

FABIO ALESSANDRO SOCCI

**GERENCIAMENTO DE FACILIDADES
EM CENTROS DE TREINAMENTO DE GOLFE**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de
Facilidades – MBA/USP

São Paulo

2.007

FABIO ALESSANDRO SOCCI

**GERENCIAMENTO DE FACILIDADES
EM CENTROS DE TREINAMENTO DE GOLFE**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de
Facilidades – MBA/USP

Área de Concentração:
MBA/USP Gerenciamento de Facilidades

Orientador:
Prof. MEng. Rogerio Fonseca Santovito

São Paulo

2.007

FICHA CATALOGRÁFICA

Socci, Fabio Alessandro

Gerenciamento de Facilidades em Centros de Treinamento de Golfe.

São Paulo, 2.007.

99 p.

Monografia (Especialização – MBA Gerenciamento de Facilidades/USP) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Programa de Educação Continuada em Engenharia.

“O conceito de *handicap* é irrelevante enquanto não conseguir lançar a bola com o taco mais longe do que a chutando.”

Newsweek – 22 de Dezembro de 2.003

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador Prof. MEng. Rogerio Fonseca Santovito pelas incontáveis discussões sobre novos horizontes do conhecimento e incentivos em momentos de incerteza.

Ao Prof. Dr. Eng. Moacyr Eduardo Alves da Graça que de maneira pioneira e empreendedora desenvolveu este curso, fomentando esta nova e promissora profissão em nosso país, carente de atitudes como esta.

A todos os professores e colegas de curso que permitiram diversas oportunidades de multiplicação e compartilhamento de conhecimento durante o período letivo. E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Aos meus familiares, em especial aos meus pais que me incentivaram e apoiaram em todas as instabilidades enfrentadas no período desta empreitada; e à minha esposa Welita, que de maneira abnegada me apoiou e compreendeu meus vários momentos de ausência, dedicados à sala de aula e execução deste trabalho.

RESUMO

No mundo todo e tomando como referência os EUA, o golfe como esporte possui um grande número de jogadores e espaços de qualidade para sua prática, sendo que no Brasil, apesar de existirem campos de golfe desde o começo do século XX, o crescimento acentuado do esporte é recente, mas muito consistente, gerando demanda por equipamentos, espaços e serviços para um público que tem padrão de consumo elevado quando comparado com a maioria da população brasileira. Além dos campos de golfe propriamente ditos, existem locais específicos para o treinamento dos golfistas, que neste trabalho são denominados genericamente de Centros de Treinamento de Golfe. A complexidade das facilidades envolvidas nesses empreendimentos vem aumentando nos últimos tempos, em paralelo com o desenvolvimento tecnológico que o esporte tem recebido, tanto em seus equipamentos quanto em recursos de treinamento. Hoje os campos e centros de treinamento de golfe no Brasil possuem suas facilidades gerenciadas por profissionais de várias formações, tendo em comum o conhecimento técnico adquirido de maneira empírica, que se beneficiariam com os conhecimentos teóricos aplicados ao esporte. A agregação de valor que gerentes de facilidades especializados e com base acadêmica podem oferecer para este novo centro gerador de negócios é discutida por meio de estudos de casos e análise dos problemas constatados. Com o uso de conhecimentos teóricos de gerenciamento de facilidades aplicados à prática, é possível manter, ou em alguns casos até aumentar, a qualidade dos serviços oferecidos permitindo tanto uma melhor remuneração aos operadores de empreendimentos imobiliários que exploram diretamente o esporte golfe, como campos de golfe particulares, centros de treinamento e hotéis, quanto uma diminuição das taxas de rateio de conservação e manutenção em empreendimentos como clubes e condomínios.

ABSTRACT

In the world all and taking as reference the USA, the golf as sport possess a great number of practitioners and spaces of quality for practical its, being that in Brazil, although to exist golf fields since the start of century XX, the accented growth of the sport is recent, but very consistent, generating demand for equipment, spaces and services for a public who has standard of high consumption when compared with the majority of the Brazilian population. Beyond the fields of golf properly said, they exist local specific for the training of the golfers, which in this work are called generically of Centers of Training of Golf. The complexity of the involved facilities in these enterprises comes increasing in the last times, in parallel with the technological development that the sport has received, as much in its equipment how much in training resources. Today the fields and centers of training of golf in Brazil possess its facilities managed for professionals of some formations, having in common the knowledge acquired technician in empirical way, that if would benefit with the applied theoretical knowledge to the sport. The value aggregation that controlling of specialized facilities and with academic base can offer for this new generating center business-oriented is argued by means of studies of cases and analysis of the evidenced problems. With the use of theoretical knowledge of management of facilities applied to the practical one, it is possible to keep, or in some cases until increasing the quality of the offered services, allowing in such a way one better remuneration to the operators of real estate enterprises that explore the sport directly golf, as particular fields of golf, centers of training and hotels, how much a reduction of the taxes of I divide of conservation and maintenance in enterprises as clubs and condominiums.

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Objetivo e Finalidade da Monografia	2
Justificativa.....	3
Metodologia da Monografia	9
Estrutura da Monografia.....	11
Capítulo 1 Um Resumo Sobre o Golfe	13
1.1 Golfe como negócio – Mundo	14
1.2 História do Golfe No Brasil e Situação Atual.....	22
1.2.1 História do Golfe no Brasil	22
1.2.2 Situação do Golfe no Brasil	25
1.2.3 Crescimento do Golfe no Brasil	30
1.3 Vantagens da Prática do Golfe.....	32
1.3.1 O Golfe como esporte	32
1.3.2. Relacionamento humano.....	38
1.3.3. Benefícios à saúde	41
Capítulo 2 Gerenciamento de Facilidades em Campos de Golfe	43
2.1. A História do GF em Campos de Golfe	43
2.2. Apresentação de empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe	44
2.2.1. Hotel Blue Tree Park – Mogi das Cruzes / SP	45
2.2.2. CTG FPG Golf Center – São Paulo / SP	47
2.3. Análise bibliográfica	52
2.3.1. Esporte	58
2.3.2. Serviços de Suporte	65
2.3.3. Edificações	67
2.3.4. Preservação do Ecossistema Local.....	69
2.4. Elaboração de Questionário sobre GF em CTG	71
Capítulo 3 Aplicações em Centros de Treinamento de Golfe	73
3.1. Gestão de Estoques em Campos de Golfe	73
CONCLUSÕES	85
TEMAS PARA PESQUISAS FUTURAS	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS.....	90
Anexo 1: Levantamento de campos de golfe no Brasil em janeiro de 2.007.	90
Anexo 2: Levantamento de CTG no Brasil em janeiro de 2.007.	94
Anexo 3: Levantamento de preços básicos para treino e prática de golfe.	96
Anexo 4: Levantamento de preços de equipamentos básicos para jogar golfe. .	96
Anexo 5: Croqui de implantação do FPG Golf Center.	97
Anexo 6: Modelo de questionário qualitativo para valorização pelo usuário. ...	98
Anexo 7: Resultados de questionário qualitativo para valorização pelo usuário.	99
.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quantidade aproximada de campos de golfe oficiais.....	3
Figura 2: Países de maior relação <i>per capita</i> entre população e campos de golfe...4	
Figura 3: Aumento de campos de golfe nos EUA e sua relação <i>per capita</i>5	
Figura 4: Número de campos de golfe Vs crescimento do PIB nos EUA.....5	
Figura 5: Quantidade de campos de golfe no Brasil em janeiro de 2.007.....6	
Figura 6: Quantidade de CTG no Brasil em janeiro de 2.007.....7	
Figura 7: PIB de 2.005 dos países com maior número de campos de golfe.....14	
Figura 8: Estimativa de % anual do PIB movimentada pela indústria do golfe....15	
Figura 9: Estimativa de movimento financeiro anual da indústria do golfe.....16	
Figura 10: Participação das categorias dos campos de golfe nos EUA.....16	
Figura 11: Sede do Clube Campestre do Livramento, um dos mais antigos clubes de golfe do Brasil.....24	
Figura 12: Quantidade aproximada de campos de golfe oficiais na América Latina.....30	
Figura 13: % da população em 2.005 acima de 65 anos nos países onde mais se pratica golfe.....41	
Figura 14: Vista de um <i>tee</i> , Hotel Blue Tree Park.....46	
Figura 15: Vista do campo de 18 buracos, Hotel Blue Tree Park.....46	
Figura 16: Vista aérea do empreendimento, Hotel Blue Tree Park.....46	
Figura 17: Vista aérea do empreendimento, Hotel Blue Tree Park.....46	
Figura 18: Concepção artística dos 9 buracos do campo, FPG Golf Center.....48	
Figura 19: Vista noturna do <i>driving range</i> , FPG Golf Center.....48	
Figura 20: Vista parcial do campo de 9 buracos, FPG Golf Center.....48	
Figura 21: Vista de uma banca de areia, FPG Golf Center.....48	
Figura 22: Vista parcial do restaurante/lanchonete, FPG Golf Center.....48	
Figura 23: Vista parcial do centro de treinamento, FPG Golf Center.....48	
Figura 24: Carro de golfe para apoio, FPG Golf Center.....49	
Figura 25: Quiosque de apoio, FPG Golf Center.....49	
Figura 26: <i>Dispensers</i> individuais dos <i>tee-boxes</i> do <i>driving range</i> , FPG Golf Center.....50	

Figura 27: Rastelo coletor de bolas, FPG Golf Center.....	50
Figura 28: Equipamento de lavagem das bolas, FPG Golf Center.....	50
Figura 29: Típica rede de contenção de bolas no campo, FPG Golf Center.....	50
Figura 30: Cortadora de grama do campo, FPG Golf Center.....	51
Figura 31: Cortadora de grama do <i>green</i> e <i>putting green</i> , FPG Golf Center.....	51
Figura 32: Vista aérea do complexo, GCI.....	53
Figura 33: Exemplo de evento realizado, GCI.....	53
Figura 34: <i>Tee Boxes</i> sintéticos convencionais, GCI.....	61
Figura 35: <i>Tee Box</i> em grama natural, GCI.....	61
Figura 36: Sistema de filmagem de <i>swing</i> do aluno pelo instrutor, GCI.....	65
Figura 37: Equipamento Mad Jack – Swing Trainer, FPG Golf Center.....	65
Figura 38: Cruzamento desaconselhável de mata nativa pelo <i>fairway</i> em encostas ou áreas muito inclinadas.....	69
Figura 39: Cruzamento pelo <i>fairway</i> de cursos d'água.....	69
Figura 40: Conservação de trechos intercalados de mata nativa pelo <i>fairway</i>	69
Figura 41: Proteção com estacas de madeira ao longo de áreas que o <i>fairway</i> cruza cursos d'água.....	69
Figura 42: Fluxograma do ciclo da bola de golfe em <i>driving range</i>	77
Figura 43: Economia anual: Bolas Remanufaturadas Vs Bolas Novas.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Preços básicos para treino e prática de golfe.....	26
Tabela 2: Preços de equipamentos básicos para jogar golfe.....	27
Tabela 3: Guia de inclinações em campos de golfe.....	62
Tabela 4: Dados coletados durante estudo de caso em <i>driving range</i>	79
Tabela 5: Cálculo de Demanda Média, Tempo de Reposição Médio e respectivas variâncias do estudo de caso em <i>driving range</i>	79
Tabela 6: Preços unitários de bolas de golfe. Referência nov./2.006.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPG	Associação Brasileira de Profissionais de Golfe
CBG	Confederação Brasileira de Golfe
CTG	Centro de Treinamento de Golfe
EIFG	<i>The Environmental Institute for Golf</i>
FPG	Federação Paulista de Golfe
GCI	Golf Center Interlagos
GCSAA	<i>Golf Course Superintendents Association of America</i>
GF	Gerenciamento de Facilidades
MRSC	<i>The Municipal Research & Services Center</i>
NAGA	<i>National Association Greenkeepers of America</i>
NFG	<i>National Golf Foundation</i>
PGA	<i>Professional Golfer's Association of America</i>
USPMGA	<i>U.S. Pro Mini Golf Association</i>

INTRODUÇÃO

Esta monografia faz parte da conclusão do curso de MBA/USP – Gerenciamento de Facilidades do PECE¹. Este curso visa fornecer aos alunos informações gerais e metodologias que permitam gerir a integração de propriedades, pessoas e processos dentro das empresas. Estes conhecimentos adquiridos também permitem aos alunos, com futura formação em Gerenciamento de Facilidades, realizarem a gestão de todos os insumos e atividades que não façam parte do negócio central das empresas, possibilitando que as mesmas concentrem suas energias em seus objetivos estratégicos.

Atualmente no Brasil, apesar da insipiência quando comparado com países como EUA, Japão e alguns países europeus, já está se consolidando a idéia de delegar a gestão das facilidades de empreendimentos imobiliários ou de base imobiliária como, por exemplo, edifícios comerciais mono ou multi-usuários, centros empresariais, shopping centers, etc., para profissionais com formação específica. Utiliza-se este raciocínio levando em consideração a grande sofisticação tecnológica e investimentos financeiros empregados nestes empreendimentos, não raro sendo da ordem de várias dezenas de milhões de reais.

O presente trabalho se propõe a ser uma opção de consulta para trabalhos profissionais e acadêmicos, colaborando assim com a geração de informações e conhecimento no campo do Gerenciamento de Facilidades².

¹ Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica da USP.

² Segundo GRAÇA [2.004], a definição de Gerenciamento de Facilidades é: “Processo pelo qual um complexo empresarial assegura que suas instalações, sistemas prediais e serviços de apoio suportem total e efetivamente a atividade fim, contribuindo significativamente para que os objetivos estratégicos sejam alcançados”.

OBJETIVO E FINALIDADE DA MONOGRAFIA

Podem-se caracterizar os empreendimentos imobiliários relacionados com o esporte golfe, como sendo tanto aqueles que possuem o esporte como seu negócio central, como clubes de golfe, centros de treinamento de golfe, campos de golfe específicos para locação, quanto àqueles que possuem o golfe como agregadores de valor, como hotéis e condomínios residenciais de alto padrão.

Para serem desenvolvidos, estes empreendimentos normalmente requerem investimentos que podem variar de centenas de milhares de reais, para pequenos CTG³, até dezenas de milhões de reais quando consideramos campos completos de golfe com 36 buracos⁴. Além disto, há o fato que da mesma forma como ocorreu nos últimos anos com os demais empreendimentos imobiliários, o nível de sofisticação da tecnologia empregada nos empreendimentos relacionados com golfe aumentou bastante, demandando por conseqüência um nível de conhecimento técnico e gerencial proporcional a este aumento, para a obtenção do máximo de rendimento que os novos sistemas oferecem.

O propósito geral deste trabalho é apresentar de forma conceitual, aos integrantes do mercado de Gerenciamento de Facilidades e aos empreendedores relacionados com o golfe no Brasil, a agregação de valor que um profissional de gerenciamento de facilidades pode oferecer na gestão de seu negócio.

Para tanto se adotou como objetivo deste trabalho demonstrar que, por meio do emprego de conhecimentos e metodologias específicas do gerenciamento de facilidades é possível manter, ou em alguns casos até aumentar, a qualidade dos serviços prestados, resultando em menores custos de operação. Desta maneira, colabora-se com o aumento da rentabilidade do negócio (em empreendimentos que exploram o esporte comercialmente), ou agrega-se valor com a diminuição dos custos para manutenção e conservação (em clubes ou condomínios residenciais horizontais).

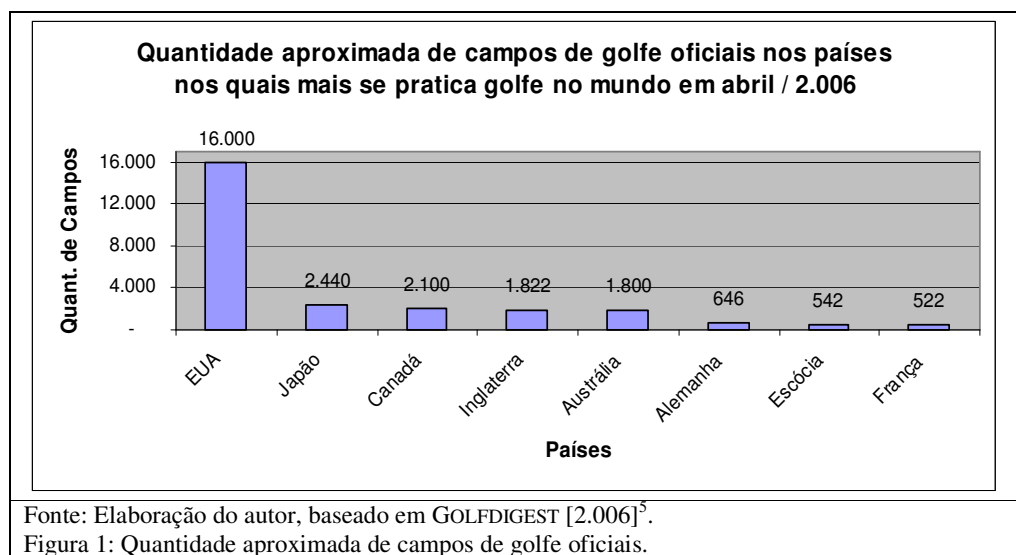
³ Deste ponto em diante, o termo 'Centro de Treinamento de Golfe' será grafado como 'CTG', com o objetivo de facilitar a leitura do texto.

⁴ Os campos de golfe não possuem o que se poderia chamar de 'dimensões padronizadas', ao contrário do que ocorre em outras modalidades esportivas como, por exemplo, tênis ou futebol. Eles são caracterizados pelo número de buracos, sendo que estas definições serão apresentadas com mais detalhes no decorrer do trabalho.

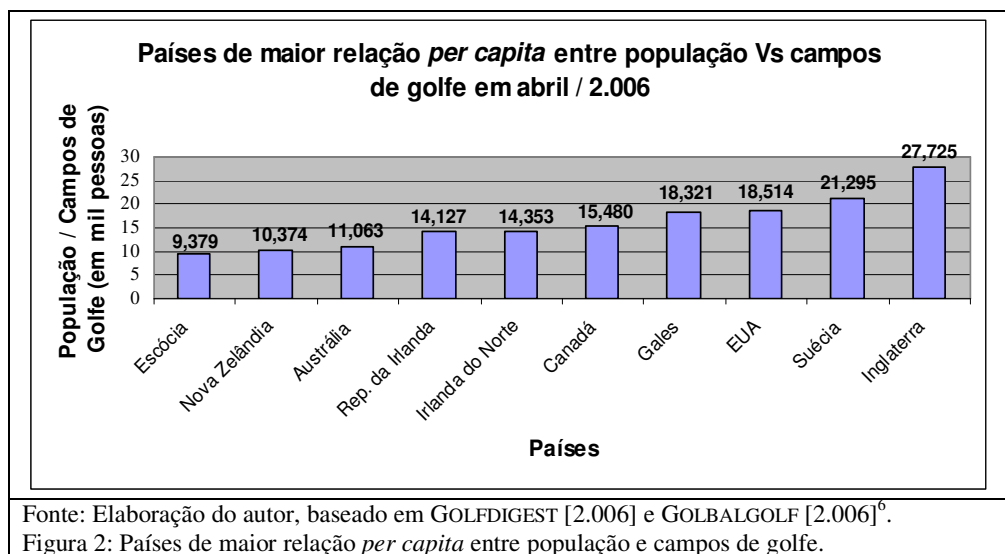
JUSTIFICATIVA

No mundo todo está aumentando continuamente o número de campos de golfe e de praticantes do esporte, sendo que segundo SCHOLZ; MENDONÇA [2.001], este crescimento é de cerca de 10% ao ano. Além disto, o esporte apresenta a menor relação de desistência entre seus iniciantes, sendo que 80% das pessoas que começam a jogar golfe continuam praticando o esporte depois do típico entusiasmo inicial.

Por ser o país com o maior número absoluto de campos e de jogadores de golfe (conforme indicado nas figuras 1 e 2) neste trabalho é tomado como referência os EUA, país que apesar de não ter criado o esporte, o adotou e lidera as estatísticas mundiais sobre o esporte.



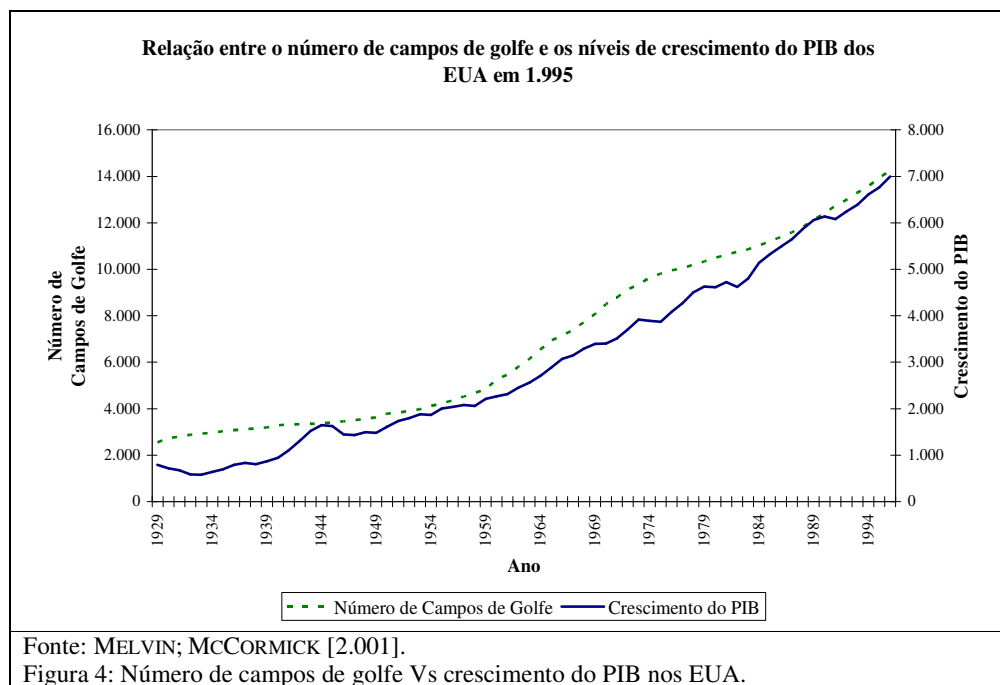
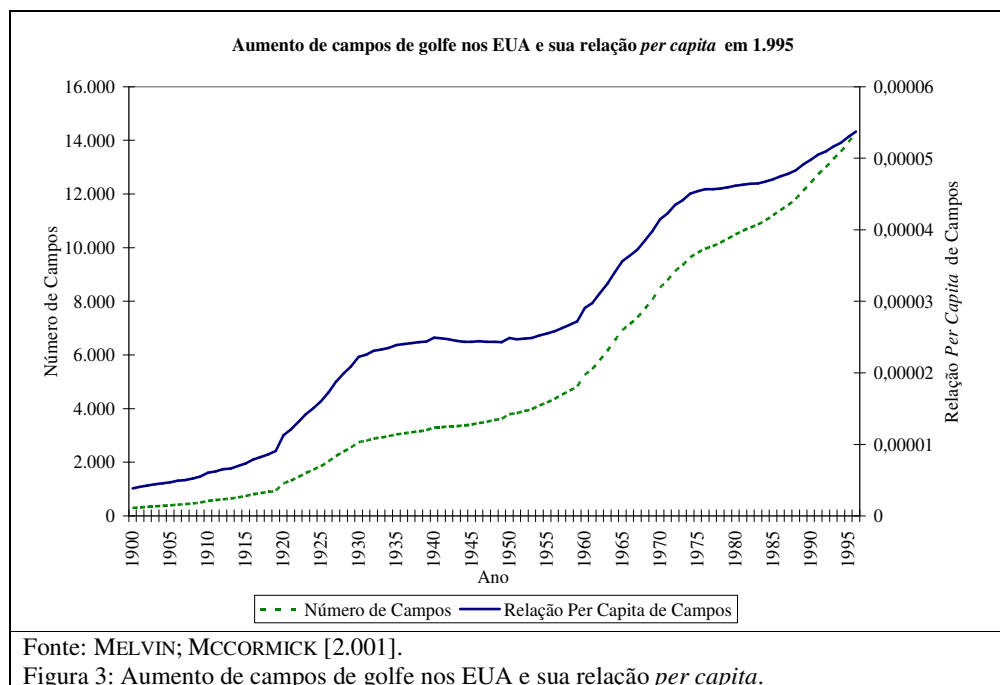
⁵ <http://www.golfdigest.com/courses/world/index.ssf>, acessado em 22/abr/2.006.



Nas figuras 1 e 2 pode-se observar que, apesar da grande superioridade em números absolutos, os EUA não é o país no mundo com maior penetração do esporte junto à população, ocupando a 10ª posição atrás de outros países que, em sua maioria, já fizeram parte do Reino Unido, mostrando a grande penetração que o esporte possui nos países de origem britânica. Um dado interessante é a quantidade de campos de golfe no Japão, que devido à forte influência norte americana ocorrida após a 2ª Guerra Mundial, ocupa o 2º lugar no *ranking* mundial em números absolutos. Verifica-se também que os países listados possuem população com alto poder aquisitivo e estabilidade econômica.

Segundo MELVIN; MCCORMICK [2.001], somente nos EUA já eram quase 16 mil campos de golfe e próximo de 2,5 milhões de praticantes em 1.995, o que representava 0,92% de toda sua população de quase 300 milhões de pessoas e movimentou, no mesmo ano a respeitável parcela de 3,4% do PIB da nação mais rica do planeta. Ainda segundo os mesmos autores, o número de campos de golfe também acompanhou proporcionalmente o aumento da renda do país. Estas proporções seguem uma curva ascendente conforme pode ser verificado nos gráficos das figuras 3 e 4.

⁶<http://www.golfdigest.com/courses/world/index.ssf>, acessado em 22/abr/2.006 e www.globalgolf.com/USA.html, acessado em 22/abr/2.006.

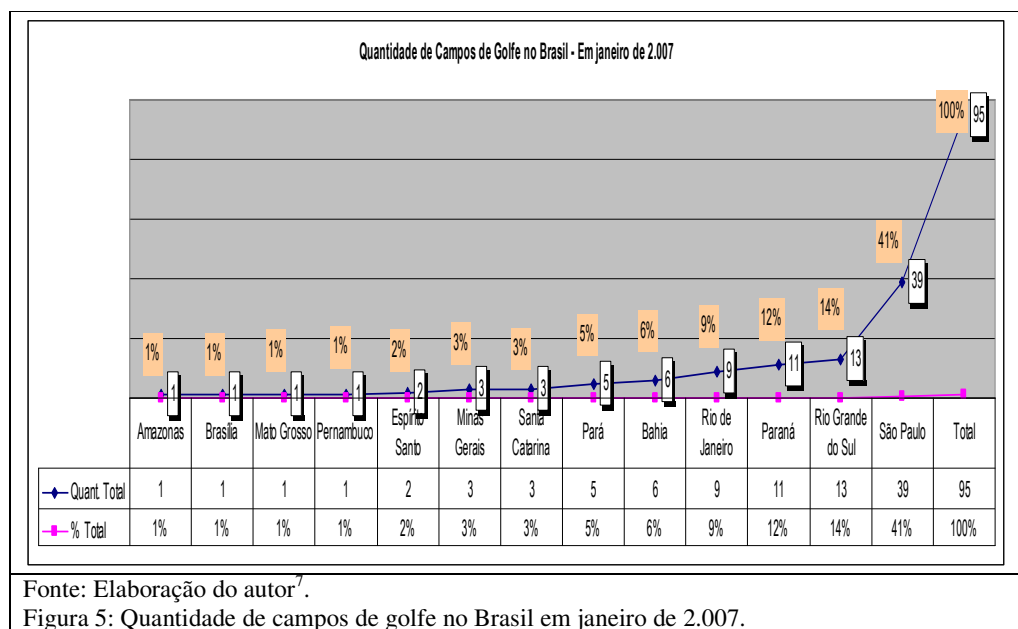


Pode se inferir dos gráficos das figuras 3 e 4 a ocorrência da relação de demanda e oferta de forma elástica, isto é, a oferta vem acompanhando a demanda tanto no crescimento da economia (neste caso, refletida pela evolução do PIB), quanto na sua diminuição. Este comportamento indica que é preciso cautela por parte do investidor neste tipo de negócio, pois o mesmo tende a acompanhar o

ritmo da economia. Assim, intensifica-se a necessidade de uma gestão profissional do negócio para se preparar o empreendimento com antecedência para os períodos naturais de oscilação.

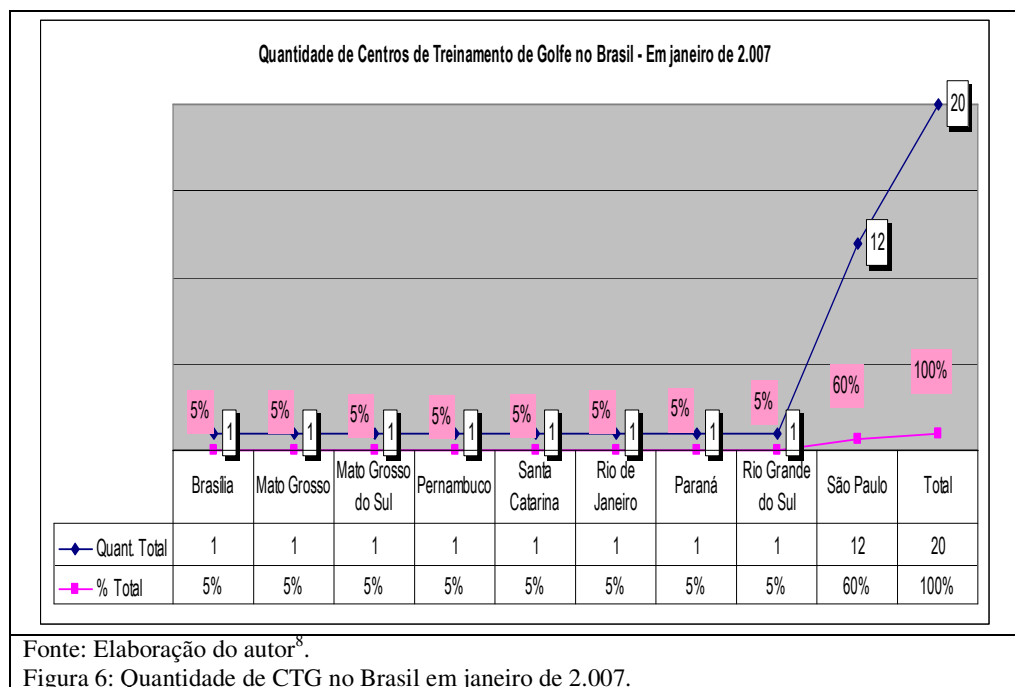
Segundo FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE [2.006a], o número de praticantes de golfe no Brasil em 2.006 era da ordem de 15 mil pessoas, contando com 62 campos de golfe oficiais federados sendo que, além destes, se estima que existam aproximadamente 50 empreendimentos não federados.

Entretanto, pesquisa realizada pelo autor e apresentada na figura 5, indica um total de 95 campos de golfe no Brasil, com liderança do Estado de São Paulo, com 41% do total de campos seguido pelo Estado do Rio Grande do Sul com 13%. Ressalta-se que neste levantamento não estão inclusos os CTG.



O crescimento do esporte no Brasil é recente, mas vem ocorrendo de forma consistente nos últimos anos, gerando demanda por equipamentos, espaços e serviços para um público que tem padrão de consumo elevado quando comparado com a maioria da população brasileira.

⁷ As fontes relativas a esta pesquisa estão no Anexo 1.



No gráfico da figura 6, observa-se que o Estado de São Paulo sozinho possui mais CTG (60%) do que a somatória de todos os outros estados brasileiros.

A grande movimentação de dinheiro nos empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe, desaconselha a gestão destes recursos de maneira empírica (levando em consideração apenas o sentimento e experiência pessoal dos empreendedores), sendo que o ideal seja o emprego de gestores com conhecimento técnico especializado em administração financeira, preferencialmente com aprendizado acadêmico aliado ao obtido na prática.

As tecnologias empregadas nestes empreendimentos, apesar de não possuírem o mesmo nível de sofisticação de outros empreendimentos imobiliários como, por exemplo, edifícios comerciais com elevado nível de T.I.⁹ ou condicionamento de ar, possuem tecnologias específicas que exigem um grau de preparo intelectual, que excede a figura do simples 'greenkeeper' que muitas vezes é um profissional que possui apenas formação prática e tem, em geral, dificuldade em assimilar novas tecnologias das quais não tem familiaridade como, por exemplo, sugerir e especificar um sistema de irrigação que utilize sensores eletrônicos de umidade ambiental controlados por computadores.

⁸ As fontes relativas a esta pesquisa estão no Anexo 2.

⁹ Tecnologia da Informação. São todos os sistemas relacionados à dados, telefonia e automação.

Por fim existem nestes empreendimentos serviços como, por exemplo, alimentação, equipe de instrutores, etc., que precisam ser geridos da melhor maneira possível, a fim de atender o cliente fazendo com que ele se sinta confortável e tenha interesse em retornar outras vezes.

Observa-se então, que os valores financeiros investidos nestes empreendimentos, bem como a sofisticação da tecnologia empregada, são cada vez mais elevados, o que leva a crer que a demanda por capacitação e aperfeiçoamento de mão de obra especializada e profissionais de nível gerencial com formações específicas devem acompanhar esta tendência, fornecendo condições para sustentabilidade destes empreendimentos.

METODOLOGIA DA MONOGRAFIA

Para elaboração desta monografia, o trabalho de pesquisa foi distribuído em quatro etapas, descritas a seguir:

Na etapa inicial do trabalho foi realizada a busca e estudo de material bibliográfico que possibilitou a compreensão e uniformização dos termos e conceitos usualmente empregados junto ao mercado de gerenciamento de facilidades de empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe no país. Para tanto foi realizada uma revisão da bibliografia nacional e estrangeira relativa ao tema de gerenciamento de facilidades de forma conceitual e posteriormente, de maneira específica relativa ao tema de gerenciamento de facilidades em campos de golfe. Na bibliografia nacional, é interessante mencionar que o pouco que foi encontrado sobre os temas, e o escasso material disponível é relativo à definição de gerenciamento de facilidades de maneira genérica, tem grande participação de produções ligadas à própria Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Com base na fundamentação teórica obtida na primeira etapa pôde ser desenvolvido um instrumento de pesquisa para coleta de dados de campo. Isto ocorreu na segunda etapa, com visitas à CTG, hotéis e clubes de golfe, nas quais foram feitas entrevistas com os responsáveis pelo gerenciamento das facilidades e usuários dos empreendimentos visitados. Nesta segunda etapa, o objetivo principal foi verificar quais os itens que mais impactam na decisão do usuário no momento da escolha por um determinado empreendimento, uma vez que são sobre estes itens que o gerente de facilidades deve focar a sua atuação, para garantir que este usuário venha até o empreendimento, fique o máximo de tempo possível (aumentando a chance de consumir, gerando receitas para o empreendimento) e retorne outras vezes.

Tomou-se como limite geográfico para estes levantamentos de campo a região metropolitana da capital paulista (por ser o Estado do país com maior número de CTG, conforme indicado na figura 6). Uma vez que estes empreendimentos têm por objetivo oferecer condições de treinamento com conforto e economia de tempo, concluiu-se que o jogador não se dispõe a percorrer uma grande distância entre sua casa ou local de trabalho e o local de

treinamento. Assim, o jogador se dispõe a percorrer grandes distâncias apenas para participar de jogos oficiais ou eventos promocionais (devido ao fato do jogo de golfe ser também um evento social). Assim definiu-se como limite para as visitas, os empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe num raio de até 80 km do centro da cidade de São Paulo.

A terceira etapa consistiu em compilar e analisar os dados obtidos no campo, confrontando-os com as informações obtidas na revisão bibliográfica. Desta análise resultou uma proposta para estudo de caso de aplicação de conhecimentos de gerenciamento de facilidades em CTG.

O estudo apresentado foi a verificação do estoque de segurança (estoque ideal a ser mantido) de bolas de golfe em um CTG. Uma vez que uma quantidade inferior de bolas (ou ainda, bolas de qualidade inadequada) pode prejudicar a imagem do empreendimento perante o usuário e afetar sua taxa de ocupação no curto ou médio prazo (afetando conseqüentemente a geração de receita), sendo que por outro lado, o excesso de bolas de golfe em um CTG representa uma imobilização de capital desnecessária e que gera a falta de recursos para investir em outras áreas do empreendimento.

Em seguida foi feita a quarta etapa, onde se realizou a análise do que foi apresentado durante o trabalho, discutindo as vantagens do emprego de profissionais com conhecimentos acadêmicos em gerenciamento de facilidades no projeto, construção, operação e manutenção de empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe.

Concluindo a monografia são apresentadas sugestões de temas para pesquisas futuras, constados durante a execução deste trabalho.

ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

A estrutura desta monografia é organizada nos capítulos descritos a seguir, visando permitir uma maior facilidade de compreensão do objetivo da pesquisa por parte do leitor.

Nesta INTRODUÇÃO o texto é iniciado, indicando o objetivo e a finalidade desta monografia. Em seguida é apresentada a justificativa do tema, demonstrando sua relevância para o Gerenciamento de Facilidades. Ainda dentro da INTRODUÇÃO é apresentada a metodologia empregada e a estrutura utilizada para realização do trabalho.

No CAPÍTULO 1 é feito um resumo do golfe tendo como ponto de observação o golfe como negócio, indicando seu impacto na economia e suas tendências. Para que o leitor tenha uma melhor referência sobre o tema, é apresentado um panorama do golfe no mundo, tomando como parâmetro os EUA. Em seguida é apresentada uma breve colocação histórica do esporte no Brasil, mostrando sua situação atual e as oportunidades de crescimento. Ainda neste capítulo é apresentado o golfe como esporte, com um resumo de suas regras básicas e principais características, indicando as vantagens de sua prática, mostrando os benefícios que este esporte oferece ao relacionamento humano e à saúde dos jogadores.

O CAPÍTULO 2 trata especificamente do gerenciamento de facilidades em empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe. Inicia-se com um panorama histórico sobre o tema; em seguida são apresentadas algumas facilidades específicas destes empreendimentos e como elas são geridas pelos profissionais especializados. Devido a pouca bibliografia nacional e com o propósito de agregar valor para o conhecimento do tema no país, este capítulo é uma apresentação resumida do estado da arte, baseada em bibliografia estrangeira.

Em seguida são apresentados dois empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe no Brasil, ambos localizados na região metropolitana de São Paulo, sendo um hotel que tem o campo de golfe como agregador de valor para seu negócio e um CTG. Por ser pequeno este número de empreendimentos frente ao total existente no Brasil, não é possível considerá-los como uma amostra

estatística da situação deste mercado no país, mas estando eles no Estado com o maior número de praticantes e empreendimentos, para efeito de exemplificação, neste trabalho eles serão interpretados como exemplos de como eles são geridos em suas facilidades e da situação ofertada aos praticantes do esporte.

Fechando este capítulo é feita uma enquête qualitativa junto aos responsáveis pelo gerenciamento de facilidades e usuários de alguns CTG, onde se procura entender o que motiva o golfista (usuário) na escolha por um CTG. Esta questão serve de base para apresentar como o impacto de melhorias no GF pode influenciar positivamente na decisão do golfista, incentivando para que ele venha, permaneça o máximo de tempo possível e retorne mais vezes.

No CAPÍTULO 3, com os resultados da enquête do capítulo anterior é apresentado exemplo aplicável à prática, da utilização do conhecimento teórico do Gerenciamento de Facilidades, explicitando sua metodologia e resultados obtidos. O exemplo apresentado é um estudo que visa aperfeiçoar o dimensionamento da quantidade de bolas de golfe a serem mantidas para atender a demanda de um CTG, objetivando atender a um padrão intangível de qualidade e apresentação das bolas. Desta forma é melhorada a imagem do empreendimento junto aos seus usuários e conseqüentemente melhorado também o seu retorno financeiro.

Na CONCLUSÃO da monografia são apresentadas as conclusões baseadas no que foi discutido ao longo do trabalho. E em seguida, são sugeridos temas para pesquisas futuras, visando aumentar o escasso material bibliográfico nacional disponível neste campo do conhecimento, constatado durante o trabalho.

Capítulo 1 UM RESUMO SOBRE O GOLFE

O objetivo deste capítulo é apresentar um resumo sobre o golfe sob duas perspectivas, como negócio e como esporte.

Para entender o golfe como negócio, é apresentado um panorama do esporte, destacando-se o impacto que o mesmo representa na economia. Sendo o Brasil ainda incipiente no esporte quando comparado com países como EUA, Japão, Escócia, entre outros, é mostrado inicialmente um resumo da situação da ‘indústria do golfe’¹⁰ nos EUA, por ser o país com o maior número absoluto de campos de golfe, praticantes e cifras movimentadas anualmente na atualidade.

Após possibilitar ao leitor ter uma noção do que representa este mercado, é apresentada a situação do golfe no Brasil.

Para isto, é feito um breve resumo da história do esporte no país, mostrando sua trajetória de crescimento modesto até algumas décadas atrás e indicando a tendência favorável de crescimento de mercado e de número de praticantes nos últimos anos. Inclusive são creditados os vários fatores sistêmicos que foram e continuam sendo implantados pelos diversos agentes envolvidos para fomentar este negócio.

Também neste capítulo é apresentado o golfe como esporte, indicando as várias vantagens de sua prática, tanto para o relacionamento humano, mostrando as razões pelas quais é um dos esportes favoritos da maioria dos executivos no mundo, quanto para os benefícios à saúde que um esporte de grande interação com a natureza e atividades físicas de baixo impacto, pode oferecer às pessoas de todas as idades e condicionamentos físicos.

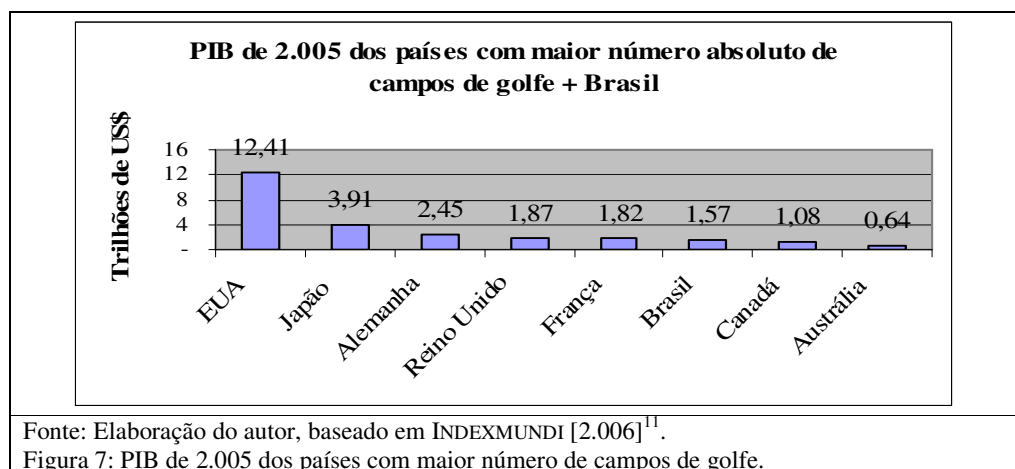
No fechamento de cada tema é feita uma pequena descrição da relevância que o gerenciamento de facilidades possui para o desenvolvimento de cada atividade especificamente.

¹⁰ Considera-se como ‘indústria do golfe’ todas as atividades envolvidas no setor como, por exemplo, empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe, equipamentos, roupas e acessórios, *marketing* direto e indireto, movimentação do turismo gerada pelo esporte, etc..

1.1 GOLFE COMO NEGÓCIO – MUNDO

Os países onde o golfe está mais presente no cotidiano da população são, em sua maioria, países que tiveram grande influência da cultura inglesa e norte-americana, conforme pode ser verificado no gráfico da figura 2, onde a alta relação *per capita* entre campos de golfe e população mostra que o esporte foi absorvido pela cultura nacional destes países.

Entretanto quando se aborda o golfe como negócio, é importante tomar como referência os números absolutos do mercado, e quando isto é feito, os EUA aparecem de maneira bastante destacada na liderança, conforme pode se verificar no gráfico da figura 1, seguido de outros países de relevância na economia internacional como, por exemplo, Japão, Canadá, Inglaterra, Alemanha e França.



Conforme pode se observar no gráfico da figura 7, os países com o maior número absoluto de campos de golfe, figuram entre os países com maior PIB no mundo e todos eles apresentam economia estável e destaque no cenário econômico mundial. A título de comparação, foi incluído o Brasil no gráfico e pode-se visualizar que, com a exceção dos EUA e Japão, a economia brasileira não está muito distante destes outros países.

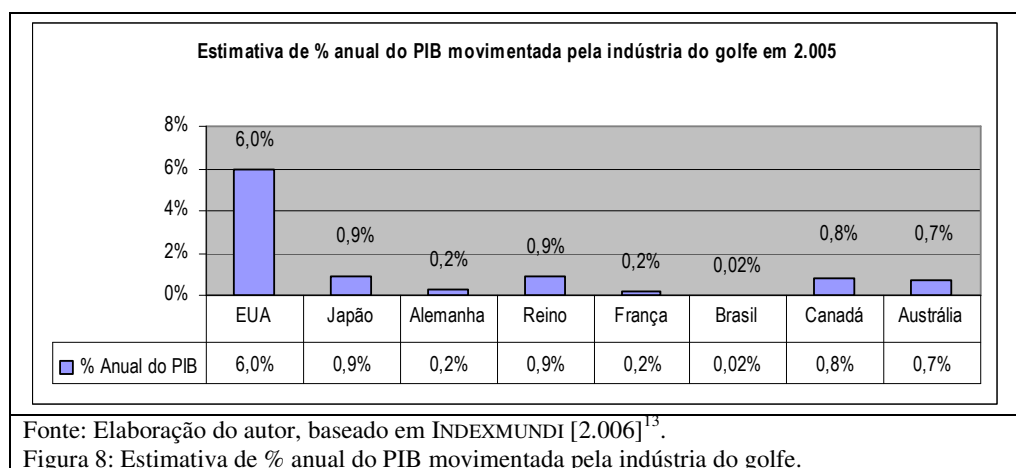
Segundo MARKETRESEARCH.COM [2.006], a contribuição da indústria do golfe em 2.006 foi da ordem de US\$ 60 bilhões à economia norte-americana –

¹¹ <http://www.indexmundi.com>, acessado em 22/abril/2.006.

algo próximo à 6% do *GDP* (*Gross Domestic Product*)¹². Outras regiões onde o golfe é altamente desenvolvido e possui mercado maduro são Japão e Oceania. Ainda segundo o mesmo autor, fora dos EUA o mercado global do turismo em torno do golfe movimentava cifras próximas de £10 bilhões/ano (US\$ 17,5 bilhões).

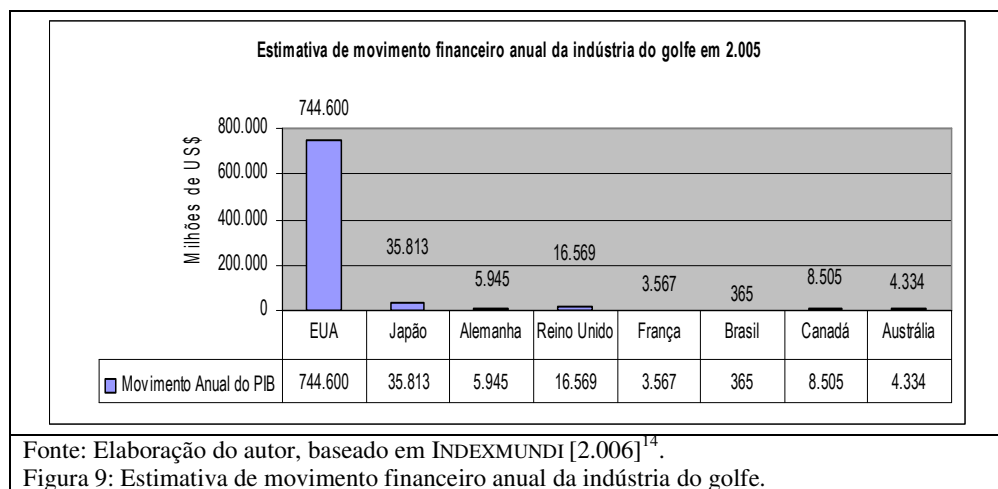
O impacto que a indústria do golfe representa na economia dos países com tradição no golfe pode ser estimado, levando-se em consideração o impacto deste setor na economia norte americana. Extrapolando esta relação produz-se um gráfico que é apresentado na figura 6.

Com as estimativas de impacto no PIB apresentadas na figura 8 e lançando estas porcentagens no valor do PIB dos países com maior número absoluto de campos de golfe (figura 7), é possível estimar-se o movimento anual que a indústria do golfe gera nestes países (figura 9).



¹² Para os padrões brasileiros, *GDP* equivale ao PIB (Produto Interno Bruto), sendo basicamente toda a riqueza que o país gerou em um ano.

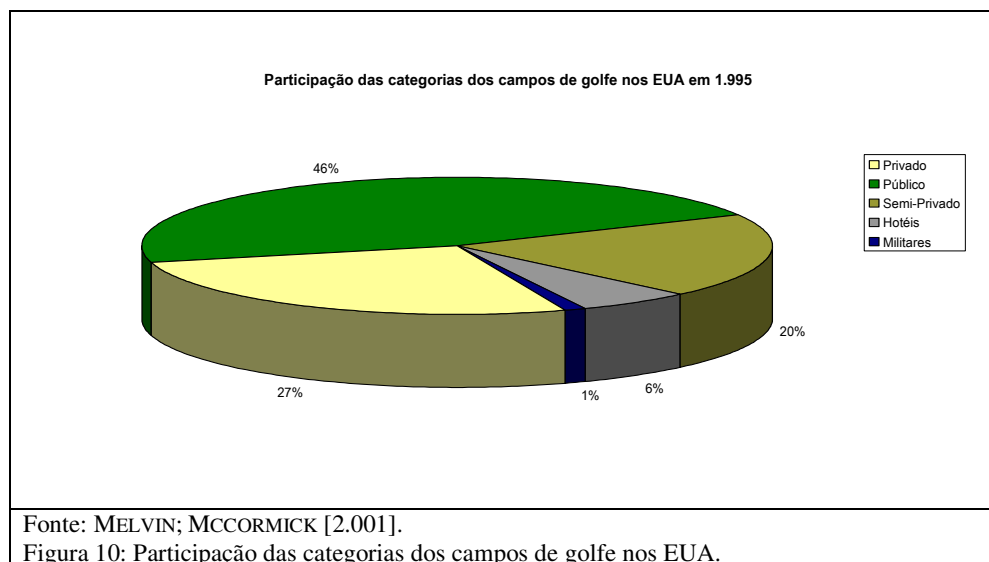
¹³ <http://www.indexmundi.com>, acessado em 22/abril/2.006.



Analisando os gráficos das figuras 8 e 9, chega-se a conclusão que os EUA possuem o maior mercado atual da indústria do golfe, com atributos para ser considerado *benchmark*¹⁵ do setor, assim neste trabalho é tomada a situação do golfe nos EUA como referência para o mundo.

Um fato interessante quanto ao mercado nos EUA é que existem outras categorias de campos de golfe além dos privados. Lá existe uma grande variedade de opções de campos privados, públicos, semi-privados, militares e implantados em empreendimentos hoteleiros.

A seguir é apresentada a participação proporcional na quantidade total dos campos de golfe das categorias nos EUA (figura 10) e detalhada cada uma:



¹⁴ <http://www.indexmundi.com>, acessado em 22/abril/2.006.

¹⁵ Referência para comparação de desempenho.

- i. **Campo Privado:** Construído e gerido pela iniciativa privada, composto por campos em clubes, condomínios residenciais e empreendimentos específicos com campos de golfe para locação. É mantido principalmente por meio da cobrança de *green fee*¹⁶ dos jogadores, mensalidade dos sócios dos clubes ou taxas condominiais nos condomínios, além da exploração comercial de serviços agregados como, por exemplo, restaurante, loja especializada, estacionamento e espaços para publicidade.
- ii. **Campo Público:** Construído e gerido pelo poder público (podendo ser federal, estadual ou municipal) ou associações civis. É mantido por meio de cobrança de *green fee* dos jogadores e/ou verba do poder público, podendo em alguns casos também obter renda com a exploração comercial de serviços agregados como, por exemplo, restaurante, loja especializada, estacionamento e espaços para publicidade.
- iii. **Campo Semi-Privado:** Construído e gerido por parcerias entre a iniciativa privada e poder público (podendo ser federal, estadual ou municipal) ou associações civis. É mantido por meio de cobrança de *green fee* dos jogadores, verba do poder público, além da exploração comercial de serviços agregados como, por exemplo, restaurante, loja especializada, estacionamento e espaços para publicidade.
- iv. **Campo Militar:** Construído e gerido pelas forças armadas dos EUA, tanto em seu país como em algumas de suas bases militares distribuídas por todo o globo terrestre. Por ser um país altamente militarizado, o grande número de norte-americanos de classe média e alta dentro das forças armadas gera demanda suficiente para justificar a implantação de seus próprios campos.
- v. **Campo em Hotéis:** Construídos e geridos por redes hoteleiras, como agregadores de valor para seus negócios. Segundo alguns autores, o golfe atrai turistas que geram receitas significativamente acima da

¹⁶ Taxa individual cobrada de cada jogador pelo gestor do campo de golfe para permitir o uso do campo para jogo. É interessante ressaltar que não existe limite de tempo de jogo, somente não podendo o jogador permanecer após o encerramento das atividades coletivas no local.

média para os destinos que freqüentam, chegando segundo FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE [2.006a], a gastar 8 vezes mais que os demais turistas. Os turistas golfistas podem ser classificados em três categorias básicas:

- Aqueles que vão ao hotel principalmente jogar golfe.
- Aqueles que jogam golfe como uma atividade secundária para passar o tempo em um período de lazer ou evento de negócios.
- Aqueles que se hospedam para acompanhar as competições de golfe como espectadores.

Analisando o gráfico da figura 10, pode se observar que nos EUA o maior número de campos são públicos, com o setor privado ocupando a segunda posição em números relativos. Esta situação é bastante diferente do Brasil, onde a grande maioria dos campos está em empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe particulares seguidos de longe pelos campos em hotéis.

Existe ainda nos EUA uma modalidade de golfe bastante difundida, conhecida no Brasil como ‘mini-golfe’¹⁷. Segundo U. S. PROMINIGOLF ASSOCIATION (USPMGA) [2.006], o mini-golfe foi um jogo praticado em vários países por muitas décadas.

A impressão predominante da maioria das pessoas sobre o mini-golfe é de um jogo com ‘moinhos de vento’ e obstáculos. Na realidade, o mini-golfe evoluiu e é jogado como ‘golfe’ em instalações diminutas. O *green*¹⁸ moderno desta modalidade é caracterizado por réplicas em escala menor de buracos ‘famosos’¹⁹ de campos de golfe convencionais, incluindo dificuldades características destes buracos como ondulações no terreno, contornos sinuosos do *green*, bancas de areia, lagoas e vegetação alta.

Com estas características, o mini-golfe oferece atualmente ao jogador muitos dos desafios do golfe convencional conciliados com fatores como, por

¹⁷ Esta modalidade foi trazida para algumas capitais brasileiras na década de 1.980 com relativo sucesso inicial, entretanto por não ter sido implantada de forma sistêmica por parte dos empreendedores, não obteve longevidade, salvo raras exceções.

¹⁸ Área do campo onde se localiza o buraco.

¹⁹ Fazendo uma analogia com o futebol, existem campos de golfe famosos assim como existem estádios de futebol famosos; com a peculiaridade de que alguns buracos específicos também se destacam.

exemplo, menores preços e maior facilidade de acesso a estes empreendimentos (quando comparados com os campos de golfe convencionais), uma vez que eles podem ser implantados com menor custo e em regiões centrais das cidades (por ocuparem menor área de terreno).

O grande número de campos de golfe privados nos EUA acabou por gerar um mercado onde se comercializa estes empreendimentos. Assim como os empreendimentos imobiliários convencionais, aqueles relacionados com o golfe possuem valores bastante heterogêneos, em virtude das variáveis de cada empreendimento como, por exemplo, área já implantada do campo de golfe, área disponível para ampliação do campo, área disponível para construção de edificações (residências uni-familiares, condomínios multi-familiares, hotéis, restaurantes, lojas, etc.), proximidade com grandes centros consumidores, etc.. Em pesquisa do autor junto a empresa corretora especializada²⁰, foram encontrados diversos empreendimentos com preços que variavam de US\$ 2 milhões até US\$ 17 milhões.

Outra atividade econômica que existe em torno dos empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe é o sistema de franquia²¹.

Uma fonte de fomento para a sustentação do crescimento do golfe nos EUA é a difusão de informações sobre o esporte no mercado e nas instituições acadêmicas. Contribuintes fundamentais nesse aspecto são as várias associações de profissionais envolvidas com o golfe, que de forma bastante positiva fazem *benchmarking* (troca de informações específicas entre colegas de profissão ou ramo de atividade) entre seus associados e disponibilizam estas informações em *sites* abertos ou parcialmente abertos na *internet*.

Entre as associações que se destacam estão as seguintes:

²⁰ PRIMESITESUSA [2.006].

²¹ Concessão feita pelo proprietário de uma marca ou negócio (franqueador) à um interessado (franquiado), em explorar comercialmente esta marca ou negócio durante determinado período. Por este direito, o franqueado é remunerado por meio de *royalties*. Segundo FRANCHISEGATOR.COM [2.006]: “O investimento inicial médio em uma franquia de golfe gira entre US\$ 275.000 e US\$ 412.500, variando em razão da rentabilidade do empreendimento (nestes custos de investimento estão inclusos a contratação do negócio e a documentação necessária para o funcionamento). Normalmente não é exigido um capital de giro mínimo, entretanto, recomenda-se que o franqueado tenha acesso à pelo menos US\$ 50.000 para este fim”.

- *EIFG – The Environmental Institute for Golf.*
 - Segundo THE ENVIRONMENTAL INSTITUTE FOR GOLF [2.006], originalmente denominada como *GCSAA Scholarship and Research Fund* e posteriormente *EIFG*, tem como objetivo desenvolver programas nas áreas de pesquisa, educação, treinamento de mão de obra qualificada e preservação da história do golfe.
- *MRSC – The Municipal Research & Services Center.*
 - Segundo MUNICIPAL RESEARCH AND SERVICES CENTER [2.006], é uma organização fundada em 1.969 que segue as regras estabelecidas em 1.934 pelo *Bureau of Governmental Research at the University of Washington*, mantida por mensalidades pagas por alguns municípios e agências governamentais norte americanas.
- *GCSAA – Golf Course Superintendents Association of America.*
 - Segundo GOLF COURSE SUPERINTENDENTS ASSOCIATION OF AMERICA [2.006], sua história remonta a 1.926 quando foi fundada, contando hoje com mais de 20 mil membros entre superintendentes²², estudantes e professores, distribuídos em mais de 75 países. Inicialmente esta associação era denominada de *NAGA (National Association Greenkeepers of America)*.
- *NGF – National Golf Foundation*
 - Segundo NATIONAL GOLF FOUNDATION [2.006], fundada em 1.936, ela fornece relevantes informações para o negócio do golfe e conta hoje com aproximadamente 6 mil membros.
- *PGA – Professional Golfer’s Association of America*
 - Segundo PROFESSIONAL GOLFER’S ASSOCIATION OF AMERICA [2.006], esta associação que foi fundada em

²² Nos EUA, o termo ‘superintendente’ (aquele responsável pela gestão de todo o empreendimento), também pode ser associado ao gerente de facilidades.

1.916 e congrega atualmente mais de 28 mil profissionais relacionados com a prática do esporte nos EUA.

Os números apresentados neste tópico mostram que são respeitáveis os montantes de dinheiro que o esporte movimentava em seus principais mercados, bem como os vários tipos de modalidades de empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe que são possíveis de serem aplicados no Brasil.

Também se nota que nos EUA os empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe, possuem um mercado de transações comerciais bastante dinâmico. Como aconteceu com os shopping centers, centros empresariais, etc., a tendência é que com a maturação do mercado, os empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe também sejam encarados no Brasil como empreendimentos de base imobiliária.

Estes investimentos elevados e tendência de caracterização dos empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe como empreendimentos de base imobiliária, indicam a necessidade de administração destes negócios de forma profissional e com o uso de metodologias de gestão que são de domínio do gerente de facilidades.

1.2 HISTÓRIA DO GOLFE NO BRASIL E SITUAÇÃO ATUAL

1.2.1 História do Golfe no Brasil

A história do golfe no Brasil, remonta ao início do século XX, sendo mais uma contribuição, além do popular futebol, dos ingleses que vieram para nosso país trabalhar na construção de ferrovias no planalto e no comércio internacional, com as companhias marítimas nas cidades litorâneas.

O primeiro registro sobre golfe no Brasil ocorre na capital paulista, sendo que, segundo SÃO PAULO GOLF CLUB [2.006], o primeiro local onde se desenvolveu a prática de golfe em nosso país foi a chácara de um norte americano de nome Charles Dulley. Esta propriedade ficava em uma área de várzea entre os rios Tietê e Tamanduateí, local que era alagado pelas águas destes rios quando ocorriam chuvas fortes. Para evitar este tipo de incômodo e também devido ao desenvolvimento urbano da cidade, o campo foi mudado para uma região com geografia mais elevada, próxima à Av. Paulista e Av. Brigadeiro Luiz Antonio. Foi aí, com a construção de uma nova sede que se formou o primeiro clube de golfe do Brasil em 1.901, o ‘São Paulo Country Club’. Devido à grande concentração de membros das colônias britânica e norte americana nas imediações, a localização passou a ser conhecida como ‘Morro dos Ingleses’, denominação que consta ainda hoje do mapa da cidade. Toda via, a cidade continuou seu desenvolvimento e a exploração imobiliária forçou outra mudança de espaço ao clube, agora o levando ao bairro do Jabaquara e posteriormente, segundo SCHOLZ; MENDONÇA [2.001], no ano de 1.914 o clube adquiriu um outro terreno no antigo município de Santo Amaro (atual distrito da cidade de São Paulo). O clube se estabelece então nesta área, mudando também seu nome para ‘Santo Amaro Golf Club’. Este nome permaneceu até 1.941, quando muda seu nome para ‘São Paulo Golf Club’, este nome e local permanecem até a atualidade. Apesar do interesse crescente pelo esporte no Brasil, apenas entre 1.934 e 1.936 ocorreram os primeiros registros de brasileiros no clube e somente em 1.940 o clube foi presidido por um brasileiro²³.

²³ Alguns autores especulam que este fato foi acelerado devido à situação política do Brasil à época (1º governo do presidente Getúlio Vargas), onde estava em voga uma ‘onda’ de nacionalização de empresas e entidades de origem estrangeira no país.

Conforme CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE GOLFE [2.006a], ainda em 1.915 foi criado em São Vicente, litoral do Estado de São Paulo, outro campo de golfe, o ‘Santos Golf Club’, mais tarde ‘Santos São Vicente Golf Club’.

Segundo GÁVEA GOLF AND COUNTRY CLUB [2.006], o golfe foi introduzido no Rio de Janeiro pelos funcionários de origem britânica da empresa concessionária de energia elétrica Light, que em 1.921 inauguraram um clube inicialmente com o nome de ‘Rio de Janeiro Golf Club’, sem terreno ou campo. Com a compra de um terreno no bairro da Gávea, onde permanece até hoje, mudou seu nome para ‘Gávea Golf & Country Club’ em 1.926.

O golfe chegou ao Estado de Minas Gerais em 1.932 pela cidade de Poços de Caldas, segundo COUNTRY CLUB POÇOS DE CALDAS [2.006], num campo de 6 buracos (atualmente são 9 buracos). Em 1.983 o belo terreno do campo foi transformado em Parque Municipal (apesar do grande uso do campo por funcionários de empresas norte americanas e japonesas que se instalaram na região) e a aeronáutica cedeu aos golfistas um espaço ao lado do aeroporto. Para alegria dos amantes do esporte em 1.984 foi inaugurado o Poços de Caldas Golfe Clube, posteriormente adotando o nome atual de ‘Country Club Poços de Caldas’.

Conforme FEDERAÇÃO PARANAENSE DE GOLFE [2.006], especula-se que o início das atividades de golfe no Paraná se deu por volta de 1.904, como a regra geral do restante do país, via colônia britânica. Porém apenas em 1.915 foi fundado o ‘Coritiba Golf Club’, seguido mais tarde pelo ‘Guaira Golf Club’, na região da Água Verde. Ambos os clubes foram incorporados ao ‘Graciosa Country Club’, respectivamente em 1.927 e início da década de 1.940. Na atualidade o Estado do Paraná é o segundo em quantidade de empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe, atrás apenas do Estado de São Paulo.

Conforme SCHOLZ; MENDONÇA [2.001], na região do Rio Grande do Sul o golfe teve início com a chegada de frigoríficos argentinos, britânicos e norte americanos, que formavam campos de golfe com o objetivo de proporcionar recreação para seus funcionários. Na figura 11 pode-se ver a sede atual de um dos primeiros clubes de golfe do Brasil, o ‘Clube Campestre Livramento’, localizado na cidade gaúcha de Santana do Livramento, inicialmente chamado de ‘Armour Golf & Country Club’, fundado em 1.917 por funcionários britânicos da Cia.

Armour, passou a ser chamado em seguida de ‘Santana do Livramento Golf Club’, até receber o nome atual em 1.957.



Fonte: <http://www.campestrelivramento.com.br>, acessado em 11/nov/2006.

Figura 11: Sede do Clube Campestre Livramento, um dos mais antigos clubes de golfe do Brasil.

Este curto período de história do golfe no Brasil, aliado à pequena quantidade empreendimentos até o final do século XX, não gerou demanda para formação específica de profissionais voltados para gestão das facilidades dos empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe no país. Porém a partir do início dos anos 2.000 (situação a ser apresentada no próximo capítulo), esta realidade passa a mudar rapidamente e a procura por estes profissionais fica aquecida e com tendência de se manter aquecida nos próximos anos.

1.2.2 Situação do Golfe no Brasil

Apesar da centenária história no país, o golfe tem tido um crescimento mais acentuado no Brasil apenas nos últimos anos devido ao empenho de várias entidades ligadas ao esporte, agências governamentais e empresas privadas que perceberam as oportunidades que o golfe oferece.

No final do século XX e início do XXI, visando comemorar o primeiro centenário do golfe no Brasil, as várias federações estaduais, a confederação brasileira e órgãos públicos e privados voltados ao golfe iniciaram negociações para fomento do esporte no país. Destas tratativas, resultou um plano estratégico com ações sistêmicas em várias áreas, descritas a seguir:

- i. Acesso aos campos e locais de treinamento de golfe.
- ii. Diminuição dos preços de insumos e equipamentos.
- iii. Incentivo do esporte junto aos jovens.
- iv. Cursos de aprimoramento profissional da mão de obra especializada.
- v. Criação do Bureau Brasileiro de Turismo de Golfe.
- vi. Criação de associações e federações.

i. Acesso aos campos e locais de treinamento de golfe

Antigamente os campos e locais para treinamento de golfe estavam localizados exclusivamente em clubes que só permitiam a entrada de sócios ou convidados, o que limitava o contato com o esporte apenas para uma pequena elite fechada em si. Este panorama começou a ser mudado com a construção de campos de golfe em empreendimentos hoteleiros, *drive ranges*²⁴ e *putting greens*²⁵ privados e abertos ao público em geral, inclusive com o início da implantação de campos de golfe público-privados em 2.000 – começando pelo FPG kaiser Golf Center em São Paulo, atual FPG Golf Center. Esta quebra de paradigmas fez com que vários clubes começassem a abrir seus campos para não sócios mediante apenas o pagamento do *green fee*. Com estas facilidades aumentou bastante o interesse da classe média brasileira pelo esporte.

Local	Descrição	Observações	Preço (R\$)		
Driving Range	Locação de bolas	Cesto com 60 bolas	15,00		
	Locação de tacos	Cortesia			
Putting green e banca de areia	Locação de 1 bola + 1 taco	Por pessoa	7,00		
			Categoria		
			Normal (19-54 anos)	Juvenil (< 18 anos)	Sênior (> 55 anos)
Campo (9 buracos)	Green fee	Dias úteis até às 17h00	25,00	20,00	30,00
		Dias úteis após às 17h00	30,00	25,00	
		Sábado, domingo e feriados	40,00	40,00	40,00
	Locação de tacos para campo: Conj. (sand, PW, putter)	Caso o jogador não tenha tacos próprios	8,00	8,00	8,00
Campo (18 buracos)	Green fee	Dias úteis até às 17h00	30,00	20,00	30,00
		Dias úteis após às 17h00	35,00	35,00	
		Sábado, domingo e feriados	45,00	30,00	40,00
	Locação de tacos para campo: Conj. (sand, PW, putter)	Caso o jogador não tenha tacos próprios	8,00	8,00	8,00

Fonte: Pesquisa do autor²⁶.

Tabela 1: Preços básicos para treino e prática de golfe.

Na tabela 1 são apresentados preços básicos para treino e prática de golfe no Brasil. Estes valores podem variar bastante, em decorrência de variáveis como, por exemplo, localização dos empreendimentos imobiliários, nível de sofisticação de suas instalações, status social do empreendimento na região, etc..

²⁴ Locais destinados ao treinamento dos jogadores, onde se objetiva basicamente aprimorar as tacadas a longa e média distância.

²⁵ Locais destinados ao treinamento dos jogadores, onde se objetiva basicamente aprimorar as tacadas a curta distância.

²⁶ No anexo 3 são apresentados os detalhes do levantamento de preços.

ii. Diminuição dos preços de insumos e equipamentos

Com o aumento global do interesse pelo golfe, a escala de produção dos produtos destinados à prática do esporte cresceu proporcionalmente para acompanhar a demanda. Apesar da tecnologia destes produtos também ter aumentado, a concorrência fez com que seus preços aos consumidores finais em todo o mundo diminuíssem.

Equipamento	Preço (R\$)
Tees (120 pç)	46,80
Luva (1pç)	59,00
Bolas (15 pç)	140,00
Sapato (1 par)	256,00
Conj. tacos (16 pç) + 1 taqueira	2.100,00
Total	2.601,80

Fonte: Pesquisa do autor²⁷.
Tabela 2: Preços de equipamentos básicos para jogar golfe.

Analisando a tabela 2, verifica-se que com apenas US\$ 1.206,21²⁸ é possível comprar todos os equipamentos básicos para a prática do golfe.

iii. Incentivo do esporte junto aos jovens

Visando formar jogadores futuros, alguns clubes criaram ‘escolinhas’ para jovens em suas dependências. Felizmente esta prática ocorre na grande maioria dos estados do Brasil.

Outra iniciativa é levar o esporte até um público que o desconhece. Um exemplo destas atitudes em São Paulo é o programa desenvolvido pela FPG, com um programa denominado ‘Golfe no Parque’, levando o esporte a parques públicos de São Paulo, proporcionando um primeiro contato a pessoas que de outra forma dificilmente teriam esta oportunidade.

iv. Cursos de aprimoramento profissional da mão de obra especializada

No Brasil, tem-se procurado agregar mais base teórica aos profissionais envolvidos no ensino do esporte. Prova disto é que, segundo FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE [2.006a]: “Em data a ser definida será realizada uma clínica no Centro de Práticas Esportivas da USP (CEPEUSP), aberta a um público-alvo de 80 mil pessoas, entre professores, funcionários e alunos. O projeto-modelo que

²⁷ No anexo 4 são apresentados os detalhes do levantamento de preços, inclusive com a marca dos produtos e loja consultada.

²⁸ Cotação do dólar turismo para venda em 21/dez/2.006, US\$ 1 = R\$ 2,1570.

está sendo desenvolvido pelo CEPEUSP, a FPG e a Associação Brasileira dos Profissionais de Golfe (ABPG) prevêem, na seqüência, a realização de um seminário e curso de 60 a 80 horas, com certificado emitido pela USP. O projeto-modelo será encaminhado a outras universidades do país”.

v. Criação do Bureau Brasileiro de Turismo de Golfe

Segundo MARKETRESEARCH.COM [2.006], “o turista golfista costuma viajar de 8 a 12 vezes por ano para jogar golfe”. O Brasil não pode ficar fora deste mercado, uma vez ainda segundo o mesmo autor, “...a competição pelos turistas golfistas está se aquecendo, visto que regiões de destino tradicional para o turismo de golfe como Florida (EUA), Califórnia (EUA), Escócia, Irlanda e Espanha, estarão quase dobrando o número de seus campos de golfe nos próximos anos. Países como México, Egito, Tailândia, Malásia e China estão emergindo como destino para o turismo de golfe...”.

Visando desenvolver o potencial turístico brasileiro e ao mesmo tempo de agregar valor à ele, foi criado o Bureau Brasileiro de Turismo de Golfe (uma parceria entre Embratur e a CBG, integrando esforços de empreendimentos hoteleiros relacionados com golfe, operadoras de turismo, empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe, companhias aéreas e empresas prestadoras de serviços afins. Este *bureau* tem como objetivo principal incluir o Brasil no circuito internacional de destino do turismo de golfe.

vi. Criação de associações e federações

A exemplo dos EUA, o Brasil possui algumas associações e federações que de forma incipiente, porém crescente, vêm ajudando a produzir material escrito em língua portuguesa sobre o golfe como esporte e como negócio. Destacando-se entre elas:

- CBG – Confederação Brasileira de Golfe.
- FPG – Federação Paulista de Golfe.
- FGERJ – Federação de Golfe do Estado do Rio de Janeiro.
- FPRGOLFE – Federação Paranaense de Golfe.
- FRGG – Federação Riograndense de Golfe.
- FNG – Federação Norte de Golfe.
- FEPEG – Federação Pernambucana de Golfe.

- ABGS – Associação Brasileira de Golf Sênior.
- ABPG – Associação Brasileira de Profissionais de Golfe.

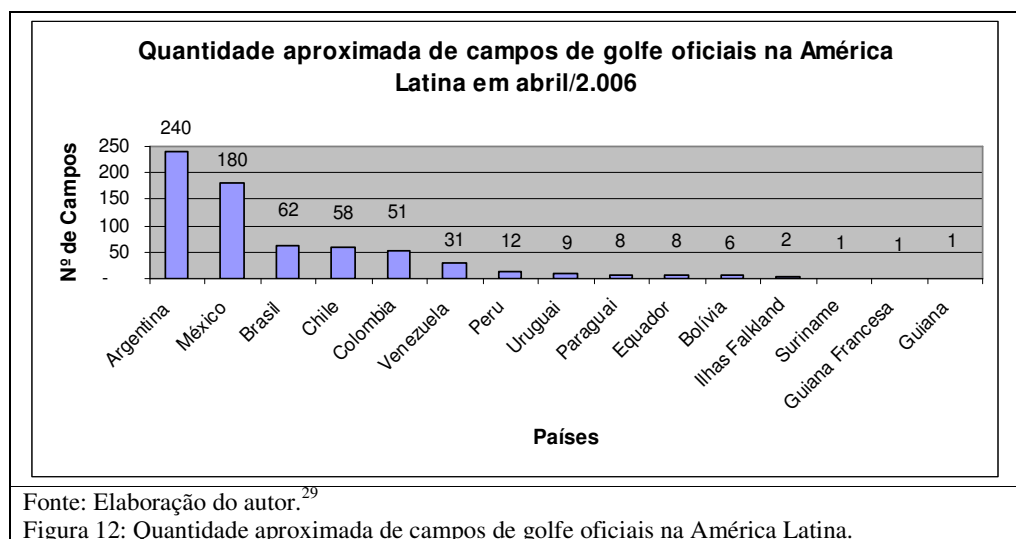
Atuando como capítulo brasileiro da *PGA (Professional Golfer's Association of America)* norte americana.

Esta situação mostra que a tendência mundial de crescimento do golfe, está acontecendo também no Brasil. Mostra também que assim como ocorre nos EUA, os agentes envolvidos no esporte estão se profissionalizando cada vez mais. E assim como em outros esportes (como por exemplo, o futebol), a gestão destes empreendimentos deve ser realizada de maneira sistêmica.

1.2.3 Crescimento do Golfe no Brasil

O golfe no Brasil é um esporte em acentuada ascensão, visto que alguns autores apresentam números mais conservadores como FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE [2.006a], fala em 15 mil praticantes e outros autores apresentam números mais otimistas como, CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE GOLFE [2.006a], que indica 25 mil praticantes. O que existe de consenso entre todos é a certeza do forte crescimento do esporte no país. Os índices são tão acentuados que, SCHOLZ; MENDONÇA [2.001], afirmam que “...na década de 90, o número de praticantes saltou de 6 mil para 15 mil...”.

Apesar dos números que mostram crescimento em nosso mercado, o Brasil está um pouco aquém de outros países da América Latina e bastante aquém dos países que mais praticam o esporte no mundo. Estes gráficos são mostrados respectivamente nas figuras 12 e 1.



O gráfico da figura 12 mostra a defasagem do Brasil em relação aos outros países da América Latina, principalmente se levarmos em conta os tamanhos proporcionais das populações e PIB dos países elencados.

Todos os países latinos americanos têm em comum o recebimento do golfe (assim como o Brasil) via integrantes das colônias britânica ou norte americana, sendo que em sua maioria, pelas mãos de construtores e operadores de ferrovias. Falando mais especificamente sobre a Argentina, pelo fato de ser

²⁹ Fonte: <http://www.golfdigest.com/courses/world/index.ssf.>, acessado em 22/abril/2.006.

vizinha do Brasil e de possuir o maior número de campos na América Latina, ela teve suas primeiras atividades relacionadas com golfe em 1.885 e conta hoje com mais de 120 mil golfistas, dos quais 50 mil com *handicap*³⁰ registrados, segundo PROFESIONALES DE GOLF DE ARGENTINA [2.006]. Esta defasagem do Brasil em relação à alguns países latino americanos pode ser encarada de maneira positiva, e vista como oportunidade de crescimento.

Várias empresas já perceberam esta oportunidade e estão investindo no setor. Segundo SCHOLZ; MENDONÇA [2.001], empresas como o Resort Costa do Sauípe (Bahia) e Blue Tree Park Cabo de Santo Agostinho (Pernambuco) estão investindo respectivamente R\$ 5 milhões e R\$ 7 milhões em seus campos de golfe. Também atrás desta oportunidade, estão sendo lançados empreendimentos por empresas estrangeiras com experiência internacional no ramo. O Villa Trump Golf Club, em Itatiba (São Paulo), é um exemplo deste tipo de empreendimento e segundo a norte americana TRUMP INTERNATIONAL GOLF CLUB [2.006], contará com 357 lotes uni-familiares, 649 unidades multi-familiares (condomínio), *clubhouse*, pousada, hotel, comércio local, *stand* de vendas, *spa*, restaurantes e bares. Somente o Villa Trump Golf Club representou quase 10% de todo o investimento no ramo de serviços em 2.003 no interior do estado de São Paulo, com quase US\$ 30 milhões de um total de US\$ 336 milhões, acrescidos em mais US\$ 10 milhões em 2.004, segundo FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS [2.006].

Isto significa que o Brasil está procurando atender à demanda gerada pelos praticantes de golfe (tendência internacional) com investimentos no setor imobiliário e de turismo (que de maneira indireta também demanda por empreendimentos imobiliários). Esta situação indica uma tendência de necessidade de aprimorar os profissionais de facilidades especializados já atuantes neste tipo de segmento de mercado e de preparar novos profissionais.

³⁰ Balizador de desempenho, que será melhor detalhado no decorrer do trabalho.

1.3 VANTAGENS DA PRÁTICA DO GOLFE

1.3.1 O Golfe como esporte

Apesar da crença comum do golfe ter sua origem nos gramados da Escócia ou Inglaterra, na realidade as primeiras tacadas do golfe foram dadas na França durante o século XVII, num jogo conhecido como *as jeu de mail*, indo em seguida para a Grã Bretanha, levada pelos que mais circulavam entre os países na época, os militares no retorno de batalhas.

Na evolução do esporte, alguns autores se dividem entre o termo inglês *kolf* e o termo alemão *colf*, ambos do século XIX. Mas em uma coisa as publicações convergem, foi na Escócia que o esporte começou a se parecer com o que conhecemos atualmente, sendo praticado pelos pastores de ovelhas junto às areias do litoral (usadas como campos), utilizando pedras como bolas e cajados de pastoreio como tacos.

Segundo SCHOLZ; MENDONÇA [2.001], “...as bases do golfe moderno foram criadas pelos maçons, que introduziram o jogo em suas reuniões secretas, criaram regras e um código de conduta que ordenava que todos os membros do clube deveriam dividir encargos e despesas de maneira justa...”.

A seguir são apresentados alguns conceitos do golfe como esporte:

i. Objetivo do jogo

De maneira conceitual, o golfe é um esporte onde o objetivo básico é colocar uma bola em um número variável de buracos localizados a distâncias também variáveis, com o auxílio de um taco metálico e curvo em sua extremidade que entra em contato com a bola lançando-a avante. O jogo termina quando todos os buracos são percorridos.

ii. Modalidades

Pode-se jogar golfe individualmente ou em grupos de até 4 participantes, com a interessante ressalva que os jogadores não estão competindo entre si, mas sim contra o campo, onde apenas as dificuldades apresentadas pelo campo e a habilidade individual do golfista influenciam no resultado da partida. Quando um jogador chama outro jogador de ‘adversário’, é no sentido de verificar qual dos

dois terá melhor resultado individual frente às dificuldades oferecidas pelo campo jogando um subsequente ao outro à cada tacada.

Segundo FEDERAÇÃO PERNAMBUCANA DE GOLFE [2.006], era comum nos primeiros torneios na Escócia a disputa na modalidade *match play*, sendo que a modalidade *stroke play* (a mais praticada na atualidade), começou a tomar destaque em os jogadores nos últimos 150 anos.

Existem três modalidades clássicas de golfe, que são descritas a seguir:

- *Stroke Play*: o vencedor é aquele que obter o menor número na somatória total de tacadas. Esta é a modalidade mais praticada no Brasil.
- *Match Play*: os pontos são aferidos buraco a buraco. Por exemplo, no primeiro buraco o jogador (A) emboca a bola em menos tacadas que o jogador (B), recebendo um ponto; e assim por diante. Quem somar o maior número de pontos ao final do percurso é o vencedor.
- Em duplas ou trios: o jogo é similar ao *stroke play* ou *match play*, com a peculiaridade que ao final do percurso, realiza-se somatória do resultado parcial de cada jogador da equipe. A equipe que obtiver o melhor resultado conjunto é a vencedora.

iii. *Handicap*

Para que o golfe fique ainda mais sociável e emocionante, nas competições oficiais ou mesmo naquelas informais (porém mais criteriosas), utiliza-se um ‘balizador’ entre jogadores chamado *handicap*, que de forma sintética trata-se de um determinado número de tacadas que o jogador mais experiente cede ‘de vantagem’ para o outro jogador menos experiente. Este número é descontado ao final do jogo. O *handicap* varia de 0 a 24 para homens e de 0 a 30 para mulheres, indo de 24 ou 30 até 0 conforme o jogador evolui no esporte. Sendo que um jogador profissional possui *handicap* zero.

O emprego deste recurso de balizamento visa permitir que dois jogadores de diferentes níveis de aprimoramento no esporte possam jogar juntos, mantendo o equilíbrio entre eles.

Segundo CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE GOLFE [2.006b], até 2.006 o *handicap* no Brasil era o mesmo em diferentes campos, sem levar em consideração suas peculiaridades, sendo que a partir de 1 de janeiro de 2.007, passou a vigorar oficialmente o conceito *slope system* (ou *USGA*, que foi a entidade criadora do sistema em 1.972), que leva em consideração as peculiaridades e dificuldades de cada campo. Ainda conforme o mesmo autor: “...a determinação do índice de dificuldade de cada campo consistirá em medir 9 tipos de obstáculos que se apresentam ao golfista durante o jogo. São eles:

- Topografia: desníveis do solo.
- Raia³¹: dificuldade em manter a bola dentro da raia.
- Alvo do *green*: dificuldade em colocar a bola no *green*.
- Recuperação do *rough*: dificuldade em voltar à raia.
- *Hazards*³²: de areia, *hazards* de água, árvores, etc..
- *Green*: dificuldade no *green* até o buraco.
- Obstáculos psicológicos: surgidos no decorrer do campo.”

iv. **Percurso**

O percurso de cada buraco é composto por:

- *Tee*: local de início, onde o jogador dá a primeira tacada.
- *Fairway*: próxima região, onde a altura da grama é média – é o caminho correto (normalmente contém bancos de areia, e outros obstáculos para dificultar o avanço do jogador).
- *Rough*: local ao redor do *fairway*, com altura da grama alta – não é o melhor caminho.
- *Green*: é onde o fica o buraco (depois do *fairway*, área de corte rigoroso corte de grama que fica com altura entre 2 e 2,5 mm).

v. **Número de buracos e dimensões do campo**

Os campos de golfe oficiais podem possuir 9, 18 ou 36 buracos. Porém não existe nenhum campo com dimensões e formato iguais no mundo.

É esta diferença entre campos que estimula os jogadores à conhecer novos empreendimentos, favorecendo assim, o turismo relacionado com o golfe.

³¹ Sinônimo de *fairway*.

³² Azares ou o termo inglês *hazard*, são obstáculos dispostos propositalmente para dificultar o avanço do jogo e assim, estimular a partida.

vi. Par do buraco

É o número de tacadas que foram consideradas como referência quando da elaboração do projeto, desde a primeira tacada até a colocação da bola dentro do buraco. Segundo FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE [2.006a], "...conforme a distância, há buracos de par 3 (até 228 m), par 4 (até 430 m) ou par 5 (mais de 430 m). Para as mulheres, as distâncias são um pouco menores...".

vii. Par do campo

É a somatória total do número dos pares de todos os buracos. Um exemplo dado para um campo de 18 buracos e par do campo 71 é apresentado por FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE [2.006b]: "...se um campo tem par 71, quer dizer que um jogador regular deve, ao término dos 18 buracos, totalizar o mais próximo possível de 71 tacadas. Quando o par é 71 e o jogador termina os 18 buracos em 70 tacadas, é comum dizer que fez '1 abaixo do par'; se terminou com 69, '2 abaixo do par', e assim por diante. No mesmo par 71, se marcar 72, diz '1 acima do par'; 73, '2 acima do par', e assim sucessivamente...".

viii. Hole-in-one

Este termo é empregado para a jogada na qual com uma única tacada o jogador consegue colocar a bola dentro do buraco. Devido à grande dificuldade desta jogada ocorrer (e conseqüentemente raridade), é uma tradição no esporte que o jogador que consegue tal façanha, tenha seu nome gravado em placa em local de destaque no empreendimento. Também é tradição, que o felizardo que acertou o *hole-in-one*, pague uma rodada de whiskey para todos os presentes no empreendimento. Devido ao grande custo que um possível *hole-in-one* poderia causar em dia de eventos ou competições abertas, várias companhias seguradoras disponibilizam seguros específicos que arcam com as despesas de comemoração junto ao empreendimento no qual foi realizado.

ix. Postura dos jogadores

O golfe é um esporte que objetiva o bem estar físico e mental dos jogadores, que só são alcançados se o ambiente for propício. É por isso que os golfistas acabam adotando uma postura que reflita esta aspiração. Esta postura fica clara em detalhes como, por exemplo, a Regra nº 9-2.b do golfe que diz, segundo THE ROYAL AND ANCIENT GOLF CLUB OF ST. ANDREWS (R&A RULES

LIMITED); THE UNITED STATES GOLF ASSOCIATION (USGA) [2.003]: “...um jogador não pode dar informações erradas ao seu adversário. Se um jogador der informações erradas, perde o buraco...”.

Dentro desta ‘postura’ são aplicados alguns itens discretos, porém que fazem diferença no ambiente do jogo, como por exemplo:

- a) Vestimenta: Os jogadores normalmente usam roupas de tons claros, os homens não devem usar bermudas acima dos joelhos e as mulheres não devem utilizar saias ou decotes chamativos.
- b) Confiança: Diferente da maioria dos jogos, o golfe é praticado na maioria das vezes sem a presença de um árbitro. Cabendo ao próprio jogador verificar se suas atitudes estão de acordo com as regras do esporte e se suas ações estão sendo respeitadas com os demais jogadores. Inclusive a marcação da quantidade de tacadas é feita pelo próprio jogador no cartão de *score card*³³.
- c) Regras de Etiqueta: São práticas informais disseminadas entre os jogadores como, por exemplo:
 - Limpar as folhas nos bancos de areia.
 - Substituir todos os *divots* e consertar as marcas de bola feitas no *green*.
 - Tomar cuidado com o taco no *swing*.
 - Não jogar até que o grupo a sua frente esteja fora do caminho.
 - Não andar, falar ou permanecer perto ou diretamente atrás de um jogador que estiver dando uma tacada.
 - Deixar o *putting green* tão logo todos os jogadores do grupo terminam os buracos.
 - Não pisar na linha do *putt*³⁴ de outro jogador.

Isto mostra porque o golfe ocupa lugar de destaque entre os esportes de maior sociabilidade, visto que poucos como ele conseguem conciliar simplicidade

³³ Cartão de resultados, no qual o próprio golfista marca o número de tacadas para acertar cada buraco. Este cartão é utilizado para saber quem venceu uma partida, além de ser base para a determinação do *handicap* do golfista.

³⁴ Linha imaginária entre o jogador e o buraco. O problema de pisar nessa linha é criar deformações na grama que influenciem na trajetória da bola.

de regras básicas e atitudes positivas em relação ao esportista parceiro e ao próprio campo onde se pratica o jogo.

Um fato interessante a ser apontado é sobre o grande impacto que o gerenciamento de facilidades exerce sobre o esporte. Já que as condições de projeto, manutenção e conservação do campo (desde o *tee*, passando pelo *fairway* e *rough*, até chegar ao buraco do *green*) são fundamentais para o bom exercício do esporte. Esta afirmação se torna clara quando, por exemplo, se associa que um *green* com grama cortada de maneira errada pode mudar a trajetória da bola de golfe, dificultando ou até facilitando, seu embocamento no buraco.

1.3.2. Relacionamento humano

As partidas de golfe são disputadas em campos abertos, que não possuem dimensões ou projetos padrões, a única semelhança entre os campos de golfe é a grande interação com a natureza, com a possibilidade de contemplação de espaços verdes magníficos em um clima de paz e tranquilidade que não pode ser obtida em nenhum outro esporte.

Nos campos maiores, como os de 18 ou até 36 buracos, é relativamente comum que as partidas se estendam por até 5 horas ou até mesmo vários dias, dependendo da complexidade do campo e da habilidade dos jogadores. Desta maneira, poucos esportes propiciam tanto tempo livre para conversa entre seus participantes durante sua prática.

Outro fator positivo da prática social do golfe é que ele é um esporte de integração ‘democrática’ para todas as idades. Em jogos que não busquem alto desempenho é possível integrar pessoas de idades e sexos distintos, desde que com *handicaps* similares, devido à características somadas quase únicas no meio esportivo como:

- Os jogadores avançam no campo andando e não correndo.
- Não existe contato físico direto entre os jogadores.
- Não existe limitação e nem comparação de tempo entre os jogadores³⁵.
- A probabilidade de lesões físicas é pequena.
- Existem ‘práticas de etiqueta’ disciplinadoras que costumam ser seguidas naturalmente pela maioria dos jogadores.

Diferente de outras modalidades esportivas onde o espectador acompanha o jogo sentado em uma arquibancada, no golfe a interatividade do espectador é bastante grande, uma vez que ele acompanha o jogo ‘dentro o campo’, caminhando junto com os jogadores e demais espectadores conforme a partida vai avançando. Esta interatividade exige bastante do gerente de facilidades

³⁵ Devido ao fato de se jogar em fila indiana, isto é, o próximo jogador (ou grupo de jogadores) só pode avançar para o próximo buraco se este estiver desocupado. Caso o jogador demore a ponto de atrasar o avanço dos demais grupos de jogadores dos buracos à montante, as regras de etiqueta do golfe sugerem que o jogador retardatário interrompa sua jogada e deixe os demais jogadores passarem. Após os jogadores passarem pelo buraco, o retardatário volta ao seu jogo normalmente.

do empreendimento, já que é preciso preparar as instalações para os espectadores (que estão no campo ao lado dos jogadores), sem perder a qualidade exigida pelos jogadores. Deve ser levado em consideração também que nos dias de grandes eventos, é preciso fornecer infra-estrutura para a mídia que normalmente os transmitem, com aparatos distribuídos por todo o empreendimento como, por exemplo, energia elétrica, acesso seguro aos veículos de transporte das emissoras, banheiros confortáveis para todos os presentes, disponibilidade de redes de lógica e telecomunicações, etc..

Segundo SUMMERALL; *et al.* [2.002], o grande nível de interação aliado com a baixa capacidade de interferência no jogo do adversário favorece a prática deste esporte entre empresários durante a fase de negociação de uma transação comercial, visto que são bastante pequenas as chances de ocorrer um desentendimento durante uma partida que arruíne um promissor negócio entre os participantes, além de proporcionar grande tempo para conversação em ambiente não opressivo.

Quando dois executivos estão em fase de negociação e estão no ambiente corporativo, ambos só conseguem ver o lado competitivo da outra parte. Se eles forem jogar uma partida de golfe juntos, é natural que durante o jogo eles troquem informações e dicas sobre as melhores maneiras de fazer um *swing*, um *approach*³⁶, etc.. Este tipo de convivência acaba por mostrar o lado positivo de cada um dos executivos, favorecendo a criação de um sentimento de confiança mútuo que favorece a conclusão dos negócios.

Por estes motivos é que o golfe é um esporte muito apreciado pelos executivos, com números expressivos como o apresentado por SUMMERALL; *et al.* [2.002], que diz que 500 *CEO*³⁷ das corporações mais ricas dos EUA têm o golfe como seu esporte favorito.

Apesar de ser um esporte favorável para conversar sobre negócios em andamento e também para alavancar novos negócios (deve-se lembrar que mesmo sendo um esporte democrático, suas características favorecem que a probabilidade de se encontrar dirigentes empresariais seja grande), muitos jogadores acabam por

³⁶ Aproximação final da bola até o buraco.

³⁷ *Chiefs Executive of Office*. Em tradução literal significa 'Chefe Executivo do Escritório' e é o maior posto hierárquico, dentro da gestão, das grandes empresas multinacionais.

‘forçar situações’, abordando os demais jogadores com assuntos de negócios logo no início do jogo. Este tipo de atitude deve ser evitado, pois pode passar uma imagem de oportunismo e falta de compromisso com o prazer do jogo em si.

SUMMERALL; *et al.* [2.002], define a intenção de criar ou manter boas relações comerciais durante jogos de golfe como ‘Golfe de Negócios’ e para o sucesso desta empreitada, ele faz algumas sugestões:

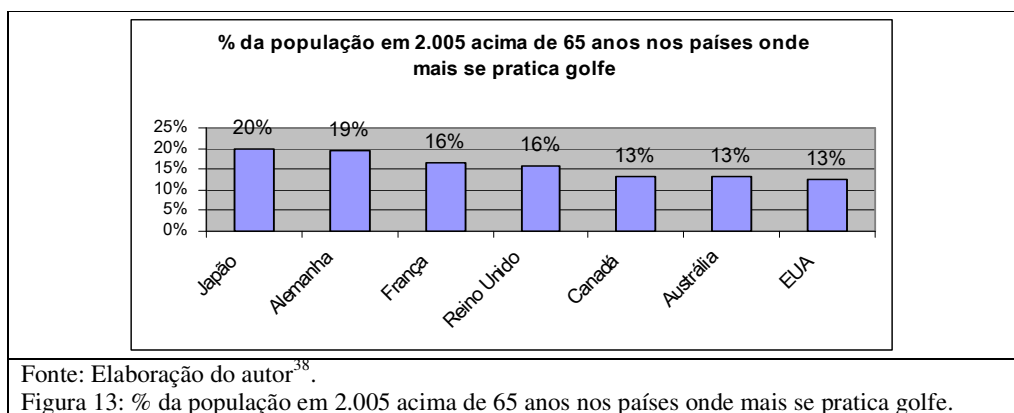
- Planejar antecipadamente o objetivo e a rotina da partida.
- Selecionar os membros de seu grupo.
- Se preparar com antecedência para os roteiros que foram selecionados previamente.
- Focalizar a atenção no convidado e não em seu próprio desempenho.
- ‘Guardar o ego’ na taqueira.
- Estabelecer as regras antes de iniciar a partida.
- Ter cuidado no planejamento para novos convites.

Alguns autores de gestão corporativa sugerem que a maneira que o jogador gerencia seu jogo no campo pode fornecer conhecimentos por meio de analogia para gerenciar empresa ou vida profissional. Fazendo se relações como o tempo que o jogador demora em percorrer todo o campo sem limite de tempo, apenas pensando em seu objetivo final; isto pode ser relacionado com investimento em tempo de maturação para a realização de uma transação comercial complexa, não pensando ou agindo de maneira precipitada, etc.

Estas dentre outras características fazem o golfe um esporte imbatível no campo do relacionamento humano e também fazem com que as facilidades funcionem de maneira mais perto possível da perfeição. Visto que a experiência valorosa de uma partida amistosa, pode se transformar em uma péssima recordação se ocorrerem fatos como sanitários danificados, grama má cortada (influenciando negativamente no desempenho dos jogadores), inclinações excessivas no campo (acelerando o cansaço dos jogadores e fazendo com que a conclusão do percurso seja um martírio), etc..

1.3.3. Benefícios à saúde

Com o fato do envelhecimento da população nos países desenvolvidos, as pessoas em geral estão procurando um esporte mais relaxante para a mente e menos estressante para o corpo. O golfe se encaixa neste perfil e ainda oferece o bônus de ser associado à qualidade de vida, porque além de ser uma atividade física, ele também é praticado em interação com a natureza, ficando o esportista num ambiente aberto e arborizado.



Analisando o gráfico da figura 13, pode se observar que a população nos países onde mais se pratica golfe é mais idosa, gerando demanda por esportes com características de benefícios à saúde como, por exemplo, o golfe.

A prática constante do golfe favorece o desenvolvimento da coordenação física e mental, estimulando a paciência e autocontrole, por exemplo, quando é preciso controlar a ansiedade da obtenção do resultado esperado (vitória ou no pior caso uma derrota por diferença menos alargada) por várias horas, sem poder acelerar o processo (no caso do parceiro de jogo ser mais lento, não é possível intervir no jogo dele para acelerar o ritmo de suas tacadas).

Outra vantagem do golfe frente aos demais esportes é seu baixo nível de impacto nas articulações (quando não jogado de forma a buscar resultados de alto desempenho) desenvolvendo basicamente a atividade da caminhada, além de possuir uma baixa probabilidade de acidentes. Para aqueles que consideram a bolsa de tacos de golfe pesada ou as distâncias a serem percorridas muito longas, existe a possibilidade de se utilizar dos serviços dos *caddies* ou dos carros de

³⁸ Fonte: <http://www.indexmundi.com>, acessado em 22/abril/2.006.

golfe, apesar dos médicos só aconselharem estes recursos àqueles que realmente necessitem, incentivando sempre que o esportista leve sua própria bolsa e aproveitem a oportunidade para caminhar.

PARKKARI; *et al.* [2.000], apresentou um estudo realizado com 55 golfistas do sexo masculino saudáveis entre 48 e 64 anos e níveis similares de sedentarismo durante 20 semanas, o resultado verificado em praticantes de golfe foi muito bom. Os golfistas jogaram uma média de 2,5 (+/-1,1) partidas de golfe por semana, correspondendo a uma média de 10 (+/- 4) horas por semana, durante 20 semanas. As taxas de batimento cardíaco durante as partidas variaram entre 50 a 160 batidas por minuto. A taxa de batimento cardíaco média durante o jogo de golfe foi de 104 (+/-16) batidas por minuto, correspondendo a 59 (+/-8) % da taxa de batimento cardíaco máximo medida e a 46 (+/-8) % do consumo máximo do oxigênio. Havia uma tendência modesta para que as taxas de batimento cardíaco aumentassem durante a partida de golfe. A distância média percorrida durante uma partida de golfe foi 8.212 (+/-447) m, correspondendo a um consumo de energia de 1.759 (+/-176) kcal. Os efeitos na composição do corpo, na aptidão, e nos níveis de lipídio tiveram mudanças favoráveis no corpo dos golfistas estudados, onde foram observados durante o estudo de 20 semanas. O peso médio dos golfistas diminuiu em 1,4 Kg. Outros benefícios foram vistos também para o índice da massa corporal, circunferência da cintura, espessura abdominal da dobra da pele e espessura da dobra da pele do tríceps. A entrada diária média ajustada da energia dos medidores acoplados aos golfistas era 171 kcal mais baixos do que aquele dos golfistas no fim do estudo.

Além dos benefícios à saúde do corpo, devem-se levar em consideração ainda os benefícios à saúde mental do esportista. Visto que o jogador pode passar uma boa parte de seu dia em um ambiente sem poluição visual ou sonora, praticando em companhia de outros jogadores e conversando sobre vários assuntos de forma tranqüila, como todos estivessem no jardim de suas casas.

O gerente de facilidades neste caso deve estar atento para programar as atividades de manutenção e conservação que possam gerar algum tipo de inconveniente (barulho, poluição visual, etc.) em horários alternativos sem, contudo aumentar os custos de manutenção.

Capítulo 2 GERENCIAMENTO DE FACILIDADES EM CAMPOS DE GOLFE

2.1. A HISTÓRIA DO GF EM CAMPOS DE GOLFE

No início de sua história (entre os séculos XVII e XVIII), os jogos eram realizados em campos improvisados e posteriormente em campos específicos, sendo estes as únicas instalações nos empreendimentos, não existindo nenhuma outra infra-estrutura preparada para o golfista e muito menos para seus familiares.

Foi nesta época que surgiu o termo *greenkeeper*, que numa tradução literal significa ‘aquele que cuida do verde’, levando a palavra para o golfe, onde *green* é o campo propriamente dito, fica ‘aquele de cuida do campo’.

Esta exclusividade do campo como instalação dos clubes foi diminuindo ao longo do tempo, à medida que os golfistas passaram a exigir maior nível de conforto, como sedes dos clubes atendendo aos padrões de sofisticação e conforto para cada época e lugar, uma maior organização e treinamento dos *caddies*³⁹ (com a opção na atualidade da disponibilidade de carros de golfe), oferta de alimentação adequada (com a implantação de restaurantes ou lanchonetes), infra-estrutura para toda a família durante as partidas (como *playgrounds*, espaço para as esposas e crianças maiores, etc.). No presente trabalho, toda a referência à esta infra-estrutura é chamada de *facilidades*. Com este aumento na variedade, a manutenção do campo passou a ser uma das várias atribuições do responsável pela gestão do empreendimento, apesar de ser uma das mais perceptíveis ao jogador, mas deixou de ser a única.

Neste momento surge o Gerenciamento de Facilidades (GF), com a missão de possibilitar que o empreendimento concentre toda sua energia em seu negócio central⁴⁰. No caso dos clubes de golfe o negócio central é proporcionar aos seus sócios que eles tenham condições de fazer uma boa partida e ter conforto durante a sua estada no clube. E no caso dos empreendimentos imobiliários que utilizam o campo como agregador de valor (como hotéis e condomínios), o negócio central é o próprio hotel ou o condomínio.

³⁹ São profissionais que auxiliam os jogadores a carregar a bolsa de tacos.

⁴⁰ No meio corporativo utiliza-se com frequência a expressão ‘*core business*’.

2.2. APRESENTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS RELACIONADOS COM O GOLFE

Para alguns jogadores, ‘o conceito de *handicap* é irrelevante, já que eles não conseguem lançar a bola com o taco mais longe do que a chutando’, NEWSWEEK [2.003], então eles precisam de um espaço estruturado para se desenvolverem no esporte. Um grande problema para o aprendizado do golfe é que devido ao ritmo das atividades diárias desenvolvidas atualmente pelas pessoas, elas têm cada vez menos tempo livre para se dedicar ao esporte e não podem jogar com frequência em campos de golfe propriamente ditos.

Foi para solucionar este problema de relação tempo/estrutura que surgiram os *driving ranges* – que são espaços onde são locadas bolas de golfe e disponibilizados espaços (*tee-boxes*) onde o cliente (jogador) pratica seu *swing*, ou seja, um espaço onde ele pratica sua tacada. Estes empreendimentos podem eventualmente oferecer bancas de areia⁴¹ e *putting greens*. Neste trabalho, genericamente os *driving ranges* serão denominados de CTG.

Conforme apresentado na figura 6, o Estado de São Paulo possui o maior número de CTG e desta forma foi escolhida a região metropolitana de sua capital como referência para apresentação dos empreendimentos.

Durante a realização do trabalho, foram realizadas várias visitas para reconhecimento em diversas categorias de empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe, por exemplo, hotéis, clubes, campos de golfe particulares e *driving ranges*.

De todos os empreendimentos visitados, alguns autorizaram a publicação dos resultados obtidos. E dentre estes, foram escolhidos dois exemplos distintos de categorias de empreendimentos para que se possam verificar as especificidades do GF de cada uma das categorias.

A seguir são apresentados um CTG e um hotel que possui um campo de golfe como agregador de valor para seu negócio.

⁴¹ É um espaço à parte somente para treinos ou dentro do campo, normalmente de formato côncavo escavado na terra ou imediatamente antes de uma elevação de terra, ou ainda a combinação de ambos, preenchido de areia.

2.2.1. Hotel Blue Tree Park – Mogi das Cruzes / SP

Empreendimento localizado a leste do Estado de São Paulo e distante aproximadamente 50 km da capital, na cidade de Mogi das Cruzes.

É um campo de golfe privado que originalmente não atendia ao público em geral, sendo aberto ao público após a instalação do hotel da bandeira Blue Tree Park. Os responsáveis pelo projeto do campo foram o *head-pro*⁴² Nelson Ferreira e o empreendedor Fumil Horii, que elaboraram juntos o projeto por quase 1,5 anos e participaram da construção do campo por aproximadamente 4 anos, hoje gerido pelo próprio Nelson, que executa uma boa gestão apesar de não possuir nenhuma formação acadêmica específica.

O Blue Tree Park possui 2 profissionais que prestam apoio aos golfistas, além de oferecer o serviço de *caddie*. Além do campo, o jogador pode usufruir também de *putting green*, *driving range*, banca de areia e outras facilidades como:

- Locação de sapatos e tacos
- Disponibilidade de carros de golfe para locação
- Restaurante e lanchonete (ambos integrados com o hotel)
- Vestiário masculino e feminino com chuveiro quente e armários com porta-cadeado
- *Pro-Shop* (gerido por terceiros fora da projeção física do hotel)
- Estacionamento gratuito (com bolsões separados para aqueles que vão ao empreendimento exclusivamente jogar golfe e para hóspedes)

A manutenção das instalações do campo é feita por equipe própria formada por 6 funcionários, fora da estrutura organizacional do hotel. Esta equipe engloba toda a conservação do campo, excluindo apenas a manutenção dos carros de golfe, que é realizada por uma empresa especializada.

A coleta de bolas é feita manualmente, com a utilização de um coletor de bolas. Este trabalho é dificultado nas imediações do *driving range* devido ao fato de não existirem redes de contenção de bolas.

⁴² Profissional responsável especificamente pelo campo de golfe propriamente dito e seus serviços relacionados, como *caddies*, instrutores, etc..

O corte de grama é feito mecanicamente, com a utilização de equipamentos específicos e a grama cortada é removida de todos os espaços à exceção dos *fairways*, onde funciona como adubo.

O sistema de drenagem é totalmente superficial, opção viabilizada pela proximidade com uma represa que margeia todo o empreendimento. Analogamente, a água necessária para a irrigação (manual) também é retirada da represa, fazendo assim um ciclo virtuoso de conservação de água.



Figura 14: Vista de um *tee*, Hotel Blue Tree Park.



Figura 15: Vista do campo de 18 buracos, Hotel Blue Tree Park.



Figura 16: Vista aérea do empreendimento, Hotel Blue Tree Park.



Figura 17: Vista aérea do empreendimento, Hotel Blue Tree Park.

Fonte: http://www.bluetree.com.br/hoteis/tba_golf.asp, acessado em 4/nov/2006.

2.2.2. CTG FPG Golf Center – São Paulo / SP





Empreendimento localizado na zona sul da capital paulista é o primeiro campo público-privado de golfe do Brasil, consumindo aproximadamente R\$ 2 milhões de investimentos (base dez/2.000) e quase 1,5 anos entre planejamento e projeto. Fruto de uma parceria entre a FPG e um grupo de 4 sócios privados que de maneira pioneira investiram em um negócio que ao mesmo tempo que é viável economicamente, visa fomentar o esporte no país. Esta característica de apoio junto à comunidade esta presente também no fato de estar instalado em terreno pertencente à Creche Baronesa de Limeira, que com apoio do empreendimento, atende 211 crianças da região.

Um fato interessante a ser apontado é que a permanência média de um visitante no FPG Golf Center é de 1,5 horas, passadas em grande parte no *driving range*, além do fato de que os dias em que o empreendimento recebe o maior número de visitante são os dias úteis.



No anexo 5, é apresentado um croqui de implantação do FPG Golf Center, onde é possível visualizar as instalações do empreendimento, que são:

- Campo de golfe com 9 e 18 buracos (no croqui, é indicado apenas 9).
- Creche Baronesa de Limeira.
- Federação Paulista de Golfe (FPG).
- Estacionamento.
- Putting Green.
- Driving Range.
- *Club House* (indicado no croqui por ‘Kaiser Golf Center’).

O FPG Golf Center oferece as opções de campo de 9 buracos, *putting green*, *driving range* e banca de areia. Sendo que todo o empreendimento possui sistema de iluminação artificial. Segue concepção artística do campo na figura 18. Nas figuras 19, 20 e 21 são apresentadas vistas parciais do empreendimento.

	
<p>Figura 18: Concepção artística dos 9 buracos do campo, FPG Golf Center.</p>	<p>Figura 19: Vista noturna do <i>driving range</i>, FPG Golf Center.</p>
<p>Fonte: http://www.fpggolfcenter.com.br/galeria.asp, acesso em 11/nov/2.006.</p>	
	
<p>Figura 20: Vista parcial do campo de 9 buracos, FPG Golf Center.</p>	<p>Figura 21: Vista de uma das bancas de areia, FPG Golf Center.</p>
<p>Fonte: Arquivo do autor.</p>	

A gestão da operação do CTG é feita por equipe própria e alguns serviços são operados por terceiros no FPG Golf Center, como o estacionamento (que possui serviço de *valet parking*), o restaurante e lanchonete (figura 22), e uma loja com produtos relativos ao esporte.

	
<p>Figura 22 – Vista parcial do restaurante / lanchonete, FPG Golf Center.</p>	<p>Figura 23 – Vista parcial do centro de treinamento, FPG Golf Center.</p>
<p>Fonte: Arquivo do autor.</p>	



Os instrutores de golfe são todos prestadores de serviço autônomos e só podem atuar neste empreendimento, se estiverem cadastrados junto à administração e forem associados da ABPG. Apesar de autônomos, para manter o nível de qualidade esperado pelos empreendedores, os instrutores também recebem treinamento dentro das dependências do empreendimento, em local específico, conforme indicado na figura 23.

O FPG Golf Center oferece ainda facilidades como, por exemplo, carro de golfe utilizado como apoio (figura 24), vestiários masculino e feminino com chuveiro quente e armários individuais com porta-cadeado, bebedouros, vários bancos dispostos por todo o empreendimento, mesas e quiosques de apoio para dias de eventos ou competições (figura 25), grupo moto-gerador de energia elétrica para casos de interrupção temporária da oferta por parte da concessionária e serviço de segurança privada com profissional em tempo integral na entrada do empreendimento.

Para incentivar a prática do esporte, além de manter programas de ensino do golfe para crianças, são disponibilizados gratuitamente os tacos para os jogadores que não os possuem, ficando necessário para o uso do *driving range* apenas a locação das bolas pelo jogador. Este empréstimo apenas não é estendido para o uso no campo. Caso o visitante queira utilizar o campo, é cobrado do mesmo apenas o pagamento do *green fee* (caso não possua tacos, existe a possibilidade de alugá-los). No caso do uso do *putting green* e banca de areia, são locados os tacos específicos, sem limite de tempo para utilização das instalações.

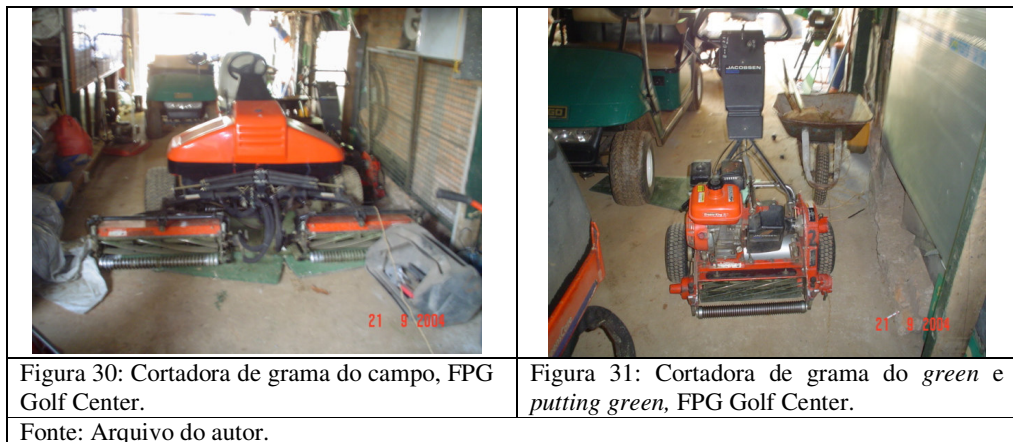
O ciclo das bolas é realizado da seguinte maneira: inicialmente as bolas são colocadas em um *dispenser* central (existe um em cada pavimento do *driving range*), este equipamento libera aproximadamente 60 bolas num balde metálicas (que é colocado pelo jogador em um nicho da máquina) mediante o pagamento pelo uso das mesmas. Em seguida o jogador deposita as bolas em outro *dispenser* individual (figura 26) localizado em seu *tee-box* e faz o uso destas bolas efetuando tacadas de treino. Estas bolas quando tacadas vão para o gramado e são recolhidas pela equipe do CTG por meio de rastelos coletores de bolas (figura 27). Após o contato violento com a grama e possivelmente com o solo também, as bolas ficam sujas de terra, indo então para um espaço ao lado do campo onde são lavadas (figura 28). Volta-se com estas bolas já limpas para o *dispenser* central reiniciando o ciclo das bolas.

	
<p>Figura 26: <i>Dispensers</i> individuais dos <i>tee-boxes</i> do <i>driving range</i>, FPG Golf Center.</p>	<p>Figura 27: Rastelo coletor de bolas, FPG Golf Center.</p>
	
<p>Figura 28: Equipamento de lavagem das bolas, FPG Golf Center.</p>	<p>Figura 29: Típica rede de contenção de bolas no campo, FPG Golf Center.</p>
<p>Fonte: Arquivo do autor.</p>	

Para impedir que as bolas excedam os limites físicos do empreendimento atingindo as edificações vizinhas ou o passeio público, todo ele (apenas com exceção da parte social) é cercado por redes de contenção de bolas.

Isto facilita o processo de recolhimento das bolas, colaborando inclusive com a segurança dos próprios jogadores que circulam entre as várias áreas de atividades distintas do FPG Golf Center (figura 29).

A grama é cortada com cortadores mecânicos (figuras 30 e 31), com regulagens variáveis de altura. A grama cortada é toda removida, para evitar que a mesma sufoque e impeça a captação de luz solar pela grama remanescente.



A questão da quantidade de água para irrigação da grama recebeu grande atenção, pois da mesma forma que pouca água provoca seu ressecamento e aspecto visual ruim, água em excesso prejudica a rolagem da bola sobre a mesma atrapalhando o jogo. Para evitar estes fenômenos, a irrigação é feita de forma automática por meio de aspersores de água mecânicos, operados por comando elétrico central temporizado, com possibilidade de comando manual e todo o empreendimento possui sistema de drenagem por escoamento e captação superficial e condução subterrânea dutada sob os gramados.

Um recurso utilizado para manter a grama sempre com bom aspecto visual é aerar o solo, isto é, facilitar através de buracos feitos no solo que os nutrientes carreados pela água cheguem até as raízes. Este processo é feito com os aeradores mecânicos, que são equipamentos com dispositivos em forma de parafuso ou pino, os quais são fincados e posteriormente removidos do solo, provocando buracos de pequeno diâmetro e profundidade, difíceis de serem percebidos pelos usuários. Para manter o campo em condições ideais de jogo, é feita, por sistema de rodízio, a renovação da grama de um trecho do campo, este trecho fica interdito até que esteja completamente maduro para o jogo.

2.3. ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

Entende-se que um empreendimento imobiliário relacionado com o golfe deve ter as suas facilidades analisadas de maneira sistêmica, pensando na integração de todos os itens que compõem o empreendimento como um sistema.

Apesar do gerenciamento de facilidades estar bem mais desenvolvido nos EUA que no Brasil, mesmo lá existiam recentemente dificuldades com a conscientização do valor destes profissionais junto aos empreendedores para o projeto, manutenção e conservação de empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe. Segundo SHACKELFORD [2.003], ‘...apenas recentemente se começou a dar valor para superintendentes e equipe de manutenção, pagando-os de forma justa, segurando-os e dando tranquilidade aos membros desta equipe’.

O desempenho dos gerentes de facilidades poderia ser aumentado, caso eles pudessem evitar que suas atividades do ‘dia-a-dia’ (no ímpeto de resolver problemas corriqueiros) os absorvessem tanto, porque isto faz com que muitas vezes esqueçam de ouvir o usuário⁴³ de seus serviços, ou seja, o golfista que utiliza as facilidades do empreendimento. Esta troca de idéias é fundamental para o aprimoramento da gestão das facilidades e demanda apenas alguns minutos do gerente usados para ouvir o golfista e é uma questão organizacional que deve ser objeto da atenção do GF.

Existem várias facilidades presentes nestes empreendimentos, algumas das quais são citadas e comentadas a seguir:

i. Geração de receitas secundárias

Um fator que agrega muito valor para a atividade do GF, é sua colaboração em gerar receitas paralelas ao negócio central do empreendimento, de modo a diminuir o desembolso de despesas ou taxa de manutenção (dependendo do tipo de empreendimento), com ações como, por exemplo, a locação de espaços do empreendimento para eventos, em horários em que estes espaços estejam ociosos ou subutilizados. Dependendo das características do empreendimento, essas receitas podem até ser incorporada ao orçamento principal.

⁴³ ‘*Usuário*’ é aquele que se utiliza dos serviços prestados e não paga diretamente por eles ao prestador de serviços. ‘*Cliente*’ é aquele que se utiliza dos serviços prestados e paga diretamente por eles ao prestador de serviços.

Um exemplo desta atividade é desenvolvido pelo CTG Golf Center Interlagos localizado em São Paulo, onde parte do espaço é locada para eventos em horários que são ociosos para a atividade central do CTG, gerando receita extra para o empreendimento. Na figura 32 tem-se uma vista aérea do complexo e na figura 33 a imagem de um dos eventos realizados nos últimos tempos.



ii. Aspectos legais

Costumam ser de responsabilidade também do gerente de facilidades, os contratos dos prestadores de serviço do empreendimento (por exemplo, restaurante, locação de equipamentos, insumos fornecidos pelas concessionárias públicas, etc.), contratos de trabalho dos funcionários, contratos de locação do empreendimento, contratos de empreitada para construções de edificações e de campos, contrato junto aos investidores financeiros, etc.. Apesar de aparentemente ser uma tarefa corriqueira, é importante que o gerente de facilidades tenha certa familiaridade com alguns aspectos do direito comercial, uma vez que qualquer desavença nestes compromissos pode gerar impacto na rentabilidade financeira e na imagem junto aos usuários do empreendimento.

Um fator importante para ajudar a gerenciar os aspectos legais relativos ao empreendimento é o planejamento. SAWYER [2.005], escreve que ‘...começando todas as negligências, está normalmente um elemento de planejamento pobre.’ Para descrever esta situação pode ser citado o seguinte exemplo: a falta de planejamento para contingências que por sua vez gera a falta de fusíveis sobressalentes para o sistema de iluminação de um campo, fazendo com que os jogadores sejam obrigados a retornar do campo para a sede do empreendimento na escuridão. No trajeto um dos jogadores (coincidentalmente

dentista que exerce sua profissão) não vê um buraco, pisa no mesmo e cai quebrando a mão. Por ter de ficar afastado temporariamente de suas atividades profissionais (e conseqüentemente sua fonte de renda), o jogador processa o empreendimento, pedindo que o mesmo faça o ressarcimento de todos os prejuízos financeiros e morais causados a ele (jogador).

iii. Gerenciamento de riscos

O GF deve estar atento também ao gerenciamento dos riscos envolvidos em um empreendimento imobiliário relacionado com o golfe. Apesar de ser um esporte com menor probabilidade de lesões durante sua prática se comparado com a maioria dos outros esportes, principalmente os 'coletivos de contato' (por exemplo, futebol, basquete, etc.), existem riscos de acidentes. Segundo SAWYER [2.005], durante as partidas podem ocorrer acidentes envolvendo o jogador (machucar um pé, perna, etc.) e danos às propriedades (quebrar telhas, janelas, etc.) que podem resultar em litígios custando tempo e dinheiro.

As demandas legais que podem ocorrer em campos de golfe são:

- a) Jogadores processarem jogadores: por exemplo, quando dois jogadores utilizando os carros de golfe batem seus carros.
- b) Espectadores processarem jogadores: por exemplo, quando um jogador atropela um espectador com o carro de golfe.
- c) Jogadores e espectadores processarem o empreendimento: nos exemplos acima citados, o jogador processa o empreendimento por este permitir que espectadores andem no campo e o espectador processa o empreendimento por este permitir que carros de golfe transitem pelo campo.
- d) Responsáveis por propriedades vizinhas processarem o empreendimento: por exemplo, uma bola tacada errada quebra uma telha de uma casa vizinha sem ninguém perceber de imediato e na próxima chuva ocorre um vazamento de água vinda do telhado que danifica vários móveis da casa. O proprietário aciona o empreendimento porque este não tomou providências para impedir que uma bola quebrasse seu telhado.

Ainda segundo SAWYER [2.005], uma ação fundamental para gerenciar os riscos é ‘Identificar os Riscos’, criando uma ‘Comissão de Gerenciamento de Risco’ que estabelece (com base em filosofias e normas públicas) as necessidades do empreendimento, os objetivos e as metas a serem alcançadas. Este comitê identifica e avalia os riscos no ambiente do empreendimento e em seguida analisa 3 fatores que formam a matriz ‘probabilidade x impacto’:

- Probabilidade da perda.
- Impacto da perda.
- Local e facilidade a ser desenvolvida.

Com estes dados em mãos o comitê faz uma ordenação com critério de prioridade crescente considerando causas de acidentes e litígios para o empreendimento, golfistas, espectadores e propriedades vizinhas.

Método simples e eficaz de gerenciar os riscos é o emprego de *check list* dos sistemas existentes e a distribuição de avisos pelas dependências e equipamentos do empreendimento. Por meio deste tipo de ação, se diminui a probabilidade de erros por falhas previsíveis.

SAWYER [2.005] sugere a fixação de cartazes com dizeres de aviso ao longo do campo de golfe e a impressão dos mesmos nos cartões de *score card*⁴⁴ como, por exemplo:

- O consumo de bebidas alcoólicas pode ser perigoso para quem as consome, bem como para os demais jogadores no campo.
- Dê ao seu parceiro de jogo espaço adequado para fazer o *swing*.
- Não dê saída do *tee* antes que os jogadores à sua frente estejam a uma distância segura.
- Saia do campo ao primeiro sinal de anoitecer (caso não exista sistema de iluminação).
- Não entre na água para retirar bolas.
- Grite o tradicional aviso “BOLA”, quando sua bola for em direção a outras pessoas.

⁴⁴ Cartão no qual o próprio golfista marca o número de tacadas para acertar cada buraco. Este cartão é utilizado para saber quem venceu uma partida, além de ser base para a determinação do *handicap* do golfista.

iv. Fatores de estímulo aos golfistas

Alguns detalhes de projeto e durante a operação dos empreendimentos podem estimular ou desestimular a prática do golfe, por exemplo:

a) Rotina do jogo

O golfe é um esporte que requer prática contínua para seu aprimoramento e isto demanda um longo período de treino e dedicação. A rotina atribulada das pessoas exige que os empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe possuam horário de funcionamento flexível, visando oferecer o máximo possível de opções de horário para treino e jogo ao esportista.

Além disto, estes empreendimentos devem possuir instalações específicas que estimulem a ida e a permanência no local dos familiares do golfista (*playground*, piscina, salão de jogos, restaurantes, etc.), a fim de propiciar com que parte do tempo que ele passa no empreendimento seja dividido com sua família. Isto fará com que seus familiares (mesmo que não joguem golfe) incentivem seu retorno e permanência no jogo ou treino.

b) Custo

O preço cobrado tanto pelo *green fee* quanto pela locação de bolas influenciam bastante na frequência da prática do esporte. Como o objetivo do gerenciamento de facilidades é diminuir custos mantendo ou aumentando a qualidade dos serviços prestados, como nos demais empreendimentos de base imobiliária é fundamental que a manutenção destes empreendimentos seja pensada desde a fase de projeto, uma vez que o custo de manutenção impacta diretamente no preço cobrado do cliente final.

c) Dificuldades relativas ao próprio esporte

O golfe, apesar de estimulante e desafiador, não é um esporte fácil e muito menos de evolução rápida. Desta forma os responsáveis pelo projeto e conservação de campos e *driving ranges* possuem a difícil tarefa de propiciar desafios para os esportistas que já estão em um

nível mais avançado de conhecimento de golfe sem, contudo oferecer desafios que desestimulem o iniciante no esporte.

Devido à pouca bibliografia nacional sobre o tema, a classificação das facilidades de campo de golfe apresentada neste trabalho foi feita tomando-se como base alguns tópicos da norma norte americana ASTM E-1334⁴⁵ e normas relacionadas, além de algumas especificações citadas por SHACKELFORD [2.003].

Na discussão a seguir, o tema do Gerenciamento de Facilidades será abordado sob quatro perspectivas, relacionadas com as facilidades existentes em empreendimentos imobiliários relacionados ao golfe, visando passar um panorama resumido do estado da arte sobre o tema:

- Esporte

São as atividades de GF que têm impacto na prática esportiva como, por exemplo, manutenção do campo de golfe ou *range*, equipamentos utilizados pelos esportistas ou ainda a qualificação técnica e disponibilidade de recursos dos instrutores.

- Serviços

São as atividades de GF que têm impacto nos serviços oferecidos pelos empreendimentos como, por exemplo, alimentação, lojas, *day care*, sala de exercícios (academia), estacionamento, segurança, etc..

- Edificações

São as atividades de GF que têm impacto nas edificações do empreendimento como, por exemplo, manutenção predial (preditiva, preventiva e corretiva), atividades relacionadas com Real Estate (locação do imóvel, estudos de viabilidade e depreciações de ativos, etc.), além de atividades como reformas, ampliações, etc..

- Preservação do Ecossistema Local

São as atividades de GF que têm impacto na preservação do ecossistema local como, por exemplo, a conservação ou mitigação de danos à fauna e flora nativas da região do empreendimento.

Estas perspectivas são discutidas em mais detalhes a seguir.

⁴⁵ ASTM E 1334 – Standard Practice for Rating the Serviceability of a Building-Related Facility. Esta norma trata de servibilidade em edifícios comerciais nos EUA. Ela indica procedimentos para elencar de forma estruturada os itens de servibilidade destes empreendimentos.

2.3.1. Esporte

i. Campos

O sucesso de um empreendimento imobiliário relacionado com o golfe está intimamente relacionado com o projeto de seu campo de golfe propriamente dito, onde os golfistas exigem algumas qualidades fundamentais como: variedade, beleza e características de seus caminhos.

Quanto antes o GF entrar no empreendimento (preferencialmente ainda na fase de concepção e projeto), mais eficiente e barata será a operação do empreendimento. Desta forma todos os projetos devem ser desenvolvidos de maneira conjunta pelo empreendedor, projetista, arquiteto e futuro gerente de facilidades. Além do que o projetista e o construtor de um campo de golfe também devem trabalhar de maneira conjunta para o sucesso do empreendimento.

SHACKELFORD [2.003] define o projetista e o construtor de campos de golfe das seguintes maneiras:

- **Projetista:** colaborador do arquiteto (responsável pelo projeto global do empreendimento) na elaboração de cortes, plantas, memoriais e especificações que dêem subsídios para a contratação do construtor da obra.
- **Construtor:** aquele que constrói o campo propriamente dito, sob supervisão do projetista.

É importante pensar durante a fase de projeto, na manutenção que o campo de golfe vai demandar no futuro, com suas implicações em custo e indisponibilidade temporária do campo para jogos e para realização de reparos. Ter sempre a manutenção básica em mente ajuda o projetista a desenvolver seu projeto com soluções mais simples, com resultado eficiente e prazeroso para quem vai utilizar o campo.

Na grande maioria dos esportes existe um distanciamento claro entre o personagem ativo (jogador) e o passivo (espectador). Assim geralmente os espectadores acompanham os jogos sentados em arquibancadas e possuem um grande conhecimento dos estádios ou ginásios (sua história, características arquitetônicas e peculiaridades), mas poucos conhecem sobre as especificidades do campo ou quadra onde as partidas são realizadas. Isto já não ocorre no golfe,

onde os espectadores (que em boa parte também praticam o esporte) acompanham o jogo dentro do campo, possuindo um ponto de observação privilegiado onde conseguem sentir as mesmas sensações sobre o campo que o competidor. Além disto, os mesmos espectadores que, em um dia estão assistindo ao vivo uma final de campeonato, no outro dia podem estar jogando uma partida no mesmo campo. Este é mais um desafio para o projetista de campos de golfe, pois é necessário que sejam projetados espaços aconchegantes para apenas algumas pessoas (jogos rotineiros), que também possam acomodar com conforto várias dezenas ou centenas em dias de competição sem, contudo perder qualidade nas instalações. Apesar do projeto do *'core business'* não ser da responsabilidade do GF, é interessante sua participação como colaborador no processo.

a) Corte de grama

No Brasil, na maior parte de seu território, o clima não é semelhante durante o ano todo, fazendo com que existam variações nas médias das temperaturas e intensidade de chuvas. Isto ocorre de maneira ainda mais intensa nos EUA onde as diferenças de clima entre as estações do ano são mais acentuadas. Por esse motivo SHACKELFORD [2.003], chama a atenção para o corte diferenciado da grama durante os meses de inverno e de verão, de maneira a possibilitar uma melhor conservação da grama.

A altura do corte da grama é importante, porque influencia nas jogadas. Uma grama cortada com altura mais curta proporciona maiores velocidades para a bola, o que torna estes gramados mais difíceis e interessantes de se jogar. Uma técnica muito antiga, mas ainda utilizada em alguns campos de golfe devido à sua boa relação *'custo Vs benefício'* é o emprego de carneiros para comer a grama dos *fairways*, uma vez que eles o fazem de maneira uniforme e bem rasteira.

Muitos empreendimentos executam a reciclagem dos resíduos verdes gerados em campos de golfe, como grama cortada, folhas, arbustos e outros enfeites vegetais, devido ao fato de que a grama cortada quando deixada no solo, devolve a este nutrientes e matéria orgânica. Alguns campos não utilizam esta prática devido à exigência estética e necessidade de permanente condição de jogo que áreas como *tees* e *greens*. Entretanto, a permanência da grama cortada no campo pode favorecer a proliferação de doenças em certas estações do ano,

fazendo com que a deposição da grama cortada se restrinja aos *roughs* e *fairways*, e ainda assim, apenas em alguns períodos do ano.

Além do aproveitamento da grama cortada, os arbustos que caem naturalmente ou são removidos durante a limpeza do campo podem ser triturados para uso como matéria prima vegetal para paisagismo. Uma vez que depois de processado pela moedeira, os arbustos compõem um bom material para uso em volta de canteiros e passarelas de pedestres, conservando a umidade do solo, prevenindo ervas daninhas e oferecendo matéria orgânica ao solo.

No caso do volume de resíduos verdes ser maior do que o campo de golfe pode absorver imediatamente, é aconselhável que sejam acondicionados em pilhas de decomposição, para produção de fertilizantes obtidos com a adição de outros componentes específicos.

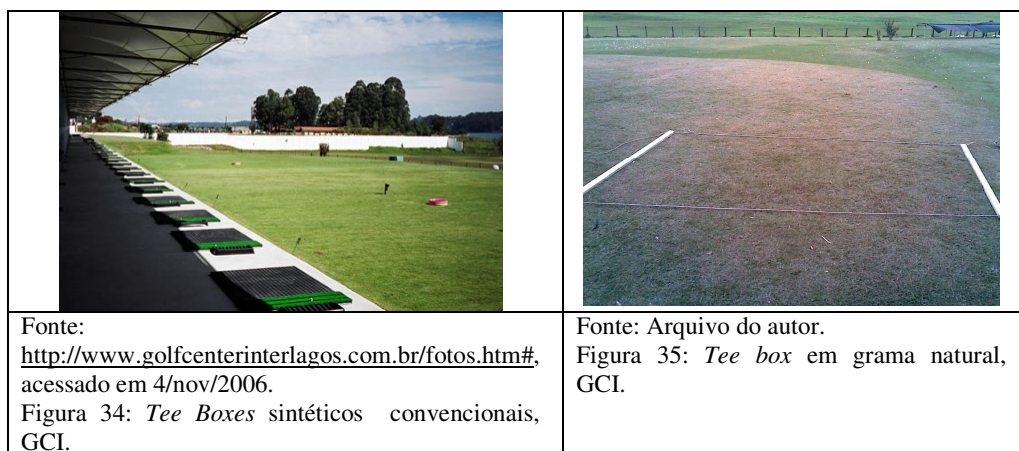
b) Reparo de *divots*

Quando um jogador realiza o *swing*⁴⁶ e bate com força na bola com o taco, normalmente ele o faz batendo por baixo da bola, e a cabeça do taco remove um pedaço da grama na qual a bola se apoiava. Esta falha na grama é denominada *divot*. Alguns autores afirmam que a marca produzida pelo taco na grama que for reparado de imediato começa a apresentar bom aspecto após os 10 minutos iniciais, com suas marcas desaparecendo por completo entre dois e três dias. Entretanto, um *divot* que não é reparado imediatamente, pode demorar mais de 3 semanas para recuperar-se, sendo que a área mostrará uma superfície desigual. Como existem vários tipos de grama dentro de um campo, a melhor regra a se seguir na substituição de um *divot* é utilizar uma mistura de areia/sementes ou apenas areia carregada pelo jogador em sua bolsa de tacos.

Na maioria dos CTG no Brasil, os *driving ranges* possuem *tee box* onde o praticante treina suas tacadas sobre tapetes de grama sintética ou placas de borracha. Uma técnica interessante empregada pelo Golf Center Interlagos (GCI), é a opção de *tee box* de grama natural para o golfista treinar seu *swing*. A didática é favorecida porque enquanto na grama artificial ou placa de borracha uma tacada muito baixa é corrigida pela rigidez do chão (o que mascara o erro do jogador), na grama natural, uma tacada muito baixa ‘enterra’ o taco na grama (gerando o *divot*)

⁴⁶ Giro rápido do corpo em conjunto com o taco, visando aumentar a inércia da cabeça do taco quando este entrar em contato com a bola. Esta ação aumenta bastante a força aplicada na bola.

e muda a trajetória da bola, o que é percebido imediatamente pelo jogador. No caso do GCI, para permitir o tempo de recuperação da grama o *tee box* é móvel (feito de uma estrutura flexível de madeira e corda). Nas figuras 34 e 35, é possível verificar respectivamente um *tee box* sintético convencional e um *tee box* em grama natural.



c) *Greens*

Quando o *green* está precisando ser reformado, pode-se escolher entre os 3 tipos básicos de construção: USGA, Califórnia e ‘À base de solo’. Onde a escolha do método é feita em função da idade do campo, orçamento e cultura da equipe de construção. Os tipos de *green* são descritos à seguir:

- **À base de solo:** Inicialmente os campos de golfe eram construídos no sistema ‘à base de solo’, executados imediatamente sobre o terreno natural, com base no solo arável nativo, normalmente classificado no local, e outros produtos possíveis como estrume, turfa, areia, etc.. Os materiais, contudo, não eram distribuídos em camadas (Califórnia e USGA). A maior desvantagem desses *greens* é a falta da drenagem natural e a maior vantagem é o menor investimento inicial comparativamente aos outros.
- **USGA:** O *green* USGA foi desenvolvido por volta de 1.960 e é feito por camadas: uma camada inicial formada por uma rede de drenagem de cloreto de polivinila ou tubo plástico, uma camada intermediária de cascalho e a camada superficial de grama.

- **Califórnia:** Os *greens* Califórnia foram desenvolvidos em meados dos anos 1.970 na Universidade de Califórnia/Davis (daí deu nome). Este *green* é feito com uma zona abaixo da superfície e um sistema de drenagem com tubo rodeado por cascalho. As vantagens do *green* Califórnia são: o seu preço, aproximadamente metade dos *greens* USGA além de não sofrerem a compactação e problemas de drenagem de *greens* ‘à base de solo’. A desvantagem é a dificuldade de desenvolvimento da grama, porque a fertilidade é complicada na zona de areia.

Atualmente a maioria dos novos *greens* é executada com as especificações Califórnia ou USGA. Podendo-se também recorrer à sistemas mistos, com o emprego de 2 especificações de construção. A combinação dos métodos USGA e Califórnia permite uma boa superfície com o investimento inicial ligeiramente mais baixo.

d) Inclinações no campo

Um fator que deve ser sempre levado em consideração no projeto e durante a conservação do campo é a inclinação de sua superfície. FRUEHAN [2.000] apresentou uma tabela com sugestões de inclinações máximas e mínimas para um campo de golfe.

Guia de inclinações em campos de golfe	
% de inclinação	Limites
0,01	Queda mínima para tubulação lisa (drenagem)
0,50	Queda mínima para tubulação corrugada (drenagem)
1	Inclinação superficial mínima para aplicação de drenagem superficial
2	Inclinação mínima para drenagem superficial e inclinação máxima para permitir controlar a bola sobre a grama tipo <i>bentgrass</i>
3	Máxima para permitir controlar a bola sobre as gramas tipo <i>bermuda</i> ou <i>ryegrass</i>
5	Máxima para golfistas caminharem ao longo de longas distâncias
10	Máxima para golfistas caminharem ao longo de curtas distâncias
25	Máxima usada para <i>greens</i> e <i>tees</i>
33	Máxima para permitir um corte da grama sem equipamentos especiais
40	Máxima para permitir um corte da grama com equipamentos especiais

Fonte: FRUEHAN [2.000].
Tabela 3: Guia de inclinações em campos de golfe.

Analisando a tabela 3, observa-se que além das questões de drenagem, a inclinação máxima deve permitir o máximo controle sobre a bola durante as

tacadas e também não cansar muito o golfista, lembrando que este é um esporte para todas as idades e condicionamentos físicos.

ii. Equipamento

a) Bolas de Golfe

As bolas de golfe perdem desempenho conforme o tempo e principalmente intensidade de uso. Entretanto esta queda no desempenho não é percebida pelos usuários menos experientes.

A locação de bolas de golfe se restringe aos CTG, já que nos campos de golfe, os jogadores levam suas próprias bolas.

O aspecto visual das bolas de golfe é muito importante como item de fixação da imagem do empreendimento junto ao usuário. Entretanto, tão importante quanto a beleza da bola, é o preço cobrado por sua locação. No Brasil, é comum os CTG, cobrarem preços diferenciados, conforme o aspecto da bola, onde o preço é maior para bolas com aspecto melhor.

A satisfação do cliente, com relação a este equipamento, é diretamente proporcional ao aspecto da bola e inversamente proporcional ao custo da mesma.

b) Tacos

O golfista pode levar para o campo até 14 tacos e o faz em uma bolsa (normalmente feita em couro, por ser um material resistente) chamada ‘taqueira’.

Os tacos conhecidos como *wood* e *iron* são numerados de 3 à 9, onde a numeração de forma crescente (do 3 para o 9), aumenta o seu *loft* (grau de inclinação da face do taco) diminuindo a distância conseguida, em favorecimento da precisão da tacada. Existem tacos específicos para cada função e são divididos em 5 categorias descritas a seguir:

- a) *Driver* (também conhecido como ‘madeira nº 1’): Utilizado na primeira tacada, ou tacadas muito longas.
- b) *Wood*: Utilizado quando se está a mais de 175 jardas⁴⁷ do *green*.
- c) *Iron*: Utilizado quando se está a menos de 200 jardas do *green*.
- d) *Putter*: Taco em formato de pêndulo específico para tacas dentro do *green*.

⁴⁷ Devido à grande influência das colônias britânica e norte americana no esporte, suas referências utilizam o sistema métrico britânico. No caso 1 jarda = 0,9144 metro.

e) *Wedge*: Permitem tacadas para cima com uma trajetória alta.

São subdivididos da seguinte maneira:

- *Pitching*: Para tacadas do *fairway* para o *green*.
- *Sand*: Para tirar a bola de uma banca de areia.
- *Lob*: Para tacadas de curta distância ao redor do *green*.
- *Gap*: Intermediário entre o *pitching* e o *lob*.

O empréstimo de tacos normalmente é feito apenas nos CTG. Nos campos de golfe, o mais usual é o jogador levar seu próprio jogo de tacos (porém existem empreendimentos que oferecem a opção de locação).

iii. Disponibilidade e qualidade de instrutores

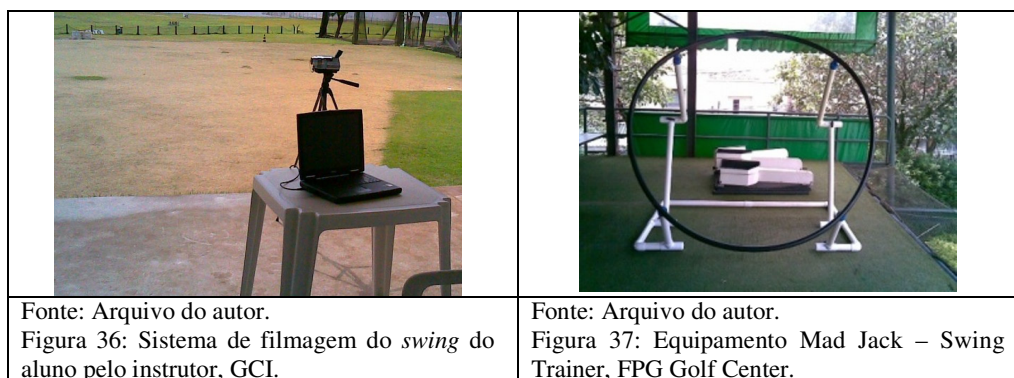
Além dos serviços comuns à maioria dos empreendimentos imobiliários, naqueles relacionados com o golfe, devem-se observar peculiaridades como a gestão dos serviços de *caddies* e instrutores de golfe. Nos EUA estes profissionais são em grande parte filiados a *PGA*. O constante aprimoramento e reciclagem dos profissionais envolvidos no golfe são objetos de bastante atenção por parte das associações norte-americanas que mantém convênios e cursos para seus associados, como é o caso da própria *PGA*, *GCSAA*, dentre outras, inclusive com o emprego de cursos *on line* via *internet* (é interessante comentar que estes cursos também se tornam uma fonte de renda e fomento para os pesquisadores da área). Em vários países da Europa como a Alemanha, por exemplo, o instrutor de golfe só pode exercer essa atividade depois de passar por cursos teóricos e reconhecidos pelos seus respectivos órgãos reguladores de educação.

No Brasil muitos dos empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe exigem que seus instrutores sejam associados à *ABPG*. Grande parte destes profissionais adquiriu seus conhecimentos de forma prática, começando no esporte como *caddies* e praticando o jogo nas horas vagas. Para o exercício da atividade de instrutor existe a necessidade do profissional possuir registro no *CREF*⁴⁸ (apesar dos currículos das faculdades ainda não contemplarem disciplinas específicas sobre golfe).

Com o desenvolvimento da tecnologia, alguns empreendimentos passaram a oferecer recursos mais sofisticados para auxiliar no aprendizado dos

⁴⁸ Conselho Regional de Educação Física.

jogadores como, por exemplo, a filmagem do *swing* do aluno pelo instrutor. Método no qual o instrutor filma o aluno durante seu *swing* (do aluno) e depois a imagem é apresentada ‘passo-a-passo’ na tela de um computador, onde ambos podem estudar as imagens e corrigir os erros, quase em tempo real. Um exemplo do equipamento utilizado neste método pode ser visto na figura 36.



Outra técnica disponível em empreendimentos do Brasil é o emprego de equipamentos que simulam o giro correto do *swing*, fazendo com que o aluno perceba a maneira correta de sua prática. Um destes equipamentos é o Mad Jack – Swing Trainer, (figura 37) onde o instrutor pode fazer com que o aluno pratique seu *swing* na maneira mais apropriada ao seu estilo e estrutura física (esta personalização é permitida por várias regulagens de angulação e altura existentes no corpo do equipamento).

2.3.2. Serviços de Suporte

A prestação de serviços faz parte do gerenciamento de facilidades e em um empreendimento imobiliário relacionado ao golfe o nível de exigência na prestação dos mesmos é alto. Dentre os serviços, destacam-se:

- a. **Alimentação:** Principalmente nos empreendimentos que possuem campo, o golfe é também um evento social, desta forma é fundamental a oferta de locais de alimentação de boa qualidade. Prestado por meio de restaurante ou lanchonete, podendo ser auto-geridos ou explorados por empresas terceirizadas.
- b. **Lojas:** De material específico sobre golfe, podendo ser auto-geridas ou exploradas por empresas terceirizadas.

- c. **Day care:** Atendimento diferenciado realizado por pessoal especializado às pessoas com necessidades especiais como, por exemplo, deficientes físicos, pessoas idosas, bebês, etc.. Ainda insipiente no Brasil, nos EUA este serviço já é um diferencial consolidado para os empreendimentos que o oferecem.
- d. **Sala de exercícios (academia):** Funciona como agregador de valor para o empreendimento, podendo ser auto-geridas ou exploradas por empresas terceirizadas.
- e. **Estacionamento:** Alguns CTG podem estar localizados em regiões próximas aos centros das cidades (devidos às suas características de possuir menor área e necessitarem estar mais próximos aos usuários), portanto possuem relativa facilidade de acesso por transporte público. Entretanto os empreendimentos que possuem campo de golfe demandam uma área de terreno maior e normalmente estão mais afastados das regiões centrais das cidades, gerando especial atenção para o dimensionamento, conservação e operação de seus estacionamentos.
- f. **Segurança:** A realidade brasileira atual não permite assegurar segurança em locais públicos com grande área de terreno e perímetro (como empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe), mas é possível passar aos usuários uma ‘sensação de segurança’, por meio de ações relativamente simples como, por exemplo, manter portão fechado e sistema integrado (pessoas *in loco* ou sistema de controle remoto) para abrí-lo, cercar todo o perímetro do empreendimento com sistema compatível com a localidade, etc..

2.3.3. Edificações

Os empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe possuem em sua grande maioria várias edificações, cuja manutenção e gestão de operação, também fazem parte do escopo do gerente de facilidades, dentre destacam-se:

- Sede Social do Clube (*clubhouse*).
- Administração (no caso de CTG).
- Acessos (pavimentados ou não) da via pública até o estacionamento dentro do empreendimento.
- Restaurante e/ou lanchonete.
- Vestiários, sanitários e fraldário.
- Portaria.
- Loja especializada em golfe (*pro-shop*).
- Estacionamento.

O conforto do usuário deve ser lembrado ainda na fase de projeto e mantido na operação do empreendimento. Podemos classificá-lo em:

- Conforto térmico.
- Conforto acústico.
- Conforto de iluminação.

O GF em empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe se assemelha com o desenvolvido nos demais empreendimentos imobiliários, principalmente nos de base imobiliária, devido ao fato do negócio central da empresa (que pode ser um clube, condomínio residencial, hotel ou CTG) estar intimamente ligado com o desempenho das atividades de GF nas edificações.

Podem-se descrever resumidamente algumas atividades de GF desenvolvidas nestes empreendimentos:

- i. **Manutenção Predial:** É a manutenção de todas as instalações prediais e seus sistemas (elétrico, hidráulico, ar condicionado e telecomunicações). Como nos demais empreendimentos é importante que se elabore um plano de manutenção para todas as especificidades das edificações existentes, inclusive classificando os tipos de manutenção como preditiva, preventiva ou corretiva. É

importante ressaltar que está no escopo da manutenção predial o suporte para os sistemas prediais específicos para as atividades fins do empreendimento como, por exemplo, o sistema de bombas, tubulação e aspersores de irrigação do campo, *putting* ou *range*.

- ii. **Real Estate:** São as atividades relacionadas com o imóvel como negócio. Dentre estas atividades estão serviços contratos de locação do imóvel, seguros das instalações, análises de viabilidade de novas opções de investimentos, estudos de depreciação de ativos e passivos e opções de renovação dos mesmos, etc..
- iii. **Reformas e Ampliações:** Está incluída neste item tanto aquelas majoritariamente civis (como, por exemplo, pinturas, relocações de paredes ou portas, etc.) ou de sistemas que atuam nos demais setores do empreendimento (como, por exemplo, reformar as estruturas que sustentam as telas de proteção dos driving ranges, etc.).
- iv. **Segurança:** Está incluída neste item tanto a segurança patrimonial do empreendimento (*safety*), quanto a segurança pessoal das pessoas dentro do empreendimento (*security*). Em *security* tem-se o sistema de circuito fechado de TV, controles de acesso e proteção perimetral do terreno. Em *safety* têm-se os sistemas de combate e detecção (em alguns casos) de incêndio.
- v. **Apoio à eventos.** Por ser um esporte que alia apelo social com alto poder aquisitivo de grande parte de seus praticantes, os empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe possuem vários eventos. Cabe ao GF oferecer suporte para viabilizar estes eventos, com disponibilidade de telecomunicações, iluminação, sanitários para público extra, etc..

Por considerar que gerenciamento de facilidades das edificações é um tema bastante amplo e específico, sendo que seu detalhamento afastaria o foco desta monografia, este trabalho se limita apenas a lembrar da importância deste item, objetivando uma gestão de forma sistêmica das facilidades de um empreendimento imobiliário relacionado com o golfe.

2.3.4. Preservação do Ecossistema Local

i. Conservação da vegetação nativa

Uma das grandes vantagens da implantação de campo de golfe como agregador de valor em empreendimentos imobiliários como condomínios ou hotéis, é que o mesmo auxilia no atendimento das legislações ambientais (que regem áreas mínimas de preservação da mata nativa) sem, contudo deixar de explorar toda a área do empreendimento.

Quando da construção e conservação de um campo de golfe, é preciso verificar o impacto que o mesmo causa no ecossistema local, procurando mitigá-lo quanto possível. A conservação da vegetação nativa existente nas áreas destinadas ao futuro campo de golfe é interessante devido a elas estarem adaptadas às condições climáticas específicas da localidade. Essa vegetação pode fornecer múltiplos benefícios aos campos de golfe, inclusive:

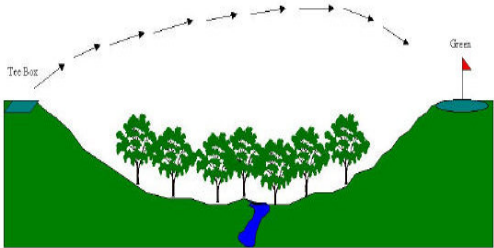
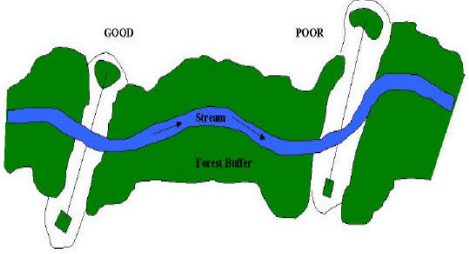
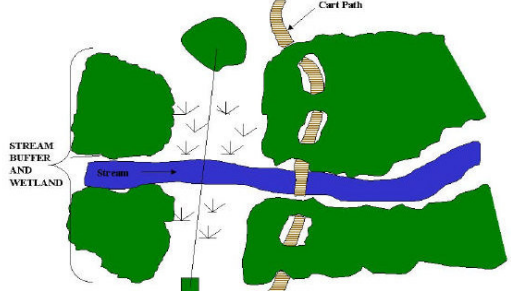
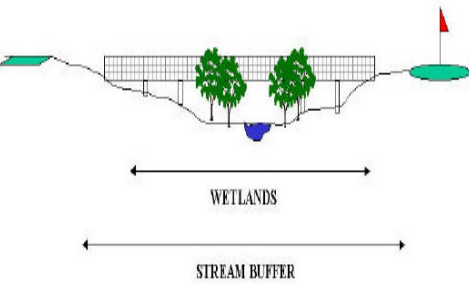
- Controle de erosão, estabilização de taludes e contornos dos bancos de areia.
- Controle de crescimento de algas em lagoas.
- Criação de uma separação visual entre *tees* e *greens*.
- Criação de jardins coloridos e bolsões de vida selvagem.
- Redução de áreas que necessitam manutenção e irrigação.

POWELL; JOLLIE [1.990] indicam que é preciso seguir as seguintes condições em um *fairway*:

- a) Permitir condições de transposição aos animais, no mínimo de 2 passagens a cada 1.000 pés⁴⁹ (aproximadamente 305 metros) de comprimento.
- b) Na escolha da localização do *fairway* deve ser levada em consideração a eliminação ou minimização da necessidade de limpeza de vegetação nativa em encostas ou áreas muito inclinadas (figura 38).

⁴⁹ 1 pé = 0,3048 metros.

- c) Os *fairways* devem cruzar perpendicularmente os rios ou cursos d'água (figura 39), objetivando a proteção que a vegetação nativa oferece a às suas margens.
- d) Os *fairways* não necessitam de nivelamento ou complemento de terra em áreas alagadiças ou próximas a cursos d'água.
- e) Nos casos em que as condições topográficas exijam a remoção de árvores, deve-se considerar a conservação de áreas verdes intercaladas para manter ao máximo as condições vegetativas originais (figura 40).
- f) Fazer proteção com estacas de madeira ao longo de áreas que o *fairway* cruze cursos d'água (figura 41).

	
<p>Figura 38: Cruzamento desaconselhável de mata nativa pelo <i>fairway</i> em encostas ou áreas muito inclinadas.</p>	<p>Figura 39: Cruzamento pelo <i>fairway</i> de cursos d'água.</p>
	
<p>Figura 40: Conservação de trechos intercalados de mata nativa pelo <i>fairway</i>.</p>	<p>Figura 41: Proteção com estacas de madeira ao longo de áreas em que o <i>fairway</i> cruza cursos d'água.</p>
<p>Fonte: POWELL; JOLLIE [1.990].</p>	

ii. Aves nativas

As aves nativas além de embelezarem os campos, também compõem o ecossistema local, fazendo parte da cadeia alimentar e do sistema de polinização das plantas da região, uma vez que parte das sementes das frutas que elas comem em um local são levadas para outros quando elas defecam.

2.4. ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE GF EM CTG

Nos empreendimentos imobiliários convencionais, uma das atribuições do gerente de facilidades é zelar pela imagem do empreendimento perante o usuário e o proprietário. Esta mesma atribuição deve ser mantida em um CTG.

Em um shopping center, por exemplo, algumas lâmpadas queimadas no *mall*⁵⁰, podem interferir de maneira insignificante na iluminância⁵¹ do ambiente (fazendo com que sua função principal continue sendo atendida), mas podem gerar uma depreciação da imagem do shopping junto seu ao usuário que é muito difícil de ser medida e essa desvalorização de imagem pode fazer com que este usuário prefira ir a outro shopping onde este tipo de situação não ocorra, causando uma diminuição na receita do empreendimento. A dificuldade de valorar um item ou situação, nomeia-se '*intangibilidade*'. Cabe ao gerente de facilidades estruturar planos de ação para impedir que tal situação ocorra, não permitindo que fiquem lâmpadas queimadas no *mall* ao mesmo tempo não se tenha a situação incômoda e onerosa de ter profissionais a todo o momento trocando lâmpadas, uma vez que isto possibilita uma falha no controle do estoque de lâmpadas (elas podem acabar no estoque ou seu número excessivo pode ocupar um espaço precioso), além imobilizar um capital de forma desnecessária pois poderia estar sendo aplicado em outra atividade. Visando atender aos quesitos para sustentabilidade dos empreendimentos modernos, além do aspecto 'econômico', o gerente de facilidades precisa se preocupar com os aspectos 'social' e 'ambiental' de seu negócio. Desta forma em seu plano de ação, deve estar contemplado qual será o destino final das lâmpadas retiradas para atender ao aspecto 'ambiental', e qual é o impacto esta sua decisão gera para a sociedade, no aspecto 'social'.

Para se descobrir qual é o item que mais influencia o usuário na escolha de um CTG, foi realizada uma enquete⁵² com entrevistas qualitativas junto a alguns gestores de CTG e usuários.

⁵⁰ Denominação corrente do setor para o corredor de um shopping center.

⁵¹ É o fluxo luminoso incidente por unidade de área. Medida em Lux.

⁵² Enquete, de maneira distinta de 'pesquisa' não utiliza metodologia científica, como número mínimo de amostragem, cálculos estatísticos, etc..

Ressalta-se que, devido ao fato de se considerar os usuários dos CTG vão com certa frequência ou estão se preparando para ir ao campo de golfe, e aqueles que já frequentam os campos, possuem restrição de tempo, devido ao agendamento prévio dos *green fees*, ou ainda conciliação das partidas com negociações comerciais entre os jogadores; a enquêta se limitou aos CTG.

Nesta enquêta questionaram-se também quais os aspectos que mais incentivam ou desestimulam o golfista a continuar praticando o esporte.

No anexo 6 é apresentado o modelo do questionário utilizado na enquêta, onde foram entrevistadas 11 pessoas entre usuários e gestores de CTG.

Na análise dos resultados desta enquêta, constatou-se que um dos fatores que mais estimulam a permanência do golfista no esporte é a flexibilidade no horário de funcionamento dos empreendimentos e um dos fatores que mais o desestimula é o preço dos *green fees* e da locação de bolas nos CTG.

Constatou-se também que um item que os usuários valorizam bastante é o aspecto visual da bola de golfe.

Pode ser feita uma associação direta entre ‘as lâmpadas queimadas’ em um shopping center e ‘aspecto visual das bolas de golfe’ em um CTG, onde a maioria dos gestores de facilidades foca suas energias na manutenção do campo e esquecem de outras atividades que na percepção do cliente é tão importante quanto, e por esse ‘esquecimento’ dos responsáveis por ela podem prejudicar a imagem do empreendimento.

Juntando estas informações, percebe-se a importância que a bola de golfe possui dentro de um CTG, sendo que é preciso conciliar preço acessível de locação com bom aspecto visual.

No próximo capítulo será apresentada uma proposta para a equalização destas duas demandas com emprego de gerenciamento de facilidades.

Capítulo 3 APLICAÇÕES EM CENTROS DE TREINAMENTO DE GOLFE

Neste capítulo é apresentado um caso prático de aplicação de conhecimentos teóricos adquiridos no curso de MBA/USP de Gerenciamento de Facilidades. Por meio deste capítulo procura-se demonstrar a vantagem competitiva que o aprimoramento acadêmico proporciona ao gestor de um empreendimento relacionado ao golfe, no caso do exemplo, um *driving range*.

Por meio de enquête apresentada no capítulo anterior, observou-se que item importante levado em conta pelo usuário de CTG na encolha do empreendimento é o aspecto visual da bola de golfe. Desta forma será apresentado a seguir um estudo de gestão de estoque de bolas de golfe em CTG.

3.1. GESTÃO DE ESTOQUES EM CAMPOS DE GOLFE

Como um dos maiores insumos para a operação dos *driving ranges* são as bolas de golfe, um dos principais problemas é o dimensionamento ótimo do estoque das bolas, sendo que uma forma de determinarmos qual é a quantidade ideal (ótima) de bolas a serem mantidas em estoque, com a garantia de um centro nível de serviço, é a utilização da análise de Estoque de Segurança. Desta forma, seria evitada a compra de bolas em excesso – o que imobilizaria um capital desnecessário, com efeitos negativos no desempenho econômico do empreendimento, e também para que não ocorra a falta, ou indisponibilidade, de bolas aos clientes. Caso o estoque de bolas seja sub-dimensionado e ocorra a falta de bolas no *driving range*, podem ocorrer dois tipos de custos: por vendas perdidas e por atrasos.

O custo por vendas perdidas ocorre quando o cliente não pode jogar por falta de bolas, e assim, o *driving range* perde tanto o lucro imediato pela não locação de bolas, como também a agregação de qualquer lucro futuro, devido ao efeito negativo que essa falta possa ter no cliente. Na verdade, é um tipo de custo de oportunidade, onde não há desembolso direto. Já os custos de atrasos resultam em gastos diretos da empresa, como o atraso seqüencial da desocupação do *tee-box* e a conseqüente não exploração total do potencial de oferta de espaço para novos jogadores.

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é verificar a aplicabilidade da técnica de gestão de estoques para este tipo de problema, mais especificamente com a utilização e determinação de níveis ótimos de estoques de segurança. Após o estudo da técnica, a mesma é aplicada e validada através de um estudo de caso, onde são coletados dados reais de um *driving range*, os quais são utilizados na construção de estoques de segurança ótimos, e comparados com os estoques reais. Além de ter de ser levado em consideração seu descarte final para atender aos 3 enfoques necessários para a sustentabilidade dos empreendimentos modernos: social, econômico e ecológico. Para tal será sugerida a reciclagem do aspecto visual de bolas usadas até o limite de sua vida útil.

i. Revisão bibliográfica

Parece claro que manter estoques oferece benefícios, mas seus custos são elevados e têm subido dramaticamente com as taxas de juros. Para o especialista em logística, existe o desafio de minimizar o investimento em estoques ao mesmo tempo em que balanceia a eficiência da produção e da logística com as necessidades de *marketing*. O alto custo do capital tornou este problema um assunto vital para qualquer empresa.

A rotatividade do estoque (razão entre o volume de vendas e estoque médio) é uma medida freqüentemente empregada para indicar a velocidade do giro de capital e para verificar se o inventário está dentro de limites aceitáveis.

Demanda irregular – Alguns produtos têm comportamento tão irregular que a projeção de suas vendas é muito difícil. O controle de estoques para produtos com demanda irregular está amarrado com a previsão precisa de vendas, principalmente quando o comportamento errático está combinado com tempos de ressuprimento muito longos ou pouco flexíveis. [BALLOU, 1.993]

Custos de manutenção de estoque – Estão associados a todos os custos necessários para manter certa quantidade de mercadorias por um período de tempo. Na realidade, é uma expressão usada para representar uma série de custos diferentes. Há, em primeiro lugar, o custo de oportunidade de capital. Estoque imobiliza capital que poderia ser empregado de forma diferente dentro ou fora da firma. Qual custo de capital deve ser usado é uma questão sempre em debate e, na prática, usa-se um valor assumido pela administração da empresa como real.

Assume-se desde a taxa de juros preferenciais empregadas no sistema bancário até a taxa esperada de retorno para oportunidades alternativas de investimento. A faixa que vai de 8 a 40% ao ano parece ser a mais comum para os custos de capital. [BALLOU, 1.993]

O custo total de manutenção de estoques surpreende muitos administradores. Tradicionalmente nos Estados Unidos, costuma-se assumir um custo de 25% do valor médio dos produtos por ano. [BALLOU, 1.993]

Custos de falta – São aqueles que ocorrem caso haja demanda por itens em falta no estoque. Conforme a reação do cliente potencial a uma situação de carência, podem ocorrer dois tipos de custos de falta: (1) custos de vendas perdidas e (2) custos de atrasos. [BALLOU, 1.993]

Custos de vendas perdidas ocorrem quando um cliente cancela seu pedido caso o produto desejado esteja em falta. Pode-se estimar este custo como o lucro perdido na venda agregado de qualquer perda de lucro futuro, devido ao efeito negativo que essa falta possa ter na boa vontade do cliente. Na verdade, é um tipo de custo de oportunidade, onde não há desembolso direto. É também de difícil mensuração, uma vez que exige a capacidade de prever as intenções futuras do cliente quanto a novas compras do produto. [BALLOU, 1.993]

Custos de atrasos são de medida mais fácil, pois resultam em gastos diretos da empresa. Quando o cliente aceita atrasar sua compra até que o estoque tenha sido repostado, certos custos adicionais acontecem no atendimento deste pedido. [BALLOU, 1.993]

Objetivos de nível de serviço – Aumentar a disponibilidade em apenas alguns pontos percentuais, por causa de pressões da área de marketing ou por julgamento apressado, tem efeito dramático no capital investido em inventário. Uma vez que o nível de estoque cresce explosivamente com disponibilidades elevadas, o nível de serviço utilizado, na maioria das vezes é menor que 100%. [BALLOU, 1.993]

Previsão da demanda. “A técnica mais empregada é a média com suavização exponencial ... além disto, necessita de relativamente poucos dados acumulados” [BALLOU, 1.993].

A fórmula básica da média com suavização exponencial é:

$$\text{Previsão} = (a) \times (\text{demanda real}) + (1-a) \times (\text{previsão anterior})$$

O valor (a) é chamado de constante de suavização exponencial. Na prática, (a) tem geralmente um valor entre 0,1 e 0,3. Suponha que desejemos prever as vendas de um produto específico para o próximo mês. A demanda real do item neste mês foi de 100 unidades, a previsão calculada previamente para este mês foi de 120 unidades e o valor de (a) foi fixado em 0,2. A previsão para o próximo mês é de:

$$\text{Previsão} = 0,2 (100) + (1-0,2) (120) = 116 \text{ unidades.}$$

As previsões são continuamente atualizadas à medida que os valores reais de vendas mensais são obtidos. O comportamento real das vendas para este item e as previsões suavizadas exponencialmente formam um padrão. Como se pode observar, os valores da previsão suavizam pela média os valores de vendas muito elevados ou muito baixos, que não representam a tendência de longo prazo dos dados. [BALLOU, 1.993]

Previsão do tempo de ressurgimento – Como a demanda, os tempos de ressurgimento não são conhecidos com exatidão para a maioria dos itens de inventário e, portanto, também devem ser previstos. [BALLOU, 1.993]

Estoque de demanda. O princípio do método é manter os níveis de inventário proporcionais à sua demanda. Obtido pelo procedimento típico:

‘Primeiro, deve-se verificar a duração do tempo de ressurgimento para o item considerado. Digamos que seja de duas semanas. A seguir, deve-se fazer uma previsão da demanda do item a cada quatro semanas. Como as previsões de demanda e do tempo de ressurgimento têm incerteza, uma semana extra de demanda é adicionada para servir de estoque de segurança. Como se pode perceber, os estoques sempre estarão em proporção direta com o nível de demanda mesmo quando esta cresce’.

Ponto de reposição. – Conhecido também como método do estoque mínimo, objetiva manter investimento ótimo em estoques. Ou seja, caso o estoque esteja muito elevado, os custos de sua manutenção serão excessivos. Caso seja muito baixo, podem-se perder vendas ou ocasionar freqüentes paradas na produção. [BALLOU, 1.993]

Determinação do ponto de reposição – A finalidade do ponto de reposição é dar início ao processo de reposição com antecipação suficiente para não ocorrer falta de material. Como ele é calculado? Se a taxa de consumo e o tempo de ressuprimento são conhecidos com certeza, então o PR é o produto entre tempo de ressuprimento e taxa de consumo. Ou seja, se o tempo de carência for de 2 semanas e o consumo previsto for de 100 unidades por semana, então o PR é $2 \times 100 = 200$ unidades.

O nível do PR auxilia a controlar a quantidade adicional de estoque necessária como proteção contra oscilações na demanda e no tempo de ressuprimento.

ii. Metodologia

Para realizar este trabalho, foi utilizada a metodologia do estudo de caso descritivo, com construção de protocolos de coleta de dados, visando a coleta de dados reais, para se utilizar as técnicas de gestão de estoque.

Após a coleta dos dados, foi feita a análise do estoque de segurança, sendo calculados o Estoque de Segurança Determinístico, e o Estoque de Segurança Probabilístico, para um nível de serviço (confiabilidade) de 95%, além do Ponto de Reposição.

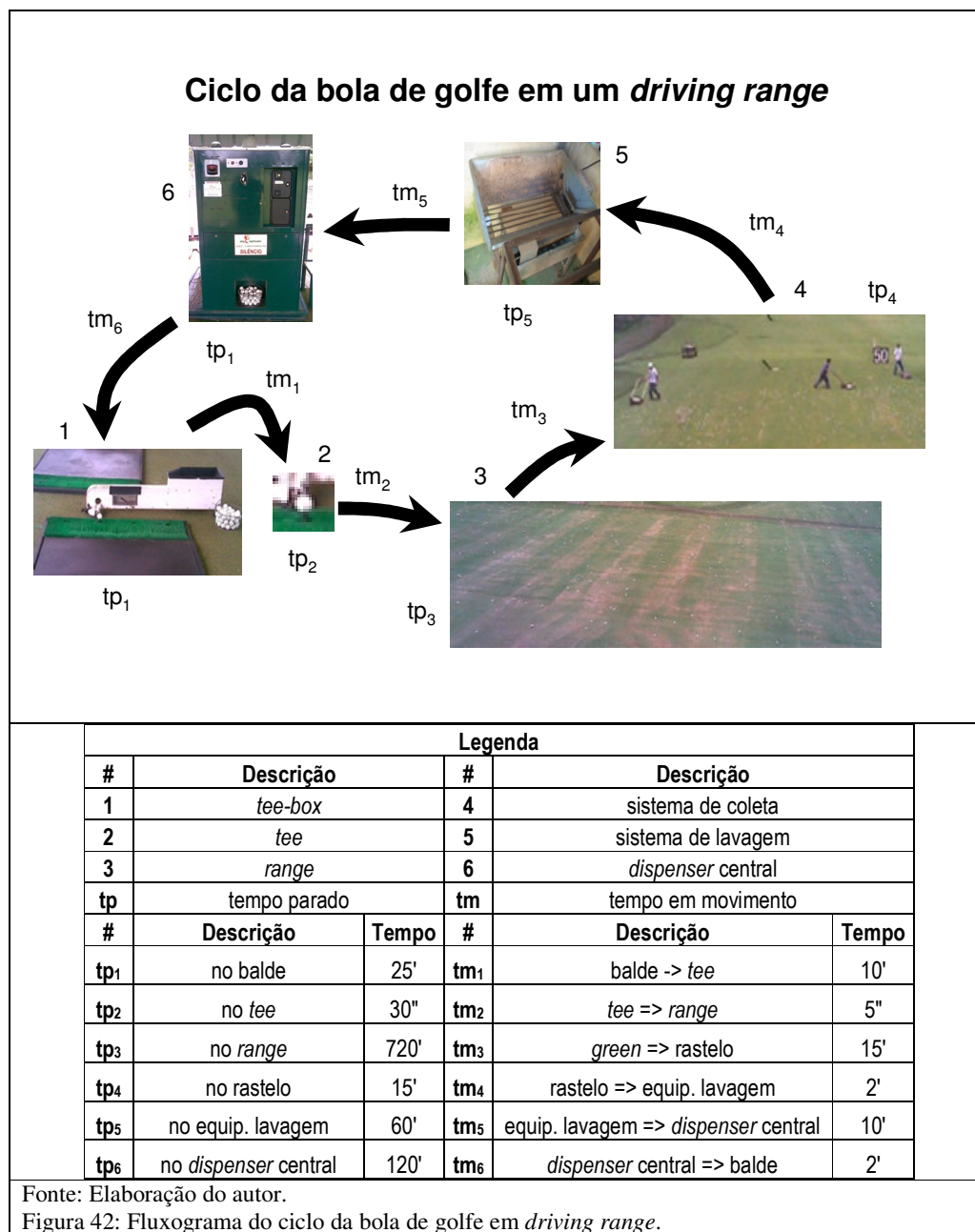
O estoque de segurança verificado no objeto do estudo de caso foi confrontado com os estoques calculados, o que permitiu chegar a algumas conclusões, apresentadas ao final do trabalho.

O processo de recolhimento de bolas no *green* é realizado por meio de coletores de bolas que consistem de um sistema mecânico de escovas giratórias impulsionado pelo funcionário.

Todas as bolas utilizadas no *green* são lavadas e secas de forma mecânica por lavador automático de bolas e em seguida voltam ao *driving range*.

Todas as atividades de coleta e distribuição de bolas são realizadas manualmente pelos funcionários.

O próprio jogador (cliente) retira as bolas que pretende utilizar em dispensadores de bolas localizados nos *driving ranges* através da introdução de notas de papel moeda na máquina. A cada R\$ 15,00 o jogador libera 60 bolas em um pequeno cesto que ele mesmo leva para o *tee-box*.



Na figura 42, pode-se observar o fluxograma do ciclo percorrido pela bola de golfe em um *driving range*. Devido à ordem de grandeza destes números ser muito pequena e de difícil trabalhabilidade, neste trabalho eles formam arredondados à maior para facilidade de interpretação.

Além disto, deve ser levado também em consideração que, em qualquer *driving range*, comumente se encontram as seguintes situações:

- a) O número de *tee-boxes* é limitado
- b) O tempo de uso de cada *tee-box* não é acordado previamente
- c) É necessário um volume mínimo de bolas no *green* para que o funcionário responsável por recolher as bolas que são arremessadas no *green* justifique uma intervenção para recolher as bolas (gerando interdição total ou parcial do *green* durante a intervenção)
- d) Antes de serem devolvidas às máquinas distribuidoras, as bolas são lavadas e secas
- e) Por ser um produto importado, a bola de golfe tem um custo unitário alto

O ciclo total da bola de golfe é formado pelo tempo gasto no processo entre a retirada da bola do *dispenser* de bolas do *driving range* pelo jogador, sua colocação no *tee-box*, a tacada do jogador, seu recolhimento no *green*, sua lavagem e finalmente sua reposição nas máquinas distribuidoras de bolas do *driving range* fechando aí o ciclo.

Em nosso estudo, o tempo gasto durante a lavagem e secagem foi desprezado, pois a lavadora trabalha em regime contínuo, devolvendo mesma quantidade de bolas que são depositadas em seu cesto de recarga, sem formação de filas (esperas ou atrasos).

O trabalho se desenvolveu através de medições realizadas *in loco* durante 10 dias aleatórios e em horários diferentes. A duração da coleta dos dados foi de cerca de 3 horas por dia, sendo as informações coletadas junto ao pessoal administrativo do campo.

Foram coletadas informações relativas à:

- a) Quantidade de jogadores que utilizaram o *driving range* no dia.
- b) Quantidade de bolas que cada jogador utilizou.
- c) Tempo de Reposição – ou seja, o tempo gasto pelo funcionário, no recolhimento da bola, sua lavagem e a reposição nas máquinas distribuidoras de bolas do *driving range*.
- d) Estoque Total de bolas do *driving range*.

Com estes dados recolhidos, foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel na preparação de tabelas e cálculos de fórmulas para a Análise de estoque de Segurança pelos processos Determinístico e Probabilístico, além do cálculo do Ponto de Reposição. Estes cálculos suportam as conclusões apresentadas ao final do capítulo.

iii. Aplicação

Como explicado no tópico sobre metodologia do trabalho, os dados foram coletados em dias e horários diferentes, conforme a tabela 4:

Dia	pessoas/dia (dia de 12hs)	Média de bolas / pessoa	Demanda Média (em 12hs)	Tempo de Reposição	
				dias	minutos
1	123	49	6027	0,08	60
2	115	46	5290	0,08	60
3	122	48	5856	0,08	60
4	172	68	11696	0,12	84
5	151	60	9060	0,10	72
6	179	71	12709	0,12	84
7	123	49	6027	0,08	60
8	118	47	5546	0,08	60
9	174	69	12006	0,12	84
10	107	43	4601	0,08	54

Fonte: Pesquisa do autor.
Tabela 4: Dados coletados durante estudo de caso em *driving range*.

Com estes valores, foram calculados a Demanda Média, o Tempo de Reposição Médio e suas respectivas variâncias, para utilização nas fórmulas de dimensionamento do estoque de segurança.

	Demanda	TR
Média	7.881,80	0,0942
Variância	10.018.736,84	0,0003
Máximo	12.709,00	0,1167

Fonte: Pesquisa do autor.
Tabela 5: Cálculo de Demanda Média, Tempo de Reposição Médio e respectivas variâncias do estudo de caso em *driving range*.

Com estes valores, pode ser calculado o Ponto de Reposição, conforme teoria apresentada anteriormente, e baseando-se nos conceitos apresentados em sala de aula. Assim, temos o Ponto de Reposição:

Ponto de Reposição	742,20
---------------------------	---------------

O Estoque Total de 15.000 bolas de golfe foi obtido por meio dos funcionários administrativos, sendo que este número não pode ser acessado, por razões evidentes de tempo.

Estoque Total
15.000

Excesso
8973
9710
9144
3304
5940
2291
8973
9454
2994
10399
Média
7.118,20

Em função do Estoque Total, e das demandas diárias, pode ser obtido o Excesso de Estoque, sendo que a média deste excesso, de 7.118 bolas, pode ser entendida como um Estoque de Segurança.

Na seqüência, buscou-se o dimensionamento do Estoque de Segurança pelos métodos Determinístico e Probabilístico, para confrontação com este excesso, e posterior análise.

O Estoque de Segurança, calculado de forma determinística, utilizou as seguintes fórmulas:

Para TR constante e DM constante, não há necessidade de estoques de segurança, sendo portanto, nulo.

Para TR constante e DM variável, o cálculo observa a seguinte fórmula:

$$E_{seg} = \overline{TR} * (DM_{máx} - \overline{DM})$$

Para TR variável e DM constante, o cálculo observa a seguinte fórmula:

$$E_{seg} = \overline{DM} * (TR_{máx} - \overline{TR})$$

E finalmente, para TR e DM variáveis, observou-se a seguinte fórmula:

$$E_{seg} = (DM_{máx} * TR_{máx}) - (\overline{DM} * \overline{TR})$$

Posto que, no caso do *driving range*, as demandas e os tempos de reposição assumem características de variabilidade, a fórmula mais adequada para

dimensionamento é a última apresentada, o que resultou em um estoque de segurança de aproximadamente 741 bolas.

Eseg Determinístico		
	TR cte	TR var
DM cte	-	177,34
DM var	454,56	740,51

O Estoque de segurança, calculado de forma probabilística, respeitou a seguinte fórmula:

$$E_{seg} = t_n 95\% * \sqrt{S_{DM}^2 * \overline{TR} + S_{TR}^2 * \overline{DM}^2}$$

Utilizou-se um Nível de Segurança de 95%, o que, para uma amostra de 10 elementos, resultou em um fator (adotado) t_n de 1,812.

Assim, tem-se um estoque de segurança de aproximado de 1.777 bolas.

Eseg Probabilístico	1.776,07
---------------------	-----------------

Confrontando os valores aproximados de Excesso (7.119), de Eseg Determinístico (741) e Eseg probabilístico (1.777), podemos concluir que, claramente, existe um grande capital imobilizado desnecessariamente em bolas de treinamento. Em uma avaliação rápida, ao custo de US\$ 3,08 por bola de treinamento⁵³ (valor de mercado⁵⁴), temos um montante aproximado de US\$ 20.000 (7.119-741 * 3,08) em capital imobilizado desnecessariamente.

Percebe-se que o valor para Eseg determinístico resultou abaixo do Eseg probabilístico. Isto ocorre, pois o tempo de reposição é relativamente pequeno, e a variância resulta menor ainda. Como o método determinístico trabalha com demanda e tempo máximos, enquanto o probabilístico utiliza as médias, existe uma margem de excesso.

Conclui-se que, mesmo que seja utilizado o Eseg probabilístico, com tempo de reposição médio, ainda assim as economias em relação à situação existente (excesso de 7.119 bolas) podem ser significativas.

Como constatação suplementar, foi verificada que a dispersão das bolas no *green* não tem influência direta no tempo de reposição, o que confirma o estudo de PENNER [2.002]. Desta forma, verificou-se que, independente da

⁵³ Marca Dunlop, já considerando um desconto de 10% para compras acima de 1.000 bolas.

⁵⁴ Referência: cotação do dólar comercial em 16/nov/2.006 à R\$ 2,1530.

quantidade dos jogadores, a dispersão das bolas no *green* segue o padrão de normalidade, com poucas bolas nas regiões mais próximas e mais afastadas dos *tee-boxes*, e maior concentração no meio do *green*.

iv. Uso de bolas de golfe remanufaturadas

Embora o estudo do estoque de segurança seja de grande auxílio para o GF, ele não é solução completa para a questão da gestão de bolas de golfe. Para ser feito o cálculo de compra de novas bolas para conservação do estoque de segurança, é preciso determinar um período de desgaste do aspecto visual das bolas de golfe. Como este tempo depende da intensidade de uso, só pode ser obtido empiricamente. Para fins acadêmicos, foi adotado neste estudo um período de desgaste de 1 ano.

Apesar de ser uma atividade pouco utilizada pelos CTG brasileiros, é comum nos EUA a prática de vender as bolas de golfe com o aspecto visual já prejudicado e/ou contratar o serviço de recondicionamento de bolas, visto que a diferença de desempenho que a bola recondicionada tem em relação à nova, não é percebida pelo jogador médio que as aluga em um *driving range*.

Esta técnica de recondicionamento consiste em uma remoção da camada plástica superficial da bola por meio de agentes químicos, e em seguida é feita uma reaplicação do acabamento plástico. Portanto é mais do que um simples processo de pintura da bola, atuando de maneira mais profunda e homogênea sobre toda a superfície da bola.

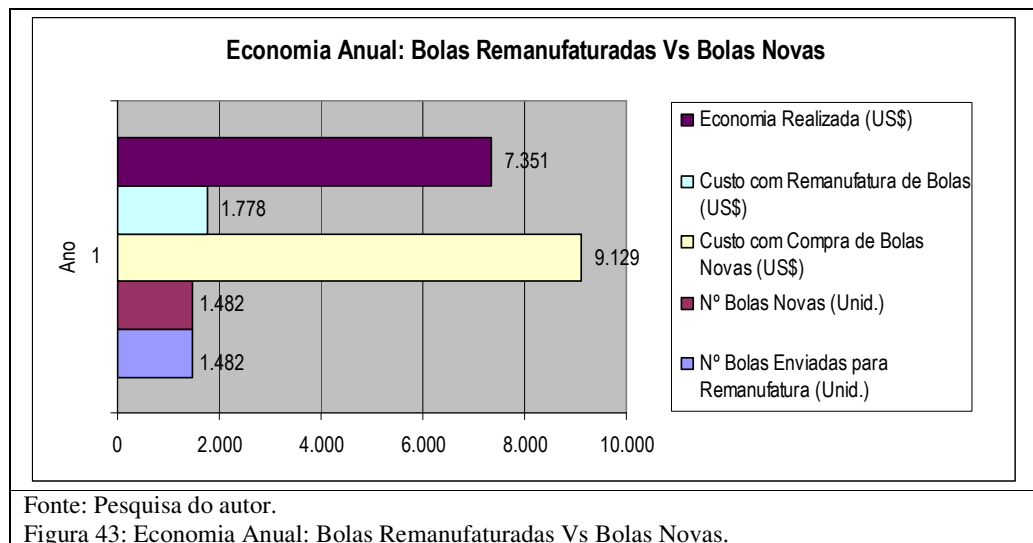
Descrição	Preço Unitário (US\$)
Compra de bola nova	3,08
Preço de serviço de remanufatura de bola usada	0,60
Obs (1): Nos preços relativos às bolas remanufaturadas, foi embutido um sobre-preço de 5% para efeito de transporte.	

Fonte: Pesquisa do autor.
Tabela 6: Preços unitários de bolas de golfe. Referência nov/2.006.

Considerando os valores da tabela 6, consta-se que o custo uma bola remanufaturada é quase 80% menor que uma bola nova.

Devido ao fato do trabalho de remanufatura das bolas de golfe demorar 3 meses e considerando mais 1 mês para envio e 1 mês para devolução das bolas, demora-se um período de 5 meses para o fechamento do ciclo. Tendo como

objetivo não retirar de uma só vez todas as bolas do CTG, é aconselhável enviar inicialmente 50% das bolas e 50% após a devolução da primeira remessa.



Analisando os valores do gráfico da figura 43, verificamos que é possível realizar uma economia anual aproximada de US\$ 9.100, sem perder qualidade, com a substituição da compra de bolas novas por contratação de serviços de remanufatura das bolas usadas. Consta-se também que as bolas usadas e com aspecto visual ruim foram reaproveitadas por meio da remanufatura, gerando uma economia de despesas, atendendo ao aspecto ‘financeiro’ da sustentabilidade. Esta venda gera ainda um impacto favorável junto ao meio ambiente, quando a bola deixa de ser descartada no lixo e por meio da remanufatura, aumenta sua vida útil, atendendo assim ao aspecto ‘meio ambiente’ da sustentabilidade. Por fim, esta solução mantém empregos na sua manufatura, atendendo ao aspecto ‘social’ da sustentabilidade do empreendimento.

Espera-se que com este exemplo, o leitor possa constatar a grande utilidade do emprego de gerenciamento de facilidades para geração de economia em empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe sem, entretanto gerar perda de qualidade, além de manter a sustentabilidade do empreendimento.

CONCLUSÕES

Após a abordagem de assuntos relacionados com o objetivo do trabalho e das discussões apresentadas no decorrer desta monografia, são apresentadas as conclusões finais sobre o tema abordado. As conclusões vão de encontro com o que tinha sido levantado na parte inicial desta monografia, que é descrito à seguir:

i. A bibliografia nacional técnica sobre golfe é bastante carente, sendo que o pouco material existente sobre o golfe, traz o enfoque do esporte, pouco se falando sobre o golfe como negócio. Isso faz com que os empreendedores que já estejam no setor, ou mesmo aqueles que almejem investir no setor, o façam de maneira mais passional do que racional, sendo levados a tomar decisões fortemente baseadas apenas em seus sentimentos, sem condições de obter real conhecimento dos números e peculiaridades operacionais do setor, com os quais poderia elaborar um plano de negócios com mais solidez de informações.

ii. Nos empreendimentos relacionados ao golfe no Brasil, ainda não está difundida a figura do gerente de facilidades, sendo que os profissionais que exercem estas atividades atualmente possuem várias formações e adquiriram o conhecimento necessário para suas tarefas de maneira empírica se beneficiariam dos conhecimentos acadêmicos específicos da área.

iii. Os grandes montantes de investimentos financeiros e a complexidade das facilidades envolvidas nestes empreendimentos, aliados ao alto nível de exigência que este público alvo demanda, justificam o emprego de profissionais especializados em gerenciamento de facilidades, com o objetivo de manter um alto nível de qualidade oferecido aos jogadores, com racionalização das despesas e aperfeiçoar o retorno financeiro aos investidores, para de forma diminuir custos sem, contudo, diminuir a qualidade oferecida.

TEMAS PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer dos trabalhos de revisão bibliográfica e de pesquisa, observou-se que a carência de alguns temas cujo desenvolvimento favoreceria de sobremaneira este ramo do conhecimento. Descritos a seguir:

i. **Quantificação do mercado de golfe no Brasil:** Os números disponíveis na atualidade na atualidade são desconhecidos e sem referências concretas de metodologias empregadas na sua obtenção. Esta situação levou o autor a elaborar uma pesquisa específica junto às fontes como federações, confederações e sites específicos estrangeiros e nacionais, além de interagir com os próprios empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe no Brasil. Seria de grande valia para o golfe no país a elaboração de um panorama mais abrangente e completo, inclusive com números e informações sobre os jogadores e praticantes do esporte.

ii. **Adequação das técnicas de manejo de campo e treinamento de mão de obra especializada adequadas à nossa realidade:** As técnicas de manejo dos campos de golfe e treinamento de mão de obra especializada utilizadas no Brasil são ‘adaptadas’ das norte-americanas, apesar de possuímos um clima totalmente distinto, não existem metodologias específicas adequadas às nossas necessidades nacionais, ocorrendo na prática a adaptação de metodologias de outros setores já consolidados.

iii. **Determinação de níveis de medição de desempenho adequados à realidade nacional:** Não existem no mercado índices ou metodologias de avaliação de desempenho (por exemplo, *SLA – Service Level Agreement* ou Nível de Aceitação de Serviços) ou de servibilidade (onde se avalia a adequação do empreendimento ao uso determinado durante sua concepção).

iv. **Metodologias para tratar os empreendimentos imobiliários relacionados com o golfe como empreendimentos de base imobiliária:** Nos EUA existe um mercado bastante movimentado em torno deste tipo de empreendimento, que vai de muito além da simples construção e operação pelo próprio investidor sendo estes empreendimentos rotineiramente incorporados às carteiras de investimento do mercado de capital aberto, gerando uma maior dinâmica para todo o setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMERICAN SOCIETY FOR TESTING AND MATERIALS (ASTM) INTERNATIONAL. **ASTM E 1334 - Standard Practice for Rating the Serviceability of a Building or Building-Related Facility**. Pennsylvania, USA. ASTM International, 1.995.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo, Editora Atlas, 1.993.
- COMITÊS DAS BACIAS HIDROGRÁFICAS DOS RIOS PIRACICABA, CAPIVARI E JUNDIAÍ. São Paulo. **Implantação da Villa Trump, em Itatiba/SP**. Disponível em: <<http://www.comitepcj.sp.gov.br/GT-empresendimentos.asp>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE GOLFE (CBG). São Paulo. **Breve história do golfe brasileiro**. Disponível em: <<http://www.cbg.com.br/novo/ojogo/historia.asp>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006a.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE GOLFE (CBG). São Paulo. **Slope System**. Disponível em: <http://www.cbg.com.br/novo/noticias/ler_materia.asp>. Acesso em: 11 de nov. 2.006b.
- COUNTRY CLUB POÇOS DE CALDAS. (PCGC). Minas Gerais. **História**. Disponível em: <<http://www.pcgolfe.com.br/historia.asp>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- CLUBE CAMPESTRE LIVRAMENTO. Rio Grande do Sul. **Clube**. Disponível em: <<http://www.campestrelivramento.com.br>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- FEDERAÇÃO PARANAENSE DE GOLFE. Paraná. **Centenário**. Disponível em: <<http://www.fprgolfe.com.br/federacao/centenario.asp>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE (FPG). São Paulo. **Golfe no Brasil**. Disponível em: <<http://www.fpgolfe.com.br>> Acesso em: 11 de nov. 2.006a.
- FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE (FPG). São Paulo. **Como jogar**. Disponível em: <http://www.fpgolfe.com.br/o_jogo/comojogar.asp> Acesso em: 11 de nov. 2.006b.
- FEDERAÇÃO PERNAMBUCANA DE GOLFE (FEPEG). Pernambuco. **O resgate profissional da história**. Disponível em: <<http://www.fepeg.com.br>> Acesso em: 28 de nov. 2.006.
- FPG GOLF CENTER. São Paulo. **Promoções**. Disponível em: <<http://www.fpggolfcenter.com.br>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- FRANCHISEGATOR.COM. Geórgia, USA. **Golf USA Franchise Information**. Disponível em: <<http://www.franchisegator.com/cgi-bin>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.

- FRUEHAN, M. M. **The design balance**. USA. Golf Course Management, March, Pages 192-204, 2.000.
- FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (SEADE). São Paulo. **Pesquisa de Investimentos no Estado de São Paulo – PIESP-SEADE – Relatório 2.004**. São Paulo: SEADE, 2.006.
- GÁVEA GOLF AND COUNTRY CLUB. Rio de Janeiro. **História do Clube**. Disponível em: <<http://www.gaveagolf.com.br/menu.html>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- GOLF CENTER INTERLAGOS (GCI). São Paulo. **Photo Gallery**. Disponível em: <<http://www.golfcenterinterlagos.com.br/fotos.htm#>>. Acesso em: 4 de nov. 2.006.
- GOLF COURSE SUPERINTENDENTS ASSOCIATION OF AMERICA (GCSAA). Kansas, USA. **The history of one of golf's leading organizations**. Disponível em: <<http://www.gcsaa.org/about/history.asp>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- GRAÇA, M. E. A. **Notas de aula do Curso de MBA-USP de Gerenciamento de Facilidades**. São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica da USP (PECE), 2.004.
- HOTEL BLUE TREE PARK MOGI DAS CRUZES - SP. Mogi das Cruzes. **Lazer e Facilidades**. Disponível em: <http://www.bluetree.com.br/hoteis/tba_golf.asp>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- LABBANCE, B.; WITTEVEEN, G. **Keepers of the green**. Michigan, USA: Golf Course Superintendents Association of America, 2.002.
- MARKETRESEARCH.COM. Maryland, USA. **Golf Tourism – Internacional**. Disponível em: <<http://www.marketresearch.com/corporate/aboutus>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- MELVIN, C. P.; MCCORMICK, B. **On the Demand and Supply of Golf**. South Carolina, USA. Department of Economics Clemson University, 2.001.
- MUNICIPAL RESEARCH AND SERVICES CENTER (MRSC). Washington, USA. **About the Center**. Disponível em: <<http://mrsc.org/center.aspx>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- NATIONAL GOLF FOUNDATION (NGF). Florida, USA. **Company Overview**. Disponível em: <<http://www.ngf.org/cgi/whoware.asp>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- PARKKARI, J.; *et al.* **A controlled trial of the health benefits of regular walking on a golf course**. USA. The American Journal of Medicine, Volume 109, Issue 2, Pages 102-108.
- PENIK, H. **O Pequeno Livro Vermelho do Golfe**. São Paulo. Ed. Nórdica, 1.992.
- PENNER, A. R. **The Run of a Golf Ball**. Canada. Canadian Journal of Physics, 80, Pages 910-940, 2.002.

- POWELL, O. R.; JOLLIE B. J. **Environmental guidelines for the design and maintenance of golf courses**. Maryland, USA. Baltimore County Department of Environment Protection and Resource Management, 1.990.
- PRIMESITESUSA. Florida, USA. **Golf Courses for Sale**. Disponível em: <<http://www.hotelrealtysource.com/prime/include/golfresources.htm>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- PROFESIONALES DE GOLF DE ARGENTINA (PGA). Buenos Aires, Argentina. **Para El Crecimiento Del Golf**. Disponível em: <<http://www.pgargentina.org.ar/lapga.php>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- PROFESSIONAL GOLFER'S ASSOCIATION OF AMERICA (PGA).USA. **90 Years of Excellence** Disponível em: <<http://www.pga.com/90thanniversary/news/90years.html>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- SÃO PAULO GOLF CLUB. São Paulo. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.spgc.com.br/historico.asp>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- SAWYER, H. T.. **Golf and the law: a practitioner's guide to the law and golf management**. North Carolina, USA. Editora Carolina Academic, 2.005.
- SCHACKELFORD, G. **Grounds for golf: the history and fundamental of golf course desing**. New York, USA. Editora St. Martins, 2.003.
- SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. **Golfe 100 anos no Brasil**. São Paulo. Editora Talento, 2.001.
- SUMMERALL, P.; J. *et al.* **Business golf: the art of building business relationships on the links**. New Jersey, USA. Career Press, 2.002.
- THE ENVIROMENTAL INSTITUTE FOR GOLF (EIFG). Kansas, USA. **About Us**. Disponível em: <<http://www.eifg.org/about/default.asp>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- THE ROYAL AND ANCIENT GOLF CLUB OF ST. ANDREWS (R&A RULES LIMITED); THE UNITED STATES GOLF ASSOCIATION (USGA). **Regras de Golfe- 30ª Edição**. Portugal. Federação Portuguesa de Golfe, 2.003.
- TRUMP INTERNATIONAL GOLF CLUB. New York, USA. **Future Developments**. Disponível em: <<http://www.trump.com/main.htm>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.
- U.S. PROMINIGOLF ASSOCIATION (USPMGA). South Carolina, USA. **Miniature Golf History**. Disponível em: <<http://prominigolf.com/index.html>>. Acesso em: 11 de nov. 2.006.

ANEXOS

ANEXO 1: LEVANTAMENTO DE CAMPOS DE GOLFE NO BRASIL EM JANEIRO DE 2.007.

Quant.	Federação	Estado	Cidade	Nome	Inauguração (ano)	Fonte	Data da consulta
1	FNG	Amazonas	Manaus	Manaus Country Club	1.984	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.001	
1	FECONG	Bahia	Mata de São João	Costa do Sauípe Golf Links	2.000	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
2	FECONG		Uma	Comandatuba Ocean Course	2.000	http://www.hoteltransamerica.com.br/wp/br/hotcomandatuba.localizacao/	4/dez/2.006
3	Nenhuma		Salvador	Cajazeira Golf & Country Club	1.950	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
4	FECONG		Salvador	Itapuã Golf Club	2.000	http://www.fecongolfe.com.br/itapua/ranking.htm	4/dez/2.006
5	FECONG		Porto Seguro	TerraVista Golf Course	2.004	http://www.terravistagolf.com.br/conheca_terravista/historia.asp	4/dez/2.006
6	Nenhuma		Itaparica	Club Med Itaparica		http://www.viabrurismo.com.br/clubmeditaparica.shtml	4/dez/2.006
1	FECONG	Brasília	Brasília	Clube de Golfe de Brasília	1.964	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
1	Nenhuma	Espírito Santo	Serra	Clube Capixaba de Golf	1.979	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
2	Nenhuma		Vargem Alta	Hotel Fazenda Monte Verde Golf & Resort	1.984	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
1	FECONG	Mato Grosso	Barra do Garça	Araguaia Golfe Clube	2.005	E-mail respondido em 5/dez/2.006	
1	FPG	Minas Gerais	Poços de Caldas	Country Club Poços de Caldas	1.932	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
2	CBG		Belo Horizonte	Morro do Chapéu Golfe Clube	1.962	http://www2.morrodochapeu.com.br/modules/wfsection/article.php?articleid=28	4/dez/2.006
3	Nenhuma		São João Del Rei	Garden Hill Golf Club	1.975	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
1	FNG	Pará	Belém	Amazon Country Club	1.974	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
2	FNG		Castanhal	Castanhal Golf Club	1.986	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
3	FNG		Tomé-Açu	Tomé-Açu Country Club	1.989	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
4	FNG		Capanema	Capanema Country Club		http://www.fng.com.br/FNG_1.asp?pag=Clubes	4/dez/2.006
5	FNG		Capanema	Igarapé-Açu Natureza Golf Club		http://www.fng.com.br/FNG_1.asp?pag=Clubes	4/dez/2.006
1	FPRGOLF	Paraná	Curitiba	Coritiba Golf Club	1.915	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
			Curitiba	Graciosa Golf Club	1.927	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
2	FPRGOLF		Londrina	Sociedade Royal Golf Residence		SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
3	FPRGOLF		Curitiba	Clube Curitibaano	1.974	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
4	FPRGOLF		Foz do Iguaçu	Iguassú Golf Club & Resort	1.997	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
5	FPRGOLF		Colombo	Santa Mônica Clube de Campo	1.990	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
6	FPRGOLF		Cambé	Londrina Golf Club	1.989	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
7	FPRGOLF		Iguaraçu	Maringá Golfe Clube	1.999	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
8	FPRGOLF		Pinhais	AlphaVille Graciosa Clube	2.001	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
9	FPRGOLF		São José dos Pinhais	Las Palmas Golf & Country Club	1.991	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
10	FPRGOLF		Ponta Grossa	Ponta Grossa Golf Clube	1.982	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
11	FPRGOLF	Cornélio	AGUATIVA GOLF	2.005	http://www.fprgolfe.com.br/	4/dez/2.006	

continua

Quant.	Federação	Estado	Cidade	Nome	Inauguração (ano)	Fonte	Data da consulta
1	FEPEG	Pernambuco	Recife	Caxangá Golf & Country Club	1.928	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
1	FGERJ	Rio de Janeiro	São Conrado	Gávea Golf & Country Club	1.926	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
2	FGERJ		Rio de Janeiro	Itanhangá Golf Club	1.933	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
3	FGERJ		Teresópolis	Teresópolis Golf Club Sociedade Esportiva	1.935	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
4	FGERJ		Petrópolis	Petrópolis Country Club	1.939	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
5	FGERJ		Armação Búzios	Búzios Golf Club & Resort	1.996	http://www.fgerj.com.br/conheca_golfe/clubes/buzios.asp	4/dez/2.006
6	FGERJ		Angra dos Reis	Hotel do Frade & Golf Resort	1.972	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
7	FGERJ		Rio de Janeiro	Golden Green	1.995	http://www.golferio.com.br/conheca_golfe/clubes/golden.asp	4/dez/2.006
8	FGERJ		Japeri	Japeri Golf Links		http://www.golferio.com.br/conheca_golfe/clubes/japeri.asp	4/dez/2.006
9	FGERJ		Rio de Janeiro	Banana Golf	2.006	http://www.bananagolf.com.br/	4/dez/2.006
1	FRGG	Rio Grande do Sul	Santana do Livramento	Clube Campestre Livramento	1.917	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
2	FRGG		Rio Grande	Country Club Cidade do Rio Grande	1.960	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
3	FRGG		Xangri-lá	Green Village		http://www.frgg.com.br/clubes.php	24/dez/2.006
4	FRGG		Rosário do Sul	Rosário Golf Club	1.947	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
5	FRGG		Gramado	Gramado Golf Club	1.972	http://www.gramadogolf.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=28	4/dez/2.006
6	FRGG		Porto Alegre	Porto Alegre Country Club	1.930	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
7	FRGG		Porto Alegre	Belém Novo Golfe Clube	1.994	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
8	FRGG		Capão do Leão	Clube Campestre de Pelotas	1.944	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
9	FRGG		Torres	São Domingos Torres Golf Club	1.986	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
10	FRGG		Santa Cruz do Sul	Santa Cruz Country Club	1.959	http://www.santacruzcountryclub.com.br/#	4/dez/2.006
11	FRGG		Bagé	Cantegril Clube de Bagé		http://www.frgg.com.br/clubes.php	4/dez/2.006
12	FRGG		Caxias do Sul	Caxias Golf Club		http://www.frgg.com.br/clubes.php	4/dez/2.006
13	FRGG		Pelotas	Dunas Clube	1.955	http://www.dunasclube.com.br/index	24/dez/2.006

Continua

Quant.	Federação	Estado	Cidade	Nome	Inauguração (ano)	Fonte	Data da consulta
1	FPRGOLF	Santa Catarina	Itapema	Resort Plaza Itapema	1.978	http://www.fprgolfe.com.br/onde_jogar/plaza/itapema.asp	4/dez/2.006
2	FPRGOLF		Joinville	Joinville Country Club	1.991	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
3	Nenhuma		Florianópolis	Floripa Golfe	2.006	http://www.floripagolfe.com.br/	4/dez/2.006
1	FPG	São Paulo	São Paulo	São Paulo Golf Clube	1.901	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.001	
2	FPG		São Vicente	Santos-São Vicente Golf Club	1.915	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
3	FPG		Sumaré	Clube de Golfe de Campinas	1.958	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
4	FPG		Cotia	São Fernando Golfe Clube	1.954	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
5	FPG		São Paulo	Guarapiranga Golf & Country Club	1.962	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
6	FPG		São Paulo	Clube de Campo de São Paulo	1.939	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.001	
7	FPG		Araçoiada da Serra	Lago Azul Golfe Clube	1.978	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
8	FPG		Itú	Terras de São José Golfe Club	1.977	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
9	FPG		São Paulo	FPG Golf Center	2.000	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
10	FPG		São José dos Campos	Associação Esportiva São José	1.913	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
11	FPG		Osasco	São Francisco Golf Club	1.938	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
12	FPG		Bragança Paulista	Quinta da Baroneza Golfe Clube	1.999	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
13	Nenhuma		São Paulo	Hotel Transamérica	1.985	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
14	FPG		Avaré	Avaré Golf Country	1.980	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	

Continua

Quant.	Federação	Estado	Cidade	Nome	Inauguração (ano)	Fonte	Data da consulta
15	FPG	São Paulo	Piratiniga	Bauru Golf Club	1.970	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
16	FPG		Bastos	Bastos Golf Club	1.971	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
17	FPG		Ribeirão Preto	Ipê Golf Club de Ribeirão Preto	1.999	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
18	Nenhuma		São Bernardo do Campo	São Bernardo do Campo Golfe Clube	1.973	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
19	FPG		Arujá	P.L. Golf Clube	1.968	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
20	FPG		Itapeva	Itapeva Golfe Clube	1.976	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
21	FPG		Guaratinguetá	International Golf Clube dos 500	1.964	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
22	FPG		Guarujá	Guarujá Golf Club	1.960	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
23	FPG		Arujá	Arujá Golf Clube	1.968	SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
24	FPG		Mogi das Cruzes	Blue Tree Park Paradise Golf & Lake Resort	1.998	<u>Entrevista realizada em 03/set/2.004</u>	4/dez/2.006
25	FPG		Campo Limpo Paulista	Champs Privés Residence, Country e Golf Club		SCHOLZ, J.; MENDONÇA M. Golfe 100 anos no Brasil. São Paulo. Editora Talento, 2.002	
26	FPG		São Carlos	Damha Golfe Clube		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
27	FPG		Porto Feliz	Fazenda Boa Vista		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
28	FPG		Itupeva	Fazenda da Grama Country & Golf Club	2.006	E-mail respondido em 5/dez/2.006	
29	FPG		Valinhos	Fazenda São João da Boa Vista Golfe	1.991	E-mail respondido em 5/dez/2.006	4/dez/2.006
30	FPG		Itirapina	Pousada do Broa		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
31	FPG		São Paulo	Flamingo Golf Club		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
32	FPG		Araras	Golf Campo Alto		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
33	FPG		Campinas	Gariroba Golf Club		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
34	FPG		Avaré	Haras Anexo Golf	2.004	E-mail respondido em 4/dez/2.006	4/dez/2.006
35	FPG		Mogi das Cruzes	Morality Golf Club		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
36	FPG		Analandia	Palm Golf		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
37	FPG		São Bernardo do Campo	Riacho Grande Golf Club		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
38	FPG		Itatiba	Santapazienza Golf Club		http://www.fpgolfe.com.br/clubes/camposdegolfe.asp	4/dez/2.006
39	FPG		Araçariquama	Vista Verde Golf Club	2.007	E-mail respondido em 5/dez/2.006	4/dez/2.006

Fonte: Elaboração do autor.

ANEXO 2: LEVANTAMENTO DE CTG NO BRASIL EM JANEIRO DE 2.007.

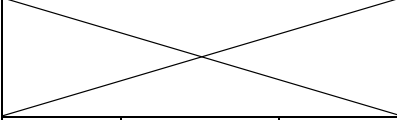
Quant.	Estado	Cidade	Nome	Endereço	Fonte	Data da consulta
1	São Paulo	São Paulo	Golf Center Interlagos	Av. Robert Kennedy, 2.450 Tel.: (11) 5686-9722 - Interlagos	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/center.asp	26/dez/2.006
2			Golf School	Av. Guido Caloi, 2.160 Tel.: (11) 5515-3372 CEP: 05802-140	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/golf_school.asp	26/dez/2.006
3			Centro Paulista de Golfe	R. Dep. João Caldeira, 273 Tel.: (11) 5587-5844/3858 CEP: 04071-030 Jardim Ceci	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/fpg.asp	26/dez/2.006
4			Golf & Gym	Av. Marques de São Vicente, 1.700 Tel.: (11) 3611-0080 CEP: 01139-002	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/golf_gym.asp	26/dez/2.006
5			Onne Unigolf	Rua Orobó, 125 Tel.: (11) 3023-5454 CEP: 05466-030 Alto de Pinheiros	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/onne_unigolf.asp	26/dez/2.006
6			Green Golf	Rua Prates, 875 Tel.: (11) 3311-8614 CEP: 01121-000	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/green_golf.asp	26/dez/2.006
7			Mini Golfe Nações Unidas	Rua Bragança Paulista, 1.240 Tel.: (11) 5643-8248/8336 CEP: 04727-002 Santo Amaro	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/nacoes_unidas.asp	26/dez/2.006
8			Villa Lobos - Driving Range	Av. General Furtado do Nascimento, 500 Tel.: (11) 3023-3096 CEP: 05465-070 Alto de Pinheiros	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/villa_lobos.asp	26/dez/2.006
9			Golfe Bom Retiro	Rua Neves de Carvalho, 514 Tel.: (11) 221-6613 CEP: 01132-010 Bom Retiro	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/bom_retiro.asp	26/dez/2.006
10			Prince Tower	Hotel Prince Tower Rua Mamoré, 305 Tel.: (11) 3335-2222 CEP: 01128-020 Bom Retiro	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/prince_tower.asp	26/dez/2.006
11		Barueri	Alpha Golfe	Al. Tocantins, 350 Tel.: (11) 4191-6588/0121 CEP: 06455-020	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/alphaville.asp	26/dez/2.006
12		Campinas	Campinas Golf Range	Rod. Campinas/Mogi Mirim, km 114,5 Acesso Particular Careca Sport Center Tel.: (19) 3296-5758	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/careca.asp	26/dez/2.006

Continua

Quant.	Estado	Cidade	Nome	Endereço	Fonte	Data da consulta
1	Rio Grande do Sul	Porto Alegre	Patrick Caussin Golf Academy	Av. Juca Batista, 8.000 Tel.: (51) 3264-2022/7909 Condomínio Terraville Belém Novo	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/patrick.asp	26/dez/2.006
1	Pernambuco	Recife	Caxangá Country & Golf Club	Av. Caxangá, 5.362 Tel.: (81) 3271-1422	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/caxanga.asp	26/dez/2.006
1	Paraná	Curitiba	Academia Golf Training	Centro de Capacitação Esportiva – CCE R. Pst. Manoel V. de Souza, 1.020 Tel.: (41) 3014-0200 Capão da Imbuia	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/academia.asp	26/dez/2.006
1	Mato Grosso do Sul	Campo Grande	Golf Center	Av. Mascarenhas de Moraes, 2.485 Tel.: (67) 351-3352	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/golf_center.asp	26/dez/2.006
1	Santa Catarina	Florianópolis	Floripa Golfe	Est. Geral da Praia do Forte, s/n° Tel.: (48) 9937-9437 Jurerê Internacional	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/floripa.asp	26/dez/2.006
1	Brasília	Distrito Federal	Brasília Golfe Center	Tel.: (61) 3224-2718	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/brasilia.asp	26/dez/2.006
1	Mato Grosso	Barra do Garças	Araguaia Golfe Clube	BR 70 - Km 8 Tel.: (66) 9222-0720/9988-2583 Pq. Agropecuário Elisiário J. de Faria	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/araguaia.asp	26/dez/2.006
1	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Banana Golf	Rua Serviente, 4 Tel.: (21) 3411-6110 Lote Norte Recreio dos Bandeirantes	http://www.cbq.com.br/novo/ojogo/drivingranges/banana_golf.asp	26/dez/2.006

Fonte: Elaboração do autor.

ANEXO 3: LEVANTAMENTO DE PREÇOS BÁSICOS PARA TREINO E PRÁTICA DE GOLFE.

Fonte	Data	Local	Descrição	Observações	Preço (R\$)			
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp	5/jan/2.007	Driving Range	Locação de bolas	Cesto com 60 bolas	15,00			
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp			Locação de tacos	Cortesia	-			
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp		Putting green e banca de areia	Locação de 1 bola + 1 taco	por pessoa	7,00			
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp						Categoria		
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp						Normal 19~54 anos	Juvenil < 18 anos	Sênior > 55 anos
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp		Campo (9 buracos)	Green fee	Dias úteis até às 17h00	25,00	20,00	30,00	
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp				Dias úteis após às 17h00	30,00	25,00		
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp				Sábado, domingo e feriados	40,00	40,00	40,00	
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp		Campo (18 buracos)	Locação de tacos para campo: Conj. (sand, PW, putter)	Caso o jogador não tenha tacos próprios	8,00	8,00	8,00	
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp				Green fee	Dias úteis até às 17h00	30,00	20,00	30,00
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp					Dias úteis após às 17h00	35,00	35,00	
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp				Sábado, domingo e feriados	45,00	30,00	40,00	
http://www.fpggolfcenter.com.br/campo_valores.asp		Campo (18 buracos)	Locação de tacos para campo: Conj. (sand, PW, putter)	Caso o jogador não tenha tacos próprios	8,00	8,00	8,00	

Fonte: Elaboração do autor.

ANEXO 4: LEVANTAMENTO DE PREÇOS DE EQUIPAMENTOS BÁSICOS PARA JOGAR GOLFE.

Fonte	Data	Marca	Equipamento	Preço (R\$)
http://www.golfeamador.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_paq=59&id_produto=79&id_depart=6	24/dez/2.006	Tees em Madeira	Tees (120 pç)	46,80
http://www.golfeamador.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_paq=59&id_produto=38&id_depart=6		Luva All Temp Masculina	Luva (1pç)	59,00
http://www.golfeamador.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_paq=59&id_produto=22&id_depart=5		Top Flitte XL MC	Bolas (15 pç)	140,00
http://www.golfeamador.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_paq=59&id_produto=34		Sapato Lite Plus	Sapato (1 par)	256,00
http://www.golfeamador.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_paq=59&id_produto=102&id_depart=1		Set Top Flite Advance	Conj. tacos (16 pç) + 1 taqueira	2.100,00
			Total	2.601,80

Fonte: Elaboração do autor.

ANEXO 5: CROQUI DE IMPLANTAÇÃO DO FPG GOLF CENTER.

ANEXO 6: MODELO DE QUESTIONÁRIO QUALITATIVO PARA VALORIZAÇÃO PELO USUÁRIO.

QUESTIONÁRIO QUALITATIVO PARA VALORIZAÇÃO DE ITENS EM UM <i>DRIVING RANGE</i>										
Empreendimento:										
Endereço:										
Data da enquête:										
Perfil do Entrevistado (a)						Homem	Mulher	Idade (anos)	Tempo Prática (anos)	Nº Idas ao campo (X/mês)
								20a30	<1	≤1
								30a40	1a2	2
								40a50	2a3	3
		>50	>3	≥4						
A	Itens o sr(a) mais valoriza na escolha de um empreendimento?									
Itens		Driving Range				Campo				
		Peso atribuído ao item				Peso atribuído ao item				
		A- Muito	B- Médio	C- Pouco	D- Não valoriza	A- Muito	B- Médio	C- Pouco	D- Não valoriza	
A.1	Esporte									
A.1.1	aspecto da bola de golfe									
A.1.2	aspecto do corte da grama									
A.1.3	aspecto da banca de areia									
A.1.4	aspecto do <i>putting green</i>									
A.1.5	empréstimo de tacos									
A.1.6	preço de locação de bolas									
A.1.7	preço do <i>green fee</i>									
A.1.8	preço do <i>putting green</i>									
A.1.9	personal para aula (disponibilidade de instrutores)									
A.2	Serviços									
A.2.1	alimentação - restaurante									
A.2.2	alimentação - lanchonete									
A.2.3	lojas - variedade									
A.2.4	lojas - preço									
A.2.5	<i>day care</i> - atendimento especial às pessoas deficientes, idosos, bebês, etc.									
A.2.6	sala de exercícios (academia)									
A.2.7	sensação de segurança									
A.3	Edifício									
A.3.1	condições gerais do prédio (aspecto visual) (ponto de vista técnico)									
A.3.2	acabamentos (sofisticação)									
A.3.3	vestiários com chuveiros com água quente									
A.3.4	avaliação da imagem de <i>status</i> do empreendimento									
A.3.5	armários com portas-cadeado									
A.3.6	vizinhança - imagem da vizinhança (se é pobre ou rica, etc.)									
A.3.7	acesso - distância de sua casa/trabalho									
A.3.8	acesso - tempo de sua casa/trabalho									
A.3.9	estacionamento - gratuito									
A.3.10	estacionamento - pago									
A.3.11	conforto - térmico									
A.3.12	conforto - acústico									
A.3.13	conforto - iluminação									
A.3.13	limpeza - exterior / áreas públicas									
A.3.14	limpeza - w/vestiários									
B	Em sua opinião quais são as causas que mais importam para estimular o golfista ou fazer com que ele desista do esporte?									
Itens		Peso atribuído ao item								
		A- Muito	B- Médio	C- Pouco	D- Não importa					
B.1	Rotina do jogo									
B.1.1	horário de funcionamento do CTG/campo									
B.1.2	presença dos amigos nos empreendimentos									
B.1.3	presença da família nos empreendimentos									
B.2	Custo									
B.2.1	preço do <i>green fee</i>									
B.2.2	preço da locação de bolas no <i>driving range</i>									
B.3	Dificuldade do esporte									
B.3.1	dificuldade pessoal de jogo									
B.3.2	desenho do <i>green</i> - traçado muito difícil/fácil									

Fonte: Elaboração do autor.

ANEXO 7: RESULTADOS DE QUESTIONÁRIO QUALITATIVO PARA VALORIZAÇÃO PELO USUÁRIO.

QUESTIONÁRIO QUALITATIVO PARA VALORIZAÇÃO DE ITENS EM UM DRIVING RANGE									
Empreendimento:									
Endereço:									
Data da enquete:									Nº
Perfil do Entrevistado(a)	Homem	Mulher	Idade (anos)		Tempo Prática (anos)	Idas ao campo (X/mês)			
	91%	9%	20a30 (0%)	<1 (18%)	<1 (18%)	≤1 (27%)			
			30a40 (45%)	1a2 (9%)	2 (36%)				
			40a50 (36%)	2a3(36%)	3 (36%)				
			>50 (18%)	>3 (36%)	≥4 (0%)				
A Itens o sr(a) mais valoriza na escolha de um empreendimento?									
Itens	Driving Range				Campo				
	Peso atribuído ao item				Peso atribuído ao item				
	A- Muito	B- Médio	C- Pouco	D- Não valoriza	A- Muito	B- Médio	C- Pouco	D- Não valoriza	
A.1 Esporte									
A.1.1	aspecto da bola de golfe	82%	18%	0%	0%				
A.1.2	aspecto do corte da grama	64%	36%	0%	0%	90%	10%	0%	0%
A.1.3	aspecto da banca de areia	36%	64%	0%	0%	80%	20%	0%	0%
A.1.4	aspecto do <i>putting green</i>	64%	27%	9%	0%	80%	20%	0%	0%
A.1.5	empréstimo de tacos	55%	18%	27%	0%				
A.1.6	preço de locação de bolas	91%	9%	0%	0%				
A.1.7	preço do <i>green fee</i>					90%	10%	0%	0%
A.1.8	preço do <i>putting green</i>	73%	18%	9%	0%	80%	20%	0%	0%
A.1.9	pessoal para aula (disponibilidade de instrutores)	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
A.2 Serviços									
A.2.1	alimentação - restaurante	18%	36%	18%	27%	80%	10%	0%	10%
A.2.2	alimentação - lanchonete	36%	27%	18%	18%	80%	10%	0%	10%
A.2.3	lojas - variedade	9%	18%	45%	27%	10%	10%	60%	20%
A.2.4	lojas - preço	18%	0%	55%	27%	10%	0%	70%	20%
A.2.5	<i>day care</i> - atendimento especial às pessoas deficientes, idosos, bebês, etc.	9%	45%	36%	9%	30%	60%	10%	0%
A.2.6	sala de exercícios (academia)	9%	9%	45%	36%	0%	0%	50%	50%
A.2.7	sensação de segurança	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
A.3 Edifício									
A.3.1	condições gerais do prédio (aspecto visual) (ponto de vista técnico)	45%	45%	9%	0%	70%	30%	0%	0%
A.3.2	acabamentos (sofisticação)	9%	64%	27%	0%	10%	90%	0%	0%
A.3.3	vestiários com chuveiros com água quente	45%	36%	18%	0%	80%	20%	0%	0%
A.3.4	avaliação da imagem de <i>status</i> do empreendimento	18%	55%	18%	9%	40%	60%	0%	0%
A.3.5	armários com portas-cadeado	18%	45%	27%	9%	50%	50%	0%	0%
A.3.6	vizinhança - imagem da vizinhança (se é pobre ou rica, etc.)	27%	36%	27%	9%	20%	80%	0%	0%
A.3.7	acesso - distância de sua casa/trabalho	55%	27%	18%	0%	10%	40%	50%	0%
A.3.8	acesso - tempo de sua casa/trabalho	64%	27%	9%	0%	10%	50%	40%	0%
A.3.9	estacionamento - gratuito	45%	55%	0%	0%	10%	30%	50%	10%
A.3.10	conforto - térmico	55%	45%	0%	0%	60%	40%	0%	0%
A.3.11	conforto - acústico	64%	36%	0%	0%	70%	30%	0%	0%
A.3.12	conforto - iluminação	73%	27%	0%	0%	70%	20%	0%	10%
A.3.13	limpeza - exterior / áreas públicas	73%	27%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
A.3.14	limpeza - wc/vestiários	82%	18%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
B Em sua opinião quais são as causas que mais importam para estimular o golfista ou fazer com que ele desista do esporte?									
Itens	Peso atribuído ao item								
	A- Muito	B- Médio	C- Pouco	D- Não importa					
B.1 Rotina do jogo									
B.1.1	horário de funcionamento do CTG/campo		55%	45%	0%	0%			
B.1.2	presença dos amigos nos empreendimentos		64%	27%	9%	0%			
B.1.3	presença da família nos empreendimentos		64%	27%	9%	0%			
B.2 Custo									
B.2.1	preço do <i>green fee</i>		91%	9%	0%	0%			
B.2.2	preço da locação de bolas no <i>driving range</i>		64%	36%	0%	0%			
B.3 Dificuldade do esporte									
B.3.1	dificuldade pessoal de jogo		9%	9%	73%	9%			
B.3.2	desenho do <i>green</i> - traçado muito difícil/fácil		18%	18%	55%	9%			
Fonte: Elaboração do autor.									

Nome do arquivo: Trabalho final_V56_18mar07
Pasta: C:\Documents and Settings\Fabio\Meus
documentos\Fabio A. Socci\Pessoal\MBA-USP\Trabalho Final
Modelo: C:\Documents and Settings\Fabio\Dados de
aplicativos\Microsoft\Modelos\Normal.dot
Título: FABIO ALESSANDRO SOCCI
Assunto:
Autor: Fabio
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 18/3/2007 19:50:00
Número de alterações:35
Última gravação: 18/3/2007 20:33:00
Salvo por: Fabio
Tempo total de edição: 47 Minutos
Última impressão: 20/3/2007 08:10:00
Como a última impressão
Número de páginas: 112
Número de palavras: 30.331 (aprox.)
Número de caracteres: 163.791 (aprox.)