste estágio curricular revelou-se extremamente enriquecedora nos mais diversos níveis. Desde o momento do recrutamento até ao último dia de trabalho, o rigor, profissionalismo e empatia da entidade empregadora que recebeu o estagiário foram notórios e exemplares. Através desta experiência foi possível adquirir conhecimentos práticos sobre a hospitalidade e o contacto com um segmento de mercado muito exigente e difícil de satisfazer. Contribuiu para um contacto com uma realidade muito distinta no que diz respeito à restauração e hospitalidade em Portugal, que se mostrou como sendo uma mais-valia em termos profissionais no que diz respeito à sequência de um serviço à mesa, capacidade de antecipação às necessidades do cliente e no tocante à personalização do serviço através da diversidade de gostos dos membros do clube

É de salientar a forma como o *Boca West Country Club* acolhe, forma e dá possibilidade de crescimento aos seus colaboradores. O ambiente de trabalho com os demais colegas tornou a adaptação mais fácil e a aprendizagem tornou-se mais rápida através da formação e conhecimentos passados pelos colegas de trabalho mais experientes.

Destaca-se também o espírito de equipa presente em cada departamento, cuja solidariedade e entreaajuda contribuiu para que as tarefas diárias fossem feitas com maior facilidade. O trato demonstrado pelos *managers* dos restaurantes para com os membros e colaboradores transmitia confiança e segurança para a eles recorrer em situações de aperto

ou imprevistos, pela maneira como apresentavam as soluções para os obstáculos que iam surgindo.

Em termos académicos, possibilitou uma noção em termos práticos do conceito de *country club*, a forma como estes são geridos e os motivos pelos quais o *Boca West* é considerado um dos melhores na sua categoria, contribuindo para a perceção do tipo de consumidor deste tipo de empreendimentos e de que forma os empreendimentos da mesma natureza em Portugal podem tirar proveito das boas práticas aplicadas pelo clube.

O convívio com a realidade americana permitiu desenvolvimentos a nível pessoal, pelo sentido de responsabilidade criado em cada ação dentro e fora do contexto de trabalho, muito por causa da importância que o clube dava ao comportamento dos seus colaboradores quando estes se encontravam no seu período de folga. Para além disto, ajudou ao crescimento de independência e autonomia, bem como de disciplina em termos de horários, pela rigidez que o clube apresentava para com os colaboradores. O facto de conjugar o trabalho prático com a elaboração do relatório foi um desafio.

Foi graças a esta experiência que o estagiário conheceu e lidou com pessoas das mais variadas nacionalidades e culturas, sendo que cada um deles com quem partilhou a realidade americana dentro e fora do contexto de trabalho foram elementos que acrescentaram muitos benefícios à experiência. Realça-se também a disponibilidade de cada elemento administrativo ligado aos objetos de estudo, que se prontificaram a ajudar e a disponibilizarem-se para esclarecer qualquer tipo de dúvida, sendo determinantes para a elaboração do relatório.

O estágio permitiu ao estagiário alargar a sua rede de contactos a nível profissional, com os laços criados com os *managers* de cada departamento do *Boca West*, ficando claramente a noção que o clube será sempre uma opção e uma porta aberta no mercado de trabalho.

Por fim, é digno de destaque todo o procedimento do presidente do *Boca West*, Mr. Matthew Linderman e seus colaboradores no processo de regresso a casa por parte de todos os trabalhadores do clube no contexto da pandemia de CoViD-19, cuja sensibilidade

pela salvaguarda dos interesses pessoais de cada um foi gerida de uma forma exímia, permitindo o melhor desfecho possível a cada um.

No geral foi uma experiência memorável, muito positiva e que abriu novas perspetivas, sendo inesquecível o espírito de família que o clube consegue criar entre os colaboradores, cujo exemplo deveria ser seguido impreterivelmente.

7.3 – Conclusão final

O presente estudo procurou apresentar a realidade americana no tocante à indústria da hospitalidade e no setor da restauração, adquirindo conhecimentos acerca do modelo de gestão do *Boca West Country Club*.

Salienta-se que o profissionalismo dos colaboradores para com a entidade empregadora, para com os membros e entre si é um exemplo a ter em conta na realidade portuguesa, pelo compromisso em cada tarefa e pelo respeito por cada regra e normas laborais estabelecidas.

A nível administrativo, é de realçar o facto de o conselho administrativo ser composto por membros que frequentam o clube há anos suficientes para o conhecerem, o que possibilita um investimento e tomadas de decisões mais eficientes, tendo em conta que o clube se pauta pelas reações e desejos dos membros, que fazem chegar as suas intenções aos quadros administrativos.

Em termos de recrutamento, salienta-se os critérios de seleção e contratação dos colaboradores, que são recrutados mediante experiência suficiente para desempenhar funções no clube e que possuam formação na área. O facto de o clube se situar nos EUA é por si só um fator de diferenciação, pelo que o domínio de uma língua estrangeira tão influente como o inglês é fulcral para quem trabalha na indústria do turismo e hospitalidade.

Para além do que foi acima referido, seria extremamente benéfico que em Portugal se adotasse um estilo de serviço personalizador e diferenciador como o que é preconizado pelo *Boca West*, pois o setor da restauração e hospitalidade em Portugal, de forma geral, revela necessidade de melhoria ao nível de profissionais qualificados.

A pesquisa serviu ainda para perceber que se deve canalizar o investimento para atrair o segmento de mercado em questão em produtos como o golfe, a restauração e o fitness, cujas experiências e usufrutos devem estar intimamente ligados ao dito estilo peculiar de serviço.

Em termos de dificuldades, aponta-se o facto de ser difícil a obtenção de dados oficiais no que toca ao perfil dos membros de *country clubs* bem como ao perfil dos profissionais de restauração e hospitalidade em Portugal. A mesma situação foi verificada no Castro Marim Golfe & Country Club.

Por outro lado, a pandemia de CoViD-19 revelou-se um entrave para alguns aspetos do estudo, tendo em conta que impossibilitou o conhecimento de muitos eventos que ficaram por realizar até final da temporada e não se conseguiu averiguar como é que o *Boca West Country Club* vê os seus produtos e serviços administrados numa fase com menos afluência de membros.

O desafio para este tipo de empreendimentos na atualidade será uma inevitável e premente renovação com vista a atrair novos membros, para que, no caso da entidade de estudo, se consiga manter como uma instituição que lidera porque dá o exemplo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aires, A. R. M. (2016). *O papel da Gestão no Clima Organizacional e na relação entre a Satisfação no Trabalho, a Comunicação Interna e o Compromisso dos colaboradores - Estudo de Caso: Liberty Seguros*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Gestão.

Akinaga, T., Kawasaki, S. & Shima, H. (2010). Quality Management of Fresh Fruit and Vegetables at a Supermarket Chain in Japan. *Acta Horticulturae*, Vol. 880, pp.111-116.

Akoya (2020). *Boca West Country Club*. Obtido em 04 de maio de 2021 de <https://akoyabocawest.com/>

Albuquerque Country Club (2021). *Membership information*. Obtido em 05 de maio de 2021 de <https://www.albuquerquecountryclub.org/Club-Info/Membership-Information%E2%80%A6.aspx>

Armstrong, M. (2014). *A handbook of management techniques: the best-selling guide to modern management methods*. 13ª edição. Editora Kogan Page, EUA.

Back, K. & Lee, J. (2009). Country Club Members' Perceptions of Value, Image Congruence, and Switching Costs: an Exploratory Study of Country Club Members' Loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 33(4), pp. 528-546.

Bahia, K., Michelle, P., & Perrien, J. (2000). Reconciling literature about client satisfaction and perceived service quality. *Journal of Professional Services Marketing*, 27(2), 21-41.

Barrows, C. & Robinson, M. (2018). *Club Management*. Oxford: Goodfellow Publishers.

Boettcher, C. (2016). *Best Practises – Where can you find these for Your Club?*. Obtido em 17 de abril de 2020 de <https://www.linkedin.com/pulse/best-practices-where-can-you-find-your-club-boettcher-ccm-cce>.

Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human Resource management: theory and practise*. 6ª edição. Palgrave, Reino Unido.

BrightView (2017). *10 Things Top Clubs Do*. Obtido em 19 de abril de 2020 de <https://www.brightview.com/resources/article/10-things-top-clubs-do>

Buck, S., Cox, RW. & Morgan, B. (2019). *Public administration in theory and practise*. 3ª edição. Routledge, Londres.

Cadez, S. & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, Vol.112, pp. 484-497.

Calas, M. & Smircich, L. (1997). *Postmodern management theory*. 1ª edição. Routledge, Londres.

Cha, J. M., Kim, S. H. J. & Cichy, R. F. (2018). – Adoption of sustainable business practises in the private club industry from GMs and COOs' perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.18, pp. 1-11.

Clem, T., Ravichandran, S. & Karpinski, A. (2013). *Understanding Golf Country Club Members' Loyalty: Factors Affecting Membership Renewal Decisions*. Hospital Review, Vol.31(1). Article 4.

Córdova, F. M. & Gutiérrez, F. A. (2018). *Knowledge Management System in Service Companies*. Faculty of Engineering, University Finis Terrae, Chile.

Country Club of Lansing (2021). *Membership Information*. Obtido a 05 de maio de 2021 de [https://www.cclansing.org/Join-the-Club/Membership-Information-\(1\)](https://www.cclansing.org/Join-the-Club/Membership-Information-(1))

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª edição, Almedina, Coimbra.

Dalton, M. (2017). *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. 1ª edição, Routledge, Nova Iorque.

Desel, J., Oberweis, A. & Wil, A. (2003). *Business process management: Models, techniques and empirical studies*. 1ª edição, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Alemanha.

Fahlén, J. & Stenling, C. (2017). *(Re)conceptualizing institutional change in sport management contexts: the unintended consequences of sports organizations' everyday organizational life*. Obtido em 4 de novembro de 2019, de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2018.1516795>

Ferreira, V. C. P., Cardoso, A. S. R., Corrêa, C. J. & França, C. F. (2015). *Modelos de gestão*. 3ª edição. Editora FGV, Rio de Janeiro, Brasil.

Fonseca, J. R. S. (2008). Os métodos quantitativos na sociologia: dificuldades de uma metodologia de investigação. *Associação Portuguesa de Sociologia*.

Gallie, D., Felstead, A. & Green, F. (2012). Job preferences and the intrinsic quality of work: the changing attitudes of British employees. *Work, Employment and Society*, Vol. 26(5), pp. 806-821.

Glenn, J. C. & Gordon, T. J. (2009). Futures research methodology. *Teach the Future*, Vol.3, pp. 1-4.

GlobeNewswire (2019). *Boca West Country Club Reports Many Want to “Live the Lifestyle” with an Increase in Membership Numbers, Home Sales and Low Real Estate Inventory*. Obtido em 12 de maio de 2020 de <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2019/01/21/1703030/0/en/Boca-West-Country-Club-Reports-Many-Want-to-Live-the-Lifestyle-with-an-Increase-in-Membership-Numbers-Home-Sales-and-Low-Real-Estate-Inventory.html>

Gordon, J. (1990). *The Country Club*. *American Heritage*, Vol. 41.

Guerra, R. (2016). *Turismo de Saúde e Bem-Estar – Estratégia de Desenvolvimento Local para as Caldas da Cavaca*. Tese de doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura, Universidade de Coimbra.

Gustavo, N. S. (2012). *Modelos e Processos de Gestão em Negócios Turísticos. Tendências num contexto em mudança*. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, N.17/18, pp. 671-685.

Hennig-Thurau, T. & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology and Marketing*, Vol.14(8), pp. 737-764.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. (2017). *Strategic Management: Concept and cases*. 8ª edição, South-Western, Ohio (EUA).

Hwang, J., Han, H., Choo, S. (2015). A strategy for the development of the private country club: Focusing on brand prestige. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.27, pp. 1927-1948.

Isabella Scott’s Luxury Homes and Condos (2020). *Boca West Country Club Membership Fees 2019-2020*. Obtido em 22 de abril de 2021 de <https://isabellascott.com/boca-west-country-club-membership-fees/>

Jorge, D. F. J. (2014). *A gestão de operações num Resort 5 estrelas no Brasil: Caso Vila Galé Marés*. Relatório de estágio para obtenção do grau de mestre em gestão e direção hoteleira. Instituto Politécnico de Leiria.

Kopplin & Kuebler (2019). *The perfect board for the model private club*. Obtido em 14 de maio de 2020 de: <https://www.kopplinandkuebler.com/wp-content/uploads/2014/08/Board-of-Directors-THE-PERFECT-BOARD-FOR-THE-MODEL-PRIVATE-CLUB.pdf>

Kopplin & Kuebler (2019). *A Tale of Two Clubs*. Obtido em 14 de maio de 2020 de: https://www.kopplinandkuebler.com/pdf/Club_Governance_A%20TALE%20OF%20WO%20CLUBS.pdf

Lawrence, K. (2018). *Why Won't Millennials Join Country Clubs?*. Obtido em 12 de abril de 2020 de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-07-02/can-country-clubs-adapt-to-the-millennial-era>

Lee, H., Lee, Y.K., & Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *The Journal of Services Marketing*, Vol.14(3), pp. 217-231.

Lee, S. (2008). Case Study: A Business Model for the Country Club of Mendon. *Allied Academies International Conference*, Vol.15(2), pp. 65-69.

Levac, D., Colquhoun, H. & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Science*. Vol.5, N.69, pp. 1-9.

Maximiano, A.C.A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª Edição. Editora ATLAS, S.A. São Paulo.

Mayo, J. M. (1998). *The American Country Club: Its Origins and Development*. Rutgers University Press, Nova Jérícia.

McAdam, R. & McCready, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, Vol.6, pp. 91-101.

McKinsey & Company (1 de Maio de 2004). *The dynamic nonprofit board*. Obtido em 02 de Maio de 2021 de <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-dynamic-nonprofit-board#>

Miller, R. & Lessard, D. R. (2008). *Evolving strategy: risk management and the shaping of mega-projects*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Monroe Golf & Country Club (2021). *Membership information*. Obtido a 05 de maio de 2021 de http://www.monroegcc.com/request_membership/

Moss, R. (2001). *Golf and the American Country Club*. University of Illinois Press, Baltimore.

Nekoranec, J. & Nagyová, L. (2014). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, Vol.1, pp.114-119.

O'Donnell, R. F. (2012). – *Membership recruitment in the private club industry*. Kent State University College of Education, Ohio.

Omalaja, M. A. & Eruola, O. A. (2017). Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-based Philosophy *Economic Analysis*, Vol.44 (1-2), pp. 59-77.

Oster, S. M. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. Oxford University Press, New York.

Otamendi, M. A., Sautu, R., Freidin, B. & Najmias, C. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Paixão, M. & Stadler, A. (2012). *Modelos de Gestão*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Curitiba, Paraná.

Panda, T. & Satyabrat, D. (2014). The Role of Tangibility in Service Quality and Its Impact on External Customer Satisfaction: A Comparative Study of Hospital and Hospitality Sectors. *Hyderabad, Vol.13* (4), pp. 53-69.

Pedroso, R. (2012). *A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas áreas protegidas – Estudo de caso no âmbito do turismo de natureza*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Turismo, Universidade Lusófona, Lisboa.

Pinto, J. R. A. G. (2013). *Gestão de recursos humanos; motivações e incentivos: Estudo da orientação personalizada da aptidão física dos colaboradores da “Odlo” Portugal, Têxteis*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Desportiva. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Real Estate Finder (2018). *Boca West Country Club Membership Information*. Obtido a 05 de maio de 2021 de <https://www.realestatefinder.com/boca-west-country-club-membership-information/>

RSM (2017). *2017-18 Trends in Private Clubs*. Obtido em 20 de abril de 2020, de <https://rsmus.com/what-we-do/industries/private-clubs.html>

Salazar, A., Costa, J. & Rita, P. (2010). A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol.2* No.4, pp. 383-397.

Santos, D. C. (2013). *Organização, gestão e gestores*. Aula de Introdução à Gestão da Universidade Autónoma de Lisboa.

Sebadelhe, P. A. M. (2011). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Siffin, W. (2019). *Handbook of Comparative and Development Public Administration*. 2ª edição, Routledge, Nova Iorque.

Silva, M. T. & Santos, S. A. (2012). Gestão nas organizações sem fins lucrativos. *Anais Do Seminário Das Faculdades Integradas Campos Salles, Vol.4*, pp. 44-52.

Sherwood, J. (2010). *Wealth, Whiteness, and the Matrix of Privilege. The view from the Country Club*. Rowman & Littlefield Publishers, Reino Unido.

Snyder, H. (2019). *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. *Journal of Business Research*, Vol.104, pp. 333-339.

Sousa, A. (2011). *Avaliação de Riscos na Restauração*. Tese apresentada para obtenção do grau de Mestre Engenharia de Segurança e Higiene Ocupacionais. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, Vol.3, pp. 1-19.

The Boca Raton Observer (21 de novembro de 2019). *Boca West Country Club*. Obtido em 6 de fevereiro de 2020 de <https://bocaratonobserver.com/profiles/boca-west-country-club/>

Tschirhart, M. & Bielefeld, W. (2012). *Managing Nonprofit Organizations*. John Wiley and Sons Ltd., Nova Jérícia, EUA.

Venâncio, P. M. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

Yang, W. (2019). *Key Points for the Reform of Applied Talents Training Mode in Business Administration Majors*. 2019 4th International Social Sciences and Education Conference (ISSEC 2019), pp. 44-48. Foreign Language Department, Nanchang Institute of Technology, Nanchang, Jiangxi, China.

Yellowstone Country Club (2021). *Becoming a member*. Obtido a 05 de maio de 2021 de <https://www.yellowstonecc.com/web/pages/membership-info>

Anexos

Anexo 1 – Akoya

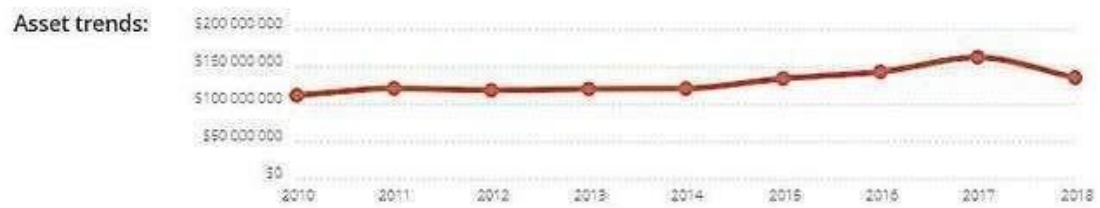


Anexo 2 – Evolução do número de membros nos clubes de campo da Florida



Fonte: RSN Classic

Anexo 3 – Evolução de ativos do Boca West Country Club



Fonte: RSN Classic

Anexo 4 – Conselho de Administração do Boca West Country Club



Board of Governors 2020/2021



Chairman
Phil Kupperman



1st Vice President
Howard Boilen



2nd Vice President
Bob Winikoff



Treasurer
Joel Macher



Secretary
Harriet Moskowitz



Jeanine Banks



Paul Echenberg



Dr. Philip Edwards



Steve Forman



Jerry Glassman



Enid Hoffman



Bob Lerner



Charles Rosenblatt



Dr. David Shifrin



Charles Wolf

Fonte: Boca West Country Club

Anexo 5 - Exemplos de configuração de mesas para eventos de catering (St. Valentine's Day & Seafood Buffet)



Fonte: bocawestcc.org

Anexo 6 – Indicadores de hóspedes e dormidas do estrangeiro em Portugal em 2019

TURISMO EM NÚMEROS | dezembro 2019

PORTUGAL



INDICADORES										
MENSAL - dezembro					ACUMULADO - dezembro					
Valor	Var. 19/18		Quota	Var. 19/18		Valor	Var. 19/18		Quota	Var. 19/18
2019	%	Abs.	2019	p.p.		2019	%	Abs.	2019	p.p.
797,6	13,7	96,1	100,0		Hóspedes do estrangeiro (milhares)	16 301,9	7,1	1 074,7	100,0	
76,8	8,9	6,3	9,6	-0,4	Reino Unido	2 147,3	5,8	117,7	13,2	-0,2
57,1	-2,4	-1,4	7,2	-1,2	Alemanha	1 520,9	-3,9	-61,6	9,3	-1,1
173,7	22,9	32,4	21,8	1,6	Espanha	2 278,0	10,3	212,2	14,0	0,4
59,7	1,6	1,0	7,5	-0,9	França	1 610,2	-1,0	-16,2	9,9	-0,8
79,0	13,1	9,1	9,9	-0,1	Brasil	1 270,2	15,2	167,2	7,8	0,5
22,8	11,7	2,4	2,9	-0,1	Países Baixos	594,7	-2,0	-12,4	3,6	-0,3
52,1	37,7	14,3	6,5	1,1	E.U.A.	1 190,2	21,4	210,1	7,3	0,9
9,8	22,6	1,8	1,2	0,1	Irlanda	413,2	15,7	55,9	2,5	0,2
39,1	8,4	3,0	4,9	-0,2	Itália	713,1	7,3	48,3	4,4	0,0
10,5	2,9	0,3	1,3	-0,1	Bélgica	323,4	-0,7	-2,2	2,0	-0,2
217,1	14,2	26,9	27,2	0,1	Outros	4 240,7	9,2	355,7	26,0	0,5
2 227,4	9,3	190,0	100,0		Dormidas do estrangeiro (milhares)	48 776,7	3,2	1 627,3	100,0	
329,8	7,1	21,8	14,8	-0,3	Reino Unido	9 374,5	1,5	134,3	19,2	-0,3
243,9	-4,2	-10,8	10,9	-1,6	Alemanha	5 874,3	-6,8	-426,4	12,0	-1,3
371,9	23,6	71,0	16,7	1,9	Espanha	5 225,7	7,5	363,4	10,7	0,4
158,4	3,4	5,2	7,1	-0,4	França	4 552,7	-1,3	-61,7	9,3	-0,4
188,5	10,1	17,2	8,5	0,1	Brasil	2 931,5	13,5	347,9	6,0	0,5
91,5	1,4	1,3	4,1	-0,3	Países Baixos	2 357,0	-6,9	-174,3	4,8	-0,5
119,0	27,4	25,6	5,3	0,8	E.U.A.	2 685,6	20,1	450,2	5,5	0,8
34,2	21,0	6,0	1,5	0,1	Irlanda	1 792,8	9,7	157,9	3,7	0,2
98,0	7,6	6,9	4,4	-0,1	Itália	1 684,2	5,6	89,5	3,5	0,1
30,2	0,3	0,1	1,4	-0,1	Bélgica	1 031,1	-1,8	-18,8	2,1	-0,1
561,9	8,9	45,8	25,2	-0,1	Outros	11 267,4	6,3	665,3	23,1	0,7

Fonte: travelBI

Anexo 7 – Avaliação do Castro Marim Golfe & Country Club na Booking



Castro Marim Golfe and Country Club ★★★★★

Fabuloso 8.9
411 comentários

Castro Marim - [Mostrar no mapa](#) - 2,9 km do centro

Mostrar preços

Estas datas ainda estão disponíveis, mas podem esgotar:

18 de jun – 20 de jun 2 noites, Qui. – Sáb. A partir de € 333	19 de jun – 21 de jun 2 noites, Sex. – Dom. A partir de € 333	20 de jun – 22 de jun 2 noites, Sáb. – Seg. A partir de € 352	21 de jun – 23 de jun 2 noites, Dom. – Ter. A partir de € 370
---	---	---	---

Fonte: booking.com

Anexo 8 – Nacionalidade dos clientes que procuram serviço de alojamento no Castro Marim Golfe & Country Club



Fonte: Castro Marim Golfe & Country Club

Anexo 9 – Nacionalidade dos golfistas no Castro Marim Golfe & Country Club



Fonte: Castro Marim Golfe & Country Club

Anexo 10 – Lista dos melhores clubes de campo americanos em 2019/20

Platinum Clubs® of America 2019-2020

Top 150 Country Clubs

RANK	CLUB	CITY, STATE	POINTS
1	Congressional Country Club	Bethesda, Md.	78.48
2	Ocean Reef Club	Key Largo, Fla.	77.37
3	The Vintage Club	Indian Wells, Calif.	76.49
4	Boca West Country Club	Boca Raton, Fla.	74.41
5	Cherokee Town and Country Club	Atlanta, Ga.	72.99
6	John's Island Club	Vero Beach, Fla.	72.89
7	Addison Reserve Country Club	Delray Beach, Fla.	70.33
8	Fishers Island Club	Fishers Island, N.Y.	70.12
9	The Los Angeles Country Club	Los Angeles, Calif.	68.97
10	Chevy Chase Club	Chevy Chase, Md.	67.76

Fonte: clubleadersforum.com

Apêndices

Apêndice 1 – Plantas dos serviços de restauração do Boca West Country Club

Grand Central

Date: 03/06/2020
 Shift: 5AL
 Manager: NS JC

SERVER - BUSSES

SECTION 1	Manager
SECTION 2	Courtney
SECTION 3	Sara
SECTION 4	Queen
SECTION 5	Paulo
SECTION 6	Dean
SECTION 7	Esther
SECTION 8	Tamzyn
SECTION 9	Ronin
SECTION 10	Mileb
SECTION 11	Jennifer
SECTION 12	Lubens
SECTION 13	Luigi
SECTION 14	Ruhan
SECTION 15	Cemmis
SECTION 16	
SECTION 17	
SECTION 18	Junia
SECTION 19	Jason
SECTION 20	Nidas

FOOD RUNNER
 Expo: Sared
 Tickets: Durandt
 Run: Teddy Brandon

CARD ROOM: Max Stenia

Computer Board: Nelsy
 Runner: Georgia
 Coffee: LISA Casey
 Pizza: Courtney
 Toast: Clara

Handwritten notes on the floor plan include: "1 novo 50", "1 novo 51", "1 novo 52", "1 novo 53", "1 novo 54", "1 novo 55", "1 novo 56", "1 novo 57", "1 novo 58", "1 novo 59", "1 novo 60", "1 novo 61", "1 novo 62", "1 novo 63", "1 novo 64", "1 novo 65", "1 novo 66", "1 novo 67", "1 novo 68", "1 novo 69", "1 novo 70", "1 novo 71", "1 novo 72", "1 novo 73", "1 novo 74", "1 novo 75", "1 novo 76", "1 novo 77", "1 novo 78", "1 novo 79", "1 novo 80", "1 novo 81", "1 novo 82", "1 novo 83", "1 novo 84", "1 novo 85", "1 novo 86", "1 novo 87", "1 novo 88", "1 novo 89", "1 novo 90", "1 novo 91", "1 novo 92", "1 novo 93", "1 novo 94", "1 novo 95", "1 novo 96", "1 novo 97", "1 novo 98", "1 novo 99", "1 novo 100".

MR D'S

DATE: WEDNESDAY
 DAY: 02.26.20
 M.O.D: K.M

BAR: _____
 Host: DUSSA

SECTION 1: SIYA
 SECTION 2: PAUL
 SECTION 3: CHE
 SECTION 4: LATELLA
 SECTION 5: SADHIB
 SECTION 6: DAYNA
 SECTION 7: _____
 SECTION 8: _____
 SECTION 9: _____
 SECTION 10: _____
 SECTION 11: _____

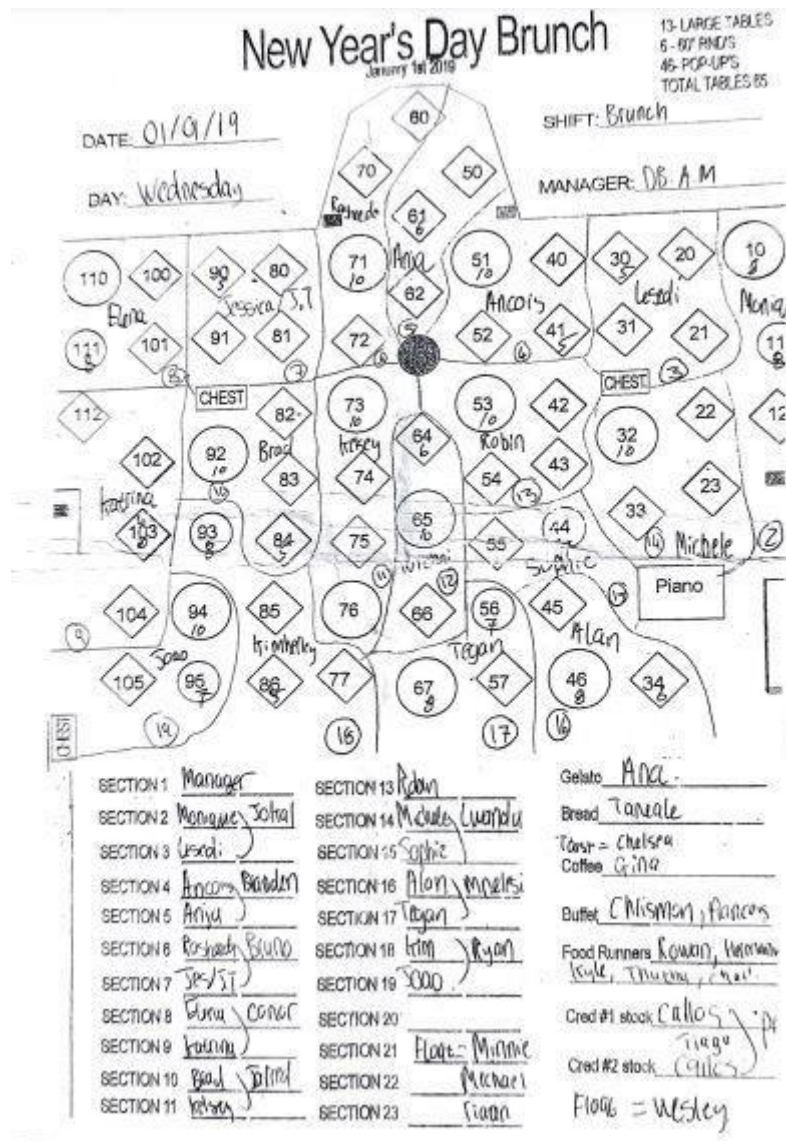
Goiters: _____
 Soup: _____

Assistant: _____
 Food Runner: CAUM

Handwritten notes on the floor plan include: "Host", "Scoop Station", "BAR", "STATION", "STAT", "DAYNA", "SADHIB", "LATELLA", "CHE", "PAUL", "SIYA".

Fonte: própria

Apêndice 2 – Planta de evento especial do Boca West Country Club



Fonte: própria

Apêndice 3 – Family Promise



Fonte: Boca West Country Club

Apêndice 4 – Department Heads

Matthew Linderman, CCM
President, COO & General Manager

BOCA WEST
COUNTRY CLUB


DEPARTMENT HEADS

 Thomas DeLuise Asst. General Manager	 Laura Apollo IT & Retail Marketing	 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	 Alex Erney Director of Restaurants	 Brad "JR" Friend Golf
 Emily Gifford Retail	 Christina Gullanti Activities	 John Joyce Security	 Leslie Kennedy Membership & Marketing	 Kathy Kohlhepp Comms & Marketing
 Andrew Masia Catering	 Maggie Merjian Purchasing	 Kris Nielsen Accounting	 Jerry Wenzel Engineering	 Darlene Wright Executive Assistant

Fonte: Boca West Country Club

Apêndice 5 – Troca de e-mails com o diretor comercial do Castro Marim Golfe & Country Club

Pedido de informações Caixa de entrada x

 **Tiago Sampaio Esteves** <tiagosmp20@gmail.com> sexta, 26/04/2019, 17:14 ☆
para info ▾

Boa tarde.

O meu nome é Tiago Esteves e venho por este meio contactar a vossa organização pelo seguinte:

Encontro-me a frequentar um mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento no IPVC, sob a orientação do professor Carlos Fernandes e, nesse âmbito, pretendo fazer um relatório de pesquisa que envolve a temática dos country clubs.

Deste modo, a minha pesquisa seria mais rica se contasse com determinadas informações do diretor do Castro Marim, na pessoa do Sr. David Martins.

Seria possível me facultarem um contacto (seja e-mail ou telefone) para poder chegar à conversa com a pessoa em questão?

Desde já agradeço a disponibilidade e atenção dispensada.
Com os melhores cumprimentos,

Tiago Sampaio Esteves

 **David Martins - Castro Marim Golfe & Country Club** <dmartins@castromarimgolfe.com> sexta, 26/04/2019, 21:25 ☆
para mim ▾

Caro Tiago,

Já chegou ao contacto! :-)

Sou eu mesmo que faço gestão desta caixa geral do empreendimento.

O meu e-mail pessoal é dmartins@castromarimgolfe.com

Cumprimentos,

David Martins
Diretor de Marketing & Alojamento | Marketing, Villa Management & Rentals Director
Castro Marim Golfe & Country Club



Tiago Sampaio Esteves <tiagoesteves20@gmail.com>
para David -

segunda, 6/05/2019, 11:05

Caro David Martins,

Bom dia.
Antes de mais, quero agradecer novamente toda a disponibilidade e simpatia para aceder ao meu pedido.

Venho por este meio proceder à realização de algumas questões que gostaria que me respondesse mediante a sua disponibilidade.

Estas questões vêm no seguimento de um trabalho que me propus a fazer no âmbito do mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento, como projeto final. Este consiste num estágio profissional num country club americano, na Flórida e o meu estudo irá incidir no modelo de gestão dos country clubs americanos e portugueses, bem como em opções para a oferta em aos turistas americanos deste segmento de mercado.

Neste sentido as questões são:

- 1- Como é o modelo de gestão do Castro Marim?
- 2- O exemplo de gestão e conceito do Castro Marim é um modelo base aplicado a outros country clubs portugueses?
- 3- Quais são os mercados turísticos em que apostam?
- 4- Que experiência têm em lidar com o mercado americano?
- 5- No que diz respeito à relação com os clientes, até que ponto se vai para o satisfazer?
- 6- A política do country club está aberta exclusivamente a membros ou também se estende a outros turistas?
- 7- Como funciona o departamento de F&B do Castro Marim?
- 8- Qual é o perfil do cliente que procura os serviços do Castro Marim?

Sem nada mais a acrescentar, com os melhores cumprimentos,

Tiago Sampaio Esteves



David Martins <dmartins@castromarimgolfe.com>
para mim -

quinta, 9/05/2019, 16:29

Caro Tiago,

Agradeço as questões colocadas e remeto em anexo breves respostas para as mesmas.

1- Como é o modelo de gestão do Castro Marim?

O empreendimento **Castro Marim Golfe & Country Club** tem associado 3 empresas:

- Algarvelux - Construções e Empreendimentos Turísticos, SA (que detém o empreendimento na globalidade);
- Algarvelux Villages, Exploração Turística, SA (que desenvolve a exploração turística do Aldeamento Turístico "The Village" ****)
- Algarvelux, Sociedade de Mediação Imobiliária, Lda (que efetua a comercialização dos produtos imobiliários).

Do ponto de vista orgânico, dispomos de:

- Conselho de Administração com 1 CEO e 2 membros executivos;
- Direção de Operações:
 - Diretor-Geral
 - Diretor Financeiro
 - Diretor de Recursos Humanos/Jurídico
 - 4 Diretores de Unidades de Negócios:
 - i) Marketing, Villa Management e Rentals;
 - ii) Golfe
 - iii) Manutenção de Espaços Verdes
 - iv) Food & Beverage.
 - Diretor de Manutenção e Construção
 - Director de Segurança.

2 - O exemplo de gestão e conceito do Castro Marim é um modelo base aplicado a outros country clubs portugueses?

Pelo que conhecemos, a generalidades dos resorts de golfe dispõem de um modelo similar, por unidades de negócios, sendo que há variações ao nível da gestão. Há vários empreendimentos no Algarve e país que estão associados a grandes grupos, por exemplo Pestana, Nau Hotels e/ou Dom Pedro Hotels pelo que a gestão é efetuado de uma forma diferente de uma empresa "familiar" não pertencente a um grupo de empresas.

3 - Quais são os mercados turísticos em que apostam?

Os principais mercados turísticos em que apostamos são semelhantes aos principais mercados para o Algarve nos produtos Golfe e Alojamento: Reino Unido, Holanda, Alemanha, França, Espanha, Países Nórdicos e Irlanda. Mais detalhes na apresentação.

4 - Que experiência têm em lidar com o mercado americano?

O mercado americano é ainda pouco expressivo no nosso empreendimento. Em 2018 tivemos somente 28 voltas de golfe praticadas por jogadores americanos (das 32795 totais) e 14 hóspedes.

5 - No que diz respeito à relação com os clientes, até que ponto se vai para o satisfazer?

Vamos "até ao céu"! 😊 Quer isto dizer que fazemos tudo o que está ao nosso alcance para garantir a sua satisfação e que regresse ao nosso empreendimento. Os nossos rankings prova que tem havido um trabalho consistente nesse domínio (por exemplo na Booking.com temos mantido, ano após ano, os 9.0 – Soberbo).

6 - A política do country club está aberta exclusivamente a membros ou também se estende a outros turistas?

O Castro Marim Golfe & Country Club está aberto a todos os públicos (golfistas e não golfistas; residentes e não residentes; proprietários e não proprietários).

7 - Como funciona o departamento de F&B do Castro Marim?

O departamento de F&B dispõe de serviços de restauração e de apoio a todos os eventos realizados no empreendimento. Atualmente realizam-se dezenas de serviços, como por exemplo casamentos, torneios de golfe, grupos, provas de degustação, eventos musicais, celebração de dias especiais, etc., nos 4 outlets existentes, a saber: Restaurante Quinta do Guadiana; Bar "The Hole in One" e "Tropical Bar" do Aldeamento e "Gastromantia" (apoio de praia na Praia da Manta Rota).

Fonte: própria