



**Mestrado em Manutenção e  
Gestão de Campos de Golfe**

***Classificação de  
Campos de Golfe***

**Discente: Telmo Miguel**

**Aluno nº 25731**

**Orientador de Tese: Professor Doutor Alfonso Vargas**

**Co-Orientador de Tese: Professor Doutor Paulo Neves**



Universidade do Algarve  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo





## Índice

Índice de Tabelas .....	6
Índice de Gráficos .....	8
Capítulo I.....	9
1. Introdução .....	10
Capítulo II.....	15
2. A importância do golfe como desporto .....	16
2.1.Evolução do número de federados em Portugal entre 2006 e 2010.....	17
2.2.Número de jogadores federados em Portugal por nacionalidade no ano de 2010 .....	18
2.3.Distribuição percentual de jogadores de golfe em Portugal por escalão etário .	19
Capítulo III .....	21
3. A importância do golfe para o turismo .....	22
3.1. Oferta turística de golfe em Portugal .....	22
3.2.Procura turística de golfe em Portugal .....	24
3.3.Resultados operacionais e financeiros dos campos de golfe em Portugal.....	26
3.4.O “Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)” .....	28
Capítulo IV .....	31
4. Legislação turística e hoteleira: critérios e matrizes de classificação .....	32
4.1.Empreendimentos Turísticos .....	32
4.2. Estabelecimentos de Restauração ou Bebidas .....	37
Capítulo V .....	41
5. Painel de <i>experts</i> para o golfe .....	42
5.1.Metodologia Delphi.....	43



Capítulo VI.....	46
<b>6. Proposta de critérios de classificação para campos de Golfe .....</b>	<b>47</b>
6.1. Categorias.....	51
6.1.1. Categoria 1: Infra-estrutura/zonas de treino.....	51
6.1.2. Categoria 2: Acessibilidades/Zona envolvente .....	53
6.1.3. Categoria 3: Facilidades/serviços .....	54
6.1.4. Categoria 4: Características específicas do campo.....	56
6.1.5. Categoria 5: Formação/certificação/condições de trabalho .....	58
6.1.6. Categoria 6: Manutenção .....	59
6.1.7. Análise da Percentagem média atribuída a cada Categoria .....	61
6.2. Cruzamento de Variáveis .....	62
6.2.1. Categoria I – Infra-estruturas/zonas de treino .....	64
6.2.2. Categoria II – Acessibilidades/zona envolvente .....	65
6.2.3. Categoria III – Facilidades/serviços .....	66
6.2.4. Categoria IV – Características específicas do campo.....	67
6.2.5. Categoria V – Formação/certificação/condições de trabalho .....	68
6.2.6. Categoria VI – Manutenção .....	68
6.2.7. Número de pontos atribuído a cada uma das categorias .....	69
6.3. Matriz de classificação de campos de golfe – modelo final.....	70



Capítulo VII.....	73
<b>7. Conclusões, limitações do estudo e linhas de desenvolvimento futuras .....</b>	<b>74</b>
7.1. Categoria I: Infra-estruturas/zonas de treino .....	75
7.2. Categoria II: Acessibilidades/Zona envolvente .....	81
7.3. Categoria III: Facilidades/serviços.....	83
7.4. Categoria IV: Características específicas do campo .....	89
7.5. Categoria V: Formação/certificação/condições de trabalho .....	99
7.6. Categoria VI: Manutenção.....	101
<b>8. Considerações finais .....</b>	<b>107</b>
Capítulo XIII: Referências Bibliográficas.....	109
<b>9. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>110</b>
Anexos.....	113



## Índice de Tabelas

Tabela 1: Satisfação dos golfistas relativamente aos campos de golfe do norte de Portugal.....	12
Tabela 2: Os melhores destinos de golfe segundo os consumidores, Janeiro 2006 .....	16
Tabela 3: Evolução do número de federados em Portugal entre 2006 e 2010 .....	17
Tabela 4: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria I.....	52
Tabela 5: Percentagem média relativa atribuída à categoria I.....	53
Tabela 6: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria II.....	53
Tabela 7: Percentagem média relativa atribuída à categoria II .....	54
Tabela 8: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria III .....	55
Tabela 9: Percentagem média relativa atribuída à categoria III .....	56
Tabela 10: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria IV .....	57
Tabela 11: Percentagem média relativa atribuída à categoria IV .....	58
Tabela 12: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria V .....	58
Tabela 13: Percentagem média relativa atribuída à categoria V .....	59
Tabela 14: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria VI .....	60
Tabela 15: Percentagem média relativa atribuída à categoria VI .....	61
Tabela 16: Explicação do número de pontos atribuído a cada parâmetro.....	63
Tabela 17: Categoria I – Infra-estruturas/zonas de treino .....	64
Tabela 18: Categoria II – Acessibilidades/zona envolvente .....	65
Tabela 19: Categoria III – Facilidades/serviços .....	66



Tabela 20: Categoria IV – Características específicas do campo.....	67
Tabela 21: Categoria IV – Formação/certificação/condições de trabalho .....	67
Tabela 22: Categoria VI – Manutenção .....	67
Tabela 23: Número de pontos atribuído a cada uma das categorias .....	69
Tabela 24: Matriz de classificação de campos de golfe.....	72



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Nº de jogadores federados em Portugal por nacionalidade no ano de 2010..	18
Gráfico 2: Distribuição percentual de jogadores de golfe em Portugal por escalão etário .....	18
Gráfico 3: A prioridade de desenvolvimento do turismo de golfe é diferente nas várias regiões de Portugal.....	19
Gráfico 4: Localização dos campos de golfe em Portugal, por regiões .....	22
Gráfico 5: Número médio de colaboradores .....	23
Gráfico 6: Representatividade das áreas funcionais .....	24
Gráfico 7: Número médio de voltas realizadas e taxa de ocupação .....	25
Gráfico 8: Receita média.....	26
Gráfico 9: Custo médio .....	27
Gráfico 10: Lucro bruto da operação .....	27
Gráfico 11: Anos de experiência dos <i>experts</i> na área .....	49
Gráfico 12: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria I .....	52
Gráfico 13: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria II .....	53
Gráfico 14: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria III.....	55
Gráfico 15: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria IV.....	57
Gráfico 16: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria V .....	58
Gráfico 17: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria VI.....	60
Gráfico 18: Percentagem média atribuída a cada Categoria pelos <i>experts</i> .....	61



# Capítulo I



## **1. Introdução**

A presente dissertação surge no âmbito do Mestrado em Gestão e Manutenção de campos de golfe lecionado na Universidade do Algarve.

O tema de “Classificação de Campos de Golfe” surgiu após a visita a diversos Campos de Golfe, nas quais se verificou que as características dos recintos são completamente distintas, criando assim uma disparidade entre a ideia prévia que o cliente faz acerca de determinado campo e a sua realidade.

É de salientar que o golfe em Portugal tem sofrido um desenvolvimento notável, quer a nível interno, quer a nível externo. O aumento de federados na modalidade tem aumentado bastante, tendo sido criadas algumas formas de aproximar o golfe à população portuguesa. No que diz respeito às visitas realizadas, por turistas internacionais, com o intuito principal de jogar golfe, estas têm aumentado ao longo dos últimos anos, merecendo realce o trabalho notável que tem sido desenvolvido pela gestão dos campos, alavancando constantemente a qualidade e as condições dos recintos.

Pode constatar-se que existem bastantes diferenças nas características das condições de jogo de diversos campos de golfe. É normal que as manutenções existam, bem como algumas doenças, as quais deveriam ser comunicadas a qualquer jogador antes de iniciar a sua partida.

Hoje em dia e, com a inexistência de qualquer tipo de classificação de campos de golfe, torna-se praticamente impossível, para um turista nacional ou internacional avaliar alguns parâmetros que são bastante importantes para a decisão de optar por um campo em detrimento de outro.

Quando usufruimos de serviços na área da hotelaria e turismo, por norma, existe uma classificação dos diversos tipos de recintos ou serviços, criando a possibilidade de avaliarmos se determinado produto fornece todas as características que são necessárias para satisfazer as necessidades em determinada altura.



Senão vejamos: quando falamos em empreendimentos turísticos, sabemos à partida qual a sua classificação, associando-se automaticamente se determinada infra-estrutura terá características suficientes para satisfazer as necessidades que se poderão considerar mínimas para que a expectativa criada à partida seja ultrapassada. Quanto a restaurantes, utiliza-se uma classificação ainda não muito aprofundada, mas de qualquer das formas é facilmente perceptível se determinado estabelecimento irá de encontro à necessidade momentânea para o usufruto deste serviço.

Quando refletimos relativamente à área do golfe e, falando com diferentes clientes deste produto, é facilmente perceptível quando se pensa em utilizar um campo de golfe que ainda não se conhece, não existe uma base de sustentação concreta e objetiva para avaliar a existência de determinadas características que vão de encontro às expectativas criadas ou necessárias à concretização de uma boa experiência.

Para se avaliar um campo de golfe nos dias de hoje, existe a necessidade de recorrer aos *Web sites* dos diversos recintos, que muitas vezes potenciam as características dos campos, não relatando as reais condições, originando más experiências para os clientes, principalmente porque o preço pago *versus* expectativa criada acerca de determinado campo acabam por não se refletir nas características do campo, podendo criar uma experiência abaixo do expectável.

Outra das situações a que os turistas de golfe recorrem bastantes vezes é a *blogues* e a *sites* de operadores turísticos, que muitas vezes são geridos com base em ideias pessoais, relativizando-as, não permitindo a existência e/ou desenvolver uma ideia concreta em relação a determinado campo de golfe.

Para além das situações referidas anteriormente, com a existência de uma classificação de campos de golfe, considera-se que será mais fácil promover qualquer destino de golfe, diferenciando-os através dessa classificação, o que permitirá aos mercados de procura deste produto criar uma imagem ainda mais positiva acerca do destino.

Considerando que uma hipotética classificação de campos de golfe poderia ajudar a segmentar a oferta, é de salientar que os campos portugueses têm tido um ótimo desempenho a nível internacional, arrecadando já por diversas vezes prémios de mérito



em diversas categorias. Recentemente foi atribuído à região do Algarve o prémio de melhor destino de golfe a nível mundial<sup>1</sup>, a juntar-se aos prémios constantes de qualidade atribuídos à região.

Além da região do Algarve, percebe-se que no centro e norte do país as expectativas dos clientes são superadas, ficando uma ideia de que o golfe em Portugal se encontra ao nível dos melhores destinos mundiais.

		Portugueses Norte	Portugueses fora Norte	Estrangeiros	Total
Recomendaria o Norte de Portugal a familiares e amigos?	Não	0%	0%	0%	0%
	Pouco provável	0%	0%	0%	0%
	Talvez	0%	5,9%	4,8%	4,0%
	Muito provável	6,9%	23,5%	25,8%	20,8%
	De certeza	93,1%	70,6%	69,4%	75,2%
Tenciona voltar ao Norte de Portugal?	Não	NA	0%	0%	0%
	Pouco provável	NA	0%	0%	0%
	Talvez	NA	0%	3,2%	1,6%
	Muito provável	NA	29,4%	22,6%	19,2%
	De certeza	NA	70,6%	74,2%	79,2%
Recomendaria os campos de golfe aos familiares e amigos?	Não	0%	0%	0%	0%
	Pouco provável	0%	0%	0%	0%
	Talvez	3,4%	2,9%	1,6%	2,4%
	Muito provável	6,9%	26,5%	27,4%	22,4%
	De certeza	89,7%	70,6%	71,0%	75,2%
Tenciona voltar aos campos de golfe do Norte de Portugal?	Não	0%	0%	0%	0%
	Pouco provável	0%	0%	0%	0%
	Talvez	0%	0%	3,2%	1,6%
	Muito provável	0%	26,5%	24,2%	19,2%
	De certeza	100,0%	73,5%	72,6%	79,2%

Fonte: O golfe no norte de Portugal – Uma perspetiva motivacional.

**Tabela 1: Satisfação dos golfistas relativamente aos campos de golfe do norte de Portugal**

No norte do país, como se pode verificar na tabela 1, a grande maioria dos clientes inquiridos tenciona voltar aos campos de golfe, o que facilmente remete para a sua boa experiência e satisfação, demonstrando que o desempenho das estruturas de golfe no norte de Portugal também tem sido notável.

<sup>1</sup> World travel awards 2012



Segundo os autores Miguel Moital e Ricardo Dias (2009)<sup>2</sup>, “Numa economia de mercado onde existem muitos fornecedores de um determinado produto, o sucesso depende da capacidade desse produto de fidelizar consumidores. O mercado do turismo de golfe é extremamente competitivo, com vários países do sul da Europa e Mediterrâneo a procurar atrair este segmento de turistas. (...) o maior número de turistas saiam muito satisfeitos, uma vez que a satisfação é uma pré-condição para a fidelização”. Percebe-se assim que se torna cada vez mais importante fidelizar clientes e garantir que o negócio se torne sustentável, com todas as dificuldades inerentes à satisfação dos clientes em qualquer área de negócio. Ao longo do estudo dos autores anteriormente referidos, pode verificar-se que os turistas de golfe que visitaram a região de Lisboa se encontram, na sua grande maioria, satisfeitos ou muito satisfeitos com a experiência, surgindo o preço do alojamento como um dos principais fatores a melhorar, segundo o mercado Britânico.

Como qualquer outro produto turístico, considera-se que também o produto golfe tem a necessidade de segmentar o mercado e criar formas alternativas de avaliar os determinados recintos, para que qualquer turista possa optar entre aqueles que vão mais de encontro às suas expectativas e necessidades, com a certeza que a grande maioria dos critérios que necessitam para fazer face às suas exigências sejam concretizados. Poder-se-á assim criar mais uma forma de continuar a fazer evoluir a atividade e criar as condições necessárias para a satisfação total do cliente, ou pelo menos, com a ideia de que as suas expectativas não ficaram aquém do esperado.

Espera-se que uma hipotética matriz de classificação de campos de golfe possa auxiliar no bom desempenho que se tem notado nos campos de golfe nacionais, ajudando a segmentar a oferta, criando uma perspetiva inovadora no que respeita à classificação deste tipo de recintos desportivos, que poderá auxiliar a diferenciar o destino.

Existe ainda hoje muito pouca bibliografia acerca deste tema, pelo que terá que se desenvolver o trabalho com base em informação recolhida ao longo do estudo e das situações que se aproximam mais a esta abordagem.

---

<sup>2</sup> “Estudo da satisfação do turista de golfe em Lisboa: uma comparação entre britânicos e nórdicos.”



Ao longo do trabalho abordar-se-á a procura e oferta turística do golfe em Portugal, e o desenvolvimento que tem tido nos últimos tempos, bem como a importância que o golfe tem no turismo nacional, com a sua evolução constante nos últimos anos.

Em seguida será realizada uma breve síntese no que diz respeito à classificação de empreendimentos turísticos e de restaurantes, regulamentados pela legislação nacional, comparando e explicando, o porquê de se considerar que existe a necessidade objetiva de desenvolver e criar a classificação de campos de golfe.

Para criar esta matriz de classificação de campos de golfe, é necessário recorrer a um painel de *experts* entendidos em golfe, que nos darão o seu contributo através das ideias que têm acerca do tema, propondo critérios de classificação para as diversas áreas do campo, atribuindo-lhes níveis de importância que resultarão na matriz de classificação que se pretende criar ao longo do estudo.

Referir-nos-emos no final do trabalho às limitações que possam vir a existir, e quais os pontos que poderão continuar a ser desenvolvidos empiricamente para criar uma maior consistência na classificação de campos de golfe.



# Capítulo II



## 2. A importância do golfe como desporto

O golfe tem uma expressividade cada vez maior em Portugal e, com a sua aproximação ao turismo de massas, torna-se cada vez mais acessível e próximo a toda a população, à semelhança do que acontece noutros países europeus.

QUADRO 5 - Os melhores destinos de golfe segundo os consumidores, Janeiro 2006

Holandeses %	Britânicos %	Franceses %	Espanhóis %	Alemães %	Italianos %
Portugal 20,3	Espanha 33,3	Espanha 8,1	Espanha 10,1	Espanha 19,8	R.Unido 42,0
França 15,2	Portugal 28,3	França 8,1	França 5,6	Portugal 4,1	Espanha 4,0
Espanha 14,5	França 4,2	Portugal 4,0	Portugal 3,4	França 3,7	França 3,4
Itália 3,6		Itália 2,7	Itália 2,2		Itália 1,7
					Portugal 1,1

Legenda: \*Concorrentes directos de Portugal \*Outros destinos

Fonte: Turismo de Portugal: “10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal”,

Tabela 2: Os melhores destinos de golfe segundo os consumidores, Janeiro 2006

Tal como é facilmente perceptível na Tabela 1, Portugal teve, ao nível da União Europeia (EU), em 2006, um dos melhores desempenhos, ao nível da prática da modalidade do golfe, encontrando-se sempre classificado entre os 5 primeiros, em relação às preferências dos turistas Europeus.

As viagens internacionais por ano para a Europa obtidas pelo mercado do golfe ascende a 1 milhão<sup>3</sup> de turistas, sendo que o golfe é o principal motivo da deslocação. Este número de turistas representa um fluxo de 0,4% dos visitantes da Europa, sempre com 1 ou mais noites de duração de visita.

<sup>3</sup> Estudo do Turismo de Portugal: “10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal”, publicado em 2006.



Segundo os profissionais da área, as viagens de golfe para Portugal crescem a um ritmo de cerca de 7% ao ano<sup>4</sup>, podendo entre 2006 e 2016, quase duplicar o número de turistas existentes no país, criando assim uma mais-valia para o turismo nacional.

### 2.1. Evolução do número de federados em Portugal entre 2006 e 2010.

	2006	2007	2008	2009	2010
Total Federados Activos	13874	14342	14768	14546	14634

Fonte: Relatório anual de contas 2010 da Federação Portuguesa de Golfe (FPG)

**Tabela 3: Evolução do número de federados em Portugal entre 2006 e 2010.**

Segundo a Tabela 2, mesmo com a atual conjuntura económica mundial, o golfe em Portugal está numa tendência de subida no que diz respeito aos praticantes nacionais do desporto, ainda que o número de federados na Federação Portuguesa Golfe (FPG) seja muito inferior ao número de praticantes efetivos da modalidade no país.

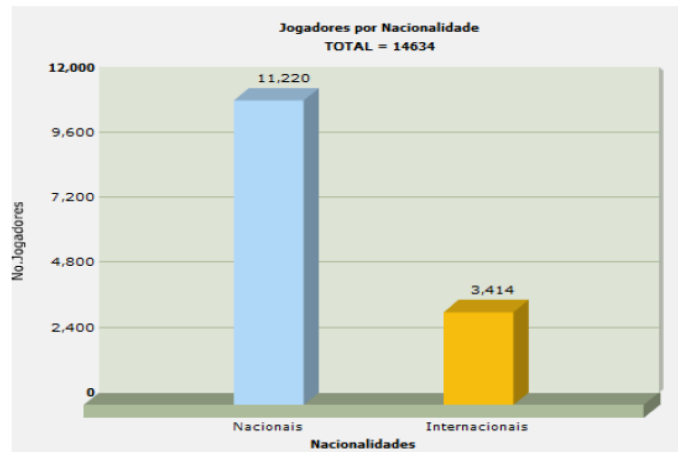
É igualmente de fácil perceção que o golfe em Portugal esteve em crescimento acelerado até ao ano de 2008, sendo que em 2009 teve uma ligeira quebra, recuperada logo no ano seguinte.

---

<sup>4</sup> Segundo estudo do Turismo de Portugal: “10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal”, publicado em 2006.



## 2.2. Número de jogadores federados em Portugal por nacionalidade no ano de 2010

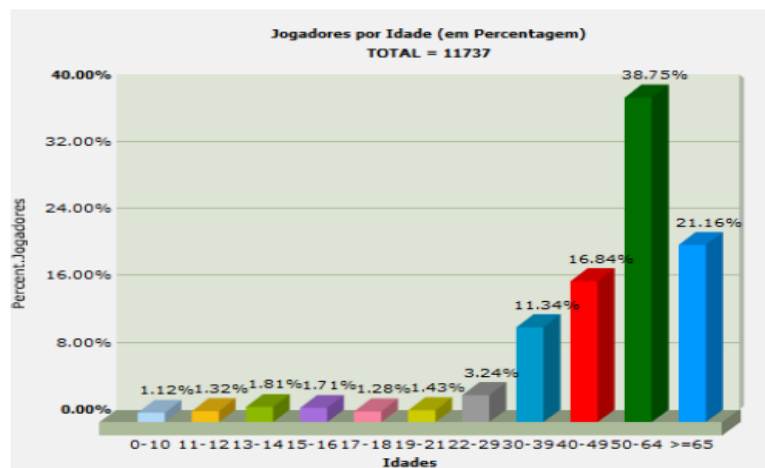


Fonte: Relatório anual de contas 2010 da Federação Portuguesa de Golfe (FPG)

**Gráfico 1: Número de jogadores federados em Portugal por nacionalidade no ano de 2010**

Pela análise do gráfico 1, facilmente se percebe que do número de praticantes de golfe em Portugal, 23,3% são residentes com nacionalidade estrangeira.

## 2.3. Distribuição percentual de jogadores de golfe em Portugal por escalão etário



Fonte: Relatório anual de contas 2010 da Federação Portuguesa de Golfe (FPG)

**Gráfico 2: Distribuição percentual de jogadores de golfe em Portugal por escalão etário**



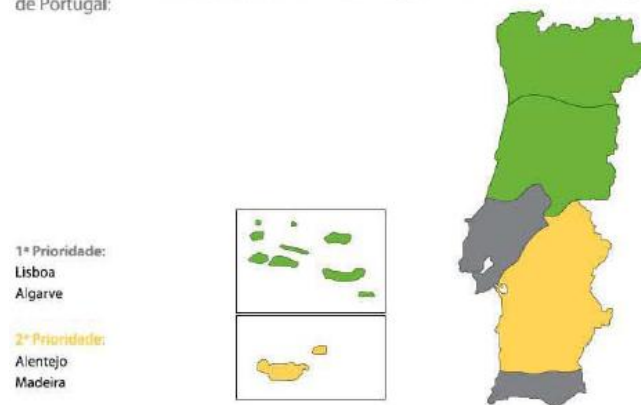
O gráfico 2 permite constatar que o golfe é um desporto praticado, na sua maioria, por pessoas com idade superior a 50 anos.

Pode assim afirmar-se que o golfe é um desporto muito importante para algumas classes etárias, pelo simples facto de que admite qualquer tipo de idades para a prática da modalidade, sem que existam entraves físicos para poder iniciar a aprendizagem.

Além de permitir a sua prática por pessoas de qualquer idade, existe também a possibilidade de pessoas incapacitadas praticarem a modalidade, com o desenvolvimento de um inúmero conjunto de técnicas e procedimentos.

Tal como noutros países da União Europeia, tentou-se em Portugal desenvolver o conceito de campo de golfe público, tendo-se iniciado um projeto em Lisboa, no Jamor, onde foram construídas as infraestruturas necessárias ao apoio de um campo com 18 buracos. Os primeiros 9 buracos ainda chegaram a ser projetados e feitas algumas obras para a sua implantação, mas devido a uma providência cautelar interposta por um grupo de cidadãos que se intitulam por “Amigos do Jamor”, a sua construção foi suspensa, aguardando-se autorização para a sua conclusão, sendo certo que esta infra-estrutura poderia trazer uma mais-valia para o desenvolvimento do desporto e da modalidade em Portugal.

A prioridade de desenvolvimento do turismo de golfe é diferente nas várias regiões de Portugal:



Fonte: Turismo de Portugal: “10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal”,

**Gráfico 3: A prioridade de desenvolvimento do turismo de golfe é diferente nas várias regiões de Portugal**



Verifica-se, portanto, que em 2006 a intenção, segundo o Turismo de Portugal, era apostar no desenvolvimento do golfe em Portugal, dirigindo-se a sua prioridade para o Algarve e Lisboa, seguindo-se o Alentejo e Madeira. Em todas as restantes regiões do país o golfe é assumido como um produto turístico complementar, valorizando as ofertas principais dessas regiões.

Tal como os planos do Turismo de Portugal deixavam transparecer, o golfe em Portugal desenvolveu-se bastante nos últimos 6 anos, destacando-se a construção de 8 campos de golfe no Algarve.

É igualmente importante divulgar e apresentar conteúdos, tal como é feito noutros países da União Europeia, por forma a desmistificar o golfe como desporto de elite, apresentando-o como um turismo de massas, permitindo desta forma alargar a prática da modalidade a uma percentagem maior da população. Para isso é necessário fomentar a criação de campos municipais e públicos, contando com o apoio do governo central e autárquico. Contudo, a passagem do IVA para a taxa máxima (23%) poder-se-á considerar um duro golpe para os campos de golfe em si, e uma enorme barreira no que se refere à tendência de crescimento do número de praticantes.



# Capítulo III



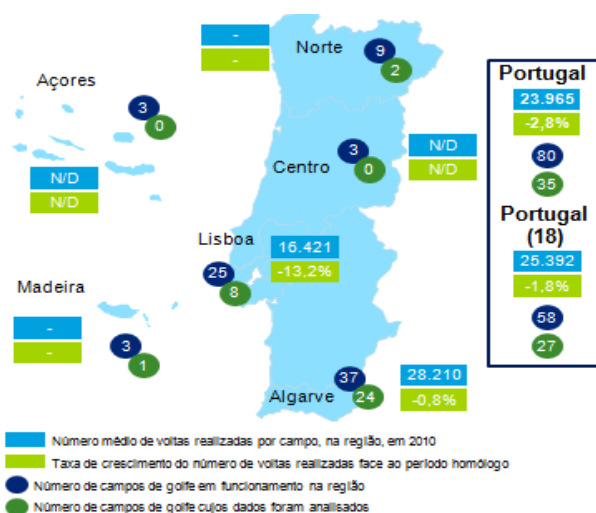
### 3. A importância do golfe para o turismo

Neste capítulo abordar-se-á a procura e a oferta turística do golfe em Portugal, com os dados mais atualizados possível, tentando assim caracterizar um conjunto de fatores que facilmente traduzem a realidade do golfe no país e, o seu reflexo no turismo.

#### 3.1. Oferta turística de golfe em Portugal

Em Portugal no ano de 2010 existiam 80 campos de golfe<sup>5</sup> distribuídos da seguinte forma:

- 9 campos de golfe no norte;
- 3 campos de golfe no centro;
- 25 campos de golfe em Lisboa
- 37 campos de golfe no sul;
- 3 campos de golfe no arquipélago da Madeira;
- 3 campos de golfe no arquipélago dos Açores.



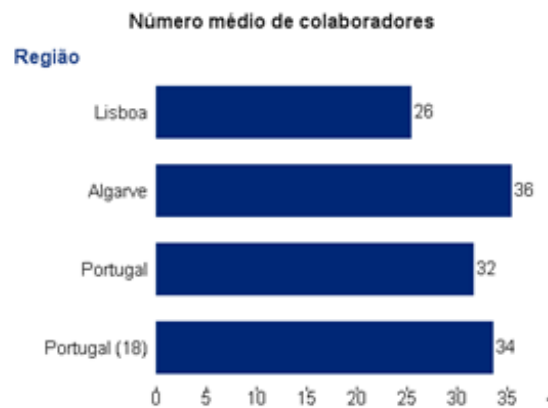
Fonte: Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite

Gráfico 4: Localização dos campos de golfe em Portugal, por regiões.

<sup>5</sup> Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite.



Com a tendência de crescimento da área do golfe e, com os projetos que estão aprovados para a construção de novos campos, é muito provável que nos próximos anos o número de campos sofra um aumento significativo, à medida que a receita do turismo conquista peso percentual sobre o PIB nacional.



Fonte: Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite

**Gráfico 5: Número médio de colaboradores.**



Fonte: Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite

**Gráfico 6: Representatividade das áreas funcionais.**

No que diz respeito ao número médio de colaboradores por campo de golfe em 2010 é de 32 colaboradores. Segundo o gráfico 7, 50,4% (16 pessoas) está afeta à área de manutenção dos campos, que necessita em termos humanos de um maior número de



recursos para manter todo o percurso no estado desejado para a prática da modalidade. Transversalmente a todo o sector do golfe, encontram-se ainda os custos de pessoal, com uma representatividade de cerca de 47,7% sobre os custos operacionais totais, tendo ainda assim decrescido em 5,6 em relação ao ano de 2009<sup>6</sup>.

### 3.2. Procura turística de golfe em Portugal

Em 2010 o número de voltas realizadas em Portugal reduziram em cerca de 2,8%, para um total de 1.917.200, onde 1.862.560 destas foram comercializadas a um preço médio de €50, menos €2 que em 2009. A diferença entre as voltas realizadas e as comercializadas, resulta o número de cortesias (voltas oferecidas) sem qualquer retorno financeiro direto.

O número médio de voltas realizadas por campo fixou-se nas 23.822, sendo que apenas nos campos do Algarve esse valor rondou em média as 28.210 voltas<sup>7</sup>.

Do total de voltas realizadas em 2010 apenas 325.924 (17%) foram realizadas por clientes com nacionalidade portuguesa, sendo as restantes 1.591.276 efetuadas por turistas internacionais. O maior emissor é o Reino Unido, com um total de 48% do total de clientes, seguindo-se da Alemanha e da Escandinávia com 10,5% e 7,3%, respetivamente<sup>8</sup>.

Os campos da região centro são os únicos com uma taxa de ocupação de jogadores nacionais a rondar os 65%, sendo que o Algarve, embora seja a zona com mais voltas realizadas por campo, tem uma taxa de jogadores nacionais de cerca de 8%. A taxa de ocupação média do total dos 80 campos nacionais situou-se, no ano de 2010, nos 39,1%, ficando muito aquém da taxa de ocupação máxima total<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite.

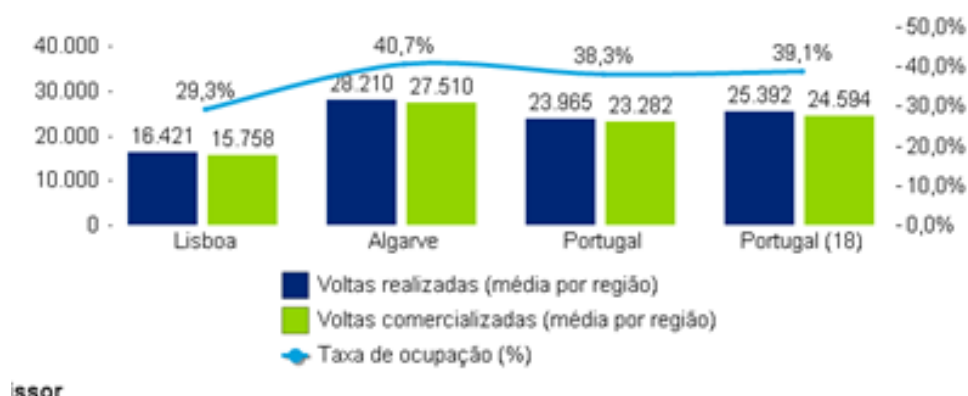
<sup>7</sup> Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite.

<sup>8</sup> Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite.

<sup>9</sup> Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite.



Número médio de voltas realizadas e taxa de ocupação



Fonte: Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Deloitte

**Gráfico 7: Número médio de voltas realizadas e taxa de ocupação.**

Segundo o gráfico 7, o Algarve tem a maior taxa de ocupação de campos de golfe, a nível nacional, com um total de 40,7%, menos de metade da sua capacidade total

Numa situação oposta, encontra-se a região de Lisboa, com uma taxa de ocupação de 29,3%, o que significa cerca de um terço da ocupação, situação que não se torna suficiente para atingir o *even break point*.

O gasto médio do turista de golfe em Portugal, em 2004, ascendeu aos 260€ diários, divididos nas seguintes proporções:<sup>10</sup>

- Alojamento: 20%;
- Refeições: 18%;
- Serviços em campos de golfe: 13%;
- Compras e lazer: 18%;
- Voos: 13%;
- Aluguer de carro: 8%;
- Outros gastos: 10%.

<sup>10</sup> Segundo estudo do Turismo de Portugal: “10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal”, publicado em 2006.

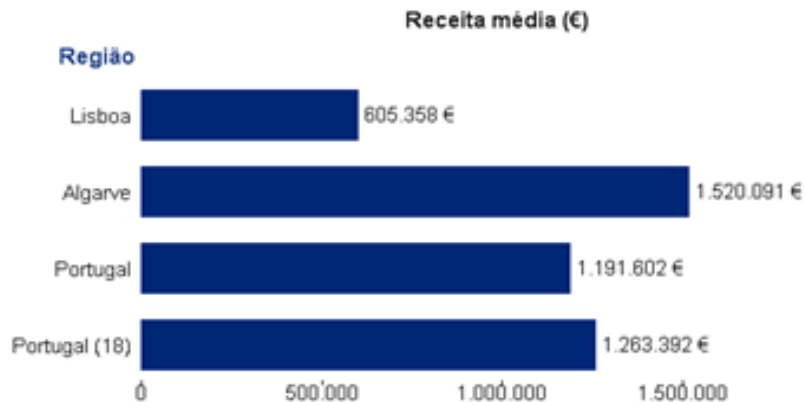


Com esta divisão de gastos pelo sector do turismo, é fácil de perceber que o sector do golfe ainda tem muito espaço para se desenvolver, podendo ajudar muito todo o sector da atividade turística.

De acordo com o referido anteriormente, é de realçar que a época alta do Golfe no Algarve, é em Abril/Maio e Setembro/Outubro, complementando a procura do Turismo de Sol e Mar, que faz sentir a sua época de maior procura nos meses de Verão (Junho, Julho e Agosto).

### 3.3. Resultados operacionais e financeiros dos campos de golfe em Portugal

Após a apresentação da procura e oferta turística, achou-se importante apresentar os resultados operacionais e financeiros do conjunto de campos em Portugal, que nesta altura, ao invés do que seria expectável, não se encontram a contribuir para a evolução da economia nacional.

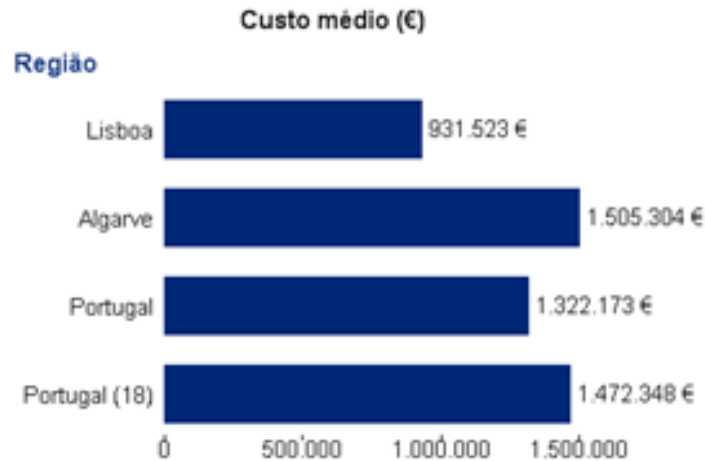


Fonte: Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite

**Gráfico 8: Receita média.**

O volume de negócios da indústria do golfe ascendeu, em 2010, aos 95 milhões de Euros, com uma receita média por campo de €1.191.602, criando um decréscimo em relação a 2009 de 6,5%<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite.



Fonte: Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite

**Gráfico 9: Custo médio.**



Fonte: Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite

**Gráfico 10: Lucro bruto da operação.**

O custo operacional médio das estruturas dos campos de golfe nacionais, em 2010, ascendeu aos €1.322.173, cerca de 5,6% abaixo do ano anterior. De qualquer das formas o *EBITDA* (*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*) médio por campo registou uma perda anual de €130.571, num total nacional de €10.445.680 de prejuízo do sector. Os campos de golfe do Algarve apresentam um *EBITDA* médio positivo de €14.787, sendo os únicos que têm rentabilidades positivas<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Relatório Anual do Golfe 2010 – CNIG/Delloite



Assim sendo, é fácil perceber que a grande maioria dos campos de golfe dão prejuízo aos investidores, ficando muito aquém do que seria o mínimo expectável para manter qualquer negócio com o objetivo de lucro.

Para quem não está familiarizado com este tipo de negócio, este seria um fator crítico, suficiente para encerrar qualquer campo. Contudo, contrariando todas as regras, existem cada vez mais campos de golfe, estando estes e na sua grande maioria associados a *resorts*, empreendimentos turísticos e outros negócios. É desta relação de dependência que existe a necessidade de abertura dos campos de golfe, minimizando os seus custos, na sua grande maioria através de receita gerada com o mercado imobiliário e dos hotéis associados a cada campo.

Com o desenvolvimento do turismo em Portugal e, com a abertura de novos recintos turísticos, é expectável que os campos de golfe continuem a crescer proporcionalmente ao mesmo ritmo que as instalações turísticas.

#### **3.4. O “Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)”**

Ao abordar-se a importância do golfe para o Turismo Português e Algarvio, é importante tomar nota de algumas referências, relativamente à área de negócios e, às perspectivas de evolução do Turismo no que diz respeito a esta área de atuação.

Na introdução do PENT, o Ministério da Economia, refere-se ao Golfe como um recurso excecional, com um potencial enorme de desenvolvimento a curto prazo.

“ Portugal dispõe das “matérias-primas” – condições climáticas, recursos naturais e culturais – indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de 10 produtos turísticos Estratégicos: Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, e Gastronomia e Vinhos.”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Transcrição feita do PENT.



Da transcrição do PENT, anteriormente referida, verifica-se que o golfe está contemplado como um dos 10 produtos turísticos estratégicos para o desenvolvimento a curto prazo do Turismo em Portugal, distinguindo-se pela sua inovação e qualidade, conseguindo, com a sua vocação natural, competir com os seus “concorrentes diretos”, abordando com bastante êxito o seu mercado alvo e os possíveis clientes.

É ainda relatado no PENT que, alguns operadores e outros agentes de mercados internacionais, referem Portugal como um “país *resort*”, com diversidade concentrada, onde o Golfe é tomado como uma das componentes principais, juntando-se aos casinos, praias, planícies, florestas, cidades, etc.

As referências do PENT em relação ao Algarve referem o Golfe, bem como o Turismo de Negócios, como as atividades que poderão reduzir a sazonalidade, potenciando as suas capacidades para aumentar a procura de *resorts* integrados, tornando a região como um destino de referência internacional.

Espera-se que as “viagens de Golfe” na União Europeia dupliquem até 2015 e que, segundo o PENT, Portugal se torne como o principal destino de Golfe da União Europeia, com a expectativa de se tornar uma das melhores referências a nível mundial.

A criação de “*Resorts* Integrados” é por diversas vezes referenciados ao longo de todo o documento, sendo o golfe e os spas considerados como uma aposta a ter em conta para o desenvolvimento deste conceito.

Os principais fatores que poderão tornar o Algarve como um forte destino mundial de golfe são: concentração de campos de qualidade, o número de horas de sol diárias e o clima ameno existente durante todo o ano. Segundo o PENT, para potenciar o destino, é necessário promover a construção de campos de golfe desenhados por arquitetos de renome em novos *resorts* e assegurar a realização de alguns torneios anuais de referência a nível internacional.

Na conclusão do “Plano Estratégico Nacional do Turismo”, é relatado o golfe como uma das áreas de grande desenvolvimento até 2015, onde se fala no Algarve como um



destino de referência, em primeiro lugar devido à qualidade e, depois pelo fluxo de clientes, onde se tentará captar todo o tipo de clientes, desde os iniciantes até aos profissionais.

Segundo o PENT, espera-se que em 2015 existam 80 campos de golfe (pelo menos 40 no Algarve), com *standards* de qualidade, a nível nacional. O retorno esperado de turistas de golfe num prazo de três anos é expectável que ultrapasse os 50%, gerando um crescimento anual acima dos 8%.

É assim facilmente perceptível que o golfe, em Portugal, se encontra em franca expansão, sendo que o Algarve é o destino nacional onde mais se aposta. É importante salientar que, mesmo com os anos de rutura económica que se fazem sentir, o golfe não tem descido aos níveis de quebra de receita que outras áreas de negócio têm atingido.



# Capítulo IV



#### **4. Legislação turística e hoteleira: critérios e matrizes de classificação**

No contexto do estudo a efetuar, considera-se essencial abordar a classificação e os parâmetros fundamentais de algumas estruturas relacionadas com o Turismo.

Inicia-se pelo Artigo 1º do Decreto-Lei Nº 423/83 que aborda o regime jurídico de utilidade turística: “A utilidade turística consiste na qualificação atribuída aos empreendimentos de carácter turístico que satisfaçam os princípios e requisitos definidos no presente diploma e suas disposições regulamentares”. Com este Artigo, verifica-se que obviamente qualquer empreendimento turístico, quer seja hotel, pensão, entre outros, terá que trazer algo de benévolo para a comunidade e para o desenvolvimento do Turismo em Portugal, caso contrário não será reconhecido como de utilidade turística, logo, embora possa ser classificado, não terá regalias na isenção de alguns impostos e contribuições para o Estado.

Embora o conteúdo deste diploma seja de extrema importância, optou-se por incidir mais sobre aspetos classificativos das estruturas.

Começar-se-á por abordar a legislação de empreendimentos turísticos, onde se pretende focar parâmetros utilizados para uma classificação final.

##### **4.1. Empreendimentos Turísticos**

###### **Decreto-Lei n.º 228/2009 de 14 de Setembro**

O Decreto-Lei n.º 228/2009 de 14 de Setembro veio revogar o n.º 39/2008 de 7 de Março, dizendo este regulamento respeito ao estabelecimento do regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

Segundo o Artigo 2º alínea 1- “Consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento [...] dispondo de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares”.



Para distinguir os diversos tipos de empreendimentos turísticos, o Artigo 4º diferencia as seguintes tipologias:

- Estabelecimentos hoteleiros;
- Aldeamentos turísticos;
- Apartamentos turísticos;
- Conjuntos turísticos (resorts);
- Empreendimentos de turismo de habitação;
- Empreendimentos de turismo em espaço rural;
- Parques de campismo e caravanismo;
- Empreendimentos de turismo natureza.

Pode assim verificar-se que a situação se encontra muito bem delineada, existindo legislação objetiva e clara acerca dos diversos tipos de empreendimentos.

Para mais facilmente se perceber o sistema de classificação imposto nesta área torna-se evidente abordar a definição dos primeiros quatro tipos de empreendimentos turísticos.

De forma a melhor explicar esta situação, mais à frente recorrer-se-á a outro Decreto-Lei que agrupa estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos, no qual é contida uma matriz de classificação muito clara e objetiva com os parâmetros exigidos para cada tipo de empreendimento, classificando-os em estrelas.

No que diz respeito a conjuntos turísticos (*resorts*), aborda-se a sua definição, pelo facto de fazer parte da integração deste, a construção de um campo de golfe, bem como outras estruturas complementares.

Segundo o número 1- do Artigo 11º do mesmo Decreto-Lei, “são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços [...] vocacionados a uma locação diária”. Segundo o ponto



2- deste Artigo, “os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados nos seguintes grupos:

- a) Hotéis;
- b) Hotéis-apartamentos (Aparthóteis)[...];
- c) Pousadas [...]

O número 1- do Artigo 13º mostra que “são aldeamentos turísticos os empreendimentos constituídos por um conjunto de instalações [...] situadas em espaço continuamente territorial [...]”. O número 2- deste artigo, diz que “Os edifícios que integram os aldeamentos turísticos não podem exceder três pisos [...]”.

Segundo o Artigo 14º “são apartamentos turísticos os empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, mobiladas e equipadas, que se destinem a proporcionar alojamento e outros serviços complementares e de apoio a turistas”.

Transcrevendo o número 1 – do Artigo 15º “São conjuntos turísticos (*Resorts*) os empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial [...] integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos [...] e ainda um equipamento de animação autónomo e um estabelecimento de restauração”. Segundo o número 2- deste artigo, “[...] consideram-se equipamentos de animação autónomos :

- a) Campos de Golfe;
- b) Marinas, portos e docas de recreio;
- c) Instalações de *Spa*;

[...]

O artigo anteriormente abordado refere os campos de golfe como um equipamento de animação autónoma, mas não faz qualquer referência a exigências colocadas para a sua construção ou exploração.



Os restantes artigos deste diploma, falam muito genericamente das exigências, deveres e responsabilidades que os proprietários ou exploradores de qualquer empreendimento turístico terão que cumprir para o manter operacional, remetendo-os muitas vezes para outros decretos.

Surge assim a necessidade de abordar o Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março.

### **Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril**

Neste diploma pode ver-se a exatidão e rigor exigido aos empreendimentos turísticos dos seguintes tipos:

- Estabelecimentos hoteleiros;
- Aldeamentos turísticos;
- Apartamentos turísticos.

Todos os empreendimentos referidos anteriormente terão que possuir uma série de equipamentos e características para que possam ser classificados como tal.

De seguida explicar-se-á a matriz de classificação criada para os estabelecimentos hoteleiros, que se encontra dividida em 5 categorias:

- 1) Instalações;
  - 1.1) Acessos;
  - 1.2) Zonas Comuns;
  - 1.3) Zonas de Serviço;
  - 1.4) Unidades de alojamento (quartos ou apartamentos);
  - 1.5) Área dos quartos;
  - 1.6) Área dos apartamentos;
  - 1.7) Estacionamento.



- 2) Equipamentos/mobiliário:
  - 2.1) Equipamento do quarto;
  - 2.2) Equipamentos das salas de estar e de refeições;
  - 2.3) Equipamentos da cozinha ou *kitchenette*;
  - 2.4) Equipamento/acessórios sanitários;
  - 2.5) Sistemas de vídeo e áudio;
  - 2.6) Telecomunicações;
  - 2.7) Equipamentos suplementares;
- 3) Serviço:
  - 3.1) Limpeza e arrumação das unidades de alojamento;
  - 3.2) Alimentação e bebidas;
  - 3.3) Pequeno-almoço;
  - 3.4) Receção/acolhimento;
  - 3.5) Lavandaria/engomadoria;
  - 3.6) Outros.
- 4) Lazer:
  - 4.1) Equipamentos e instalações;
  - 4.2) Outros.
- 5) Qualidade ambiental e urbanística.

A cada uma destas categorias estão associados um número de requisitos específicos, com um número de pontos a atribuir, caso os estabelecimentos hoteleiros os possuam.

Existem requisitos que são obrigatórios nas unidades com categoria mais alta e, nas categorias mais baixas são opcionais.

Por cada requisito cumprido, exceto se for obrigatório em todos os tipos, é atribuído um número de pontos, que varia entre os 1 e os 30 pontos.

No final será atribuída uma classificação à unidade, que se reflete através número total de pontos que a unidade, que se submeteu à avaliação consegue obter.



Para que a unidade seja considerada de:

- 1 Estrela, necessita de obter no mínimo 108 pontos;
- 2 Estrelas, necessita de obter no mínimo 138 pontos;
- 3 Estrelas, necessita de obter no mínimo 188 pontos;
- 4 Estrelas, necessita de obter no mínimo 210 pontos;
- 5 Estrelas, necessita de obter no mínimo 218 pontos.

No que diz respeito aos Aldeamentos turísticos e aos apartamentos turísticos, a matriz é muito idêntica, sendo as cinco categorias iguais, alterando apenas os requisitos e os pontos atribuídos a cada um deles, bem como o número de pontos para atingir uma unidade de 1, 2, 3, 4 ou 5 estrelas.

Esta é a classificação, na área do turismo, mais clara e rigorosa que existe, não deixando sombra para dúvidas da sua objetividade e justiça. Qualquer estabelecimento hoteleiro, aldeamento turístico ou aparthotel terá que passar por esta avaliação, criando ou não condições para ser aceite como unidade classificada.

#### **4.2. Estabelecimentos de Restauração ou Bebidas**

Tal como no golfe, na área da restauração e bebidas a legislação ainda se encontra um pouco deficitária, existindo estabelecidos apenas ligeiros requisitos para a classificação de Restaurantes ou Bares.

#### **Portaria n.º 215/2011 de 31 de Maio**

O Artigo 1º deste diploma: “estabelece os requisitos específicos relativos a instalações, funcionamento e regime de classificação aplicáveis aos estabelecimentos de restauração ou de bebidas [...]”.



Quando se fala em classificação dos estabelecimentos, surge o Artigo 2º, que diferencia apenas os estabelecimentos de restauração dos estabelecimentos de bebidas. Do Artigo 3º ao 14º deste diploma abordam-se as exigências mínimas colocadas a estes tipos de estabelecimentos para iniciar a atividade, não criando parâmetros específicos para a classificação de diversos tipos de Restaurantes e Bares.

Citando o Artigo 17º (“Classificação dos Estabelecimentos”): “A adoção de uma classificação com vista à diferenciação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas é voluntária e da responsabilidade exclusiva das associações e agentes do sector turístico”.

Com este artigo remetem-se todas e quaisquer responsabilidades de uma possível classificação para as entidades especializadas em Turismo, que não criaram qualquer matriz com requisitos para determinar quais os restaurantes de categoria superior e inferior.

Dentro deste sector as normas não se encontram bem definidas, existindo mesmo alguma dificuldade por parte de organismos oficiais em definir ou explicar qual o tipo de classificação existente na área em Portugal.

Em contacto com a AHRESP<sup>14</sup>, chegou-se à conclusão que neste momento os restaurantes são divididos entre “Restaurantes de Luxo” e “Outros”.

A legislação para a qual somos remetidos data do ano de 1997, ou seja, já se encontra bastante desatualizado, sendo ainda hoje o que distingue estes 2 tipos de restaurantes.

### **Decreto Regulamentar n.º 38/97 de 25 de Setembro<sup>15</sup>**

Segundo o Artigo 1º: “Os estabelecimentos de restauração podem utilizar a denominação de “restaurante” ou qualquer outra que seja consagrada, nacional ou internacionalmente, pelos usos da atividade, nomeadamente “marisqueira”, “casa de

---

<sup>14</sup> Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal.

<sup>15</sup> Encontra-se nos anexos.



pasto”, “pizzeria”, “snack-bar”, “self-service”, “eat-driver”, “take-away” ou “fast-food”.

Segundo o Artigo 2º: “Os estabelecimentos de bebidas podem usar a denominação “bar” [...] “cervejaria”, “café”, “pastelaria”, “confeitaria”, [...]”.

Como se pode verificar, os restaurantes e estabelecimentos de bebidas estão possibilitados a utilizar qualquer denominação, não existindo controlo por parte de alguma autoridade, sendo apenas necessário, desde que a sua atividade se adapte ao nome atribuído.

No Anexo I deste decreto de lei, existe uma matriz denominada de: “Tabela que estabelece os requisitos mínimos das instalações e de funcionamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas” e o Anexo II: “Tabela que estabelece os requisitos mínimos das instalações e de funcionamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas de *Luxo*”.

Tal como já tinha sido referido anteriormente e, conforme referência da AHRESP, os estabelecimentos poderão ser definidos como de “Restauração e Bebidas” ou de “Restauração e Bebidas de Luxo”.

Em ambas as matriz de classificação, tal como é possível verificar no anexo II, encontra-se dividida em cinco categorias:

- 1) Infraestruturas;
- 2) Zonas destinadas aos utentes;
- 3) Zonas de serviço;
- 4) Acessos;
- 5) Serviços.

Pode assim verificar-se que, como seria expectável, as exigências para ser classificado como estabelecimento de luxo é superior à de um estabelecimento normal.



Ao contrário da classificação de estabelecimentos hoteleiros, na área das comidas e bebidas, a matriz, em vez da atribuição de pontos, por requisito cumprido, classifica-o apenas como existente ou não.

Caso não sejam cumpridos todos os requisitos exigidos para ser estabelecimento de luxo ou estabelecimento de comida ou bebida, este não poderá ser classificado como tal.

Pode assim concluir-se que o desenvolvimento da classificação deste tipo de estabelecimentos ainda tem alguma margem de desenvolvimento, através da criação de um campo de diferenciação entre os restaurantes e bares, que não deveriam apenas ser diferenciados em duas categorias.



# Capítulo V



## 5. Painel de *experts* para o golfe

Para abordar uma classificação de campos de golfe, será necessário recorrer a conhecimentos técnico e prático na área, sendo que para isso, se optou por formar um grupo de *experts*, entendidos na área do golfe.

O primeiro passo a seguir, foi realizar uma lista de possíveis *experts* de golfe, nos quais foram incluídos: administradores e diretores de campos, profissionais de golfe, jogadores, responsáveis de operadores turísticos ligados ao golfe e alguns profissionais que já não trabalham na área, mas já deram um grande contributo para o desenvolvimento de alguns negócios associados ao golfe.

Como é facilmente perceptível, este é um tema que poderá trazer algum confronto de opiniões, pelo facto de não ser abordado muitas vezes entre *experts* da área. Neste contexto, foram enviados cerca de 70 questionários e, com bastante dificuldade, foram obtidas 25 respostas aos dois inquéritos submetidos.

No capítulo seguinte, por forma a ser apresentada uma matriz de classificação coerente, serão analisadas estatisticamente de forma clara e objetiva os resultados das respostas constantes no inquérito.

Para o tratamento das respostas, foi utilizado o Método de *Delphi*, não na sua totalidade, porque num grupo de *experts* desta dimensão, bem como na diversidade de ideias, não é possível entrar em inteira concordância entre todos, havendo assim uma grande disparidade de opiniões.

De qualquer forma, esclarece-se que, a metodologia *Delphi* não foi utilizada em sentido estrito, porque deveria ter existido mais interação com os *experts*, de forma a informá-los dos resultados e verificar o seu grau de concordância com as situações observadas. Esta é uma matéria que será abordada no último capítulo, assim como a sua metodologia.



### 5.1. Metodologia *Delphi*

O método *Delphi* surge em 1953, através dos autores Olaf Helmer e Norman C. Dalkey, tendo como principais características os seguintes aspetos:

- Anonimato na resposta, ao questionário, eliminando desta forma o efeito dos indivíduos dominantes, não permitindo assim que influenciem todo o grupo;
- Interação com retroação controlada: a relação com os *experts* é realizada com várias interações, com uma retroação controlada em cada etapa, como forma de reduzir os erros na transmissão de mensagens.
- A resposta estatística do grupo é analisada como um todo, garantindo que a opinião do grupo se define como um agregado conveniente das opiniões individuais na fase final. Assegura-se que a opinião de cada um dos membros se encontra presente no consenso final. Desta forma, reduz-se a pressão do grupo rumo à conformidade.

O Método de *Delphi* dá origem a um conjunto de perguntas cuidadosamente concebidas a formular a *experts*, sendo que na maior parte dos casos é necessária a ajuda de questionários para auxiliar a condução de entrevista.

As perguntas substituem-se por informações e opiniões que permitem corrigir as conclusões das primeiras etapas da operação, ou seja, no primeiro inquérito pede-se a opinião dos entrevistados sem limitações, sendo que a partir do segundo as respostas já começam a ser mais limitadas e fechadas.

A validação da conclusão depende do questionário e da seleção de *experts*. É necessário que o grupo escolhido tenha um conhecimento bastante aprofundado da área em questão, para que todos os temas abordados possam ser descortinados ao pormenor.

#### **Questionário**

As perguntas presentes em qualquer questionário devem ser claras, precisas e sem ambiguidades, para evitar respostas com interpretação imprecisa, vaga e errônea.



Mesmo com o cuidado na elaboração do questionário, é possível que uma pergunta não seja interpretada da mesma forma pelos *experts*, originando a uma má análise da situação.

- A implementação do questionário deve recair sobre uma equipa de analistas de excecional capacidade e valor técnico, ou seja, como já se tinha referido anteriormente, o grupo de *experts* tem que ser escolhido ao pormenor, de tal forma que os mesmos tenham conhecimentos em todos os temas que possam ser tratados.

### **Os Experts**

Por norma, os *experts* deverão ser as pessoas mais competentes na sua especialidade, ou que possam de uma forma muito positiva contribuir com a sua opinião para o estudo em questão. Normalmente os *experts* são seleccionados entre indivíduos de origem educacional diferente. As relações destes com a área em estudo devem ser estreitas. Quanto maior a diversidade de *experts*, mais aprofundado e perfeccionista poderá sair o estudo, contendo um maior número de opiniões, concentrando-as num consenso.

As participações devem ser a nível pessoal, não se admitindo delegações de poder nos colaboradores, ou seja, não deverá ser permitido que alguém responda pela pessoa à qual o inquérito foi direccionado.

### **Etapas do Processo**

Passo 1 : Envio do primeiro inquérito.

Passo 2: O número mínimo de questionários respondidos deverá ser de 25 (no final de todo o processo).

Passo 3: O questionário deve ir acompanhado de uma nota explicativa acerca do método de *Delphi*.



Passo 4: Envio do segundo inquérito, onde as perguntas devem ser fechadas. Por norma deverão ser de resposta qualitativa ordinal, de forma a permitir uma análise dos dados mais clara e objetiva.

Pensamos assim que este deverá ser o Método adotado para a realização do estudo, permitindo a verificação de consenso entre todos os *experts* da área do golfe, ainda que, como já foi referido anteriormente, exista bastante divergência entre todos os conhecedores da área de golfe selecionados.



# Capítulo VI



## 6. Proposta de critérios de classificação para campos de Golfe

Durante a consulta bibliográfica acerca do tema de classificação de campos de golfe, é facilmente perceptível que este ainda não sofreu grande discussão, sendo raramente referido em documentos já publicados.

No entanto, existe uma publicação do autor Stephen Shmanske (1999), no “*Atlantic Economic Journal*”, em que fala em “*The Economics of Golf Course – Condition and Beauty*”, em que aborda, embora não profundamente o tema da classificação e algumas das características que poderão dar origem a uma classificação.

Segundo Stephen Shmanske, a beleza de um campo depende mais das vistas e do *design deste* e não tanto do valor despendido na manutenção. Percebe-se assim facilmente que este autor nos mostra que as vistas e o *design* são muito importantes, mas não deverão entrar numa classificação, por não serem fatores que se alteram ao longo dos tempos, ao contrário da manutenção, que pode ter diferenças substanciais de um mês para o outro.

Com a leitura do documento, percebe-se ainda que a procura do golfe está diretamente relacionada com o preço, localização, envolvente populacional e com as características de qualidade, nas quais se inclui a dificuldade, estado e beleza do campo.

Este autor considera a condição e a beleza atributos dos campos:

- A condição refere-se ao comprimento, uniformidade e situação do relvado (manutenção): não devem existir ervas daninhas, nem áreas “empapadas” ou lamacentas, sendo a manutenção das árvores e da areia dos bunkers também muito importante;
- Uma boa manutenção implica que exista relação direta entre a condição do campo e o dispêndio orçamental da manutenção;
- Melhorar a condição do campo aumentará os lucros, sendo considerados os efeitos naturais mais importantes que os concebidos pelo homem;



- A maior parte dos custos de manutenção tem origem na equipa de manutenção, uso de fertilizantes, água e equipamentos de manutenção.

Facilmente se percebe que este autor dá grande importância à manutenção do campo, tendo esta ligação direta com o desempenho e lucros deste.

As diversas leituras realizadas ao longo da realização deste estudo, permitiram constatar que nenhum autor estudou a fundo a “classificação de campos de golfe” e que não chegou a uma matriz clara e objetiva, com parâmetros classificáveis.

Assim, foi importante a realização de vários questionários, para a criação de uma matriz com alguma consistência. De seguida apresenta-se o estudo empírico e todas as situações que deram origem à matriz de classificação.

Para verificar a disponibilidade dos *experts*, foi enviado um primeiro questionário<sup>16</sup>, onde se fizeram algumas perguntas base, verificando a experiência e a concordância com a introdução de uma matriz de campos de golfe para sua classificação a nível nacional.

Este primeiro inquérito foi enviado a cerca de 70 pessoas, sendo que apenas 30 responderam, obtendo uma taxa de resposta abaixo dos 50%. Após se verificar a não disponibilidade de *experts*, entrou-se em contacto com alguns deles, tentando verificar o porquê de não terem respondido e, grande parte das vezes, a resposta foi que não concordam com uma classificação de campos de golfe, porque não refletiria a verdadeira “performance” dos campos.

Apresenta-se de seguida a análise das respostas aos questionários.

---

<sup>16</sup> Questionário 1 – presente nos anexos.



Fonte: Primeiro inquérito realizado a *experts*

**Gráfico 11: Anos de experiência dos *experts* na área.**

Como é facilmente perceptível através da leitura do gráfico acima (Gráfico 11), o grupo de *experts* apresenta um intervalo de variação entre os anos de experiência na área, tendo o valor máximo de 40 anos e mínimo de 4 anos de experiência na área.

Tornou-se assim, ainda melhor o grupo de *experts*, pelo facto de existirem ideias mais conservadoras e ideias mais avançadas em relação a diversas opiniões.

De qualquer forma, 90% dos *experts* que responderam ao primeiro inquérito, encontram-se em concordância com a existência de uma matriz de campos de golfe, de forma a uniformizar a classificação de campos em Portugal.

Ainda no primeiro questionário, a pergunta que mais auxiliou à construção do segundo, foi: “quais os parâmetros que mais importância teriam na construção de uma matriz de classificação de campos de golfe”, tendo a variedade de respostas sido enorme.



Dos 30 *experts* que responderam ao primeiro questionário, apenas um demonstrou a sua não disponibilidade para continuar a responder aos questionários submetidos, para a concretização de uma matriz de classificação.

Com o envio do segundo questionário, além do *expert* que não se encontrava disponível para responder, existiram mais quatro que não emitiram qualquer opinião acerca da importância de determinados parâmetros numa hipotética classificação de campos de golfe, tendo existido apenas 25 respostas para a efetivação da matriz de classificação.

Na construção do segundo questionário<sup>17</sup>, teve-se em atenção as respostas do primeiro, tendo dividido todos os parâmetros referidos pelos *experts* em 6 categorias:

- Infraestruturas/zonas de treino;
- Acessibilidades/zona envolvente;
- Facilidades/serviços;
- Características específicas do campo;
- Formação/certificação/condições de trabalho;
- Manutenção.

Cada um dos parâmetros apresentados exigia uma classificação de 1 a 5, em que 1 significa “Nada importante” e 5 significa “Muito importante”.

Por existir a necessidade de obtenção de uma resposta por parte de todos os *experts* para cada um dos parâmetros, quando o *expert* não respondia a algum deles, considera-se como resposta a mediana de todas as respostas dadas por esse *expert*, na categoria em questão. Durante a análise de todos os questionários, existiram apenas 11 vezes em que foi necessário efetuar este procedimento.

---

<sup>17</sup> Questionário 2 em anexo.



A pergunta 7, solicita ao *experts* que indiquem a importância relativa que atribuem a cada uma das categorias, sobre um total de 100%, para ser possível o cruzamento da classificação média de cada um dos parâmetros com as categorias correspondentes.

Após a receção das respostas dos *experts*, foram introduzidos todos os dados no *SPSS* (*Statistical Package for the Social Sciences*), de forma a conseguir-se tirar algumas conclusões lógicas acerca da opinião dos entendidos em golfe.

Abaixo encontram-se as tabelas de análise respeitantes a cada um dos parâmetros, onde indicam a média atribuída pelo conjunto de *experts* a cada um destes (numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “nada importante” e 5 “muito importante), bem como a importância média percentual relativa atribuída a cada uma das categorias.

Para mais fácil análise da média atribuída a cada um dos parâmetros, bem como a importância percentual relativa a cada uma das categorias, foi dividido o tratamento de dados por cada uma das categorias presentes no inquérito.<sup>18</sup>

## 6.1. Categorias

### 6.1.1. Categoria 1: Infra-estrutura/zonas de treino

#### Média da importância atribuída pelos *experts* e cada um dos parâmetros

		Statistics						
		<i>Clubhouse</i>	<i>Pratica</i>	<i>Academia</i>	<i>Putting green</i>	<i>Balneários</i>	<i>Jogo curto</i>	<i>Estacionamento</i>
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Mean</i>	4,8800	4,8000	3,7600	4,6400	4,7600	4,2400	3,8400

<sup>18</sup> Em anexo, apresentam-se todas as tabelas de frequência dos parâmetros, para alguma verificação que se ache necessária.

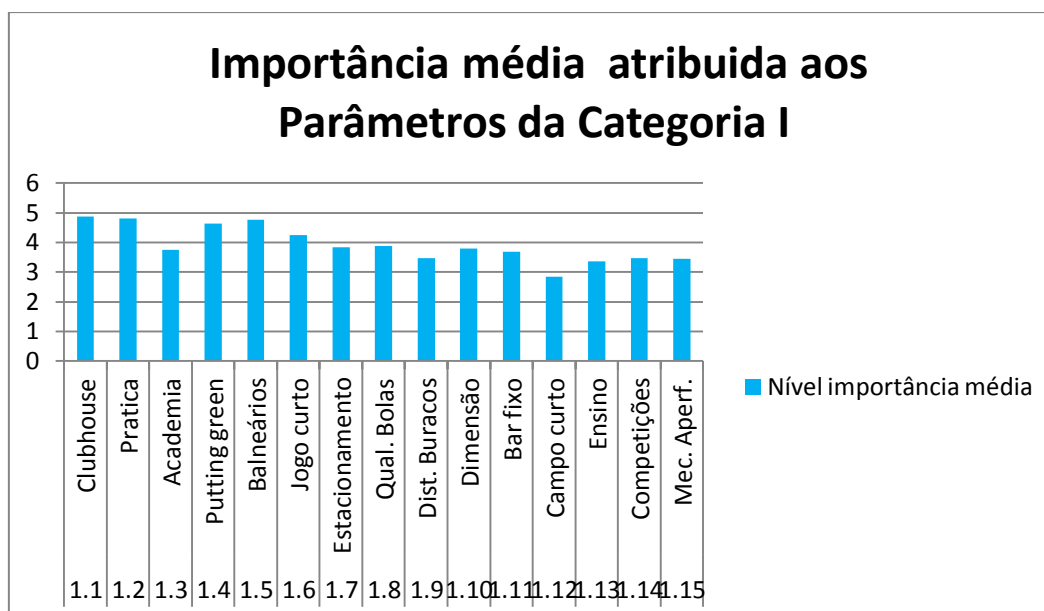


Statistics

	<i>Qual. bolas</i>	<i>Dist. Buracos</i>	<i>Dimensão</i>	<i>Bar fixo</i>	<i>Campo curto</i>	<i>Ensino</i>	<i>Competições</i>	<i>Mec. aperf.</i>
N Valid	25	25	25	25	25	25	25	25
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8800	3,4800	3,8000	3,6800	2,8400	3,3600	3,4800	3,4400

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 4:** Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria I.



Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Gráfico 12:** Nível de importância médio dos parâmetros da categoria I

Como se pode verificar (Tabela 3 e Gráfico 12), já como reflexo do primeiro inquérito, a existência de *clubhouse* é o parâmetro ao qual os *experts* dão mais importância, dentro desta categoria, seguindo-se o campo de prática e a existência de balneários.

O parâmetro ao qual é dado menos importância é a existência de campo de jogo curto, seguido da existência de áreas reservadas ao ensino.



Statistics

**Infra-estruturas/zonas de treino**

N	Valid	25
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>14,35</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 5: Percentagem média relativa atribuída à categoria 1**

Segundo a tabela 4, a média da importância atribuída pelos *experts* à categoria das infra-estruturas/zonas de treino é de 14,35%, sendo que existe uma grande variedade de respostas nesta categoria, como se pode ver nas tabelas em anexo.

**6.1.2. Categoria 2: Acessibilidades/Zona envolvente**

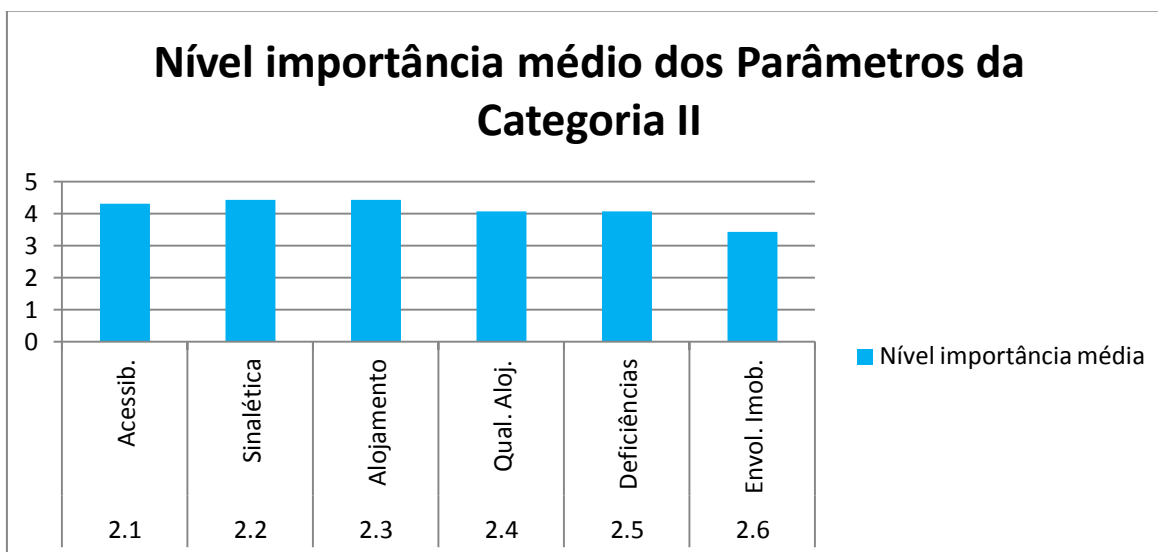
**Média da importância atribuída pelos *experts* e cada um dos parâmetros**

Statistics

		<b>Acessib.</b>	<b>Sinalética</b>	<b>Alojamento</b>	<b>Qual. aloj.</b>	<b>Deficiências</b>	<b>Envol.imob.</b>
N	Valid	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		<b>4,3200</b>	<b>4,4400</b>	<b>4,4400</b>	<b>4,0800</b>	<b>4,0800</b>	<b>3,4400</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 6: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria II.**



Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Gráfico 13: Nível de importância média dos parâmetros da categoria II**



Segundo a Tabela 5 e o Gráfico 13 e, ao contrário do que seria de esperar, depois do número de vezes que os *experts* referiram as acessibilidades no primeiro inquérito, a sinalética e o alojamento foram os parâmetros que estes consideraram mais importantes dentro da categoria de “acessibilidades/zona envolvente”. Já a envolvente imobiliária é considerada como de importância média, numa hipotética matriz de classificação de campos de golfe.

**Statistics**

Acessibilidades/Zona envolvente

N	Valid	25
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>11,79</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 7: Percentagem média relativa atribuída à categoria II.**

A média da importância atribuída pelos *experts* à categoria das Acessibilidades/zona de treino é de 11,79% (Tabela 6), sendo uma das que menos significado terá no final da classificação.

### 6.1.3. Categoria 3: Facilidades/serviços

#### Média da importância atribuída pelos *experts* e cada um dos parâmetros

**Statistics**

		Rest. Bar	Qualid. Rest.	Loja	Aluguer	Facilities	Profissional	Buggy Bar	Caddies
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		<b>4,8800</b>	<b>4,6400</b>	<b>4,4000</b>	<b>4,4800</b>	<b>3,0800</b>	<b>4,1600</b>	<b>3,8400</b>	<b>2,4800</b>

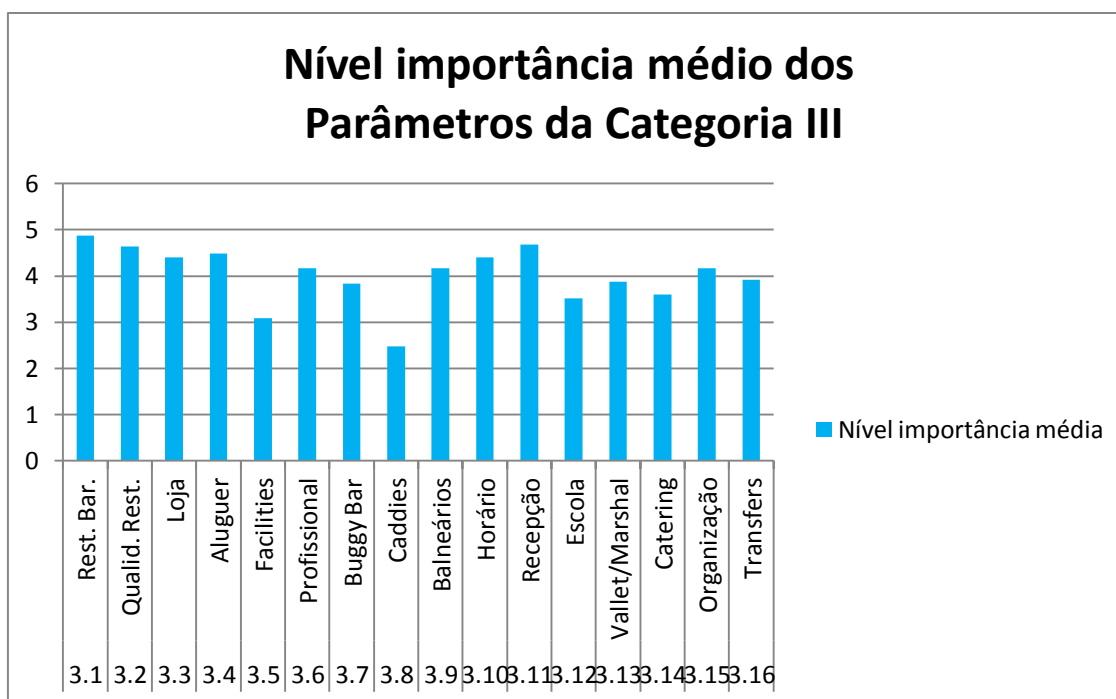


Statistics

		Balneários	Horário	Recepção	Escola	Vallet Marshal	Catering	Organização	Transfers
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1600	4,4000	4,6800	3,5200	3,8800	3,6000	4,1600	3,9200

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 8: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria III.**



Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Gráfico 14: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria III.**

Tal como no primeiro inquérito, a importância de existência de restaurante e bar no *clubhouse*, destaca-se isoladamente, seguindo-se a existência de recepção e a qualidade dos produtos do restaurante e bar/serviços oferecidos (Tabela 7 e Gráfico 14)

Os *caddies* disponíveis e a existência de *facilities* foram os parâmetros aos quais foi atribuída menos importância, muito provavelmente por serem serviços que são pouco requisitados pelos clientes.



Statistics

Facilidades/serviços		
N	Valid	25
	Missing	0
Mean		14,03

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 9: Percentagem média relativa atribuída à categoria III.**

A esta categoria foi atribuída uma importância idêntica a infra-estruturas/zonas de treino, situando-se esta na média de 14,03%. A distribuição das opiniões nesta categoria foi muito homogénea.

#### 6.1.4. Categoria 4: Características específicas do campo

**Média da importância atribuída pelos *experts* e cada um dos parâmetros**

Statistics

		Design	Comprimento	Rating	Nº buracos	Dificuldade	Profissional	Obstáculos	Tempo jogo
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,7200	4,0800	4,0800	4,5600	4,0400	3,8400	3,7600	4,2400

Statistics

		Nº competições	Volume jogo	Acessos	Sinalética	Par campo	Limpeza	Handicap	Destino golfe
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8400	4,0400	3,8800	4,3200	4,0800	4,4800	3,8400	4,2000

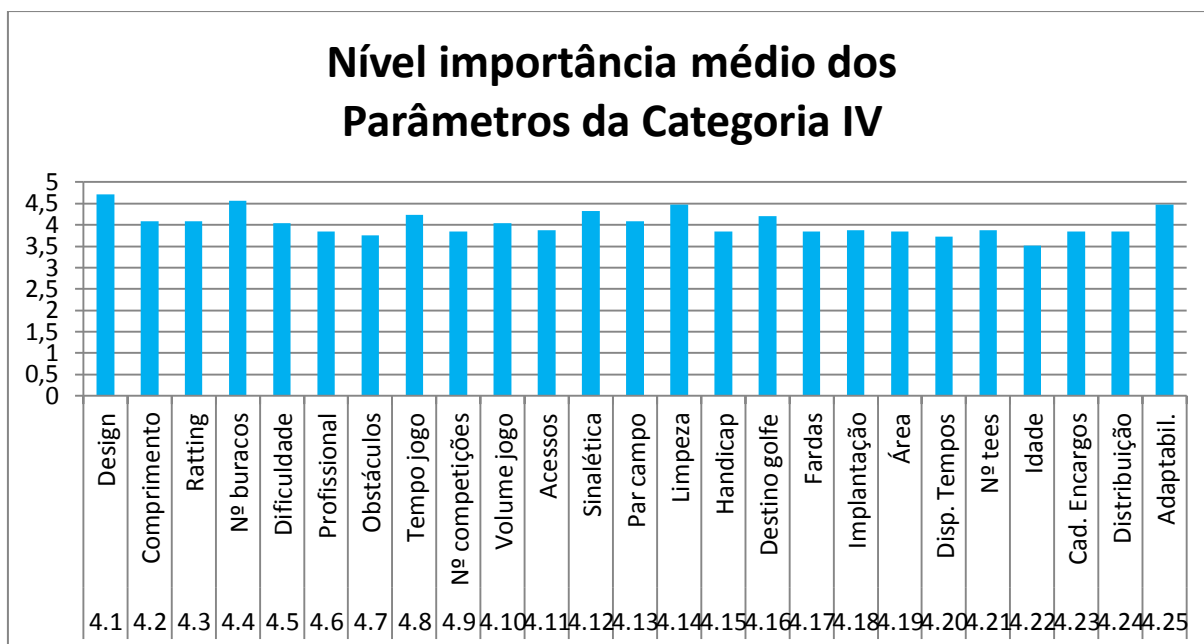


Statistics

	Fardas	Implantação	Área	Disp. tempos	Nº tees	Idade	Cad. encargos	Distribuição	Adaptabil.
N Valid	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8400	3,8800	3,8400	3,7200	3,8800	3,5200	3,8400	3,8400	4,4800

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

Tabela 10: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria IV.



Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

Gráfico 15: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria IV.

Segundo a Tabela 9 e o Gráfico 15, embora muito subjetivo e, podendo ser um dos parâmetros que mais dificuldade levantará numa hipotética matriz de classificação, o *Design* do campo e desenho dos *greens* foi o parâmetro que obteve uma maior média de importância, fazendo-se seguir pelo número de buracos.

O parâmetro disponibilidade dos tempos para os clientes externos é, nesta categoria, o que menos importância tem para os *experts*, demonstrando assim que o mercado alvo dos campos de golfe é cada vez mais o mercado interno.



Statistics

**Características específicas do campo**

N	Valid	25
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>18,79</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 11: Percentagem média relativa atribuída à categoria IV.**

Esta categoria classifica-se como a segunda mais importante para os *experts* (Tabela 10), com uma taxa de 18,79%, existindo um valor de 30% entre o nível de importância mais alto e o mais baixo atribuído pelos *experts* a esta categoria.

### 6.1.5. Categoria 5: Formação/certificação/condições de trabalho

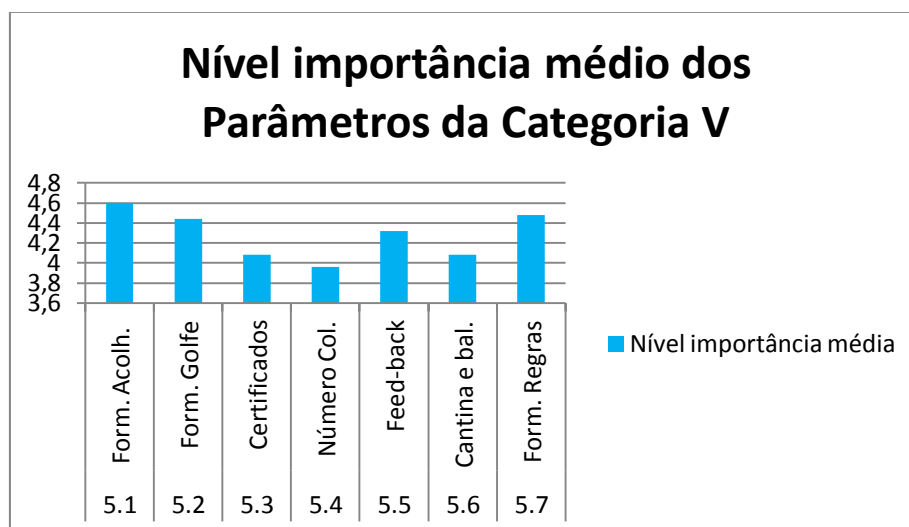
#### Média da importância atribuída pelos *experts* e cada um dos parâmetros

Statistics

		Form. acolh.	Form. golfe	Certificados	Numero col.	Feed-back	Cantina e Bal.	Form. regras
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		<b>4,6000</b>	<b>4,4400</b>	<b>4,0800</b>	<b>3,9600</b>	<b>4,3200</b>	<b>4,0800</b>	<b>4,4800</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 12: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria V.**



Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Gráfico 16: Nível de importância média dos parâmetros da categoria V.**



Conforme se pode analisar na Tabela 11 e no Gráfico 17, esta categoria é a que menos variação de opinião apresenta, sendo o parâmetro Formação em acolhimento/atendimento dada aos colaboradores o que mais importância terá para os *experts*. Já pelo contrário, o número de colaboradores existentes nos serviços inerentes ao campo, é o fator, que nesta categoria, menos importância terá.

Statistics

Formação/certificação/condições de trabalho		
N	Valid	25
	Missing	0
Mean		13,23

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 13: Percentagem média relativa atribuída à categoria V.**

Com uma importância relativa de 13,23% (Tabela 12), esta categoria encontra-se perto da grande maioria das outras, sendo a categoria mais equilibrada em termos de opiniões, no que diz respeito aos parâmetros.

### 6.1.6. Categoria 6: Manutenção

#### Média da importância atribuída pelos *experts* e cada um dos parâmetros

Statistics

		Manut. geral	Relva	Zona Envol.	Staff	Área armazen.	Viveiros
N	Valid	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,8000	4,2800	4,4800	4,2800	4,4400	4,0000

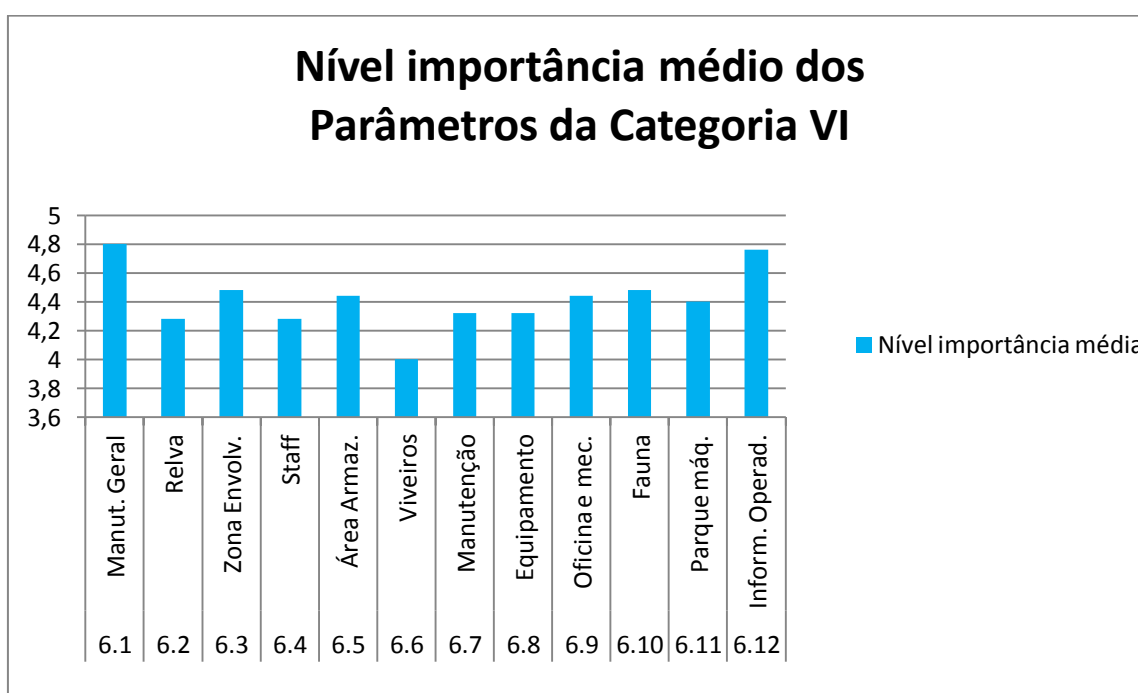


Statistics

		Manutenção	Equipamento	Oficina e Mec.	Fauna	Parque máq.	Informação. Operad. Tur.
N	Valid	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,3200	4,3200	4,4400	4,4800	4,4000	4,7600

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 14: Média de pontos atribuídos a cada parâmetro da categoria VI.**



Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Gráfico 17: Nível de importância médio dos parâmetros da categoria VI.**

A categoria da Manutenção é a que regista uma maior importância e equilíbrio nos parâmetros, não existindo nenhum que se situe abaixo da classificação de “bastante importante”. Tal como seria de esperar, o item ao qual é dada mais importância é à manutenção geral do campo, a aproximar-se muito da média dos 5 pontos (Tabela 13 e Gráfico 18)



**Statistics**

**Manutenção**

N	Valid	25
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>27,83</b>

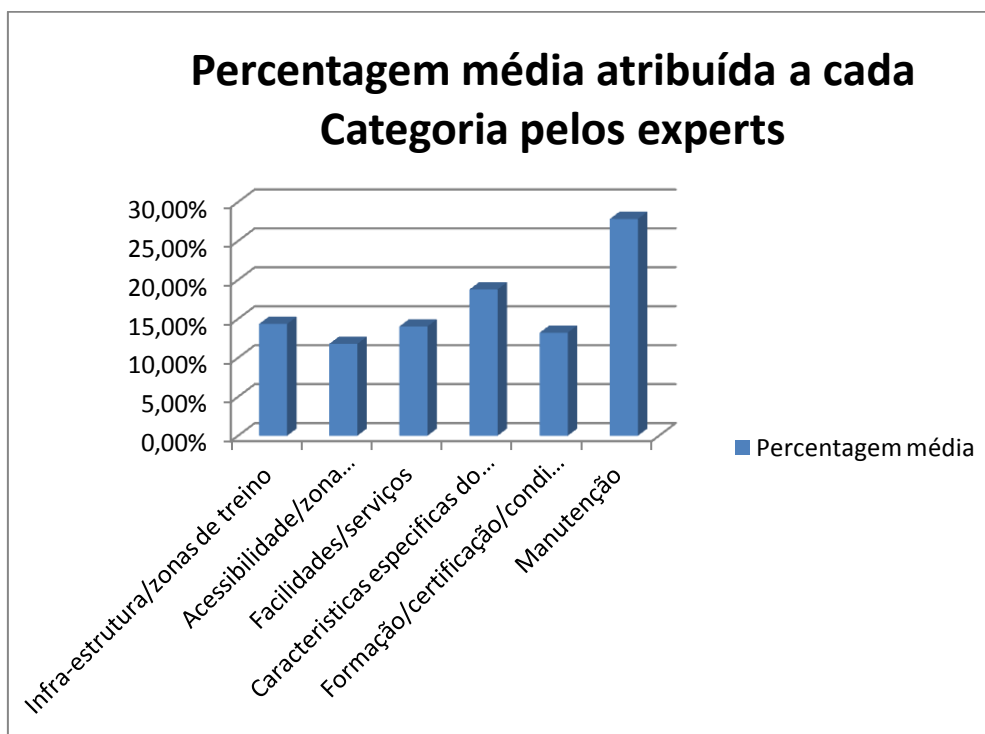
Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 15: Percentagem média relativa atribuída à categoria VI.**

Segundo a Tabela 14, a manutenção, sem sombra de dúvidas, e situando-se cerca de 10% acima da categoria seguinte em classificação, foi avaliada como a mais importante do conjunto de 6, com uma percentagem relativa de importância de 27.83%.

### 6.1.7. Análise da Percentagem média atribuída a cada Categoria

Neste ponto abordar-se-á a percentagem média que o conjunto de *experts*, conforme as suas opiniões, atribuiu a cada uma das Categorias, comparando-as num gráfico onde se encontram todas apresentadas.



Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Gráfico 18: Percentagem média atribuída a cada Categoria pelos experts .**



Facilmente se percebe, com a leitura do Gráfico 19, tal como referido anteriormente, que a categoria à qual foi atribuída uma maior importância, foi a Manutenção, seguindo-se, com pouco mais de metade da importância, as Características específicas do campo.

As acessibilidades/zona envolvente é a Categoria que menos interferência fará na matriz de classificação, talvez porque o desportista de golfe esteja mais preocupado com o que existe dentro do recinto desportivo, do que com toda a situação que decorre até lá chegar e depois de se ir embora.

## 6.2. Cruzamento de Variáveis

Após serem analisadas as Categorias que mais importância têm e, em cada uma delas, ser perceptível qual o parâmetro a que foi atribuído um maior peso, numa hipotética matriz, torna-se necessário efetuar um cruzamento de variáveis para chegar a um número de pontos a atribuir a cada uma das Categorias, subdivididas em parâmetros.

Foi necessário então recorrer ao *Microsoft Excel*, de forma a facilitar o tratamento dos dados e a sua análise. Foi então que os dados foram transferidos e efetuados os procedimentos de seguida explicados.

Será então sugerida uma matriz de classificação de campos de golfe, que terá uma classificação situada entre os 0 e os 1000 pontos. Criou-se uma matriz com esta dimensão, porque o número de parâmetros a classificar é muito elevado, e caso se situasse entre os 0 e os 100 pontos, existiria necessidade de colocar parâmetros com atribuição de pontos com casas decimais.

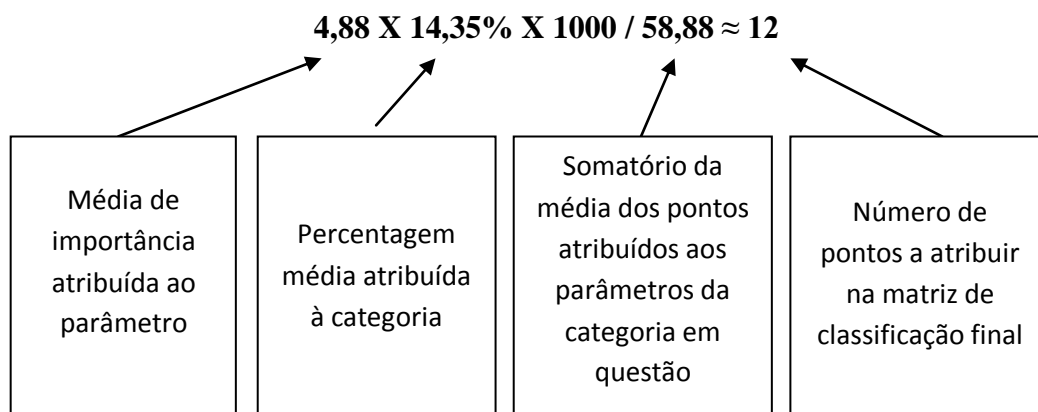
Parte-se assim para a análise de todas as categorias, subdivididas por parâmetros, utilizando o procedimento explicado de seguida.

Para chegar ao número de pontos a atribuir a cada um dos parâmetros, foi multiplicado o nível de importância médio atribuído aos parâmetros, pela percentagem média



atribuída a cada uma das categorias, vezes 1000 (total de pontos da matriz) dividido pelo somatório da média dos pontos atribuídos aos parâmetros da categoria em questão.

Vejamos então o exemplo para o primeiro parâmetro (Existência de *Clubhouse*):



**Tabela 16: Explicação do número de pontos atribuído a cada parâmetro.**

Os valores atribuídos a cada parâmetro serão arredondados, sendo eliminadas todas as casas decimais que pudessem resultar da atribuição de pontos.

Perceba-se que existem parâmetros aos quais foram dada menos importância que a outros, mas ainda assim têm uma pontuação final superior, pelo simples facto de que a cada categoria terá que ser atribuído um número de pontos, não tendo sequer em conta o número de parâmetros existente nesta.

Como é facilmente perceptível, uma grande parte dos parâmetros referidos de seguida, não têm uma aplicação direta de existência, ou seja, terão que ser desenvolvidos os conceitos e a capacidade de avaliar cada um dos parâmetros, através de matrizes auxiliares, como será explicado no capítulo de conclusão/linhas de investigação futuras.

Nesta matriz estão apenas atribuídos pontos a cada um dos parâmetros, sendo que por vezes a atribuição direta do total dos pontos não será possível sem a existência de mecanismos auxiliares a construir numa investigação futura.

Com a explicação acima, passarão a ser apresentados os quadros, nos quais se poderá verificar o total de pontos atribuídos a cada Categoria, subdividido por parâmetros de classificação.



### 6.2.1. Categoria I – Infra-estruturas/zonas de treino

Alínea	Parâmetros	Pontuação Final
1.1	Existência de <i>clubhouse</i>	12
1.2	Existência de campo de prática	12
1.3	Existência de academia de golfe associada ao campo	9
1.4	Existência de <i>putting green</i>	11
1.5	Existência de balneários	12
1.6	Existência de áreas de jogo curto	10
1.7	Existência de estacionamento p/ capacidade máxima do campo	9
1.8	Qualidade, número e periodicidade de troca das bolas (prática)	9
1.9	Distância total entre buracos	8
1.10	Dimensão do <i>clubhouse</i> e dos balneários	9
1.11	Existência de bar fixo no campo	9
1.12	Existência de campo de jogo curto	7
1.13	Existência de áreas reservadas ao ensino	8
1.14	Infra-estrutura de apoio a grandes competições	8
1.15	Existência de mecanismos de aperfeiçoamento a golfistas	8
-	<b>Total</b>	<b>143</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 17: Categoria I – Infra-estruturas/zonas de treino**

Verifica-se que a primeira categoria (Tabela 16) tem um total de 143 pontos, sendo que os parâmetros, tal como já foi anteriormente referido, com mais importância são:

- Existência de *clubhouse*;
- Existência de campo de prática;
- Existência de balneários.

Verifica-se nesta situação que a condição social e o bem-estar estão sempre muito presentes dentro dos campos de golfe, sendo considerados como uma das situações às quais os *experts* dão mais valor.

### 6.2.2. Categoria II – Acessibilidades/zona envolvente

Alínea	Parâmetros	Pontuação Final
2.1	Acessibilidades ao campo (estradas e acessos)	21
2.2	Existência de sinalética de acesso ao campo	21
2.3	Existência de alojamento nas imediações	21
2.4	Qualidade do alojamento	19
2.5	Acessibilidades a pessoas com deficiências motoras	19
2.6	Envolvente com zona imobiliária	16
-	<b>Total</b>	<b>118</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 19: Categoria II – Acessibilidades/zona envolvente**

A esta categoria foram atribuídos 118 pontos (Tabela 17), num total de 1000. A categoria tem parâmetros com grande valor, em termos de pontos, pelo simples facto de o número de parâmetros ser muito reduzido, logo, 11,79% da importância total encontra-se dividida apenas por 6 parâmetros, com pontuação entre os 16 e os 21 pontos.

Verifica-se que os *experts* dão mais valor a todos os aspetos que estão diretamente ligados ao desporto do que a situações que lhe poderão dar conforto pré ou pós partida de golfe.

### 6.2.3. Categoria III – Facilidades/serviços

Alínea	Parâmetros	Pontuação Final
3.1	Existência de bar e restaurante no <i>clubhouse</i>	11
3.2	Qualidade dos produtos <i>F&amp;B</i> oferecidos	10
3.3	Existência de loja de golfe com venda de material	10
3.4	Aluguer de material para a prática de golfe	10
3.5	Existência de <i>facilities</i>	7
3.6	Existência de profissional associado ao campo	9
3.7	Existência de <i>buggy bar</i>	8
3.8	Existência de <i>caddies</i> disponíveis	5
3.9	Serviços existentes nos balneários	9
3.10	Horário de funcionamento do campo e serviços inerentes	10
3.11	Existência de receção	10
3.12	Existência de escola de golfe para crianças e jovens	8
3.13	Existência de <i>Vallet</i> e <i>Marshal</i>	8
3.14	Existência de <i>catering</i> para grupos	8
3.15	Capacidade de organização de eventos	9
3.16	Existência de <i>transfers</i> para o campo	9
-	<b>Total</b>	<b>141</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 20: Categoria III – Facilidades/serviços**

Neste caso, e por ter um número de parâmetros superior à média das categorias, o número de pontos de parâmetros que foram considerados importantes, ficou abaixo da média noutras categorias, somando um total de 141 pontos (Tabela 18), onde o parâmetro mais importante se encontra isolado, com 11 pontos. Já como se tinha referido anteriormente, os *caddies* é o que menos importância terá para a classificação de campos de golfe, nesta categoria, sendo que os golfistas também não se encontram dependentes destes para a prática do desporto.

#### 6.2.4. Categoria IV – Características específicas do campo

Alínea	Parâmetros	Pontuação Final
4.1	<i>Design</i> do campo e desenho dos <i>greens</i>	9
4.2	Comprimento efetivo do campo	8
4.3	<i>Slope ratting</i> e <i>course ratting</i>	8
4.4	Número de buracos	8
4.5	Grau de dificuldade do campo	8
4.6	Qualificação profissional do campo	7
4.7	Quantidade existente de obstáculos de areia, água e outros	7
4.8	Tempo jogo médio	8
4.9	Quantidade de competições realizadas	7
4.10	Volume jogo (tempo entre saídas)	8
4.11	Tipo de acessos ao campo: público ou privado	7
4.12	Sinalética existente ao longo do campo	8
4.13	Par do campo	8
4.14	Limpeza geral do campo	8
4.15	<i>Handicap</i> mínimo exigido para jogar	7
4.16	Pertencer a um destino de golfe	8
4.17	Existência de fardas iguais nas diferentes equipas	7
4.18	Área de implantação do campo	7
4.19	Área total do campo	7
4.20	Disponibilidade de tempos para os clientes externos	7
4.21	Número de <i>tees</i> existentes no campo	7
4.22	Idade do campo	7
4.23	Caderno de encargos <i>PGA (championship golf course)</i>	7
4.24	Distribuição do par dos buracos	7
4.25	Adaptabilidade ao mercado	8
-	<b>Total</b>	<b>188</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 20: Categoria IV – Características específicas do campo**

Esta categoria, como se pode verificar na tabela 19, por ser a segunda com mais importância, com 18,79% (188 pontos), e também por ter 25 parâmetros de classificação (a categoria com mais parâmetros), acaba por ter uma pontuação por parâmetro muito inferior às restantes categorias. É de referir que, o parâmetro Adaptabilidade ao mercado, foi um dos que menos vezes foi referido no primeiro questionário, sendo que nesta segunda fase passou do menos referido para um dos que mais importância terá numa hipotética matriz de classificação.

### 6.2.5. Categoria V – Formação/certificação/condições de trabalho

Alínea	Parâmetros	Pontuação Final
5.1	Formação em acolhimento/atendimento dada aos colaboradores	20
5.2	Formação em golfe certificada dada aos colaboradores	20
5.3	Certificados de qualidade e gestão ambiental	18
5.4	Número efetivo de colaboradores existentes no campo	17
5.5	Análise anual de <i>feed-back</i> aos clientes	19
5.6	Cantina e balneários para colaboradores	18
5.7	Formação dos colaboradores em regras básicas de golfe	20
-	<b>Total</b>	<b>132</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 21: Categoria IV – Formação/certificação/condições de trabalho**

Sendo esta a segunda categoria com menos importância, acaba por ser uma das que mais pontos tem atribuídos por parâmetro (Tabela 20), por o número de situações a avaliar referidos pelos *experts* para esta categoria não ter ascendido a mais de 7.

### 6.2.6. Categoria VI – Manutenção

Alínea	Parâmetros	Pontuação Final
6.1	Manutenção geral do campo	25
6.2	Tipos de relva existente nos <i>greens, fairways</i> e <i>tees</i>	22
6.3	Manutenção das zonas envolventes	24
6.4	<i>Staff</i> de manutenção (Número de colaboradores existentes e formação)	22
6.5	Existência e qualidade das áreas de armazenamento da manutenção	23
6.6	Existência de viveiros de relvas para substituição	21
6.7	Estado geral de manutenção dos edifícios pertencentes ao campo	23
6.8	Equipamento disponível para a manutenção	23
6.9	Existência de oficina e mecânico	23
6.10	Preocupação com a fauna e ecossistema natural	24
6.11	Parque de máquinas disponível	23
6.12	Informação dos OT e vendedores do campo (Estado da manutenção)	25
-	<b>Total</b>	<b>278</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 22: Categoria VI – Manutenção**



A manutenção foi a categoria que maior surpresa trouxe, pelo simples facto de que no primeiro questionário, grande parte dos *experts* não referiram parâmetro nenhum relacionado com a categoria da manutenção e quando rececionaram o segundo questionário, classificaram a categoria e os seus parâmetros como os mais importantes numa hipotética classificação.

Apenas um expert referiu, no primeiro questionário, o parâmetro 6.12 - Informação dos OT e vendedores do campo (Estado da manutenção) – tornando-se este, em conjunto com o 6.1 – Manutenção geral do campo – os parâmetros que mais pontos darão à classificação, como se pode verificar na Tabela 21. O 6.12 demonstra que é cada vez mais importante interagir com os “vendedores” do campo e dar-lhes confiança no produto golfe, para que estes possam efetuar o seu trabalho em condições excelentes para o cliente.

#### 6.2.7. Número de pontos atribuído a cada uma das categorias

<b>Categorias</b>	<b>Pontos</b>
Infra-estrutura/zonas de treino	<b>143</b>
Acessibilidade/zona envolvente	<b>118</b>
Facilidades/serviços	<b>141</b>
Características específicas do campo	<b>188</b>
Formação/certificação/condições de trabalho	<b>132</b>
Manutenção	<b>278</b>
<b>Total de pontos da Matriz</b>	<b>1000</b>

Fonte: Inquérito a *experts* – Classificação de campos de golfe.

**Tabela 23: Número de pontos atribuído a cada uma das categorias**

O total de pontos da matriz de classificação situa-se nos 1000, sendo divididos, conforme a importância atribuída a cada parâmetro e cada categoria, pelo conjunto de *experts*.









### 6.3. Matriz de classificação de campos de golfe – modelo final










Neste ponto, será apresentada a matriz de classificação de campos de golfe, que terá uma avaliação entre 1 a 3 bolas. Este facto prende-se com a pouca quantidade de recintos deste género que existem em Portugal, não sendo necessário existir uma maior abrangência de classificação.

Como se poderá ver na matriz abaixo, a cada parâmetro de cada categoria será atribuído um número de pontos. Estes parâmetros poderão ser obrigatórios ou opcionais para cada tipo de classificação, dependendo da necessidade de cumprir com o ponto para atingir a qualidade que se pretende. Nesta tese de mestrado serão apenas apresentados os pontos a atribuir a cada parâmetro, sendo que a obrigatoriedade ou opção de cumprir cada parâmetro em cada tipo de classificação poderá ser uma das linhas de investigação futuras. É importante realçar que existem parâmetros que, para além de obrigatórios ou opcionais, terão que ter formas de classificação, como será explicado no capítulo seguinte.













#### *Campo de golfe*

<i>Categoria</i>	<i>Al.</i>	<i>Parâmetro</i>	<i>Pontos</i>			
<i>Infra-estruturas/ zonas de treino</i>	1.1	Existência de clubhouse	12	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.2	Existência de campo de pratica	12	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.3	Existência de academia de golfe associada ao campo	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.4	Existência de putting green	11	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.5	Existência de balneários	12	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.6	Existência de áreas de jogo curto	10	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.7	Existência de estacionamento p/ capacidade máxima do campo	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.8	Qualidade, número e periodicidade de troca das bolas (prática)	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.9	Distância total entre buracos	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.10	Dimensão do clubhouse e dos balneários	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.11	Existência de bar fixo no campo	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.12	Existência de campo de jogo curto	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.13	Existência de áreas reservadas ao ensino	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.14	Infra-estrutura de apoio a grandes competições	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	1.15	Existência de mecanismos de aperfeiçoamento a golfistas	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
<b>1</b>	<b>Total pontos da categoria Infra-estruturas/zonas de treino</b>		<b>143</b>			



<i>Categoria</i>	<i>Al.</i>	<i>Parâmetro</i>	<i>Pontos</i>			
<i>Acessibilidade/ zona envolvente</i>	2.1	Acessibilidades ao campo (estradas e acessos)	21	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	2.2	Existência de sinalética de acesso ao campo	21	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	2.3	Existência de alojamento nas imediações	21	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	2.4	Qualidade do alojamento	19	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	2.5	Acessibilidades a pessoas com deficiências motoras	19	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	2.6	Envolvente com zona imobiliária	16	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	<b>2</b>	<b>Total pontos da categoria Acessibilidade/zona envolvente</b>	<b>118</b>			
<i>Facilidades/ serviços</i>	3.1	Existência de bar e restaurante no clubhouse	11	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.2	Qualidade dos produtos F&B oferecidos	10	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.3	Existência de loja de golfe com venda de material	10	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.4	Aluguer de material para a prática de golfe	10	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.5	Existência de facilities	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.6	Existência de profissional associado ao campo	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.7	Existência de buggy bar	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.8	Existência de caddies disponíveis	5	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.9	Serviços existentes nos balneários	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.10	Horário de funcionamento do campo e serviços inerentes	10	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.11	Existência de recepção	10	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.12	Existência de escola de golfe para crianças e jovens	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.13	Existência de Vallet e Marshal	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.14	Existência de catering para grupos	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.15	Capacidade de organização de eventos	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	3.16	Existência de transfers para o campo	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
<b>3</b>	<b>Total pontos da categoria Acessibilidade/zona envolvente</b>	<b>141</b>				
<i>Características específicas do campo</i>	4.1	Design do campo e desenho dos greens	9	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.2	Comprimento efetivo do campo	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.3	Slope rrating e course rrating	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.4	Número de buracos	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.5	Grau de dificuldade do campo	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.6	Qualificação profissional do campo	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.7	Quantidade existente de obstáculos de areia, água e outros	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.8	Tempo jogo médio	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.9	Quantidade de competições realizadas	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.10	Volume jogo (tempo entre saídas)	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.11	Tipo de acessos ao campo: público ou privado	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.12	Sinalética existente ao longo do campo	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório



Categoria	Al.	Parâmetro	Pontos			
Características específicas do campo	4.13	Par do campo	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.14	Limpeza geral do campo	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.15	Handicap mínimo exigido para jogar	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.16	Pertencer a um destino de golfe	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.17	Existência de fardas iguais nas diferentes equipas	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.18	Área de implantação do campo	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.19	Área total do campo	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.20	Disponibilidade de tempos para os clientes externos	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.21	Número de tees existentes no campo	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.22	Idade do campo	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.23	Caderno de encargos PGA (championship golf course)	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.24	Distribuição do par dos buracos	7	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4.25	Adaptabilidade ao mercado	8	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	4	<b>Total pontos da categoria Características específicas do campo</b>	<b>188</b>			
Formação/certificação/condições de trabalho	5.1	Formação em acolhimento/atendimento dada aos colaboradores	20	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	5.2	Formação em golfe certificada dada aos colaboradores	20	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	5.3	Certificados de qualidade e gestão ambiental	18	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	5.4	Número efetivo de colaboradores existentes no campo	17	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	5.5	Análise anual de feed-back aos clientes	19	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	5.6	Cantina e balneários para colaboradores	18	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	5.7	Formação dos colaboradores em regras básicas de golfe	20	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	5	<b>Total pontos da cat. Formação/certificação/condições de trabalho</b>	<b>132</b>			
Manutenção	6.1	Manutenção geral do campo	25	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.2	Tipos de relva existente nos greens, fairways e tees	22	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.3	Manutenção das zonas envolventes	24	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.4	Staff de manutenção (Nº de colaboradores existentes e formação)	22	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.5	Existência e qualidade das áreas de armazenagem da manutenção	23	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.6	Existência de viveiros de relvas para substituição	21	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.7	Estado geral de manutenção dos edifícios pertencentes ao campo	23	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.8	Equipamento disponível para a manutenção	23	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.9	Existência de oficina e mecânico	23	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.10	Preocupação com a fauna e ecossistema natural	24	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.11	Parque de máquinas disponível	23	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
	6.12	Informação dos OT e vendedores do campo (Estado da manutenção)	25	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório	Opcional/ Obrigatório
6	<b>Total pontos da cat. Formação/certificação/condições de trabalho</b>	<b>278</b>				
	<b>Total de pontos da matriz de classificação de campos de golfe</b>	<b>1000</b>				

Fonte: Inquérito a experts – Classificação de campos de golfe.

Tabela 24: Matriz de classificação de campos de golfe



# Capítulo VII



## 7. Conclusões, limitações do estudo e linhas de desenvolvimento futuras

Neste capítulo serão abordados todos os parâmetros, explicando qual será a necessidade de investigação futura para cada um deles e, qual a limitação ou principal dificuldade que terá em atribuir uma classificação objetiva sobre cada um dos parâmetros. Serão também feitas algumas interpretações dos resultados obtidos, bem como o total de pontos atribuídos a cada um deles.

Na matriz, o tipo de classificação (uma, duas ou três bolas) acumulará pontos, conforme cumpra ou não o parâmetro, dependendo da sua obrigatoriedade. Caso o parâmetro seja obrigatório para um tipo de classificação, os pontos serão somados, não podendo atingir determinado patamar, caso não cumpra com algum dos requisitos obrigatórios para o alcançar. Para a classificação, onde determinado parâmetro não seja obrigatório e, caso o recinto cumpra com o mesmo, acumulará esses pontos para o total da matriz.

Neste momento torna-se importante definir, além da explicação da obrigatoriedade ou não de determinado parâmetro, qual o número de pontos que serão necessários atingir para ser classificado como de determinada categoria. Não sendo uma proposta final e existindo necessidade de consultar os *experts* em relação a esta situação, a proposta será a seguinte:

**Uma bola:** até aos 450 pontos, será classificado como um campo de golfe de uma bola, tendo alguns parâmetros obrigatórios, a determinar pelos *experts*.

**Duas bolas:** Até aos 850 pontos, será considerado como um campo de duas bolas, tendo um conjunto de exigências bastante elevado, tendo que cumprir alguns parâmetros que o definiram como de categoria mediana.

**Três bolas:** a classificação deste tipo de campo terá que se situar acima dos 850 pontos, cumprindo com a grande maioria dos parâmetros. Será considerado um campo de excelência, com uma capacidade de competir com os melhores do mundo.



Na continuação deste estudo, necessitar-se-á da continuidade da colaboração dos *experts*, de forma a darem a sua opinião quanto aos parâmetros que serão obrigatórios ou não em cada categoria e quais as situações que poderão distinguir dos restantes e quais as formas de avaliar alguns parâmetros que poderão ser bastante dúbios.

## **7.1. Categoria I: Infra-estruturas/zonas de treino**

### **Existência de *clubhouse***

Este parâmetro, embora bastante objetivo, deve ser sujeito a uma análise profunda, pelo facto de ser considerado como um dos mais importantes em toda a classificação. Será neste caso importante definir se será obrigatória a existência de *clubhouse* para todos os tipos de campos de golfe ou se será apenas obrigatório a partir de determinado nível da classificação.

Verifica-se com o número de pontos atribuído a este parâmetro que o golfe continua a ser um desporto de uma dimensão social elevadíssima, onde a necessidade de convivência entre golfistas é enorme, sendo que a grande maioria das vezes esta é realizada no *clubhouse*. Ou seja, pensa-se que este ponto, no futuro, com a classificação sugerida pelos *experts*, existirá necessariamente em todos os campos de golfe, seja em que condições for.

### **Existência de campo de prática**

Este é outro dos parâmetros que foi avaliado com um número elevado de pontos, sendo que a sua objetividade é clara, sendo apenas necessário definir a obrigatoriedade de existência a partir de que categoria.

Verifica-se que os campos de golfe com campo de prática são bastante valorizados, podendo ser uma mais-valia para os golfistas, que na maioria das vezes necessitam de realizar aquecimento. Este ponto poderá ser questionável apenas pelo facto de: “o que poderá ser considerado um campo de prática?” e “a partir de que dimensão?”.



Estas poderão ser questões a ser colocadas aos *experts*, de forma a definir qual a situação a partir da qual um *driving range* é considerado como tal.

### **Existência de academia de golfe associada ao campo**

As exigências para uma academia de golfe já se encontram claras, ou seja, neste ponto é apenas necessário definir e, visto que existem muito poucos campos com academias, se será obrigatória a existências destas em algum tipo de classificação. Talvez este parâmetro possa vir a não ser exigido em nenhum tipo de campo, pelo facto de ser necessário uma grande despesa com a manutenção de uma academia, não sendo um ponto fundamental numa classificação de campos de golfe.

### **Existência de *putting green***

Este é um dos pontos que existe em quase todos os campos de golfe a nível nacional, existindo apenas a necessidade de clarificar quais são os tipos de classificações que exigem a existência de *putting green*.

Este parâmetro poderá ser apenas subjetivo, devido ao seu estado de conservação, que muitas vezes não será o mais adequado, pelo mau uso que muitas vezes lhe é dado. Este parâmetro teve atribuído um número de pontos elevado, talvez, principalmente devido à necessidade dos golfistas testarem a sua aptidão antes da partida, colaborando para um bom aquecimento.

### **Existência de balneários**

Este parâmetro foi também um dos que mais pontos obteve. O golfe é um desporto que exige algum esforço, com caminhadas, muitas vezes superiores a 6 km, criando alguma transpiração. Será então necessário e importante a existência de balneários, ficando ao parecer dos *experts* se deverão ser obrigatórios em todo os tipos de campos, como nos parece que seja óbvio.



### **Existência de áreas de jogo curto**

A famosa zona de “*cheaping*” é considerada como importante, com uma pontuação média atribuída de 4,24 pontos, sendo que, os golfistas ganham confiança, verificando a sua jogabilidade no dia em questão, com o treino antes da partida em si. Pode-se afirmar que este é também o sítio onde muitas vezes os jogadores se juntam e têm a sua primeira interação antes do início do jogo.

Neste parâmetro será importante definir quais os tipos de campo que necessitam de possuir área de jogo curto e em que condições e dimensão para a atribuição total ou parcial dos pontos.

### **Existência de estacionamento suficiente para a capacidade máxima do campo**

Este foi um parâmetro em que o número de pontos atribuído ficou aquém da nossa expectativa, pelo simples facto de pensarmos que nenhum golfista se desloca a um campo sem ter a certeza de que terá lugar para parquear o seu automóvel. Esta sem dúvida é uma boa abordagem, mas devemos verificar também que é muito raro um campo de golfe ter os tempos todos ocupados, sendo que quando os tem, na grande maioria das vezes são utilizados *transfers* para os golfistas estrangeiros, não necessitando de estacionar o carro.

A proposta de pontuação deste parâmetro será realizada em função da ocupação máxima possível *versus* número de lugares disponíveis, sendo criada uma escala que atribuirá pontos parcialmente, conforme a percentagem de lugares que tenha disponível em relação à sua ocupação máxima.

### **Qualidade das bolas do campo de prática, número de bolas e periodicidade de substituição**

Este foi um parâmetro ao qual não foi atribuído um número elevado de pontos, mas nem por isso se torna fácil de avaliar. Vamos então por partes:



- Em relação à qualidade das bolas do campo, é necessário criar uma matriz que dirá quais são as bolas com maior e menor qualidade e qual a classificação que terão numa escala, atribuindo um parcial de pontos do parâmetro;
- Em relação ao número de bolas, este deverá ser conforme o número de postos de batimento de bolas *versus* área total do campo de prática, sendo exigido um certo número de bolas por metro quadrado. Quanto maior o número de bolas por metro quadrado, maior a pontuação relativa será atribuída ao parâmetro.
- No que diz respeito à periodicidade de troca de bolas, deveria ser criada uma forma de contagem de rotatividade/uso de bolas, de forma a verificar o seu desgaste, sendo que quanto mais vezes fossem usadas, menos seria a pontuação atribuída a este parâmetro.

Esta proposta deverá ser esclarecida e colocada pelos *experts*, para que seja criada uma matriz para este ponto que contemple a opinião do conjunto de entendidos.

### **Distância total entre buracos**

Este é um parâmetro de classificação subjetivo, mas com alguma facilidade de clarificação. Os *experts* deverão dar a sua opinião relativamente ao que consideram distâncias razoáveis totais entre buracos e qual a pontuação que atribuem para cada distância

Exemplo:

Até 1 km: 100% do número total de pontos para o parâmetro;

Até 1,5 kms: 60% do número total de pontos para o parâmetro;

Até 2 kms: 30% do número total de pontos para o parâmetro;

Até 2,5 kms: 10% do número total de pontos para o parâmetro;

Acima de 2,5 kms não será atribuída qualquer pontuação ao parâmetro.

Este parâmetro não será obrigatório nem opcional, criando apenas um acréscimo de pontos para uma hipotética classificação.



### **Dimensão do *clubhouse* e dos balneários**

Não sendo muito importante, segundo os *experts*, estes parâmetros poderão ter alguma importância nos campos com mais qualidade, podendo ser fator decisivo para a atribuição de mais uma bola. Tal como o parâmetro anterior, pensa-se que os *experts* levarão a situação para uma pequena matriz com intervalos de espaço do *clubhouse* e balneários, atribuindo um número de pontos relativo para cada uma das áreas.

Este parâmetro não será obrigatório nem opcional, criando apenas um acréscimo de pontos para uma hipotética classificação.

### **Existência de bar (infra-estrutura fixa) no campo (durante o percurso)**

Embora o número de bares fixos instalados no campo seja uma mais valia, são raros os campos de golfe que possuem este serviço, e quando o têm, é feito com horários muito reduzidos. Continua a existir muito golfista que ainda durante o percurso faz uma paragem para se refrescar e beber algo.

De qualquer das formas, este é um parâmetro objetivo, que deverá ser abordado pelos *experts* como obrigatório ou opcional, conforme a classificação atribuída a cada tipo campo.

### **Existência de campo de jogo curto**

Por norma, um campo de jogo curto é considerado como um conjunto de buracos, por norma de par 3, onde os golfistas podem treinar, principalmente o seu jogo curto.

Este é também um parâmetro bastante objetivo, que existe apenas em campos com qualidade superior, sendo muito raro encontra-los em Portugal. Os *experts* deverão dar a sua opinião, dizendo se deve ser obrigatório em algum tipo de campo, ou, se será opcional para todos.

Por ser tão raro, o campo de jogo curto, foi o parâmetro que menor pontuação teve dentro desta categoria.



### **Existência de áreas reservadas ao ensino**

O valor dado às áreas reservadas ao ensino é muito elevado, pelos simples facto de que o golfe é um desporto muito minucioso, necessitando de uma aprendizagem, aperfeiçoamento e treino constante, sendo que para isso é necessário a existência de alguns aparelhos e espaços de aprendizagem.

Neste contexto, dever-se-á solicitar aos *experts* que refiram os aparelhos e espaços que acham indispensáveis para uma área reservada ao ensino, atribuindo um conjunto de pontos a cada um, e a sua opinião quanto à obrigatoriedade de existência destes em que tipos de campo.

### **Infra-estruturas de apoio a grandes competições**

No que diz respeito a este parâmetro, é essencial definir-se o que é considerado como as infra-estruturas necessárias e qual a sua obrigatoriedade em algum recinto.

Por norma, a grande maioria dos campos tem apenas as infra-estruturas básicas para o seu funcionamento diário, sendo que quando se torna necessário realizar uma competição maior, todo o material necessário, é por norma adaptado. Este é um ponto que merece grande reflexão, verificando até se faz sentido a sua aplicação prática obrigatória.

### **Existência de mecanismos de aperfeiçoamento de golfistas**

Tal como a existência de áreas reservadas ao ensino, este é um parâmetro muito subjetivo, que por norma existe apenas em academias ou campos de prática mais sofisticados. É importante situarmo-nos e verificar quais são os mecanismos de aperfeiçoamento existentes e qual a sua mais-valia para um campo, atribuindo um número de pontos por cada aparelho ou técnica existente, associado a um campo.

Será importante definir também a sua obrigatoriedade ou não, definindo quais os mecanismos obrigatórios em cada tipo de campo, se existirem essas exigências.



## 7.2. Categoria II: Acessibilidades/Zona envolvente

Esta é a categoria onde as opiniões de *experts* se encontram com menor variância, mas apesar disso, não existe parâmetro nenhum com uma pontuação atribuída acima de 4,44, o que significa que não há nenhum dos itens ao qual seja atribuída uma importância extrema.

### **Acessibilidades ao campo (estradas e acessos)**

Com este ponto verifica-se que a importância média atribuída ao parâmetro é alta, mas não excede algumas das seguintes. O que significa que os acessos ao campo podem não ser de grande qualidade, desde que existam e sejam criadas condições para que não existam problemas de maior durante o caminho. Muitos campos de golfe em Portugal têm acessos em mau estado, sendo que não é por essa razão que se encontram com uma taxa de ocupação inferior.

De qualquer das formas, este ponto é também muito pouco objetivo, criando alguma necessidade de análise. É necessário definir pelos *experts* o que consideram ser um bom acesso (estrada de alcatrão, “terra batida”, com uma via, etc.) e atribuir pontos importância percentual a cada tipo de acessibilidade. Terá que ser efetuada também uma classificação obrigatória/opcional para cada tipo de classificação, no que diz respeito ao tipo de acesso.

### **Existência de sinalética de acesso ao campo**

Este foi considerado o parâmetro com mais importância desta categoria, sendo que verifica-se que a qualidade dos acessos não é muito importante, mas que a forma como estes estão sinalizados é de grande importância, para que a chegada ao campo seja feita com normalidade sem que se percam pelo caminho.



Neste caso terá que ser colocado em debate qual o tipo de sinalética será exigido para cada tipo de campo (em todos os cruzamentos, de  $x$  em  $x$  metros, etc.), de forma a permitir uma boa orientação por parte dos golfistas.

### **Existência de alojamento nas imediações**

Este, com o mesmo número médio de pontos atribuído que o parâmetro anterior, é também considerado o mais importante da categoria, mostrando que é importante a existência de alojamento perto do campo de golfe, de forma a permitir a estadia dos golfistas perto do campo em que jogam.

Os *experts* terão que definir se a necessidade de existência de alojamento nas imediações é obrigatória, e em que tipo de classificações, criando uma matriz de capacidade de alojamento para um determinado número de pessoas em determinado raio. Quanto maior o número de quartos existentes na proximidade, maior deverá ser número de pontos atribuído a este parâmetro.

Este pontos poderá vir a trazer alguma discórdia pelo simples facto de que o alojamento presente nas imediações do campo de golfe, não depende da qualidade do campo, mas sim dum fator que é completamente alheio à construção do campo.

### **Qualidade do alojamento existente numa curta distância**

Neste ponto, tal como no anterior, é importante referir que este não é um fator que dependa da construção do campo, ou do seu espaço de implementação, podendo trazer alguma discordância de opiniões.

Assim, é relevante os *experts* darem a sua opinião relativamente à importância de existir determinado tipo de alojamento para cada tipo de campo. Sendo obrigatório ou não a classificação dos hotéis (1, 2, 3, 4 ou 5 estrelas) para cada tipo de classificação de campo (1, 2 ou 3 bolas).



### **Acessibilidade para pessoas com deficiências motoras**

Embora nas estruturas mais recentes já seja obrigatório a existência de acessibilidades para pessoas com deficiências motoras, nas estruturas mais antigas esse ponto não era obrigatório.

É importante definir então, pelos *experts*, para que tipo de campo é necessário que todas as infra-estruturas no campo e, fora dele (dentro do complexo) estejam adaptadas a deficientes motores.

Com uma pontuação de 4.08, verifica-se que a sensibilidade para as acessibilidades a deficientes motores é muito importante, embora em Portugal ainda não existam muitos golfistas com deficiências a jogar.

### **Envolvente de zona imobiliária (comercialização imobiliária do empreendimento)**

É importante referir que este parâmetro, dentro da categoria, foi o que menos pontuação média obteve. Verifica-se então que numa hipotética matriz de classificação, a importância dada à envolvente imobiliária é muito reduzida, ou seja, provavelmente os golfistas nem sequer dão importância alguma a este parâmetro, pelo facto de a envolvente não se integrar dentro de uma classificação.

É importante definir se este ponto é obrigatório ou não para algum dos tipos de campo, ou se apenas acumulará pontos, com a existência de comercialização imobiliária do empreendimento

#### **7.3. Categoria III: Facilidades/serviços**

Nesta categoria, a média de pontos atribuída a cada parâmetro, foi a que maior variância teve, sendo que o parâmetro com maior pontuação obteve 4,88 e, pelo contrário, o parâmetro com menos, atingiu apenas os 2,48.



### **Existência de restaurante e bar no *clubhouse***

Tal como a existência de *clubhouse*, este parâmetro, com uma pontuação média de 4,88, leva-nos a concluir que o golfe tem uma vertente social bastante alta, sendo dada bastante importância aos espaços onde os golfistas se poderão reunir para conviver, antes e depois de uma partida de golfe.

Assim, será necessário, segundo os *experts*, verificar a obrigatoriedade ou não e, para que tipos de campo, deverá existir restaurante e bar, ou apenas um deles, de forma a conseguir garantir a atribuição do número de pontos deste parâmetro. Este parâmetro é bastante objetivo, o que facilitará a acumulação de pontos neste fator

### **Qualidade de produtos de restaurante e bar/serviços oferecidos**

Este será um dos parâmetros que maior dificuldade de classificação trará, pelos simples fato de que nem sequer existe uma matriz de classificação para restaurantes e bares, pelo que será difícil criar uma forma de avaliação deste parâmetro.

É óbvio que a qualidade do produto de restaurante e bar terão muita importância, mas a pergunta que surge, é: “como classificar?”.

Esta terá que ser uma das questões colocadas aos *experts*, e de que forma pensam abordar esta situação, se pela qualidade de produto (e como medir qualidade), ou se pela qualidade do atendimento, sendo que, nesse aspeto, será mais fácil medir a qualidade e exigência para o parâmetro.

### **Existência de loja de golfe com venda de material (*pró-shop*)**

Este ponto, dentro da categoria, obteve uma classificação média, sendo que se torna um dos parâmetros mais objetivos, pelo facto de que, ou existe *pró-shop* ou não. Então, deverá ser solicitado ao *experts*, apenas que se pronunciem acerca da obrigatoriedade de existência ou não para cada um dos tipos de campo (1, 2 ou 3 bolas).



### **Aluguer de material para a prática do golfe**

Este ponto, embora bastante objetivo, traz uma pouco mais de necessidade de avaliação que o anterior. É importante definir quais os materiais que necessitam de estar disponíveis em campos de cada tipo, ou se é sequer necessário a existência de material de aluguer num determinado tipo de campo.

É importante salientar que cada vez mais, o turismo é feito internacionalmente, e que o custo das viagens é cada vez mais baixo, com o contra de que o preço do transporte da bagagem é cada vez mais caro, logo, muitas das vezes, os golfistas não viajam com os sacos de golfe. Esperam quando chegam a determinado recinto, ter a possibilidade de aluguer de todo o material de golfe. É também de referir que, embora existam muitos jogadores que fazem o anteriormente referido, também existe uma grande percentagem que não consegue utilizar outro material que não o seu, o opta por fazer o transporte do saco e material necessário para jogar golfe.

### **Existência de *facilities* (*Babysitting, massagens, spa, etc.*)**

Este foi um dos parâmetros que menos atribuição de pontos obteve dentro da categoria em questão, verificando-se que a importância destas facilidades são relativas.

Neste ponto deverá ser abordada pelos *experts* a obrigatoriedade ou não de determinadas *facilities*, em cada tipo de campo, realizando uma matriz com as facilidades que poderão existir nos campos de golfe, e o número de pontos a atribuir a cada uma delas, no total de pontos do parâmetro.

Pode então verificar-se, tal como já foi referido anteriormente, que os golfistas se deslocam ao campo numa vertente social, não dando grande importância à maioria dos serviços complementares existentes, para além do restaurante e bar. Na grande maioria das vezes, e talvez por isso este parâmetro tenha uma atribuição média de pontos tão reduzida, os jogadores de golfe não praticam o desporto com a família, nem sequer se deslocam para o recinto com esta.



### **Existência de profissional associado ao campo (disponível todos os dias)**

Neste parâmetro é apenas importante que os *experts* deem a sua opinião relativamente à obrigatoriedade de existência de profissional, em determinado tipo de campo. Torna-se assim um dos parâmetros mais objetivos da categoria, onde se conta com a existência ou não de um profissional no campo.

Muitas das vezes as aulas dadas por profissionais são bastante dispendiosas, logo a existência permanente de um profissional em cada campo é cada vez mais rara, pelo que este poderá ser um parâmetro que poderá trazer algum acréscimo de custo operacional para a estrutura.

### **Existência de *buggy bar***

Este parâmetro é muito objetivo, sendo apenas necessário que os *experts* determinem se é obrigatório ou opcional a existência de *buggy bar* nos diversos tipos de campo.

O *buggy bar* tem um custo, por norma muito superior ao custo existente no bar, logo, esse fator, leva a um ligeiro controlo ao consumo, levando os golfistas, muitas das vezes a levar os produtos dentro do saco.

### **Existência de *caddies* disponíveis**

Tal como o anterior, este é um parâmetro muito objetivo, ao qual foi atribuído a importância média mais baixa de entre todos. Aos *experts* caberá opinar em relação à obrigação de existência de *caddies* nos diversos tipos de classificação.

A pontuação média de 2,48 atribuída a este parâmetro, deve-se à falta de solicitação, nos dias que correm, deste serviço. Encontra-se relacionado com o aparecimento de *buggies* a bons preços e com a existência de trolleys elétricos, que em parte anulam quase por completo a existência de *caddies*, sem ser a nível profissional.



### **Serviços existentes nos balneários**

Existem jogadores de golfe que dão muita importância à higiene e instalações dos balneários, sendo um dos itens principais de um campo de golfe, logo considera-se importante a verificação dos utensílios existentes dentro destes.

Aos *experts* caberá informar a sua opinião acerca da obrigatoriedade ou opção, relativamente à existência dos diversos utensílios nos balneários, para os diversos tipos de campo, caso considerem este um requisito a ser cumprido por algum dos tipos de campo.

### **Horário de funcionamento do campo e dos serviços inerentes**

Este é um dos parâmetros fundamentais a verificar dentro de qualquer estrutura, principalmente, pelo simples fato, de que muitas da vezes os jogadores acabam a partida de golfe, e o *clubhouse* já se encontra fechado, não permitindo a utilização de balneários, bar ou restaurante. Esta situação acontece na grande maioria das vezes durante os períodos em que os dias são mais compridos.

Neste parâmetro, os *experts* deverão pronunciar-se em relação à obrigatoriedade horária de funcionamento dos serviços no campo, para cada tipo de categoria.

### **Existência de receção**

A existência de receção num campo de golfe é requisito essencial, para qualquer tipo de campo. Seja em que recinto for, existe sempre uma receção, que poderá ou não trabalhar dentro dos moldes exigidos.

Então, os *experts* deverão criar pontos fulcrais para a incorporação obrigatória de uma receção no campo, seja no *clubhouse* ou fora dele, mas com requisitos obrigatórios para cada tipo de classificação.



### **Existência de escola de golfe para crianças e jovens**

Por norma, este parâmetro encontra-se diretamente ligado a uma academia, na grande maioria das vezes. Tal como já foi referido anteriormente, raramente as academias ou escolas de golfe estão diretamente associadas a um campo, sendo estas propriedade de clubes de golfe ou entidades diferenciadas.

Assim sendo, neste parâmetro é apenas importante definir se para algum dos tipos de campo será obrigatória a existência de escola de golfe, ou se será um dos parâmetros que servirá apenas para acumular pontos, não existindo a obrigatoriedade.

### **Existência de *Vallet e Marshal***

Este é um conceito que se vê maioritariamente em campos de golfe com algum nível e com fluxo de clientes que permita à estrutura económica suportar mais 3 ou 4 colaboradores, para fazer este serviço.

Assim sendo, e também muito objetivo, os *experts* deverão indicar se concordam com a obrigação de existência *Vallet e Marshal*, e para que tipos de classificação de campo.

### **Existência de *catering* para grupos**

Este é um dos parâmetros que poderá trazer alguma discordância pelo facto de o *catering* para grupos ser um pouco subjetivo, não existindo nenhuma matriz objetiva que classifique este tipo de situações.

Sendo assim, será necessário perceber o que é *catering* para grupos (nº de pessoas, tipo de comida, espaço físico, etc.) e quais as situações que serão necessárias para cumprir com este parâmetro.

Depois de criada esta matriz de verificação, será necessário criar a obrigatoriedade ou não da existência de *catering* e, com que capacidade, para cada tipo de campo de golfe.



### **Capacidade de organização de eventos**

Este parâmetro tem uma apreciação muito idêntica ao anterior, sendo necessário perceber o que é capacidade para organizar eventos (nº de pessoas necessárias, tipos de materiais exigidos, espaço físico, etc.) e quais as situações que serão necessárias para cumprir com este parâmetro.

Será depois necessário atribuir a cada tipo de classificação a obrigatoriedade/opção de existência de capacidade de organização de eventos e, em que dimensões.

### **Existência de *transfers* para o campo**

Voltamos novamente a abordar um parâmetro com uma objetividade extrema, onde é possível avaliar diretamente a existência ou não de *transfers*.

O turista de golfe também tem a tendência a gastar cada vez menos dinheiro, ou seja, caso exista *transfers* para o campo elimina a despesa de dinheiro para o transporte, podendo assim gastar noutros serviços.

Assim sendo, será de verificar em que tipo de campo deverá ser obrigatório, se se considerar, e com frequência este transporte deverá ser feitos entre os diversos locais e os campo de golfe.

#### **7.4. Categoria IV: Características específicas do campo**

Esta categoria tem uma grande variedade de parâmetros, que nos levam a alargar a nossa observação, criando formas diversificadas de avaliar e criar matrizes dentro de matrizes, para conseguir classificar campos de golfe. É importante perceber que existem parâmetros dentro desta categoria muito subjetivos, criando alguma dificuldade de análise para diversos pontos



### ***Design do campo e desenho dos greens***

Este parâmetro foi um dos mais referenciados no primeiro questionário, e no segundo questionário obteve uma pontuação média de 4,72.

É óbvio que o *Design* é um conceito que ouvimos falar na nossa vida constantemente, mas não sabemos o que significa, nem como é possível avaliá-lo.

Será então o foque que se considera de mais importante para desenvolver numa investigação futura, porque se acredita que a variedade de ideias relativamente a *Design* do campo e desenho dos *greens*. Será difícil criar objetividade num parâmetro com esta variedade de ideias, podendo ser um dos parâmetros que trará um grande acréscimo de valor a esta classificação.

Não sabendo onde poderá ir parar a avaliação de *Design* de campo e desenho de *green*, será então difícil falar acerca deste ponto, ou sequer poder falar em obrigatoriedade ou não do *Design* ou desenho.

### **Comprimento efetivo do campo**

Por norma, na grande maioria das vezes, os campos de golfe são de par 72, mas o comprimento efetivo do campo variar muito, porque existem buracos com o mesmo par que chegam a ter variâncias de 100 metros, ou mais, de uns para os outros.

Será então importante colocar a questão aos *experts*, se consideram mais valioso, em classificação, um campo ser mais comprido ou curto que outro.

Após isso, é importante criar uma escala de distância, e um número de pontos a atribuir a cada intervalo de comprimento efetivo de campo.

Será também importante verificar se os *experts* consideram ou não importante que um determinado tipo de classificação só possa ser atribuído, se ultrapassar ou não determinada distância efetiva.



### ***Slope rating e course rating***

O nível de dificuldade de um campo de golfe, bem como a dificuldade de obstáculos, estão por norma associados a estes dois conceitos acima descritos. Este não será um ponto obrigatório ou opcional, pelo simples fato de que todos os campos têm que ser dotados de *Slope rating* e *course rating*.

Poderá apenas ser criada uma matriz equilibrada, onde quanto maior o fator destes 2 parâmetros, maior será o número de pontos a acumular na matriz.

É assim importante que os *experts* criem os intervalos entre os quais consideram ser importante atribuir um número de pontos justo.

### **Número de buracos**

Por norma, os campos têm 6, 9, 18, 27 e por vezes 36 buracos, dependendo do que se pretende obter com a situação. Os campos de jogo curto já referenciados anteriormente, por norma, são de 6 buracos. Os campos com 9 buracos, são na sua grande maioria de par 3. A maior parte de campos existentes é de 18 buracos, onde existem buracos de par 3, 4 e 5. Os campos com 27 e 36 buracos, são por norma 2 campos juntos num só, não sendo muito normal os jogadores disponibilizarem-se para jogar tantos buracos, devido ao cansaço que isso gera.

Será então importante os *experts* definirem quantos pontos deverão ser atribuídos a cada tipo de campo, conforme o número de buracos que este tem, tornando-se este parâmetro bastante objetivo.

### **Grau de dificuldade do campo**

O grau de dificuldade do campo, por norma vem associado ao *slope* e *course rating*, sendo que desta forma, o procedimento a adotar deverá ser muito idêntico ao que já foi explicado anteriormente nesse parâmetro.



### **Qualificação do profissional do campo**

Este parâmetro teve uma importância média atribuída de 3,84 pontos, sendo que se encontra na média da categoria. Como em todas as áreas, os profissionais de golfe também têm diferentes níveis e diplomas, que deverão ser adquiridos com a formação existente e disponível.

Deverá então ser criada uma matriz com os diversos níveis que um profissional poderá atingir, e qual o número de pontos que cada um desses níveis conseguirá acumular para o total da matriz.

### **Quantidade existente de obstáculos de areia, água e outros**

Este é um parâmetro que embora bastante subjetivo, com uma análise aprofundada, facilmente se percebe que poderá ser simplificado. Será então possível que neste parâmetro se tenha que associar a quantidade de obstáculos à sua área, e não à sua quantidade efetiva. O *slope* e o *course rating* estão diretamente ligados a este parâmetro, pelo fato de que quanto mais obstáculos existirem, em princípio, mais dificuldade o campo terá.

Então, pensa-se que os *experts* deverão levar a classificação deste parâmetro para uma situação do género da que se segue:

- Entre 250 e 500 m<sup>2</sup>: 2 pontos;
- Entre 500 e 750 m<sup>2</sup>: 4 pontos;
- Entre 750 e 1000 m<sup>2</sup>: 6 pontos;
- Entre 1000 e 1250 m<sup>2</sup>: 8 pontos;
- Acima de 1250 m<sup>2</sup>: 10 pontos.



### **Tempo médio de jogo**

O tempo médio de jogo deve-se principalmente ao controlo que existe ao longo do campo por parte dos *Vallet* e *Marshal*, que controlam todo o jogo, bem como da não aceitação de jogadores sem *Handicap*. Estes são dois pontos fundamentais de cumprir para que o tempo de jogo seja curto e a sua fluidez dentro da normalidade.

Por norma, nos campos de golfe, os tempos de jogo não são medidos. Seria antes de mais necessário criar a obrigatoriedade de medição dos tempos de jogo, para que após isso se possa atribuir pontos, para cada tipo de intervalo de tempo, a definir pelos *experts*.

### **Quantidade de competições realizadas (nacionais e internacionais)**

Este é um parâmetro bastante objetivo, sendo que as competições existentes dentro de um campo de golfe, em alguns casos trazem bastante prestígio e reconhecimento.

Será importante criar uma matriz de atribuição de pontos, por parte dos *experts*, onde criarão uma escala fechada de número de competições, do género da que se encontra de seguida:

- Entre 10 e 20 competições: 2 pontos;
- Entre 20 e 30 competições: 4 pontos;
- Entre 30 e 40 competições: 6 pontos;
- Entre 40 e 50 competições: 8 pontos;
- Acima de 50 competições: 10 pontos.

O número de competições poderá trazer também alguns problemas para o desempenho do campo, porque poderá “trancar” grande parte dos tempos de saída para jogadores externos.



### **Volume de jogo (tempo entre saídas)**

Por norma, o tempo entre saídas varia entre os 7 e os 12 minutos, sendo que quanto maior tempo entre saídas existir, menos pressão existe e maior à vontade no jogo existirá. O reverso da medalha encontra-se na perda de tempos de saída, e por sinal, menor número de jogadores por dia, logo maior qualidade de jogo.

É então importante definir-se uma escala de pontos a atribuir para os campos que optem por cada tempo de saída distinto, devendo os *experts* clarificar se deverá existir alguma exigência para os campos com categoria superior.

### **Tipo de acessos ao campo (publico ou privado)**

Em Portugal, pensa-se que exista apenas um campo em que o acesso é privado, e a sua anuidade de manutenção do campo é elevadíssima, para os sócios.

Ainda assim e, nesse campo, para que entre um novo sócio, é necessário que seja referenciado, e além disso, é necessário que saia um dos que já era sócio.

Assim sendo, é necessário contar com a opinião dos *experts* no que diz respeito à atribuição de pontos para um campo privado ou publico, e se um campo para atingir patamares superiores poderá ser privado ou não.

### **Sinalética existente ao longo do campo**

Em alguns casos, durante o jogo, é difícil, em alguns campos, discernir qual é o buraco seguinte, ou onde será o *clubhouse*, por falta de sinalética existente.

Será então este um dos parâmetros que poderá eliminar essas situações. Conta-se com a opinião dos *experts* para verificar a subjetividade deste parâmetro, e explicarem a forma como entendem que deve ser medida a sinalética do campo. Em alguns casos talvez devesse ser criada uma comissão de avaliação, de forma a poder verificar o grau de existência de sinalética e outros fatores.



### **Par do campo**

A grande maioria dos campos de golfe são de par 72, ou seja, deverão ter um número de par mais ou menos equilibrados, para que no fim a soma dos par vezes o número de buracos seja 72.

Assim sendo, deverá ser sugerido pelos *experts* uma matriz objetiva de para intervalos de par do campo, atribuindo um número de pontos a cada um deles,

Deverá ficar bem explícito se alguma das categorias tem obrigatoriedade de ter um par igual ou superior a um determinado número de pancadas.

### **Limpeza geral do campo**

Este parâmetro torna-se muito subjetivo, pelo simples fato de que o que acontece num dia, no dia seguinte já não se encontra da mesma forma.

Sendo assim, talvez esta situação vá de encontro ao que já se referiu anteriormente, ou seja, a criação de uma comissão de avaliação que faça visitas constantes aos campos, e avalie o seu grau de limpeza, através da atribuição de uma percentagem de limpeza efetiva. Os campos que não conseguirem garantir uma limpeza constante, deverão ser penalizados, podendo até descer de categoria.

### **Handicap mínimo exigido**

Hoje em dia, o *Handicap* mínimo exigido para jogar golfe em qualquer campo é de 36, sendo que existem ainda muitos campos que não cumprem com essa obrigatoriedade.

Deverá ser questionado aos *experts* se se encontram de acordo com esta obrigatoriedade, e se não estiverem, identificar para que tipo de campo deverá ser obrigatória a existência de *Handicap* por determinado jogador.



### **Pertencer a um destino de golfe**

Em Portugal existem muito poucos destinos de golfe, ou seja, não poderá ser criada a obrigatoriedade de pertencer a um, caso contrário existiam bastantes campos de golfe que nunca poderiam atingir certo tipo de classificação.

Deverá ser questionado aos *experts* a sua opinião, que se pensa que se deve dirigir para uma situação não obrigatória, servindo apenas para acumular pontos para chegar a determinado patamar.

### **Existência de fardas iguais nas diferentes equipas**

Hoje em dia, ainda se vê muitos campos de golfe em que não existem fardas iguais para todas as equipas, o que traz uma péssima imagem para o campo.

Sendo este um parâmetro bastante objetivo, deverá ser então questionado aos *experts*, para que tipo de classificação de campos deverá ser obrigatório a existência de fardas iguais para cada sector de trabalho.

### **Área de implantação do campo**

Á área de implantação do campo tem muita importância para a criação de condições de jogo, sendo que quanto maior a área, mais facilidade existe em construir um campo com grandes condições de jogabilidade, sem colocar em risco nenhum jogador com buracos a cruzarem-se.

Então, tal como em tantos outros parâmetros, deverá ser questionado aos *experts* qual a obrigatoriedade de área mínima para a implementação de cada um dos tipos de campo, caso esta seja obrigatória, ou então deverão ser conduzidos à construção de uma matriz que atribua um determinado número de pontos a cada intervalo de área de implementação.



### **Área total do campo**

Este parâmetro torna-se muito idêntico ao anterior, deixando ao critério dos *experts* a criação de um conjunto de intervalos de espaço útil para a atribuição de pontos, com o cuidado de que serão apenas considerados espaços uteis onde o campo esteja implementado.

### **Disponibilidade de tempos de saída mais solicitados para clientes externos**

Por norma, os tempos de saída colocados entre as 7:30h e as 9:30h (sensivelmente) são os mais pretendidos, ou seja, existe sempre uma grande disputa entre os jogadores que conseguem utilizar estes tempos.

Em muitos campos, estes tempos de saída ficam reservados apenas para sócios e clientes especiais, principalmente nos dias de maior fluxo, não permitindo à generalidade dos jogadores usufruírem deles.

Assim sendo, e segundo opinião a solicitar aos *experts*, dever-se-á verificar se a existência de tempos disponíveis para clientes externos se deverá tornar ou não obrigação para determinados tipos de campo, sendo atribuído o total de pontos a quem cumprir com este fator. Este é um parâmetro muito objetivo, não dando azos sequer a outro tipo de interpretação.

### **Número de *tees* existentes no campo**

Por norma, os espaços de saída deverão ser entre 3 e 5 (tee vermelho, azul, amarelo, branco e preto), ou seja, deverá ser colocado um ponto de saída, ou 2, por tee, podendo, por buraco o número de *tees* ascender aos 5 ou 6.

De qualquer das formas este é outro dos parâmetros que poderá trazer alguma dificuldade de classificação, sendo muito provável que os *experts* levem o caminho para uma escala de número de *tees* existente, atribuindo um conjunto de pontos a cada patamar da escala. Será importante verificar também a obrigatoriedade da existência de determinado número de pontos a cada tipo de campo.



## **Idade do campo**

Este é um dos parâmetros mais subjetivos na matriz, pelo simples fato de que um campo poderá ser velho, podendo sofrer ao longo do tempo muitas alterações estruturais, colocando-se ao nível dos mais recentes.

Assim sendo, terão que ser os *experts* a dar a sua opinião relativamente a este parâmetro, criando forma de avaliar esta situação, se é que se encontra clara e bem definida.

### **Se o campo em análise reúne as condições previstas no Caderno de Encargos do *European PGA Tour* que determina os parâmetros de um *Championship Course***

Neste ponto é apenas importante verificar para que tipo de campos será necessário que possua todos os requisitos presentes no caderno de encargos, para que possa atingir determinado patamar.

Este é um ponto que só os campos de excelência atingem, porque é de uma exigibilidade extrema, sendo que poucos dos campos em Portugal reúnem estas condições.

## **Distribuição do Par dos Buracos**

A distribuição e o estudo do par dos buracos é essencial para a jogabilidade de um determinado campo, pelo que é importante que estes estejam bem distribuídos. Por norma, os campos têm 6 buracos de par 3, 6 buracos de par 4 e 6 buracos de par 5, podendo os buracos de par 4 aumentar, diminuindo o número de par dos outros.

É importante verificar a opinião dos *experts* neste parâmetro, sendo que esta poderá ter muitas interpretações. Poderia novamente neste caso ser chamada a intervir uma comissão de avaliação, para verificar se a distribuição dos pares do campo se adequa à classificação que o campo terá.



### **7.5. Categoria V: Formação/certificação/condições de trabalho**

Tal como se tem vindo a verificar com a evolução da sociedade, estes pontos são de enorme importância no desenvolvimento das empresas, sendo cada vez mais as normas e regulamentos existentes para verificar o cumprimento das situações que dizem respeito a estas áreas de atuação.

#### **Formação em acolhimento/atendimento dada aos colaboradores**

Já existe uma lei que regula a formação exigida anual média dada aos colaboradores, que poderá ser dirigida para as situações em que poderá existir uma maior exigência.

Assim sendo, os *experts* deverão dar a sua opinião relativamente ao número de horas anuais que cada colaborador deverá ter, para que um campo de golfe atinja determinado patamar de classificação. Por ser cada vez mais importante a formação, bem como o atendimento, será necessário verificar corretamente a forma de como a formação será dada, e qual a formação pedagógica de quem fornecerá a mesma.

#### **Formação de golfe certificada dada aos colaboradores**

Tal como no parâmetro anterior, é necessário verificar, segundo a opinião dos *experts*, a importância deste tipo de formação, e se deverá ser exigida para algum dos tipos de classificação, e qual o número de horas que cada um deles deverá receber, em função do tipo de campo.

Estes parâmetros acabam por ser bastante subjetivos, pelo fato de que a formação poderá ser muito dispersa, não tendo uma ligação direta com o que realmente se pretende desta.



### **Certificados de qualidade/gestão ambiental**

A importância atribuída a este parâmetro é bastante elevada para a média da categoria, o que demonstra cada vez mais que existe um acréscimo de preocupação com a vertente ambiental.

Assim sendo, deve ser solicitada a opinião dos *experts*, criando uma forma de avaliar a situação, provavelmente com a verificação da obrigação de ter algum certificado para cada tipo de campo, ou o acumular de pontos caso algum dos campos tenha certificados de qualidade ou gestão ambiental.

### **Número de colaboradores existentes nos serviços inerentes ao campo**

Tal como foi referido ao longo do trabalho, o pessoal tem um dos maiores custos percentuais dentro de uma estrutura de um campo de golfe, logo deve-se encontrar diretamente interligada com o bom desempenho do mesmo.

Assim sendo, deverá verificar-se a exigência de colaboradores (por intervalo) para cada tipo de campo, e qual o número de pontos a atribuir para cada uma das situações decorrentes. Poderá também ser criada uma escala de número de colaboradores, de forma a atribuir um número de pontos no parâmetro, quando o número de empregados se situar no intervalo  $x$ .

### **Análise anual de feed-back ao clientes**

Existem ainda muito poucos campos a tratar, ou sequer a solicitar ao cliente a sua opinião, para que consigam verificar o nível de satisfação do seu cliente,

Torna-se assim importante, e com o desenvolvimento de técnicas especiais para o efeito, criar em todas estruturas, uma forma de análise da satisfação do cliente.

Assim sendo, deve verificar-se a obrigatoriedade de criação da análise anual de *feed-back* para cada tipo de campo, devendo ser atribuída a pontuação máxima para os campos que cumpram com este parâmetro.



## **Cantina e balneários para os colaboradores**

As condições de trabalho são cada vez mais fulcrais no bom desempenho dos colaboradores, evitando muitas das vezes grandes acidentes de trabalho, os situações que incomodem o normal funcionamento do campo. Para os *experts*, este é um parâmetro com importância média, o que significa que cada vez mais existe uma preocupação com as condições dadas aos colaboradores.

Os balneários para colaboradores, são obrigatórios para empresas com a dimensão de um campo de golfe, ao contrário da cantina que é opcional.

Assim sendo, deve-se colocar a questão aos *experts* de quais os campos serão obrigados a ter cantina, se é que estes pensam ser obrigatória a existência desta.

## **Formação dos colaboradores em regras básicas de golfe**

Muitas das vezes os campos de golfe têm colaboradores que não têm a mínima noção de regras de golfe, ou sequer de etiqueta. Este é um desporto que exige regras aprofundadas, de forma a não ferir certas suscetibilidades.

Assim sendo, os *experts* deverão dar a sua opinião quanto a este tipo de formação, verificando a sua obrigatoriedade para cada tipo de campo, podendo assim os campos de golfe atingir níveis de excelência.

### **7.6. Categoria VI: Manutenção**

Esta foi a categoria que mais importância teve dentro da classificação de campos de golfe. Pode afirmar-se que grande parte dos parâmetros são muito subjetivos, sendo difícil de avaliar as situações objetivamente, sem contar com a colaboração acrescida dos *experts*.



### **Manutenção geral do campo**

Este foi o parâmetro que dentro das categoria VI maior média de pontos atribuídos pelos *experts* obteve, sendo também um dos que mais dificuldade terá em ser avaliado.

Assim sendo, será importante questionar os *experts* do que será uma boa manutenção, e quais os pontos fundamentais de avaliação da mesma. Poderá ser outros dos casos em que poderá intervir uma hipotética comissão de avaliação, de forma a verificar o estado geral do campo.

Pode afirmar-se que este ponto necessitará de um estudo profundo, sendo uma das grandes dificuldades de investigação futura, devido à sua enorme subjetividade. Não devemos esquecer que a manutenção do campo, e o seu aspeto exterior é um dos pontos ao qual os golfistas mais dão valor.

### **Tipos de relva existente nos *green*, *fairways* e *tees***

O tipo de relva presente nos diversos espaços dos campos poderá influenciar em muito a jogabilidade deste, podendo ser um fator que fará certamente a diferença entre um bom e um mau campo de golfe.

É assim essencial definir quais os tipos de relva melhores e em que condições se adaptam, criando o estado ótimo de determinado campo. É assim essencial que os *experts* definam precisamente quais as melhores relvas e, o número de pontos a atribuir a cada campo que possua determinado tipo de relva.

Não devemos esquecer que determinada relva poderá não se adaptar em determinado clima, mas poderá aceitar outras condições climáticas noutro espaço, criando condições de jogabilidade diferentes.



### **Manutenção das zonas envolventes/Estado geral da manutenção dos edifícios pertencentes aos campo**

Estes são outros dos parâmetros que se tornam bastante subjetivo e difícil de avaliar, sendo necessário verificar os pontos para uma boa manutenção da zona envolvente.

Talvez seja necessário aprofundar estes parâmetros, questionando aos *experts* quais os pontos chave para cumpri-los e, com que frequência deverá ser feita esta manutenção, se é que possa ser delimitada no tempo. Caso se verifique que é difícil criar formas de avaliação para esta situação, poder-se-á recorrer à equipa de avaliação criada para o efeito

É de referir que a primeira imagem de tudo é uma das que mais fica recordada no pensamento de qualquer pessoa, e a primeira imagem de um campo de golfe é a sua envolvente, logo deverá ser cuidada.

#### ***Staff* de manutenção**

O *Staff* presente na manutenção pode variar em larga escala, devendo este ser capaz de reagir a uma boa manutenção, criando condições de jogabilidade ótimas.

Neste parâmetro deverão ser criados vários intervalos de colaboradores e o número de pontos a atribuir a cada um dos intervalos, como é explicado de seguida:

- Entre 5 e 8 colaboradores por 18 buracos: 2 pontos;
- Entre 9 e 11 colaboradores por 18 buracos: 4 pontos;
- Entre 12 e 14 colaboradores por 18 buracos: 6 pontos;
- Entre 15 e 17 colaboradores por 18 buracos: 8 pontos;
- Acima de 17 colaboradores por 18 buracos: 10 pontos.



Deverão, para uma manutenção regular, estar os postos de trabalho bem definidos, de forma a permitir uma maior orientação e adaptabilidade a cada um dos espaços por parte dos colaboradores.

### **Existência e qualidade das áreas de armazenamento de materiais de manutenção**

A legislação nacional já exige que, para determinados tipos de produtos químicos sejam utilizados armazéns especiais, que permitam o isolamento total dos químicos com o ambiente.

Pode concluir-se que os campos de golfe que tiverem esse tipo de exigências cumpridas, facilmente conseguirão ter em armazém produtos que poderão evitar o alastramento rápido de algumas doenças.

Este é um parâmetro bastante objetivo, que deverá contemplar os diversos tipos de armazém que um campo de golfe poderá ter e uma matriz com os intervalos de área, com uma atribuição específica de pontos para cada uma destas situações.

### **Existência de viveiros de relvas para substituição**

Por norma, a grande maioria dos campos de golfe não têm viveiros de relvas para substituição rápida, pelo que muitas das vezes necessitam urgentemente de substituir algum tapete, tendo que plantar relva, ou recorrer a empresas externas que poderão demorar algum tempo a reagir.

Assim sendo, este parâmetro torna-se muito objetivo, sendo que apenas será necessário definir em que tipo de campo será necessário ou não existir viveiros de relva, sendo que nos tipos de campo em que seja opcional e possua essa mais valia, acumulará os pontos respeitantes ao parâmetro.



### **Equipamento disponível para a manutenção (maquinaria, aparelhos de medição, etc.)/Parque de máquinas disponível**

Os equipamentos presentes nos armazéns de manutenção de um campo de golfe, poderão facilitar e, até melhorar o tipo de manutenção existente em determinado campo.

Assim sendo, deverá ser efetuada uma lista dos materiais e máquinas essenciais para uma manutenção ótima, sendo atribuído um número de pontos a cada um deles, classificando-o como obrigatório ou opcional para cada uma das classificações de campos. Caso seja obrigatório num determinado tipo de classificação, não poderá atingir esse patamar sem que tenha o aparelho ou máquina nos armazéns.

### **Existência de oficina e mecânico**

Este parâmetro pode ser fundamental para solucionar algum problema que surja a qualquer altura, sendo o tempo de reação muito mais curto que no caso de ter que se chamar um mecânico externo.

Deverá ser definido pelos *experts* para que tipo de classificação é obrigatória a existência de mecânico e oficina, para fazer cumprir com os requisitos obrigatórios. Sempre que o requisito não seja obrigatório para determinada avaliação, mas seja cumprido, fará acumular pontos para o total da matriz.

### **Preocupação com a fauna e ecossistema natural**

Este parâmetro atinge uma pontuação média de 4,48 pontos, demonstrando uma preocupação com a fauna e o ecossistema natural cada vez maior.

Verifica-se ao andar em alguns campos de golfe que este ponto é cumprido em muitos deles, com a presença de casas para pássaros, criação de caminhos para animais, não destruição de habitat natural, etc.



Assim sendo, é importante definir de que forma se pode considerar que um campo se preocupa com estes dois pontos, criando uma lista de situações que poderão ser cumpridas para ser considerado como um defensor da natureza, com o número máximo de pontos para esta categoria.

**Informação dos operadores turísticos e vendedores do campo (recepção, lojas, etc.) quando o campo não se encontrar no estado normal de manutenção (para que os clientes não se sintam defraudados)**

A seguir ao parâmetro da manutenção geral nesta categoria, este foi o que maior importância média atribuída pelos *experts* reuniu.

É fácil perceber que com a dificuldade cada vez maior que existe em fidelizar clientes, é importante avisá-los, seja de qual forma for, de que o campo não se encontra na situação normal de manutenção. Consegue assim evitar-se males maiores, e fazer com que o cliente não saia tão insatisfeito de determinada partida, conseguindo fidelizá-lo muito mais facilmente.

A opinião que temos em relação a esta situação é que deveria passar a ser obrigatória para todos os tipos de campo, de forma a conseguir preparar o cliente para o que vai encontrar ao longo do percurso.



## 8. Considerações finais

Ao longo deste trabalho foi abordado o tema da classificação de campos de golfe, podendo-se afirmar que este é um tema que poderá ser estudado ainda mais profundamente, uma vez que se constatou existirem ainda muitas linhas de desenvolvimento futuro para estudar e criar algo de novo nesta área.

O interesse dos *experts* não poderia ter sido maior, sendo que do primeiro para o segundo inquérito, apenas 5, em 30, desistiram. Este poderá ser um fator que nos remete para o interesse do tema, pela disponibilidade dos entendidos na área, que na sua grande maioria, concordam com uma classificação deste género.

É fácil identificar que com a apresentação deste estudo a *experts* e a outros entendidos na área, a discordância de opiniões possa vir a ser elevada, por existir uma grande disparidade de opiniões ao longo de todos os parâmetros.

O golfe tem tido um franco desenvolvimento em Portugal e no mundo, sendo cada vez mais, tanto no sector do turismo, como em todos os sectores, necessário segmentar a oferta, para que o produto a promover, bem como a sua imagem, possam ser claros, sem que as expetativas dos clientes sejam defraudadas.

Fala-se cada vez mais em fidelização de clientes e quais as formas de o fazer, sendo que muitas vezes, a grande maioria das expetativas dos clientes ficam por satisfazer, pelo simples fato de que à partida estas se encontram num patamar demasiado elevado, por não existir uma linha condutora do que deverá ser expectável em determinado produto vendido. Esta situação leva a uma não fidelização dos clientes, sendo que a necessidade de partir para outra experiência é constante, podendo até deixar o destino turístico, por não conseguir satisfazer a sua expetativa *versus* experiência.

Pensa-se então que com o surgir de uma matriz de classificação de campos de golfe, além da segmentação da oferta por categorias, poderá surgir um maior equilíbrio por todo o sector, sendo expectável uma experiência idêntica em cada tipo de classificação de campo de golfe, para além de que o primeiro destino turístico ou país a adotar uma situação destas se pode tornar pioneiro, podendo constituir-se como uma estratégia para o sucesso de um conjunto de campos.



Por norma, hoje em dia, muitas vezes é utilizado o marketing viral (*Blogues, Web Sites, etc.*) para avaliar as condições/oferta/estado de manutenção de determinado campo, sendo que esta situação pode ser muito subjetiva ou até manipulada, como já se chegou a falar, pelos campos em análise. Por não existir uma entidade reguladora na área do golfe, as empresas a laborar nesta área continuam a ter práticas por vezes não muito corretas, que não podem ser punidas, ou sequer avisadas de que não se encontram em conformidade com algumas situações, por não existirem muitos regulamentos em relação a esta situação.

Também ao longo de todo este estudo se verificou que este assunto ainda é tabu entre as entidades oficiais e campos de golfe, uma vez que existem pessoas que gostariam de ver um projeto deste género evoluir, mas como em todos os casos, existem sempre mentes que se opõem à mudança, dizendo que uma classificação deste género não será uma mais-valia para o sector.

É importante referir que a matriz se encontra elaborada e com o número de pontos a atribuir a cada parâmetro, mas a profundidade dos parâmetros ainda terá que voltar a ser abordada, criando matrizes por parâmetro, dentro da matriz de classificação de campos de golfe proposta.

Uma das maiores conclusões a tirar deste estudo, além da importância da matriz para a segmentação da oferta de campos de golfe, é a continuação do desporto com uma vertente bastante social, que continua a dar muito valor a espaços em que se possa conviver antes e após o jogo. Tal como sempre se disse, o golfe é, além de um desporto, um “comprador de grandes vontades”, que pode continuar a trazer grandes valias para o desenvolvimento de determinadas áreas de negócio.

Assim sendo e, como última consideração, será importante que, num futuro próximo, as entidades oficiais se preocupem com esta situação, pensando que o nosso país ainda poderá ser, para além de um dos melhores destinos de golfe mundiais, o pioneiro neste tipo de classificações, distinguindo-se de todos os outros destinos mundiais.



# Capítulo VIII



## 9. Referências Bibliográficas

- Agrellos, Manuel; Marques, Joaquina Paula; Et al; Relatório de atividades de contas 2010; Federação Portuguesa de Golfe, 2010.
- Baloglu, S. e Brinberg, D; *Affective Images of Tourism Destinations. Journal of Travel Research*; 1997.
- Bloch, P.H. e Bruce, G.D; The Leisure Experience and Consumer Products: An Investigation of Underlying Satisfaction; *Journal of Leisure Research*; 1984.
- Correia, Antónia; Martins, Victor; Competitividade e eficiência na indústria do golfe: o caso do Algarve; Estudos regionais; 2009.
- Correia, Antónia; Mendes, José Alberto; Competitividade e segmentação: o caso do golfe em Almancil; Estudos Regionais; 2009.
- Cunha, L.; Introdução ao Turismo; McGraw-Hill; Lisboa; 1997.
- Delloite*; Relatório Anual do Golfe 2009; Comissão Nacional da Indústria do Golfe (CNIG), Agosto 2010.
- Delloite*; Relatório Anual do Golfe 2010; Comissão Nacional da Indústria do Golfe (CNIG), Agosto 2011.
- Dwyer, I; Forsyth, P; *Foreign Tourism Investment. Motivation and Impacts. Annals of Tourism Research*; 1994.
- Fernandes, Sérgio Alexandre Simões; Sistemas de informação geográfica na gestão de campos de golfe; Universidade Nova de Lisboa; 2007.
- Field, A.; *Discovering statistics: Using SPSS for Windows: Advanced techniques for beginners*. Londres: Sage; 2000.
- Hudson, Simon; Hudson, Louise; *Golf Tourism; Goodfellow Publishing*; 2010.
- IDICT – Instituto de Desenvolvimento e inspeção das Condições de Trabalho, Conceção de Locais de Trabalho, Guia de Apoio, Lisboa, 1998.



Julyan, B. K., Manual de Bebidas: vendas e serviços, Mem Martins: Edições Cetop, 1994.

Legislação Nacional:

Decreto-Lei n.º 228/2009 de 14 de Setembro;

Decreto Regulamentar n.º 38/97 de 25 de Setembro.

Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril;

Portaria n.º 215/2011 de 31 de Maio;

Lima Santos, L., Coelho, J. e Silva P. - Relatório de caracterização do perfil económico e financeiro das unidades hoteleiras do Oeste; 2008.

Mendes, Julio; O Posicionamento Competitivo do Golfe. O Caso de Almancil; Faro; Faculdade de Economia; Universidade do Algarve; 2004.

Ministério da Economia e Inovação; Turismo de Portugal; Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT); Fevereiro 2007.

Moital, Miguel; Dias, Ricardo; Determinantes da satisfação do turista de golfe em Lisboa: uma comparação entre britânicos e nórdicos; Bournemouth University, UK; 2009.

Ortigueira Bouzada, Manuel; *La Corporación Cibernética; Publicaciones del Colegio Universitario de La Rábida*; 1984.

Pestana, M. H.; Gageiro, J. N.; Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS; Edições Sílabo, Lisboa, 2008.

Quaresma, Luís Felgueiras e Sousa; Golfe e qualidade de serviços: Modelo Conceptual de Avaliação da Qualidade de Serviços de Golfe em Portugal; Universidade de Trás-os-Montes e Alto-Douro; 2008.

Ribeiro, João Pedro dos Santos Oliveira; O Golfe no Norte de Portugal – Uma Perspectiva Motivacional; Universidade de Aveiro; 2006.



Rodrigues, Pedro Miguel Monteiro; Miguel-Dávila, José; Turismo desportivo: benefícios da generalização da participação; Associação Portuguesa de Gestores de Desporto; 2007.

Quintas, Paula; Legislação Turística; Almedina, Outubro 2008.

Shmanske, Stephen. *The Economics of Golf Courses – Condition and Beauty*, *Atlantic Economic Journal*; Sep 1999; 27,3; pp. 301-312.

Spreng, R. e Chiou, J.; *A cross-cultural assessment of the satisfaction formation process*. *European Journal of Marketing*; 2002.

Teotónio, Isabel; Aplicações no SPSS; Núcleo de métodos quantitativos; 2009.

THR (Asesores en Turismo, Hotelaria y Recreación); Turismo de Portugal; 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal; 2006.

Yoon, Y. e Uysal, M.; *An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model*. *Tourism Management*; 2005.



# Anexos





## **Decreto Regulamentar n.º 38/97 de 25 de Setembro de 1997**

Regula os estabelecimentos de restauração e de bebidas.

**1** - O Decreto-Lei n.º 168/97, de 4 de Julho, que estabeleceu o novo regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração e de bebidas, prevê a revisão dos requisitos a que estão sujeitos tais estabelecimentos.

**2** - Em conformidade com o princípio da simplificação que orientou o citado diploma, optou-se, ao nível regulamentar, por elencar os requisitos mínimos que os diversos tipos de estabelecimentos devem preencher em tabelas anexas, as quais, dada a sua fácil leitura e apreensão, vão constituir seguramente um válido documento de trabalho tanto para os promotores dos empreendimentos como para os profissionais interessados na atividade.

**3** - Dentro desta orientação, definem-se no texto escrito as características gerais de cada tipo de estabelecimento e das respetivas categorias e, bem assim, os conceitos e os princípios gerais a que devem obedecer a sua instalação e funcionamento.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 5 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 168/97, de 4 de Julho, e nos termos da alínea c) do artigo 202.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

### **CAPÍTULO I**

#### **Disposições gerais**

##### **Artigo 1.º**

##### **Denominações dos estabelecimentos de restauração**

Os estabelecimentos de restauração podem usar a denominação «restaurante» ou qualquer outra que seja consagrada, nacional ou internacionalmente, pelos usos da atividade, nomeadamente «marisqueira», «casa de pasto», «pizzeria», «snack-bar», «self-service», «eat-driver», «take-away» ou «fast-food».

##### **Artigo 2.º**

##### **Denominações dos estabelecimentos de bebidas**

Os estabelecimentos de bebidas podem usar a denominação «bar» ou outras que sejam consagradas, nacional ou internacionalmente, pelos usos da atividade nomeadamente «cervejaria», «café», «pastelaria», «confeitaria», «boutique de pão quente», «cafetaria», «casa de chá», «gelataria», «pub» ou «taberna».



### **Artigo 3.º**

#### **Denominações dos estabelecimentos de restauração e de bebidas com dança**

Quando os estabelecimentos de restauração e de bebidas disponham de salas ou espaços destinados a dança, podem usar as denominações consagradas nacional ou internacionalmente, nomeadamente «discoteca», «clube noturno», «boîte», «night-club», «cabaret» ou «dancing».

### **Artigo 4.º**

#### **Estabelecimentos de restauração e de bebidas mistos**

**1** - No mesmo estabelecimento podem ser prestados, simultânea e cumulativamente, serviços de restauração e de bebidas, devendo satisfazer nesse caso os requisitos exigidos para cada um desses tipos de estabelecimento.

**2** - Nos estabelecimentos de restauração e de bebidas referidos no número anterior, o serviço que constitui a atividade principal do estabelecimento deve ser indicado em primeiro lugar, tanto no nome do estabelecimento como na sua publicidade.

### **Artigo 5.º**

#### **Estabelecimentos de restauração e de bebidas em empreendimentos turísticos**

Os restaurantes, bares e outros estabelecimentos de restauração e de bebidas integrados em empreendimentos turísticos devem satisfazer os requisitos exigidos no presente diploma.

## **CAPÍTULO II**

### **Dos requisitos dos estabelecimentos de restauração e de bebidas**

#### **SECÇÃO I**

##### **Dos requisitos das instalações**

### **Artigo 6.º**

#### **Requisitos mínimos**

Os estabelecimentos de restauração e de bebidas devem preencher os requisitos mínimos das instalações, do equipamento e do serviço fixados na tabela que constitui o anexo I ao presente regulamento, e que dele faz parte integrante.

### **Artigo 7.º**

#### **Condição geral de instalação**

A instalação das infra-estruturas, máquinas, ascensores, monta-pratos e, de um modo geral, de todo o equipamento necessário ao funcionamento dos estabelecimentos de restauração e de bebidas deve efetuar-se de modo que não se produzam ruídos, vibrações, fumos ou cheiros suscetíveis de perturbar ou de qualquer modo afetar o ambiente, a comodidade e a qualidade dos mesmos.



## **Artigo 8.º**

### **Infra-estruturas**

**1** - Os estabelecimentos de restauração e de bebidas devem possuir uma rede interna de esgotos e respetiva ligação às redes gerais que conduzam as águas residuais a sistemas adequados ao seu escoamento, nomeadamente através da rede pública ou, se esta não existir, de um sistema de recolha e tratamento adequado ao volume e natureza dessas águas, de acordo com a legislação em vigor, quando não fizerem parte das recebidas pelas câmaras municipais.

**2** - Os estabelecimentos de restauração e de bebidas devem dispor de reservatórios de água próprios e com capacidade suficiente para satisfazer as necessidades correntes dos seus serviços, se não existir rede pública de água, com origem devidamente controlada.

**3** - Para efeitos do disposto no número anterior, a captação de água deve possuir as adequadas condições de proteção sanitária e o sistema ser dotado dos processos de tratamento requeridos para potabilização da água ou para a manutenção dessa potabilização, de acordo com as normas de qualidade da água em vigor, devendo para o efeito ser efetuadas análises físico-químicas e ou microbiológicas.

## **Artigo 9.º**

### **Sistema e equipamento de climatização**

**1** - Nos casos em que seja exigível ar condicionado, o sistema deve permitir a sua regulação separada nas diversas dependências destinadas aos utentes.

**2** - Nos casos em que seja exigível aquecimento e ventilação, devem existir unidades em número suficiente e com comando regulável, de modo a garantir uma adequada temperatura ambiente.

## **Artigo 10.º**

### **Instalações sanitárias destinadas aos utentes**

**1** - As instalações sanitárias destinadas aos utentes devem ser dotadas de água corrente.

**2** - As instalações sanitárias destinadas aos utentes devem ser separadas por sexos, salvo se a capacidade do estabelecimento for inferior a 16 lugares.

**3** - As instalações sanitárias devem ter uma entrada dupla, através de um pequeno vestíbulo com duas portas, salvo se com uma única porta se conseguir o seu necessário isolamento do exterior.

**4** - As instalações sanitárias não podem ter acesso direto às zonas de serviço, salas de refeições ou salas destinadas ao serviço de bebidas.

**5** - Estas instalações devem estar sempre dotadas dos equipamentos e utensílios necessários à sua utilização pelos utentes.

**6** - As paredes, pavimentos e tetos das instalações sanitárias comuns devem ser revestidos de materiais resistentes, impermeáveis e de fácil limpeza.



### **Artigo 11.º**

#### **Zonas de serviço**

Nos estabelecimentos de restauração e de bebidas, as zonas de serviço devem estar completamente separadas das destinadas aos utentes e instaladas por forma a evitar-se a propagação de fumos e cheiros e a obter-se o seu conveniente isolamento das outras dependências do estabelecimento, sem prejuízo do disposto no artigo 13.º

### **Artigo 12.º**

#### **Cozinhas, copas e zonas de fabrico**

- 1** - Considera-se cozinha a zona destinada à confeção e preparação de refeições.
- 2** - Considera-se copa a zona destinada a lavagem de louças e de utensílios.
- 3** - Considera-se zona de fabrico o local destinado ao fabrico, preparação e embalagem de produtos de pastelaria, padaria e gelados.
- 4** - As cozinhas, as copas e as zonas de fabrico devem dispor de arejamento e iluminação naturais suficientes ou, quando tal não for possível, de ventilação e iluminação artificiais adequadas à sua capacidade.
- 5** - Em qualquer caso, as cozinhas, as copas e as zonas de fabrico devem dispor de aparelhos que permitam a contínua renovação do ar e a extração de fumos e cheiros.
- 6** - A conduta de evacuação de fumos e cheiros deve ser construída em material incombustível e conduzir diretamente ao exterior, de acordo com os regulamentos em vigor.
- 7** - As cozinhas e as zonas de fabrico devem estar equipadas com lavatórios destinados ao pessoal, sempre que possível, colocados junto à sua entrada.
- 8** - As cozinhas devem estar instaladas de modo a permitir uma comunicação rápida com as salas de refeições, com trajetos breves, ou, se não se situarem no mesmo piso, disporem de ligação direta por monta-pratos com capacidade adequada.
- 9** - Quando exista copa, a cozinha deve ser contígua a esta, aplicando-se o disposto no número anterior na comunicação desta com as salas de refeições, com exceção da ligação direta por monta-pratos.
- 10** - Os balcões, mesas, bancadas e prateleiras das cozinhas e das zonas de fabrico devem ser de material liso, lavável e impermeável.
- 11** - Nas cozinhas, nas copas e nas zonas de fabrico, as paredes devem possuir lambrim de material resistente, liso e lavável e a sua ligação com o pavimento ou com outras paredes deve ter a forma arredondada.
- 12** - O pavimento, as paredes e o teto das cozinhas, copas, zonas de fabrico, instalações complementares e zonas de serviço de comunicação com as salas de refeições e demais zonas destinadas aos utentes devem ser revestidos de materiais resistentes, impermeáveis e de fácil limpeza.

### **Artigo 13.º**

#### **Cozinhas, zonas de fabrico e copas integradas**

- 1** - As cozinhas e as zonas de fabrico podem constituir um espaço integrado, desde que o tipo de equipamentos utilizados e a solução adotada o permitam.



2 - Nas salas de refeições dos estabelecimentos de restauração podem existir zonas destinadas à confeção de refeições, desde que o tipo de equipamentos utilizados e a qualidade da solução adotada o permitam.

3 - Nos estabelecimentos de restauração em que apenas haja lugares em pé ou ao balcão, a copa pode constituir um espaço integrado na zona do balcão, se a área dessa zona e as características do equipamento o permitirem.

4 - À cozinha e à copa dos estabelecimentos de bebidas aplica-se o disposto no número anterior, ainda que haja lugares sentados.

#### **Artigo 14.º**

##### **Instalações frigoríficas**

1 - A dimensão das instalações frigoríficas dos estabelecimentos de restauração e de bebidas depende da sua capacidade e das características e condições locais de bastecimento.

2 - As instalações frigoríficas devem estar suficientemente afastadas das máquinas e equipamentos que produzam calor.

#### **Artigo 15.º**

##### **Acessos verticais**

Só podem ser instalados estabelecimentos de restauração ou de bebidas em pisos superiores ao 2.º, incluindo o rés-do-chão, desde que o edifício possua ascensor.

## **SECÇÃO II**

### **Dos requisitos de funcionamento**

#### **Artigo 16.º**

##### **Condição geral de funcionamento**

Os estabelecimentos de restauração e de bebidas devem possuir o equipamento, o mobiliário e os utensílios necessários ao tipo e às características do serviço que se destinam a prestar.

#### **Artigo 17.º**

##### **Capacidade**

1 - O número máximo de lugares dos estabelecimentos de restauração é fixado em função da área destinada ao serviço dos seus utentes, nos termos seguintes:

- a) Nos estabelecimentos de restauração com lugares sentados, 0,75 m<sup>2</sup> por lugar;
- b) Nos estabelecimentos de restauração com lugares de pé, 0,50 m<sup>2</sup> por lugar;
- c) Nos estabelecimentos de restauração com lugares sentados e de pé, a área por lugar é determinada, nos termos das alíneas anteriores, em função da área ocupada pelos respetivos equipamentos;
- d) Não se considera área destinada aos utentes, para efeito do disposto nas alíneas anteriores, as áreas do átrio, da sala de espera e, caso existam, das salas ou espaços destinados a dança e das zonas de bar.



- 2 - O disposto no número anterior não se aplica aos estabelecimentos que possuam apenas um balcão para o exterior que permita a entrega das refeições e de bebidas ao utente.
- 3 - O número máximo de lugares dos estabelecimentos de bebidas é fixado de acordo com o disposto nas alíneas a) a c) do n.º 1.
- 4 - Nos estabelecimentos de bebidas que disponham de salas ou espaços destinados a dança, considera-se área destinada aos utentes, para efeito do disposto nas alíneas a) a c) do n.º 1, a área dessas salas ou espaços.
- 5 - O número máximo de lugares dos estabelecimentos referidos no artigo 4.º é fixado em função da área destinada a cada um dos serviços.

### **Artigo 18.º**

#### **Placa identificativa da classificação**

- 1 - Em todos os estabelecimentos de restauração e de bebidas é obrigatória a afixação no exterior, junto à entrada principal, de uma placa identificativa do tipo do estabelecimento, cujo modelo é aprovado por portaria do membro do Governo responsável pela área do turismo.
- 2 - Em todos os estabelecimentos de restauração e de bebidas classificados, qualificados como típicos ou declarados de interesse para o turismo é obrigatória a afixação no exterior, junto à entrada principal, de uma placa identificativa, complementar da placa prevista no número anterior, e cujo modelo é aprovado pela portaria nele referida.

### **Artigo 19.º**

#### **Informações**

- 1 - Junto à entrada dos estabelecimentos de restauração e de bebidas devem afixar-se, em local destacado e por forma bem visível, de modo a permitir a sua fácil leitura do exterior do estabelecimento, mesmo durante o período de funcionamento noturno, as seguintes indicações:
  - a) O nome, o tipo e a classificação do estabelecimento;
  - b) A lista do dia e os respetivos preços, no caso dos restaurantes;
  - c) A exigência de consumo ou despesa mínima, no caso dos estabelecimentos de bebidas com salas ou espaços destinados a dança ou com espetáculo;
  - d) A capacidade máxima do estabelecimento;
  - e) A existência de livro de reclamações.
- 2 - A indicação prevista na alínea c) do número anterior deve ser afixada separadamente das restantes.
- 3 - Nas informações de carácter geral relativas aos estabelecimentos de restauração e de bebidas devem ser usados os sinais normalizados constantes da tabela aprovada pela portaria a que se refere o artigo 56.º do Decreto-Lei n.º 167/97, de 4 de Julho.

### **Artigo 20.º**

#### **Arrumação e limpeza**

Os estabelecimentos de restauração e de bebidas devem ser limpos e arrumados diariamente antes da sua abertura ao público.



### **Artigo 21.º**

#### **Pessoal de serviço**

**1** - Os estabelecimentos de restauração e de bebidas devem dispor do pessoal necessário à correta execução do serviço que se destinam a prestar, de acordo com a sua capacidade.

**2** - Todo o pessoal de serviço dos estabelecimentos de restauração e de bebidas deve possuir habilitações profissionais adequadas ao tipo de serviço que presta, usar o uniforme correspondente e apresentar-se sempre com a máxima correção e limpeza e devidamente identificado.

### **Artigo 22.º**

#### **Fornecimentos**

Nos estabelecimentos de restauração e de bebidas, sempre que não exista entrada de serviço, os fornecimentos devem fazer-se fora dos períodos em que o estabelecimento esteja aberto ao público ou, não sendo possível, nos períodos de menos frequência.

## **CAPÍTULO III**

### **Do serviço**

### **Artigo 23.º**

#### **Características do serviço dos estabelecimentos de restauração**

**1** - O serviço prestado nos estabelecimentos de restauração consiste essencialmente na confeção e fornecimento de refeições, acompanhado ou não de bebidas.

**2** - O serviço de restauração pode ser prestado diretamente aos utentes, em lugares sentados ou em pé, no estabelecimento ou através da entrega aos utentes, no estabelecimento ou no seu domicílio, de refeições devidamente acondicionadas em embalagens adequadas e fechadas.

### **Artigo 24.º**

#### **Características do serviço dos estabelecimentos de bebidas**

O serviço prestado nos estabelecimentos de bebidas consiste no fornecimento de bebidas feito diretamente aos utentes, em lugares sentados ou em pé, acompanhadas ou não de produtos de cafetaria, de produtos de pastelaria e de gelados.

### **Artigo 25.º**

#### **Serviços**

**1** - Nos serviços prestados nos estabelecimentos de restauração e de bebidas deve observar-se o seguinte:

- a) Na confeção das refeições só podem utilizar-se produtos em perfeito estado de conservação;
- b) Os alimentos e produtos de pastelaria e semelhantes destinados ao público devem estar colocados em vitrinas, expositores ou outros equipamentos, com ventilação adequada e refrigerados, se for caso disso, que impeçam o contacto direto dos utentes com aqueles e permitam o seu resguardo de insetos ou outros elementos naturais;



c) Só podem ser fornecidas bebidas e produtos que estejam dentro dos respetivos prazos de validade de consumo.

2 - O pessoal de serviço dos estabelecimentos de restauração e de bebidas deve atender os utentes corretamente e com eficiência.

### **Artigo 26.º**

#### **Serviço nos estabelecimentos de restauração**

Nos estabelecimentos de restauração deve haver sempre ao dispor dos utentes uma lista do dia, elaborada nos termos e com as indicações seguintes:

- a) O nome, o tipo, a classificação e a qualificação do estabelecimento;
- b) Todos os pratos e produtos comestíveis que o estabelecimento esteja apto a fornecer no dia a que a lista respeitar e respetivos preços;
- c) A existência de couvert e o respetivo preço e composição;
- d) A existência de um livro de reclamações à disposição dos clientes.

## **CAPÍTULO IV**

### **Da classificação**

### **Artigo 27.º**

#### **Estabelecimento de luxo**

Para um estabelecimento de restauração ou de bebidas ser classificado como estabelecimento de luxo deve situar-se em local adequado a essa categoria e dispor de instalações, equipamentos e mobiliário com elevados padrões de qualidade, de modo a oferecer um ambiente requintado e de grande comodidade, de acordo com o estabelecido no presente diploma e nas tabelas que constituem os anexos I e II ao presente regulamento, e que dele fazem parte integrante.

### **Artigo 28.º**

#### **Estabelecimentos de restauração de luxo**

1 - Nos estabelecimentos de restauração de luxo a área mínima por lugar a que se refere a alínea a) do n.º 1 do artigo 17.º é de 1,50 m<sup>2</sup>.

2 - Sem prejuízo do disposto no artigo 10.º, as instalações sanitárias destinadas aos utentes devem ser separadas por sexos e dotadas de água corrente quente e fria.

### **Artigo 29.º**

#### **Serviço dos estabelecimentos de restauração de luxo**

1 - Nos estabelecimentos de restauração de luxo, o serviço de refeições deve ser prestado em lugares sentados.

2 - Nestes estabelecimentos deve existir uma lista de refeições com uma grande variedade de pratos de cozinha portuguesa e internacional, salvo se se tratar de estabelecimento com cozinha especializada ou típica, e uma carta de vinhos de marcas de reconhecido prestígio, as quais devem estar redigidas, pelo menos, em português e inglês.

3 - Na carta de vinhos devem indicar-se ainda quaisquer outras bebidas que o estabelecimento forneça e os respetivos preços, salvo se estas tiverem lista própria.



- 4 - O serviço de refeições, dirigido por chefe de mesa, é efetuado com mesa auxiliar de serviço e, quando for caso disso, com pratos aquecidos.
- 5 - O serviço de vinhos é efetuado por escanção.
- 6 - O chefe de mesa e o escanção devem falar, para além do português, o inglês.

#### **Artigo 30.º**

##### **Estabelecimentos de bebidas de luxo**

- 1 - Nos estabelecimentos de bebidas de luxo, as áreas mínimas por lugar a que se referem as alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 17.º são de 1 m<sup>2</sup> e 0,75 m<sup>2</sup>, respetivamente.
- 2 - Aplica-se aos estabelecimentos de bebidas de luxo o disposto no n.º 2 do artigo 28.º

#### **Artigo 31.º**

##### **Serviço dos estabelecimentos de bebidas de luxo**

O serviço dos estabelecimentos de bebidas de luxo é dirigido por um chefe de bar, que deve falar, para além do português, o inglês.

#### **Artigo 32.º**

##### **Restaurantes típicos**

- 1 - Os estabelecimentos de restauração e de bebidas podem ser qualificados como típicos quando, pelas características das refeições e bebidas neles servidas e ainda pelo mobiliário, decoração, traje do pessoal ou espetáculo neles realizado, reconstituam a gastronomia e a tradição de uma região portuguesa.
- 2 - Os estabelecimentos de restauração e de bebidas típicos em que haja espetáculo de fado podem utilizar a *Designação* «casas de fado».
- 3 - Aplica-se, com as devidas adaptações, aos estabelecimentos de restauração e de bebidas típicos o disposto nos artigos 20.º a 24.º do Decreto-Lei n.º 168/97, de 4 de Julho.

### **CAPÍTULO V**

#### **Contra-ordenações**

#### **Artigo 33.º**

##### **Contra-ordenações**

1 - Constituem contra-ordenações:

- a) A violação do disposto no n.º 2 do artigo 4.º, no artigo 8.º, no artigo 9.º, no artigo 10.º, no artigo 11.º, no artigo 12.º, no n.º 2 do artigo 14.º, no artigo 15.º, no artigo 17.º, nos artigos 18.º a 22.º, nos artigos 25.º a 31.º e no artigo 39.º;
- b) A falta ou o não cumprimento de qualquer dos requisitos exigidos nos n.os 1 (infra-estruturas), 2 (zonas destinadas aos utentes), 3 (zonas de serviço) e 4 (acessos) dos anexos I e II ao presente regulamento;
- c) A inexistência ou a não prestação dos serviços exigidos no n.º 5 das tabelas referidas na alínea anterior.

2 - As contra-ordenações previstas nas alíneas do número anterior são puníveis com coima de 10000\$00 a 750000\$00, no caso de se tratar de pessoa singular, e de 25000\$00 a 6000000\$00, no caso de se tratar de pessoa colectiva.



**3** - A fixação em concreto da coima aplicável faz-se tendo em conta a gravidade do comportamento e a classificação do estabelecimento.

**4** - A tentativa e a negligência são puníveis.

#### **Artigo 34.º**

##### **Sanção acessória de encerramento**

**1** - O encerramento do estabelecimento e a suspensão do respetivo alvará de licença de utilização para serviço de restauração e de bebidas só podem ser determinados como sanção acessória das contra-ordenações resultantes da violação do disposto no artigo 11.º e nos n.os 4 a 7 do artigo 12.º

**2** - A aplicação das sanções acessórias previstas no número anterior fica dependente do não cumprimento da norma violada no prazo de 90 dias a contar da decisão condenatória definitiva.

### **CAPÍTULO VI**

#### **Disposições finais e transitórias**

#### **Artigo 35.º**

##### **Estabelecimentos de restauração e de bebidas existentes**

**1** - Os estabelecimentos de restauração e de bebidas existentes à data da entrada em vigor do presente diploma devem satisfazer os requisitos nele previstos para o respetivo tipo, devendo as suas entidades exploradoras proceder à realização das obras e à instalação dos equipamentos necessários para esse efeito no prazo de dois anos a contar daquela data.

**2** - A requerimento dos interessados, a câmara municipal ou a Direcção-Geral do Turismo, consoante os casos, pode reconhecer que a realização de algumas das obras referidas no número anterior se revela materialmente impossível ou excessivamente onerosa, para efeitos da sua dispensa.

**3** - O não cumprimento do disposto do n.º 1 implica a perda da classificação de luxo ou encerramento do estabelecimento.

#### **Artigo 36.º**

##### **Restaurantes e estabelecimentos de bebidas de luxo e típicos existentes**

Os restaurantes e os estabelecimentos de bebidas que, à data da entrada em vigor do presente diploma, estejam qualificados como típicos ou classificados de luxo mantêm essa qualificação e classificação, sem prejuízo do disposto no artigo anterior.

#### **Artigo 37.º**

##### **Restaurantes classificados de turísticos**

Os restaurantes que, à data da entrada em vigor do presente diploma, estiverem qualificados de turísticos são considerados, independentemente de quaisquer formalidades, de interesse para o turismo, sem prejuízo do disposto no artigo 35.º



### **Artigo 38.º**

#### **Estabelecimentos existentes**

**1** - Os estabelecimentos existentes que, à data da entrada em vigor do presente diploma, estejam classificados como restaurantes de 1.ª, 2.ª e 3.ª categorias e casas de pasto ou como estabelecimentos de bebidas de 1.ª, 2.ª e 3.ª categorias e tabernas deixam de ter essas classificações, sendo apenas qualificados no tipo de estabelecimento que corresponder ao serviço que neles é prestado, nos termos do disposto do Decreto-Lei n.º 168/97, de 4 de Julho, e do presente diploma.

**2** - Os estabelecimentos existentes que, à data da entrada em vigor do presente diploma, estejam classificados como salas de dança de luxo são considerados, independentemente de quaisquer formalidades, estabelecimento de restauração ou estabelecimento de bebidas de luxo com salas ou espaço destinados a dança, conforme o tipo de estabelecimento que corresponder ao serviço que neles é prestado.

**3** - Os estabelecimentos existentes que, à data da entrada em vigor do presente diploma, estejam classificados como salas de dança de 1.ª ou 2.ª deixam de ter essas classificações, sendo qualificados apenas como estabelecimentos de restauração ou de bebidas com salas ou espaço destinados a dança, conforme o tipo de estabelecimento que corresponder ao serviço que neles é prestado.

### **Artigo 39.º**

#### **Alteração da placa identificativa**

As entidades exploradoras dos estabelecimentos referidos nos artigos 37.º e 38.º devem, no prazo de seis meses a contar da data da entrada em vigor do presente diploma, alterar a respetiva placa identificativa, bem como a documentação utilizada em toda a atividade externa, *Designadamente* na publicidade e correspondência.

### **Artigo 40.º**

#### **Entrada em vigor**

O presente diploma entra em vigor no dia imediatamente a seguir ao da sua publicação.

Presidência do Conselho de Ministros, 15 de Maio de 1997.

António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino - Mário Fernando de Campos Pinto -  
Artur Aurélio Teixeira Rodrigues Consolado - António Luciano Pacheco de Sousa  
Franco - Alberto Bernardes Costa - Augusto Carlos Serra Ventura Mateus - Manuel  
Maria Ferreira Carrilho.

Promulgado em 4 de Setembro de 1997.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 10 de Setembro de 1997.

O Primeiro-Ministro, António Manuel de Oliveira Guterres.



## Questionário 1

O Método de estudo aplicado neste inquérito será o de “*Delphi*”. Consiste em várias respostas dadas por um grupo de *experts* na área do Golfe, de forma a chegar-se a um consenso, neste caso, acerca de uma hipotética classificação de campos de Golfe.

1- Há quantos anos está relacionado com a área do Golfe? (Servirá apenas para agrupar os *experts* em grupos de referência)

2- Considera importante a existência de um Sistema de Classificação de Campos de Golfe para a segmentação da oferta?

Sim       Não       Sem opinião formada

3- Quais são os parâmetros (Ex: Comprimento do Campo, existência de Club House com restaurante, etc.) que considera mais importantes, a aplicar numa hipotética classificação de Campos de Golfe?

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

4- Pretende prosseguir com a colaboração no estudo?

Sim       Não

**Obrigado pela Colaboração**



## Questionário 2

Após a receção das respostas ao primeiro inquérito, por parte dos *experts*, segue abaixo o segundo questionário.

### *I Parte*

Os parâmetros referidos por todos os *experts* foram criados e agrupados em diversas categorias, que são expostas seguidamente.

**Em cada uma dos seguintes pontos, é expectável que responda, numa escala de 1 a 5, a cada um dos parâmetros referidos nas categorias, em que cada um dos números significa:**

- 1 = Nada importante.
- 2 = Pouco importante.
- 3 = Importância média.
- 4 = Bastante importante.
- 5 = Muito importante.

**P1-** Na categoria de **Infra-estruturas/zonas de treino** foram referidos 15 parâmetros.

Cód.	Categoria 1:	1	2	3	4	5
1.1	Existência de <i>clubhouse</i>					
1.2	Existência de campo de prática					
1.3	Existência de academia de golfe associada ao campo					
1.4	Existência de <i>putting green</i>					
1.5	Existência de balneários					
1.6	Existência áreas de jogo curto					



1.7	Existência de estacionamento suficiente para a capacidade máxima (tempos de saída todos ocupados) do campo					
1.8	Qualidade das bolas do campo de prática, número de bolas e periodicidade de substituição					
1.9	Distância total entre buracos (somatório do percurso total percorrido entre o fim de cada buraco e o princípio do buraco seguinte)					
1.10	Dimensão do <i>clubhouse</i> e dos balneários					
1.11	Existência de bar (infra-estrutura fixa) no campo					
1.12	Existência de campo de jogo curto (buracos de par 3)					
1.13	Existência de áreas reservadas ao ensino (salas de teste, tapetes apenas para ensino, etc.)					
1.14	Infra estruturas de apoio a grandes competições					
1.15	Existência de mecanismos de aperfeiçoamento de golfistas					

**P2-** Na categoria de **Acessibilidades/Zona envolvente** foram referidos 6 parâmetros.

Cod.	Categoria 2:	1	2	3	4	5
2.1	Acessibilidades ao campo (estradas e acessos)					
2.2	Existência de sinalética de acesso ao campo					
2.3	Existência alojamento nas imediações					
2.4	Qualidade do alojamento existente numa curta distância					
2.5	Acessibilidade para pessoas com deficiências motoras, tanto ao <i>clubhouse</i> como a todos os buracos do campo e infra-estruturas					
2.6	Envolvente com zona imobiliária (comercialização imobiliária do empreendimento)					



**P3-** Na categoria de **Facilidades/Serviços** foram referidos 16 parâmetros.

Cod.	Categoria 3	1	2	3	4	5
3.1	Existência de restaurante e bar no <i>clubhouse</i>					
3.2	Qualidade de produtos de restaurante e bar/serviços oferecidos					
3.3	Existência de loja de golfe com venda de material ( <i>pró-shop</i> )					
3.4	Aluguer de material para a prática do golfe (trolleys, trolleys elétricos, buggies, tacos, sapatos, etc.)					
3.5	Existência de <i>facilities</i> ( <i>Babysitting</i> , <i>massagens</i> , <i>spa</i> , etc.)					
3.6	Existência de profissional associado ao campo (disponível todos os dias)					
3.7	Existência de <i>buggy bar</i>					
3.8	Existência de <i>caddies</i> disponíveis					
3.9	Serviços existentes nos balneários (Toalhas, Gel duche, água quente, etc.)					
3.10	Horário de funcionamento do campo e dos serviços inerentes (restaurante, bar, <i>facilities</i> , etc.)					
3.11	Existência de receção					
3.12	Existência de escola de golfe para crianças e jovens					
3.13	Existência de <i>Vallet</i> e <i>Marshal</i>					
3.14	Existência de <i>catering</i> para grupos					
3.15	Capacidade de organização de eventos					
3.16	Existência de transferes para o campo					



**P4-** Na categoria de **Características específicas do campo** foram referidos 25 parâmetros.

Cod.	Categoria 4:	1	2	3	4	5
4.1	<i>Design</i> do campo e desenho dos <i>greens</i>					
4.2	Comprimento efetivo do campo					
4.3	<i>Slope rrating</i> e <i>course rrating</i>					
4.4	Número de buracos					
4.5	Grau de dificuldade do campo					
4.6	Qualificação do profissional do campo					
4.7	Quantidade existente de obstáculos de areia, água e outros					
4.8	Tempo médio de jogo					
4.9	Quantidade de competições realizadas (nacionais e internacionais)					
4.10	Volume de jogo (tempo entre saídas)					
4.11	Tipo de acessos ao campo: público ou privado					
4.12	Sinalética existente ao longo do campo					
4.13	Par do campo					
4.14	Limpeza geral do campo					
4.15	<i>Handicap</i> mínimo exigido para jogar					
4.16	Pertencer a um destino de golfe (existência de 5 campos de golfe num raio de 15 a 20 kms)					
4.17	Existência de fardas iguais nas diferentes equipas (receção, manutenção, caddie masters, etc)					
4.18	Área de implantação do campo (total da área ocupada com a construção do campo e zona envolvente)					
4.19	Área total do campo					
4.20	Disponibilidade dos tempos de saída mais solicitados para os clientes externos					



4.21	Número de <i>tees</i> existentes no campo					
4.22	Idade do campo					
4.23	Se o campo em análise reúne as condições previstas no Caderno de Encargos do European PGA Tour que determina os parâmetros de um <i>Championship golf course</i>					
4.24	Distribuição do par dos buracos (número de buracos existente de cada par)					
4.25	Adaptabilidade ao mercado (criação de condições para atração dos mercados: turísticos, locais, etc.)					

**P5-** Na categoria de **Formação/certificação/condições de trabalho** foram referidos 7 parâmetros.

Cod.	Categoria 5:	1	2	3	4	5
5.1	Formação em acolhimento/atendimento dada aos colaboradores					
5.2	Formação de golfe certificada, dada aos colaboradores					
5.3	Certificados de qualidade, gestão ambiental (tipo TUV / ISO/ <i>Green Globe</i> , etc.)					
5.4	Número efetivo de colaboradores existente nos serviços inerentes ao campo					
5.5	Análise anual de <i>feed-back</i> aos clientes					
5.6	Cantina e balneários para colaboradores					
5.7	Formação dos colaboradores em regras básicas de golfe					



**P6-** Na categoria de **Manutenção** foram referidos 12 parâmetros.

Cod.	Categoria 6:	1	2	3	4	5
6.1	Manutenção geral do campo					
6.2	Tipo de relva existente nos <i>greens</i> , <i>fairways</i> e <i>tees</i>					
6.3	Manutenção das zonas envolventes					
6.4	<i>Staff</i> de manutenção (número de colaboradores existente e a sua formação)					
6.5	Existência e qualidade das áreas de armazenamento de materiais de manutenção (armazéns com zonas isoladas para fito fármacos e outros produtos inflamáveis, infra-estruturas recentes, etc.)					
6.6	Existência de viveiros de relvas para substituição					
6.7	Estado geral da manutenção dos edifícios pertencentes ao campo					
6.8	Equipamento disponível para a manutenção (maquinaria, aparelhos de medição, etc.)					
6.9	Existência de oficina e mecânico					
6.10	Preocupação com a fauna e ecossistema natural					
6.11	Parque de máquinas disponível					
6.12	Informação dos operadores turísticos e vendedores do campo (recepção, lojas, etc.) quando o campo não se encontrar no estado normal de manutenção (para que os clientes não se sintam defraudados)					



**P7-Finalmente, indique a importância relativa que terá para si cada uma das categorias (sobre um total de 100% ):**

<b>Cód.</b>	<b>Categoria</b>	<b>%</b>
7.1	1.-Infra-estruturas/zonas de treino	
7.2	2-Acessibilidades/Zona envolvente	
7.3	3.-Facilidades/Serviços	
7.4	4- Características específicas do campo	
7.5	5.-Formação/certificação/condições de trabalho	
7.6	6.-Manutenção	
---	<b>Total</b>	100%

### ***II Parte***

**P8 - Qual o número de categorias de classificação pensa serem necessárias para criar uma “Classificação de Campos de Golfe”?**

R:

**P 8.1 - Enuncie outras categorias, além das que já foram expostas, que considere essenciais para criar uma “Classificação de Campos de Golfe”**

R:

***Obrigado pela colaboração***



### Tabelas de frequência do tratamento de dados em SPSS.

**Clubhouse**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante importante	3	12,0	12,0	12,0
	Muito Importante	22	88,0	88,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Pratica**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante importante	5	20,0	20,0	20,0
	Muito Importante	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Academia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	11	44,0	44,0	48,0
	Bastante importante	5	20,0	20,0	68,0
	Muito Importante	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Putting green**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	32,0
	Muito Importante	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Balnearios**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	4	16,0	16,0	20,0
	Muito Importante	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Jogo curto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	6	24,0	24,0	24,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	52,0
	Muito Importante	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Estacionamento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	2	8,0	8,0	12,0
	Importância média	4	16,0	16,0	28,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	72,0
	Muito Importante	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Qual. bolas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	7	28,0	28,0	28,0
	Bastante importante	14	56,0	56,0	84,0
	Muito Importante	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Dist. Buracos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	11	44,0	44,0	52,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	92,0
	Muito Importante	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Dimensão**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	8	32,0	32,0	36,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	80,0
	Muito Importante	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Bar fixo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	3	12,0	12,0	16,0
	Importância média	5	20,0	20,0	36,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	76,0
	Muito Importante	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Campo curto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	5	20,0	20,0	20,0
	Pouco importante	3	12,0	12,0	32,0
	Importância média	9	36,0	36,0	68,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	96,0
	Muito Importante	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Ensino**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	5	20,0	20,0	20,0
	Importância média	9	36,0	36,0	56,0
	Bastante importante	8	32,0	32,0	88,0
	Muito Importante	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Competições**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	12	48,0	48,0	56,0
	Bastante importante	8	32,0	32,0	88,0
	Muito Importante	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Mec. aperf.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	2	8,0	8,0	12,0
	Importância média	10	40,0	40,0	52,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	88,0
	Muito Importante	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Pergunta 7.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	4,0	4,0	4,0
	10	11	44,0	44,0	48,0
	12	1	4,0	4,0	52,0
	13	1	4,0	4,0	56,0
	15	2	8,0	8,0	64,0
	17	1	4,0	4,0	68,0
	17	1	4,0	4,0	72,0
	20	5	20,0	20,0	92,0
	25	1	4,0	4,0	96,0
	30	1	4,0	4,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

**Acessib.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	2	8,0	8,0	12,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	52,0
	Muito Importante	12	48,0	48,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

**Sinaletica**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	12	48,0	48,0	52,0
	Muito Importante	12	48,0	48,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



**Alojamento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	1	4,0	4,0	8,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	44,0
	Muito Importante	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Qual. aloj.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	4	16,0	16,0	20,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Deficiencias**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	7	28,0	28,0	28,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Envol.imob.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	3	12,0	12,0	16,0
	Importância média	10	40,0	40,0	56,0
	Bastante importante	6	24,0	24,0	80,0
	Muito Importante	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Pergunta 7.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5	20,0	20,0	20,0
	10	10	40,0	40,0	60,0
	15	6	24,0	24,0	84,0
	16	1	4,0	4,0	88,0
	17	1	4,0	4,0	92,0
	17	1	4,0	4,0	96,0
	30	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Rest. Bar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante importante	3	12,0	12,0	12,0
	Muito Importante	22	88,0	88,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Qualid. Rest.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	32,0
	Muito Importante	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Loja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	3	12,0	12,0	12,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	48,0
	Muito Importante	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Aluguer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	2	8,0	8,0	12,0
	Bastante importante	5	20,0	20,0	32,0
	Muito Importante	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Facilities**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	4	16,0	16,0	16,0
	Importância média	16	64,0	64,0	80,0
	Bastante importante	4	16,0	16,0	96,0
	Muito Importante	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Professional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	3	12,0	12,0	12,0
	Bastante importante	15	60,0	60,0	72,0
	Muito Importante	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Buggy Bar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	3	12,0	12,0	12,0
	Importância média	5	20,0	20,0	32,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	72,0
	Muito Importante	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Cadies**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	6	24,0	24,0	24,0
	Pouco importante	6	24,0	24,0	48,0
	Importância média	10	40,0	40,0	88,0
	Bastante importante	1	4,0	4,0	92,0
	Muito Importante	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Balneários**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	5	20,0	20,0	20,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Horário**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	3	12,0	12,0	12,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	48,0
	Muito Importante	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Recepção**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	6	24,0	24,0	28,0
	Muito Importante	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Escola**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	13	52,0	52,0	56,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	84,0
	Muito Importante	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Vallet Marshal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	8	32,0	32,0	40,0
	Bastante importante	6	24,0	24,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



### Catering

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	2	8,0	8,0	12,0
	Importância média	8	32,0	32,0	44,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	80,0
	Muito Importante	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Organizacao

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	1	4,0	4,0	8,0
	Importância média	5	20,0	20,0	28,0
	Bastante importante	4	16,0	16,0	44,0
	Muito Importante	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Transfers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	5	20,0	20,0	28,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	72,0
	Muito Importante	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Pergunta 7.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	12	48,0	48,0	48,0
	15	5	20,0	20,0	68,0
	17	1	4,0	4,0	72,0
	17	2	8,0	8,0	80,0
	20	4	16,0	16,0	96,0
	25	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Design**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	2	8,0	8,0	8,0
	Bastante importante	3	12,0	12,0	20,0
	Muito Importante	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Comprimento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	3	12,0	12,0	16,0
	Bastante importante	14	56,0	56,0	72,0
	Muito Importante	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Rating**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	5	20,0	20,0	24,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Nº buracos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	2	8,0	8,0	8,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	36,0
	Muito Importante	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Dificuldade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	2	8,0	8,0	12,0
	Bastante importante	17	68,0	68,0	80,0
	Muito Importante	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Profissional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	4	16,0	16,0	24,0
	Bastante importante	13	52,0	52,0	76,0
	Muito Importante	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Obstáculos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	11	44,0	44,0	48,0
	Bastante importante	5	20,0	20,0	68,0
	Muito Importante	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Tempo jogo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	6	24,0	24,0	24,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	52,0
	Muito Importante	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Nº competições**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	7	28,0	28,0	36,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Volume jogo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	6	24,0	24,0	28,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Acessos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	1	4,0	4,0	8,0
	Importância média	6	24,0	24,0	32,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	68,0
	Muito Importante	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Sinalética**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	3	12,0	12,0	12,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	56,0
	Muito Importante	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Par campo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	1	4,0	4,0	8,0
	Importância média	3	12,0	12,0	20,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	60,0
	Muito Importante	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Limpeza**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	3	12,0	12,0	12,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	40,0
	Muito Importante	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Handicap**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	6	24,0	24,0	32,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	76,0
	Muito Importante	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Destino golfe**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	1	4,0	4,0	8,0
	Importância média	3	12,0	12,0	20,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	48,0
	Muito Importante	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fardas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	7	28,0	28,0	32,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	76,0
	Muito Importante	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



### Implantacao

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	8	32,0	32,0	36,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	72,0
	Muito Importante	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Area

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	6	24,0	24,0	32,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	76,0
	Muito Importante	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Disp. tempos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	7	28,0	28,0	32,0
	Bastante importante	14	56,0	56,0	88,0
	Muito Importante	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Nº tees**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	2	8,0	8,0	8,0
	Importância média	4	16,0	16,0	24,0
	Bastante importante	14	56,0	56,0	80,0
	Muito Importante	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Idade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	3	12,0	12,0	16,0
	Importância média	7	28,0	28,0	44,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	84,0
	Muito Importante	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Cad. encargos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	2	8,0	8,0	12,0
	Importância média	5	20,0	20,0	32,0
	Bastante importante	9	36,0	36,0	68,0
	Muito Importante	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Distribuicao**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	3	12,0	12,0	12,0
	Importância média	5	20,0	20,0	32,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	72,0
	Muito Importante	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Adaptabil.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	4	16,0	16,0	16,0
	Bastante importante	5	20,0	20,0	36,0
	Muito Importante	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Pergunta 7.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	6	24,0	24,0	24,0
	15	5	20,0	20,0	44,0
	16	1	4,0	4,0	48,0
	17	1	4,0	4,0	52,0
	17	1	4,0	4,0	56,0
	20	4	16,0	16,0	72,0
	25	3	12,0	12,0	84,0
	30	3	12,0	12,0	96,0
	40	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Form. acolh.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	2	8,0	8,0	8,0
	Bastante importante	6	24,0	24,0	32,0
	Muito Importante	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Form. golfe**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	2	8,0	8,0	8,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	48,0
	Muito Importante	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Certificados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	8	32,0	32,0	36,0
	Bastante importante	4	16,0	16,0	52,0
	Muito Importante	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Numero col.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Pouco importante	1	4,0	4,0	8,0
	Importância média	4	16,0	16,0	24,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	68,0
	Muito Importante	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Feed-back**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	13	52,0	52,0	56,0
	Muito Importante	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Cantina e Bal.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	4	16,0	16,0	20,0
	Bastante importante	12	48,0	48,0	68,0
	Muito Importante	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Form. regras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	3	12,0	12,0	12,0
	Bastante importante	7	28,0	28,0	40,0
	Muito Importante	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Pergunta 7.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2	8,0	8,0	8,0
	10	9	36,0	36,0	44,0
	15	8	32,0	32,0	76,0
	16	1	4,0	4,0	80,0
	17	1	4,0	4,0	84,0
	18	1	4,0	4,0	88,0
	20	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Manut. geral**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	2	8,0	8,0	8,0
	Bastante importante	1	4,0	4,0	12,0
	Muito Importante	22	88,0	88,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Relva**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Importância média	4	16,0	16,0	16,0
Bastante importante	10	40,0	40,0	56,0
Muito Importante	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Zona Envol.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
Bastante importante	10	40,0	40,0	44,0
Muito Importante	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Staff**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada importante	1	4,0	4,0	4,0
Importância média	3	12,0	12,0	16,0
Bastante importante	8	32,0	32,0	48,0
Muito Importante	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	



**Area armaz.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante importante	14	56,0	56,0	56,0
	Muito Importante	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Viveiros**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	7	28,0	28,0	32,0
	Bastante importante	8	32,0	32,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Manutencao**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	15	60,0	60,0	64,0
	Muito Importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Equipamento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Importância média	1	4,0	4,0	8,0
	Bastante importante	12	48,0	48,0	56,0
	Muito Importante	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Oficina e Mec.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	4	16,0	16,0	16,0
	Bastante importante	6	24,0	24,0	40,0
	Muito Importante	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fauna**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	10	40,0	40,0	44,0
	Muito Importante	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



**Parque máq.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	2	8,0	8,0	8,0
	Bastante importante	11	44,0	44,0	52,0
	Muito Importante	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Inform. Operad.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importância média	1	4,0	4,0	4,0
	Bastante importante	4	16,0	16,0	20,0
	Muito Importante	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Pergunta 7.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	2	8,0	8,0	8,0
	17	1	4,0	4,0	12,0
	18	2	8,0	8,0	20,0
	20	4	16,0	16,0	36,0
	25	3	12,0	12,0	48,0
	30	7	28,0	28,0	76,0
	35	2	8,0	8,0	84,0
	40	2	8,0	8,0	92,0
	48	1	4,0	4,0	96,0
	50	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	