

Relatório Anual do Golfe 2009



Índice

1.	<i>Key findings</i> sobre a Indústria do Golfe em 2009	1
2.	Enquadramento e metodologia	2
3.	Caracterização da oferta	3
4.	Análise operacional	5
5.	Caracterização da procura	9
6.	Análise ao <i>pricing</i>	12
7.	Análise financeira	15
8.	Expectativas de evolução da actividade	26
9.	Ficha técnica	27
10.	Glossário	34

1. *Key findings* sobre a Indústria do Golfe em 2009

Sabia que, em 2009...

Os campos do Algarve foram os mais dinâmicos de Portugal

Cada campo de golfe algarvio registou, em média, 28.145 voltas realizadas, 27.315 voltas comercializadas e uma taxa de ocupação de 42,5%, superando a média nacional em todas as categorias mencionadas.

Os golfistas nacionais realizaram mais de metade das voltas registadas nos campos da região de Lisboa

Nos campos de golfe de Lisboa, os utilizadores nacionais realizaram, em média, 11.278 voltas, representando 51,8% do número total de voltas realizadas.

A procura dos sócios dos campos/ clubes contribuiu para atenuar a diminuição da actividade

Registaram-se 7.592 voltas realizadas por membros, por campo de golfe, em Portugal, o que representa uma diminuição de 1,6% face ao período homólogo. Por sua vez, o número total de voltas realizadas sofreu uma contracção de 10,6%.

Os *green fees* assumiram-se como o *driver* da actividade dos campos

A comercialização de *green fees* representou 63,9% das voltas realizadas em Portugal, gerando 46,2% das receitas totais.

Os golfistas provenientes do Reino Unido realizaram 8.832 voltas por campo

A representatividade do mercado do Reino Unido face ao total registou um decréscimo de 9,1 p.p. face a 2008, correspondendo a 37,6% das voltas realizadas nos campos de golfe portugueses.

As voltas realizadas nos campos de golfe geraram 68,4% das receitas totais

A soma das receitas de *green fees* (578.605€) e das receitas de membership (278.875€) representaram 68,4% da receita total média por campo de golfe.

Cada volta realizada gerou 53,4€ de receita média

O revPUR (*Revenue per Utilized Round*) dos campos de golfe portugueses decresceu 4,3€ face a 2008, em resultado da contracção de 17,4% registada ao nível da receita média total e do decréscimo de 10,7% no número de voltas realizadas.

Os campos do Algarve foram os que precisaram de vender menos voltas para fazer face aos custos operacionais

O *break-even point* dos campos de golfe algarvios fixou-se em 19.595 voltas, menos 1.334 voltas do que as 20.929 voltas correspondentes à média nacional.

2. Enquadramento e metodologia

A informação recolhida resulta na elaboração de uma ferramenta de monitorização da performance da Indústria do Golfe

Através da realização de inquéritos às empresas responsáveis pela gestão de campos de golfe de Portugal, recolheu-se informação relativa à oferta e procura registada na indústria, preços praticados e respectivos dados financeiros. Para esse efeito, foi elaborado um inquérito, enviado no dia 17 de Fevereiro, por correio electrónico, a responsáveis de campos de golfe, tendo o período de recolha de informação decorrido até ao final de Maio. O documento apresentado é uma análise aos dados recolhidos junto de 51 campos de Golfe, relativamente aos anos de 2008 e 2009. A amostra que integra o estudo representa 64% da oferta de campos em Portugal.

A segmentação dos campos por região respeita os princípios tradicionais da indústria do golfe em Portugal. Foram recolhidos dados relativos a 3 campos no Norte, 1 no Centro, 17 em Lisboa, 26 no Algarve, 1 nos Açores e 3 na Madeira, tendo sido excluídos da análise os dados de 5 campos em Lisboa.

A Deloitte não auditou a informação financeira fornecida pelas diferentes entidades gestoras de campos de golfe em Portugal, nem emite qualquer juízo de valor sobre a mesma. Para a elaboração deste relatório, procedeu-se exclusivamente à compilação, análise da consistência e sistematização da informação financeira prestada pelas entidades inquiridas.

De forma a assegurar a confidencialidade da informação recolhida, sempre que a amostra recolhida para determinada região foi inferior a 3 respostas, os dados não foram apresentados individualmente. Neste sentido, as informações recolhidas dos campos das regiões do Centro e Açores não se apresentam em nenhuma das análises de forma detalhada, sendo apenas consideradas para o cálculo das médias nacionais.

No que concerne aos campos para os quais não foi possível obter respostas relativamente ao número de voltas disponíveis, foi efectuada uma estimativa da capacidade máxima de voltas de acordo com a tipologia do campo, horários diferenciados para períodos de Inverno e Verão e assumindo-se uma média de 4 jogadores por volta e de 365 dias de funcionamento por ano.

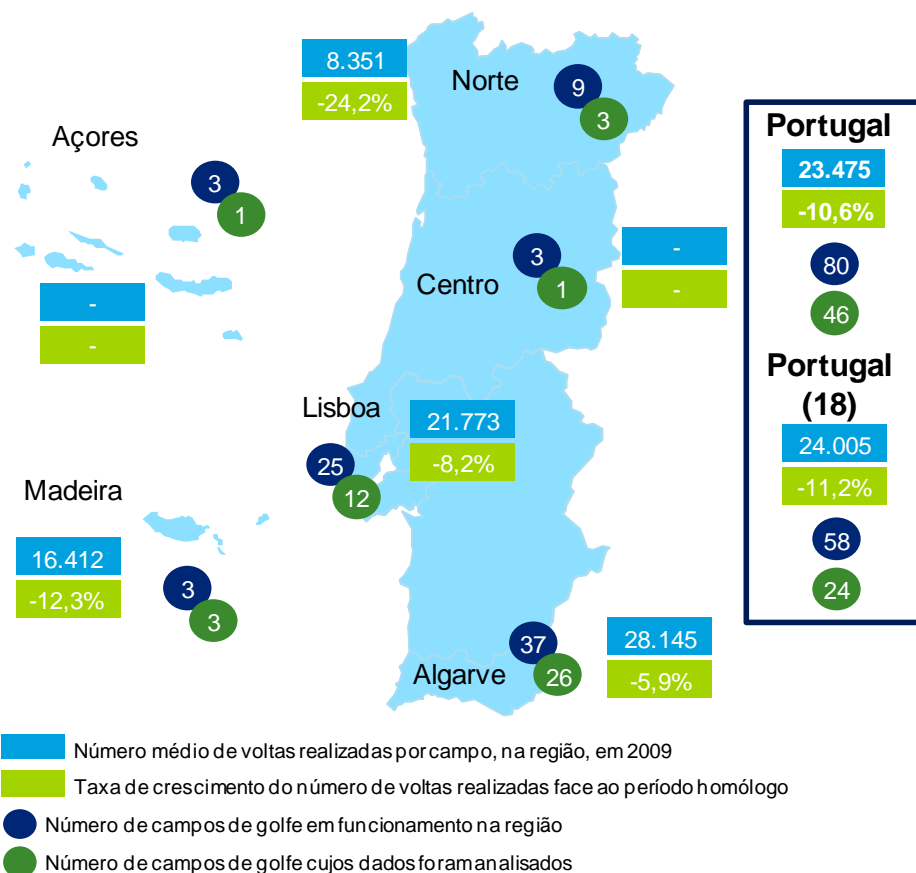
Na estimativa dos rácios e indicadores financeiros apresentados, excepto se mencionado, foram considerados os valores médios dos indicadores necessários para calcular o rácio, assumindo-se que esses são representativos da realidade da Indústria do Golfe a nível nacional.

3. Caracterização da oferta

Concentração da oferta no Algarve e em Lisboa

De acordo com informação recolhida junto do Conselho Nacional da Indústria do Golfe, estão actualmente em funcionamento 80 campos de golfe em Portugal. Como se pode observar, o Algarve (46%) é a região que concentra o maior número de campos em Portugal, seguida da região de Lisboa (31%). Estas são também as regiões mais representativas em termos de amostra recolhida, com um total de 26 campos no Algarve e 12 campos em Lisboa.

Número de campos de golfe em Portugal (2009)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal; Conselho Nacional da Indústria do Golfe.

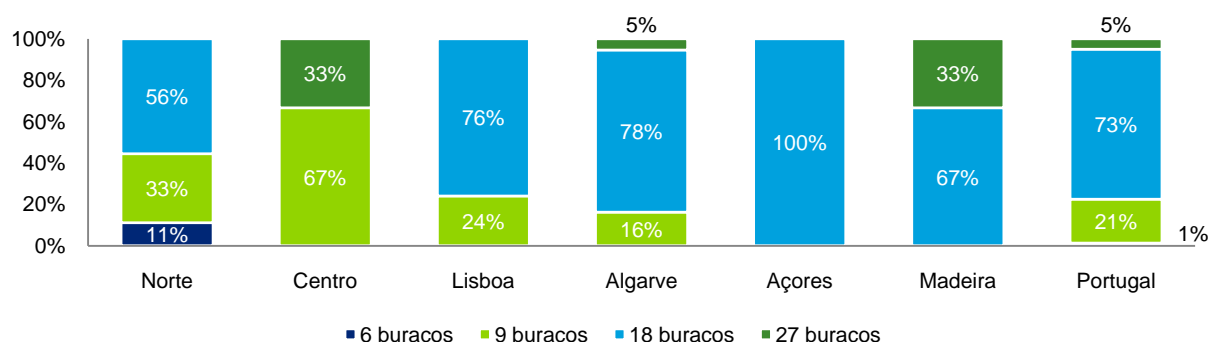
Notas: 1) a designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional. A amostra recolhida para as regiões apresentadas varia de 2008 para 2009. Para um maior detalhe consultar a Ficha Técnica (páginas 29 a 32). 2) O símbolo "-" foi utilizado para as regiões do Centro e Açores, onde o número de respostas recolhidas não permite salvaguardar a confidencialidade dos dados.

18 buracos – o standard da indústria

A tipologia de campos com "18 buracos" é a mais frequente em termos nacionais, estando presente em 73% do universo (58 campos), seguida da tipologia de campos com "9 buracos" que se encontra em 21% da oferta de campos, totalizando 17 campos.

Campos de golfe por tipologia e região

(2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) a designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

As infra-estruturas/ serviços disponibilizados variam pouco entre campos

De acordo com a amostra recolhida, verifica-se que, em termos de zonas de treino, os *putting greens* são as mais relevantes (1,3 por campo), seguindo-se as áreas de *chipping* e *bunker* (1,1 por campo em ambos os casos). No que diz respeito aos *buggies*, em média, existem 30,6 por campo.

Número médio de infra-estruturas/ serviços por campo de golfe

(2009)

Região	Driving range	Putting green	Áreas de chipping	Áreas de bunker	Buggies	Academia de Golfe
Norte (n=3)	1,0	2,0	1,7	1,3	12,7	1,0
Lisboa (n=11)	0,9	1,6	1,1	1,1	23,8	0,8
Algarve (n=24)	0,8	1,2	1,0	1,0	39,3	0,7
Madeira (n=3)	1,0	1,0	1,3	1,3	20,7	1,0
Portugal (n=43)	0,9	1,3	1,1	1,1	30,6	0,8
Portugal (18) (n=31)	0,9	1,4	1,1	1,2	33,3	0,7

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Os *courts* de ténis (1,3) e bares (1,1) são as infra-estruturas complementares mais comuns nos campos de golfe em Portugal.

Número médio de infra-estruturas/ serviços por campo de golfe

(2009)

Região	Pro Shop/ Loja de Golfe	Clubhouse	Restaurante	Bar	Spa	Court de ténis
Norte (n=3)	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0
Lisboa (n=11)	0,9	0,8	0,8	1,2	0,1	2,0
Algarve (n=24)	1,0	0,9	1,0	1,1	0,2	1,2
Madeira (n=3)	1,0	1,0	1,3	1,3	0,7	2,3
Portugal (n=43)	1,0	0,9	1,0	1,1	0,2	1,3
Portugal (18) (n=31)	0,9	0,9	0,9	1,1	0,2	1,6

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

4. Análise operacional

2009 foi um ano de contracção da actividade dos campos de golfe

Em 2009, realizaram-se, em média, 23.475 voltas por campo de golfe em Portugal. Face ao ano anterior, este registo representa uma diminuição de 10,6%, que contribuiu para a quebra de 3,9 p.p. registada ao nível da taxa de ocupação, que se fixou, em 2009, em 37,0%.

Verifica-se, adicionalmente, que o número médio de voltas comercializadas registado (21.496 voltas em 2009), representa uma diminuição de 8,3% face a 2008, o que demonstra que a contracção da actividade comercial foi inferior à contracção no número total de voltas realizadas.

Os campos do Algarve são os mais dinâmicos do país

O Algarve apresenta-se como a região onde a Indústria do Golfe tem maior dinamismo em Portugal, uma vez que registou o maior número médio de voltas realizadas (28.145), o maior número médio de voltas comercializadas (27.315) e a taxa de ocupação mais elevada (42,5%).

Número médio de voltas realizadas por campo, por região

(2009)

Região	Voltas realizadas			Voltas comercializadas			Taxa de ocupação	
	2008	2009	Δ%	2008	2009	Δ%	2008	2009
Norte (n=3)	N/D	8.351	N/D	N/D	8.245	N/D	N/D	15,8%
Lisboa (n=12)	23.719	21.773	-8,2%	23.191	21.193	-8,6%	41,4%	38,1%
Algarve (n=26)	29.907	28.145	-5,9%	27.293	27.315	0,1%	45,2%	42,5%
Madeira (n=3)	18.719	16.412	-12,3%	17.807	15.119	-15,1%	25,1%	22,0%
Portugal (n=46)	26.270	23.475	-10,6%	23.943	21.946	-8,3%	40,9%	37,0%
Portugal (18) (n=31)	27.030	24.005	-11,2%	22.965	22.056	-4,0%	43,1%	38,4%

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. Para o ano de 2008, foram recolhidos os dados referentes a 2 campos no Norte, 11 campos em Lisboa, 26 campos no Algarve, 3 campos na Madeira e 43 campos em Portugal, dos quais 30 são de 18 buracos. As amostras apresentadas para cada região dizem respeito às respostas recolhidas para 2009. 2) N/D – não disponível. 3) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional. 4) Consideram-se como voltas comercializadas as voltas realizadas por membros e as voltas de *green fees*. 5) A taxa de ocupação corresponde ao quociente entre o número de voltas realizadas e disponíveis.

Durante o ano de 2009, a procura dos sócios dos campos/ clubes contribuiu para atenuar a diminuição da actividade

Num contexto de contracção da procura verificada, observa-se que os *green fees* e as cortesias foram as categorias que mais penalizaram o número total de voltas realizadas, registando diminuições de 14,7% e 8,1%, respectivamente.

As voltas de membros diminuíram apenas 1,6% no contexto nacional, chegando a registar-se um aumento nos campos do Algarve, de 5.713 voltas em 2008, para 6.811 voltas em 2009 (variação de 19,2%).

Lisboa é a região onde os campos de golfe registaram o maior número de voltas realizadas por membros (10.421 em 2008 e 9.413 em 2009, respectivamente). Por outro lado, o Algarve destaca-se por ser a região com o maior número médio de *green fees* comercializados (22.849 voltas em 2008 e 20.146 voltas em 2009).

Número médio de voltas realizadas por campo (categoria/ região)

(2009)

Região	Membros			Green fees			Cortésias		
	2008	2009	Δ%	2008	2009	Δ%	2008	2009	Δ%
Norte (n=3)	6.947	4.901	-29,5%	4.013	3.345	-16,7%	51	105	108,6%
Lisboa (n=12)	10.421	9.413	-9,7%	12.770	11.780	-7,8%	528	580	9,9%
Algarve (n=19)	5.713	6.811	19,2%	22.849	20.146	-11,8%	1.345	1.188	-11,7%
Madeira (n=3)	6.352	6.256	-1,5%	11.455	8.935	-22,0%	912	1.221	33,9%
Portugal (n=39)	7.716	7.592	-1,6%	17.583	14.991	-14,7%	971	892	-8,1%
Portugal (18) (n=24)	9.629	8.830	-8,3%	16.222	14.107	-13,0%	1.179	1.069	-9,4%

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

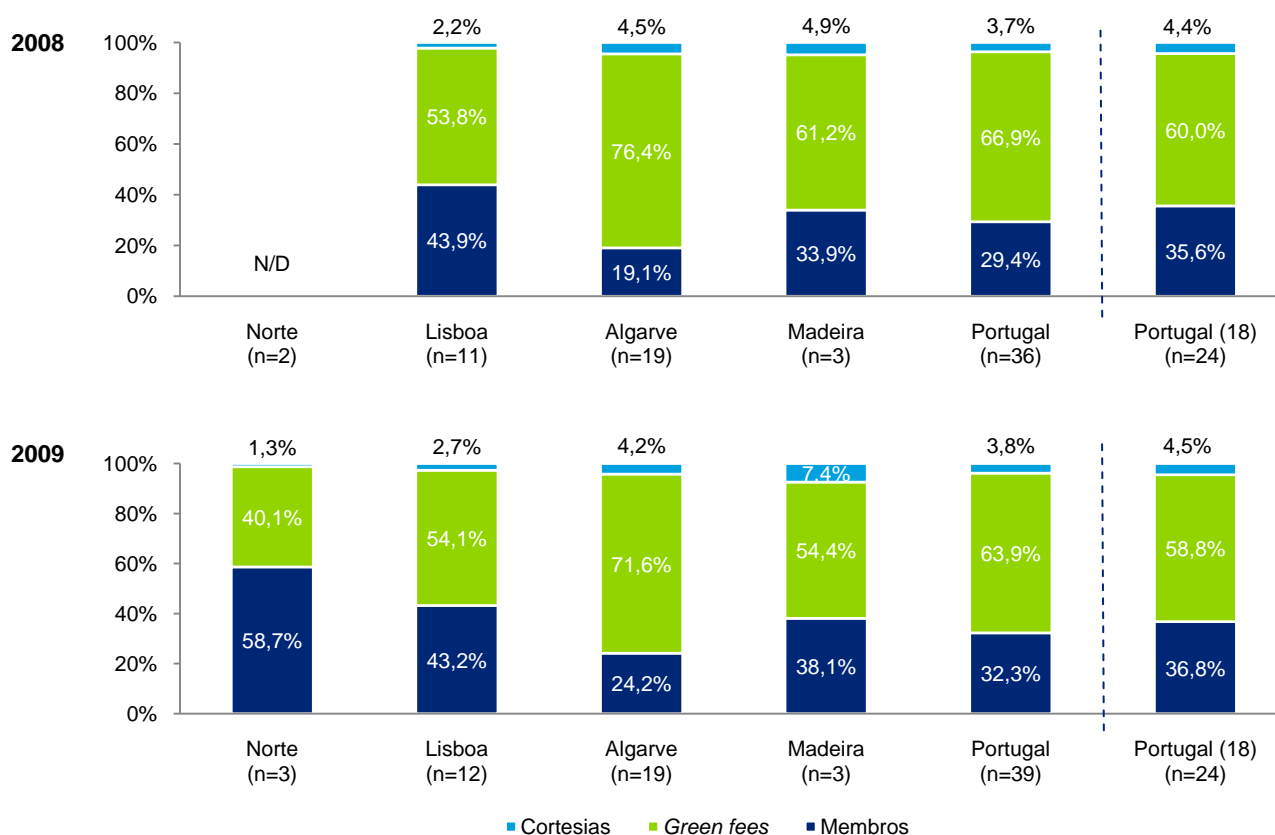
Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional. 3) Para o ano de 2008, foram recolhidos os dados referentes a 2 campos no Norte, 11 campos em Lisboa, 19 campos no Algarve, 3 campos na Madeira e 36 campos em Portugal, dos quais 24 são de 18 buracos. As amostras apresentadas para cada região dizem respeito às respostas recolhidas para 2009.

Green fees – o driver do negócio

As voltas provenientes da venda de *green fees* representaram 63,9% das voltas realizadas nos campos em Portugal, em 2009. Quanto aos membros, as voltas realizadas representam 32,3% das voltas totais, o que representa um aumento de 2,9 p.p. face a 2008.

Representatividade das categorias no total de voltas realizadas por região

(2008 e 2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) N/D – não disponível. 2) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

A manutenção dos campos exige a maior alocação de recursos humanos

Em média, cada campo de golfe emprega, directamente, 34 colaboradores, divididos pelas áreas funcionais da manutenção, *F&B*, recepção/ lojas, *caddie master*, comerciais/ administrativos e outros.

Número de colaboradores e distribuição por área funcional

(2009)

Região	Total	Manutenção	F&B	Recepção/ lojas	Caddie master	Comerciais/ administrativos	Outros
Lisboa (n=8)	41	17	5	4	6	4	5
Algarve (n=11)	34	16	4	5	3	3	3
Madeira (n=3)	35	14	5	4	5	4	3
Portugal (n=26)	34	15	5	4	4	3	3
Portugal (18) (n=18)	36	17	4	3	5	3	4

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

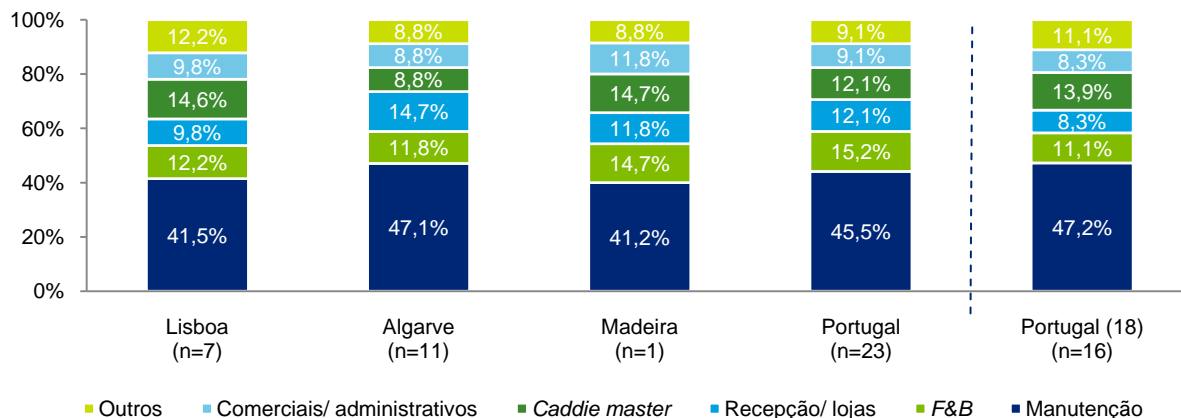
Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

A área funcional da manutenção tem um peso elevado na estrutura de recursos humanos empregue nos campos de golfe portugueses, correspondendo a cerca de 45,5% do número total de colaboradores. Seguidamente, surgem as áreas funcionais de *F&B*, recepção/ lojas e *caddie master*, cada uma representando 11,8% do número total de colaboradores.

De acordo com os dados recolhidos, refira-se ainda que o salário médio auferido para colaboradores de campos de golfe em Portugal é de 1.454€ (amostra de 21 campos).

Representatividade das áreas funcionais no número total de colaboradores

(2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

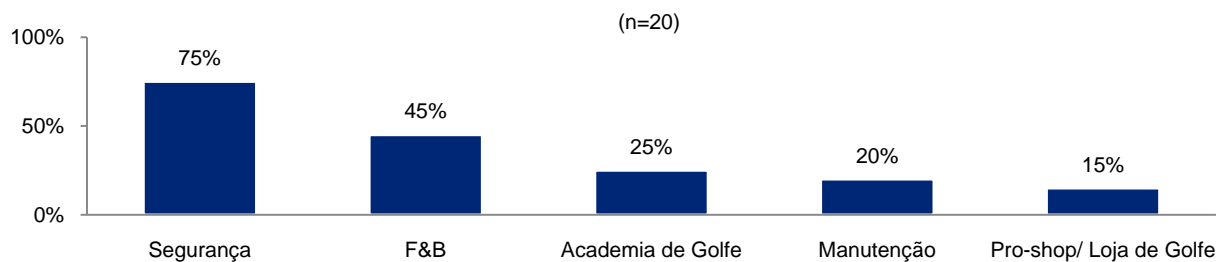
O outsourcing incide, maioritariamente, sobre actividades complementares

A segurança e o *F&B* são as actividades para as quais se recorre, com maior frequência, ao *outsourcing* em Portugal (75% e 45%, respectivamente).

Actividades com maior ligação à prática do golfe, como a manutenção dos campos ou a loja de golfe são, geralmente, mantidas *inhouse*.

Actividades desenvolvidas com recurso ao *outsourcing*

(2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: n – dimensão da amostra recolhida. A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional

5. Caracterização da procura

Golfe, ou Golf – a importância do Reino Unido

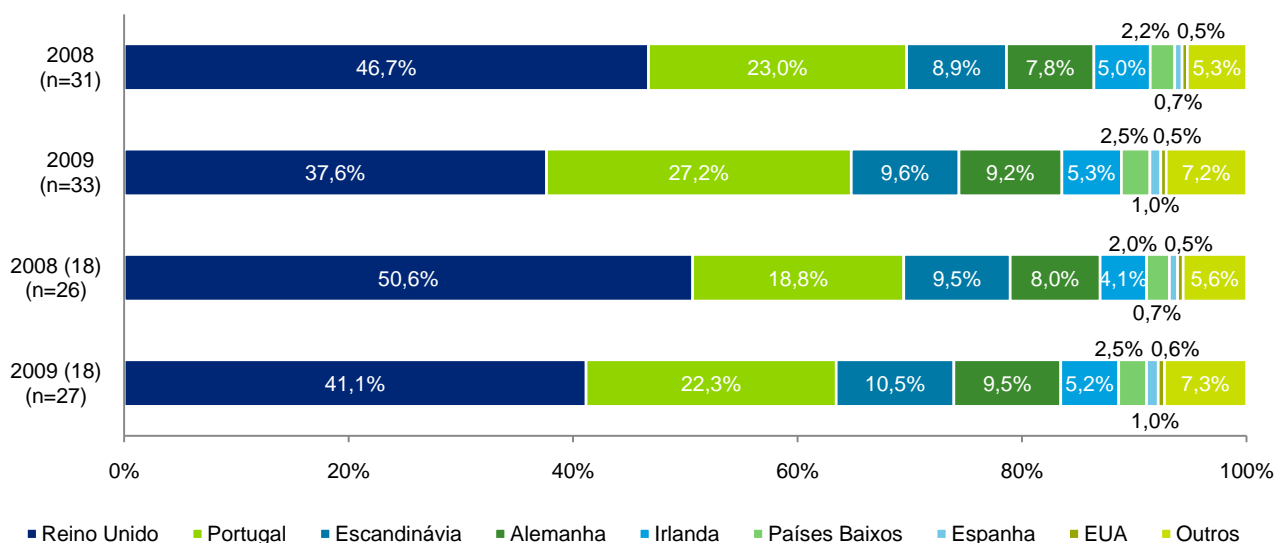
Observando a origem dos utilizadores dos campos de golfe em Portugal, verifica-se que o mercado interno é insuficiente para sustentar a indústria, uma vez que, em 2009, os utilizadores nacionais representaram apenas 27,2% do número total de voltas realizadas. Apesar disso, verifica-se que o mercado nacional assumiu uma importância acrescida, uma vez que a representatividade das voltas realizadas por utilizadores nacionais aumentou 4,2 p.p. face a 2008. Em 2009, registaram-se, em média, 6.376 voltas de utilizadores nacionais por campo de golfe.

Os utilizadores provenientes do Reino Unido assumiram, em 2009, uma importância fulcral para a actividade dos campos portugueses, sendo responsáveis por 37,6% das voltas realizadas (em média, 8.832 voltas por campo). A representatividade dos utilizadores provenientes do Reino Unido decresceu 9,1 p.p. face a 2008.

Os 3 principais mercados emissores estrangeiros manifestam preferência pela utilização de campos de golfe de 18 buracos. Nesta tipologia de campos, os utilizadores do Reino Unido, Escandinávia e Alemanha representam 61,1% das voltas realizadas. Considerando a média da amostra recolhida para todos os campos de Portugal, essa representatividade é de 56,4%.

Origem dos utilizadores dos campos de golfe – voltas realizadas

(2008 e 2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Estrangeiros no Algarve e portugueses em Lisboa

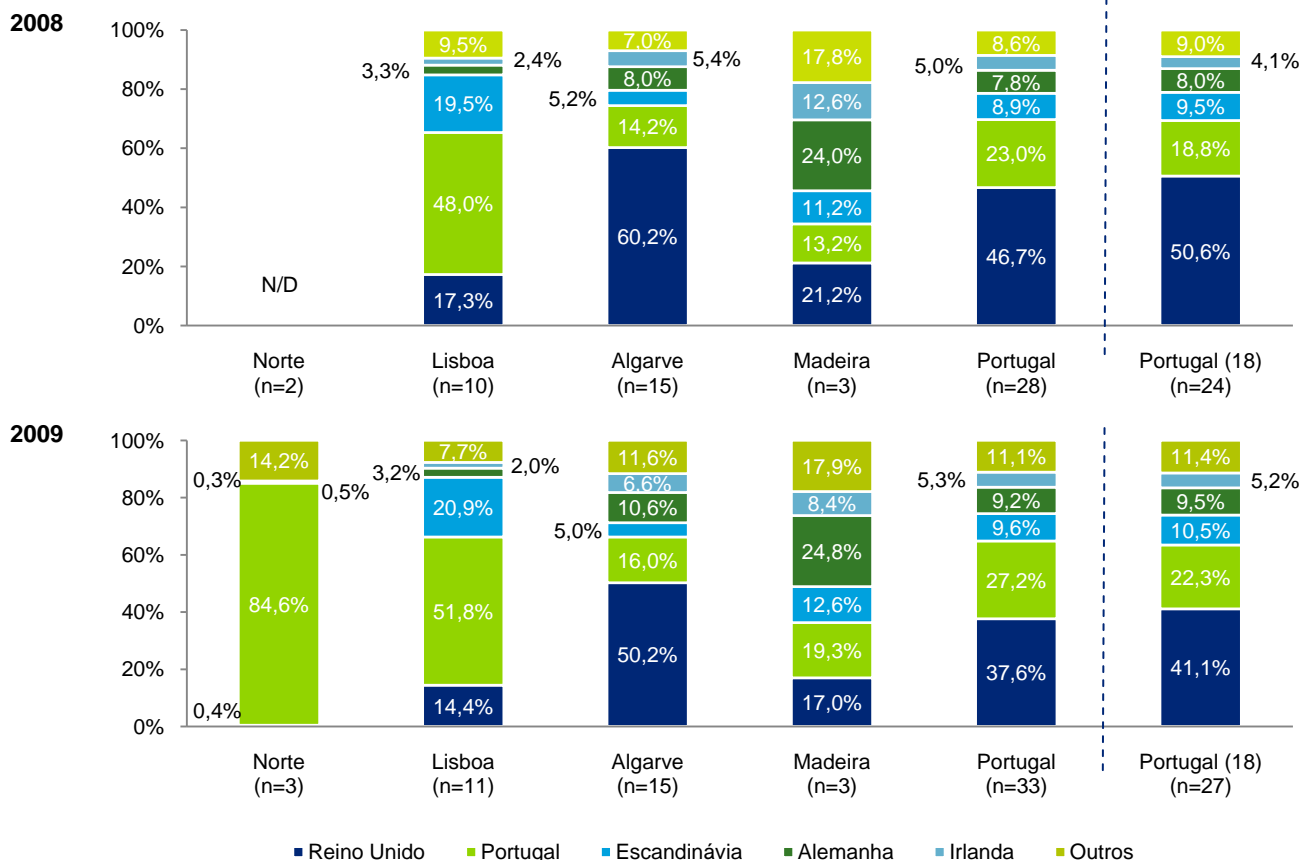
Em 2009, os campos de golfe do Algarve apresentaram a maior dependência dos mercados emissores estrangeiros, uma vez que a representatividade das voltas realizadas por utilizadores nacionais no número total de voltas ascendeu a apenas 16,0%.

Por outro lado, nos campos de golfe de Lisboa, em 2009, mais de metade das voltas registadas dizem respeito a utilizadores nacionais (51,8%), o que representa um aumento de 3,8 p.p. face a 2008.

Por sua vez, a Madeira, apresenta a distribuição mais equitativa entre nacionalidades, sendo que o mercado mais representativo é o alemão (24,8% das voltas realizadas em 2009).

Origem dos utilizadores dos campos de golfe – voltas realizadas por região

(2008 e 2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

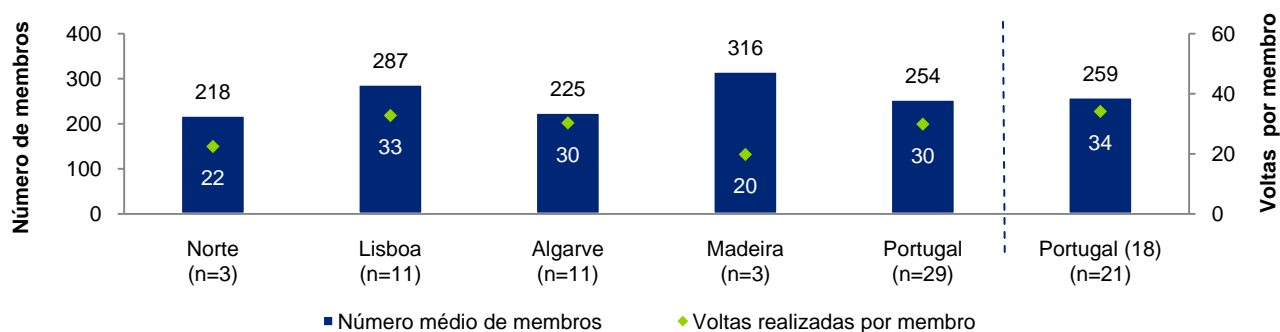
Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Os campos da Madeira contam com o maior número de membros

Os campos de golfe portugueses contam, em média, com 254 membros, que realizam cerca de 30 voltas por ano. A Madeira é a região com mais membros por campo de golfe (316), embora Lisboa seja a região onde os membros realizam mais voltas por ano (33).

Número médio de membros por campo vs. Número médio de voltas realizadas por membro

(2009)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida, correspondente aos campos que declararam o número de membros. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional. 3) As voltas realizadas por membro correspondem ao quociente do número de voltas realizadas por membros apresentado anteriormente e o número de membros por campo, correspondente à amostra apresentada.

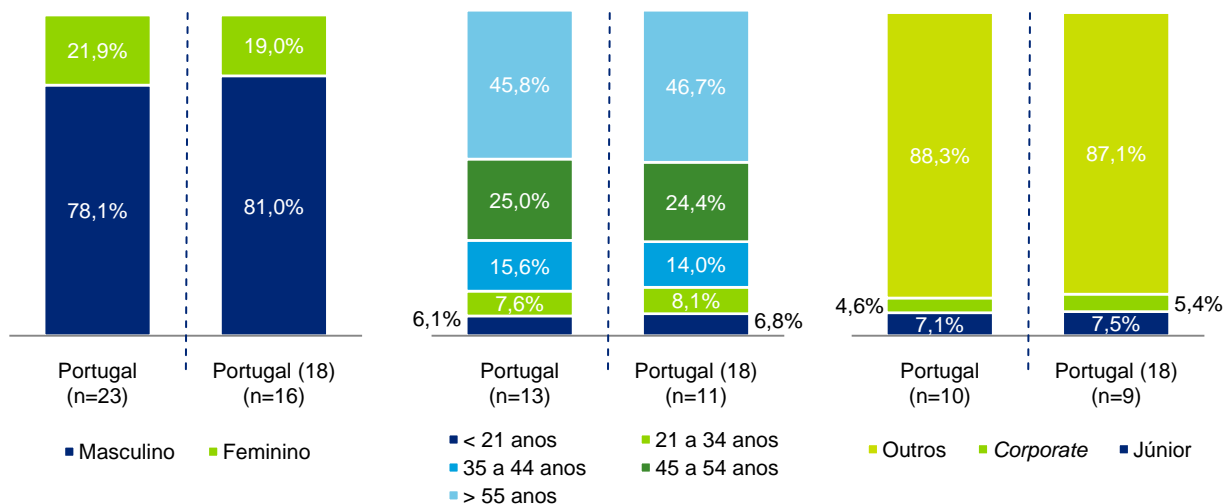
Golfe – uma modalidade para adultos

Em relação ao perfil dos utilizadores dos campos de golfe, verifica-se que 78,1% são homens, com idade superior a 44 anos (70,8%).

Os segmentos *júnior* e *corporate* são pouco expressivos, assumindo representatividades de 7,1% e 4,6%, respectivamente.

Membros por género, faixa etária e tipologia

(2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

6. Análise ao *pricing*

Os campos de golfe do Algarve destacam-se pela política de *pricing premium* praticada

O preço de admissão a um clube de golfe no Algarve ronda os 11.000€

Analisando a jóia de admissão, a média praticada pelos campos de golfe em Portugal é de 6.070€, registando-se um valor máximo de 60.000€ no Algarve, sendo ainda de realçar que, em todas as regiões, é possível encontrar campos com isenção do pagamento de jóia de admissão. No Algarve, pratica-se a jóia média mais elevada (11.200€).

No que concerne à subscrição anual, a média nacional ascende a 1.705€, podendo variar entre 400€ na Madeira e 4.770€ no Algarve. Tal como no caso da jóia de admissão, os campos de golfe do Algarve destacam-se por praticarem os preços mais elevados (subscrição anual média de 2.538€). Por outro lado, os campos de golfe da Madeira destacam-se por praticarem os preços mais reduzidos (subscrição anual média de 822€).

Jóia e subscrição anual

(2009; €)

Região	Jóia			Subscrição anual		
	Mínima	Média	Máxima	Mínima	Média	Máxima
Norte (n=3)	0	433	1.300	600	1.108	1.375
Lisboa (n=9)	0	3.939	30.000	1.115	1.581	1.875
Algarve (n=10)	0	11.200	60.000	1.300	2.538	4.770
Madeira (n=3)	0	5.000	7.500	400	822	1.070
Portugal (n=27)	0	6.070	60.000	400	1.705	4.770
Portugal (18) (n=24)	0	6.510	60.000	400	1.840	4.770

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Nem todos os campos praticam *green fees* diferenciados entre época alta e baixa

O preço médio do *green fee* de 9 buracos, em Portugal, é 57€ em época alta/ fim-de-semana, variando entre 18€ e 110€ no Algarve. Durante os períodos de época baixa/ dia-de-semana, o *green fee* de 9 buracos médio baixa para 49€, embora os valores mínimo e máximo se mantenham iguais.

Tal como no caso das jóias e subscrições anuais, no caso do *green fee* de 9 buracos, os campos do Algarve destacam-se por praticarem os preços médios mais altos (61€ em época alta/ fim-de-semana e 55€ em época baixa/ dia-de-semana). Os campos do Norte praticam os preços mais baixos (45€ em época alta/ fim-de-semana e 32€ em época baixa/ dia-de-semana).

Green fee ao balcão – 9 buracos

(2009; €)

Green fee 9 buracos						
Região	Época alta/ fim-de-semana			Época baixa/ dia-de-semana		
	Mínimo	Médio	Máximo	Mínimo	Médio	Máximo
Norte (n=3)	36	45	50	24	32	37
Lisboa (n=7)	45	58	78	30	42	60
Algarve (n=20)	18	61	110	18	55	110
Madeira (n=3)	40	53	62	40	52	58
Portugal (n=34)	18	57	110	18	49	110
Portugal (18) (n=28)	40	63	110	40	53	110

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional. 3) Para o *green fee* de 9 buracos em época baixa/ dia-de-semana, a amostra recolhida é de 33 campos de golfe para Portugal, dos quais 27 são de 18 buracos, uma vez que existe um campo de golfe que não comercializa voltas de 9 buracos durante o fim-de-semana

O *green fee* de 18 buracos médio, em Portugal, cifra-se em 94€ em períodos de época alta/ fim-de-semana, variando entre 23€ e 185€ (ambos os casos no Algarve). Já no caso dos períodos de época baixa/ dia-de-semana, o *green fee* de 18 buracos médio é de 81€, variando entre os mesmos limites do que na época alta/ fim-de-semana.

À semelhança do que se observa no caso das voltas de 9 buracos, o Norte e o Algarve mantêm-se como as regiões onde são praticados os preços mais baixos e mais elevados, respectivamente, independentemente da época do ano ou período da semana. Nos campos do Algarve, os preços médios registados são de 108€ em época alta/ fim-de-semana e 96€ em época baixa/ dia-de-semana e, nos campos do Norte, registam-se preços de 72€ em época alta/ fim-de-semana e 48€ em época baixa/ dia-de-semana.

Green fee ao balcão – 18 buracos

(2009; €)

Green fee 18 buracos						
Região	Época alta/ fim-de-semana			Época baixa/ dia-de-semana		
	Mínimo	Médio	Máximo	Mínimo	Médio	Máximo
Norte (n=3)	60	72	80	40	48	53
Lisboa (n=8)	65	85	113	50	67	90
Algarve (n=21)	23	108	185	23	96	185
Madeira (n=3)	70	86	97	70	85	97
Portugal (n=37)	23	94	185	23	81	185
Portugal (18) (n=31)	58	103	185	44	89	185

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional

Praticam-se preços específicos para lições de golfe e utilização de *driving ranges*

Analisando o preço horário das lições de golfe leccionadas nos campos portugueses, verifica-se que a média é de 51€, podendo variar entre 30€ na Madeira e 80€ no Algarve.

Para ter acesso ao *driving range*, verifica-se que, em média, o preço de cada bola é de 0,09€. Uma ficha tem um custo de 4,94€, permitindo a utilização de 42 bolas.

Os campos de golfe da Madeira apresentam o preço médio por bola mais elevado (0,13€) e os do Norte o preço médio por bola mais reduzido (0,08€).

Lições de golfe e *driving range*

(2009; €)

Região	Lições de golfe (hora)			<i>Driving range</i> (bola)		
	Mínimo	Médio	Máximo	Mínimo	Médio	Máximo
Norte (n=3)	40	43	50	0,06	0,07	0,09
Lisboa (n=9)	35	51	60	0,06	0,08	0,10
Algarve (n=12)	40	63	80	0,08	0,11	0,17
Madeira (n=3)	30	43	60	0,10	0,13	0,17
Portugal (n=29)	30	51	80	0,06	0,12	0,60
Portugal (18) (n=22)	30	50	80	0,06	0,09	0,17

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional. 3) As amostras apresentadas dizem respeito aos preços das fichas de *driving range*. Em relação aos preços das lições de golfe, as amostras recolhidas foram de 3 campos no Norte, 9 em Lisboa, 9 no Algarve, 3 na Madeira e 26 em Portugal, dos quais 25 são de 18 buracos. 4) Para a análise dos preços praticados para ter acesso aos *driving ranges*, calculou-se o quociente entre o preço das fichas e o número de bolas por ficha, de forma a obter o preço de cada bola.

7. Análise financeira

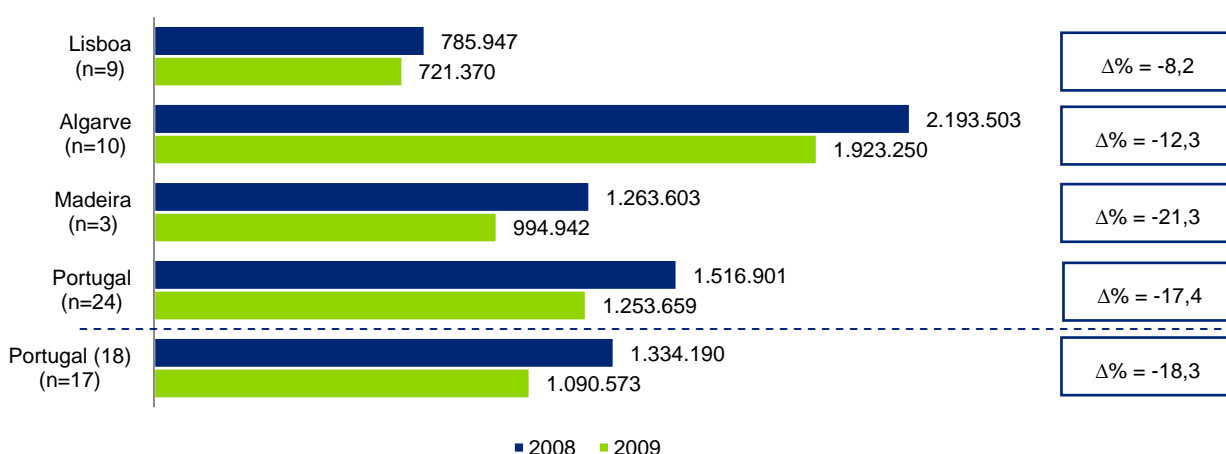
Composição das receitas dos campos de golfe

Em 2009, os campos do Algarve registaram receitas médias inferiores a 2 milhões €

De 2009 para 2008, registou-se um decréscimo de 17,4% ao nível das receitas médias por campo. Esta variação é justificada por uma quebra de 263.242€ no valor das receitas totais, que se fixou, em 2009, em 1.253.659€.

Evolução das receitas

(2008 e 2009; €)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

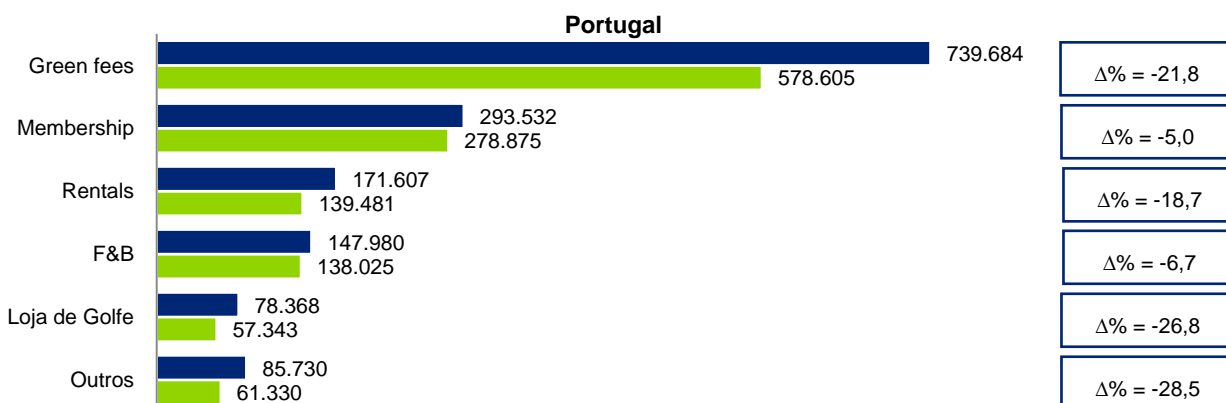
Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. Os valores apresentados dizem respeito ao ano de 2009. Para 2008, a amostra recolhida foi de 8 campos em Lisboa, 10 no Algarve, 3 na Madeira e 22 e Portugal, 16 dos quais de 18 buracos. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

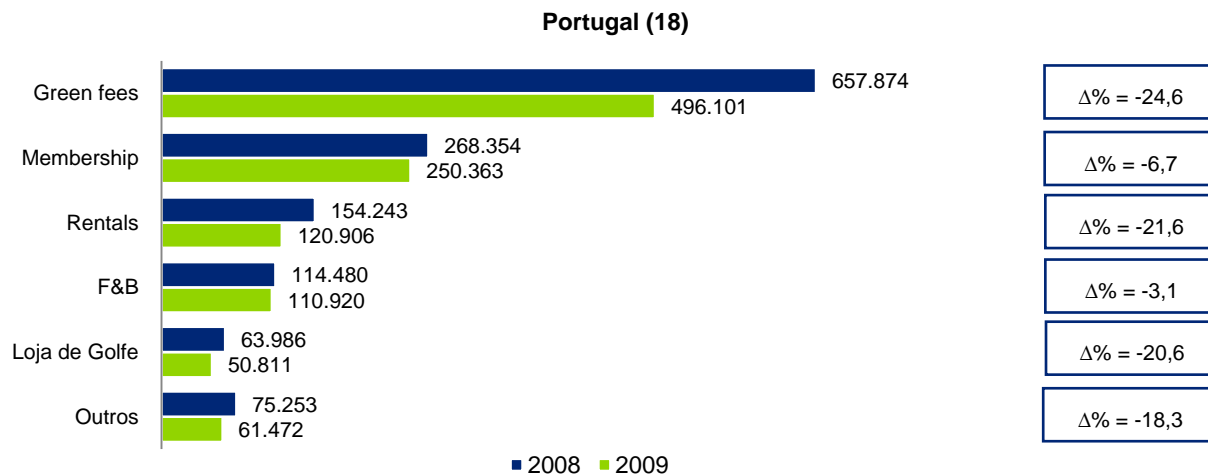
A comercialização de *green fees* constitui a principal fonte de receita

Analisando a composição das receitas, verifica-se que a componente de *green fees* registaram um decréscimo de 21,8%, de 2008 para 2009, fixando-se em 578.605€. As receitas de *membership* foram as que menos decresceram (5,0%), fixando-se, em 2009, em 278.875€.

Evolução das receitas (cont.)

(2008 e 2009; €)





Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. Para 2008, a amostra recolhida foi de 8 campos em Lisboa, 10 no Algarve, 3 na Madeira e 22 e Portugal, 16 dos quais de 18 buracos. Para 2009, a amostra recolhida foi de 9 campos em Lisboa, 10 no Algarve, 3 na Madeira e 24 e Portugal, 17 dos quais de 18 buracos. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

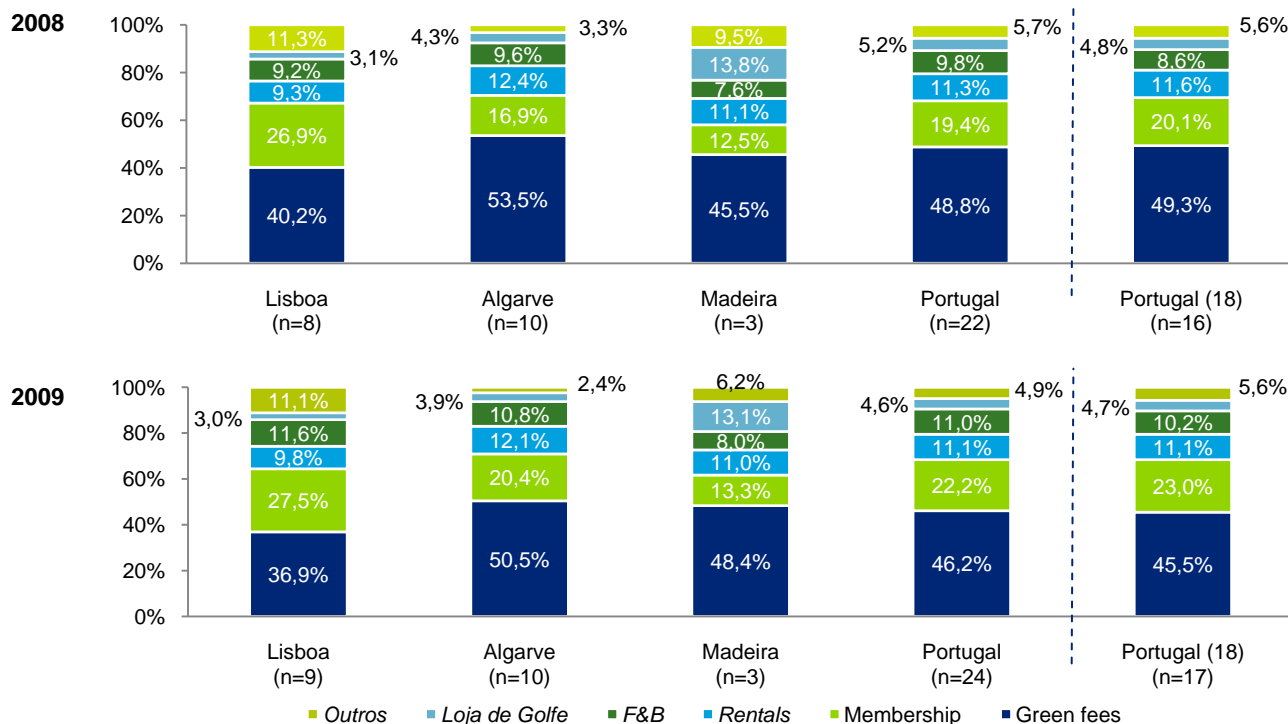
A receita de voltas representa 68% da receita total

Cerca de 46,2% das receitas de campos de golfe em Portugal, em 2009, foram originadas pela venda de *green fees*, seguindo-se as receitas de *membership*, que ascenderam a 22,2% da receita total.

Os campos de golfe do Algarve são aqueles onde as receitas originadas pela venda de *green fees* são mais representativas (50,5%), no entanto os campos de Lisboa, são aqueles onde as receitas de *membership* têm a maior representatividade (27,5%).

Composição da estrutura de receitas

(2008 e 2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Num contexto de redução da actividade, as principais componentes da receita sofreram reduções significativas

Os campos de golfe de Lisboa registaram, em 2008, receitas médias de 833.350€, ou seja, menos de metade do valor alcançado pelos campos do Algarve, que se fixou em 2.193.503€. Em 2009, apesar de ambas as regiões terem sofrido reduções no volume médio de facturação, os campos de Lisboa mantiveram-se como os que apresentam menor capacidade de gerar receita, com um volume de negócios de 759.947€, face ao volume de negócios dos campos do ALgarve, que ascende, em média, a 1.923.250€.

Os campos de Lisboa destacam-se por serem aqueles onde as receitas originadas pela utilização do *driving range* são as mais elevadas, tanto em 2008 (12.528€), como em 2009 (13.559€). Quanto aos campos de golfe da Madeira, são aqueles onde as receitas da loja de golfe são mais elevadas em ambos os anos em análise (174.243€ em 2008 e 130.279€ em 2009).

Composição da estrutura de receitas (cont.)

(2008; €)

Região	Receita total	Green fees	Membership	Rentals	F&B	Loja de Golfe	Eventos/ Patrocínios	Driving range	Academia de Golfe	Outros
Lisboa (n=8)	833.350	335.079	224.439	77.356	76.889	25.696	34.463	12.528	18.045	28.857
Algarve (n=10)	2.193.503	1.173.948	370.192	271.790	210.392	95.217	2.806	22.729	8.646	37.782
Madeira (n=3)	1.263.603	575.347	157.941	140.053	96.551	174.243	70.493	11.390	7.903	29.680
Portugal (n=22)	1.516.901	739.684	293.532	171.607	147.980	78.368	24.600	16.816	12.600	31.714
Portugal (18) (n=16)	1.334.190	657.874	268.354	154.243	114.480	63.986	19.838	12.022	12.017	31.377

Composição da estrutura de receitas (cont.)

(2009; €)

Região	Receita total	Green fees	Membership	Rentals	F&B	Loja de Golfe	Eventos/ Patrocínios	Driving range	Academia de Golfe	Outros
Lisboa (n=9)	759.947	280.793	209.062	74.627	88.015	22.848	21.741	13.559	12.756	36.545
Algarve (n=10)	1.923.250	970.695	392.998	232.275	206.942	74.634	5.174	22.283	7.886	10.364
Madeira (n=3)	994.942	481.428	132.564	109.101	79.700	130.279	15.901	9.098	9.946	26.925
Portugal (n=24)	1.253.659	578.605	278.875	139.481	138.025	57.343	12.974	16.066	10.902	21.388
Portugal (18) (n=17)	1.090.573	496.101	250.363	120.906	110.920	50.811	13.320	12.067	9.641	26.444

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

O revPUR decresceu 4,3€, fixando-se em 53,4€

O *Revenue per Utilized Round* (revPUR) exprime a relação entre as receitas totais e as voltas realizadas no campo de golfe.

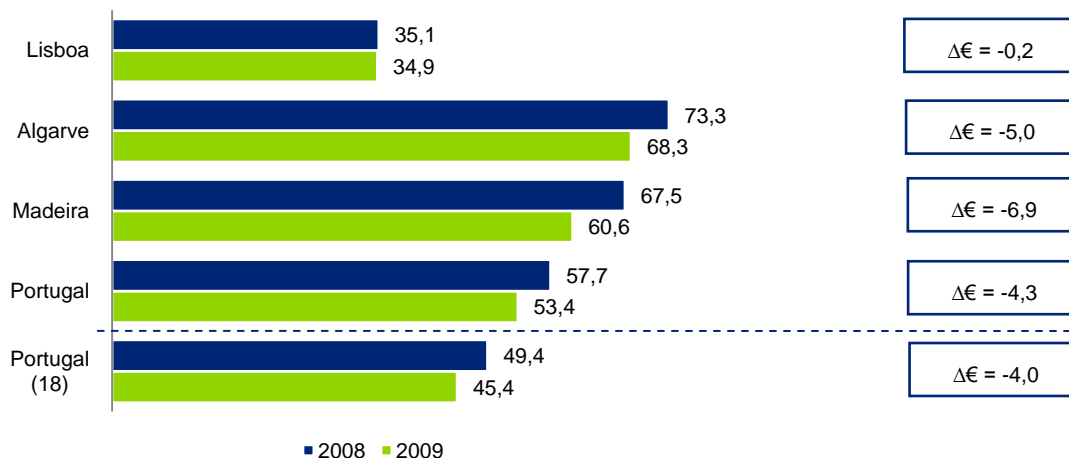
Em 2009, este indicador fixou-se em 53,4€, menos 4,3€ do que no ano anterior. Este decréscimo foi determinado pela redução de 17,4% ao nível da receita média total, enquanto o número de voltas realizadas decresceu 10,6%.

Verifica-se que os campos do Algarve são aqueles onde este indicador é mais elevado (68,3€, em 2009), apesar de uma redução de 5,0€ face ao período homólogo.

Por outro lado, os campos de golfe de Lisboa apresentam um revPUR de 34,9€ em 2009 e, apesar de terem registado a menor diminuição deste indicador entre os anos em análise (0,2€), mantêm-se como aqueles onde este indicador é mais baixo, dado o reduzido volume de negócios médio registado em 2009 (759.947€).

revPUR – voltas realizadas

(2008 e 2009; €)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) Os valores de revPUR apresentados correspondem ao rácio entre a receita total e o número de voltas realizadas. Para este cálculo, utilizaram-se os montantes de receita média e voltas realizadas apresentados anteriormente. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

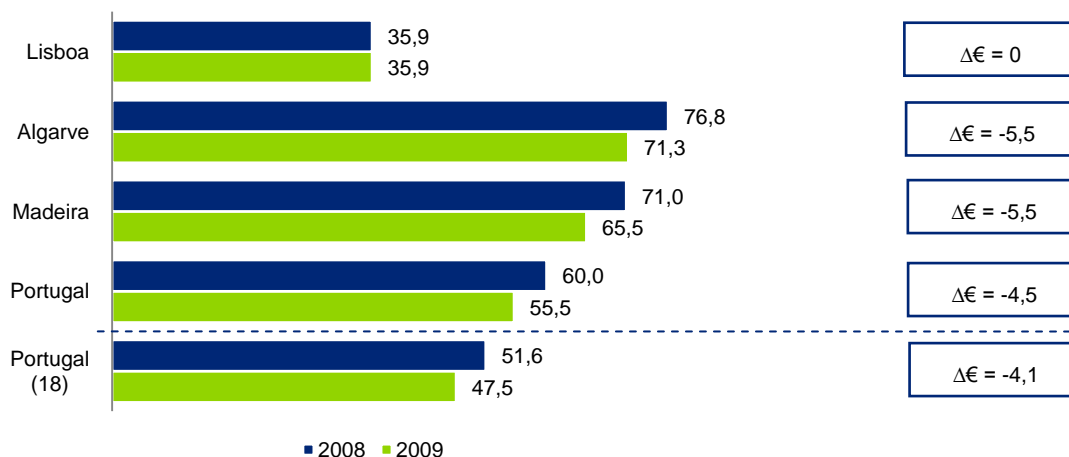
Se considerarmos apenas as voltas comercializadas, ou seja, se excluirmos da análise as cortesias concedidas, o revPUR fixou-se em 55,5€, o que representa uma diminuição de 4,5€ em relação ao período homólogo.

Os campos de golfe algarvios são, à semelhança do caso em que se consideram as voltas realizadas, aqueles onde o revPUR é mais elevado, ascendendo a 71,3€ em 2009.

Da mesma forma, os campos de Lisboa mantêm-se como aqueles onde o revPUR é mais baixo (35,9€ em 2009), embora este indicador tenha mantido o seu valor face a 2008.

revPUR – voltas comercializadas

(2008 e 2009; €)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) Os valores de revPUR apresentados correspondem ao rácio entre a receita total e o número de voltas comercializadas, ou seja, as voltas realizadas por membros e as voltas correspondentes à comercialização de *green fees*. Para este cálculo, utilizaram-se os montantes de receita média e voltas de membros e de *green fees* apresentados anteriormente. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

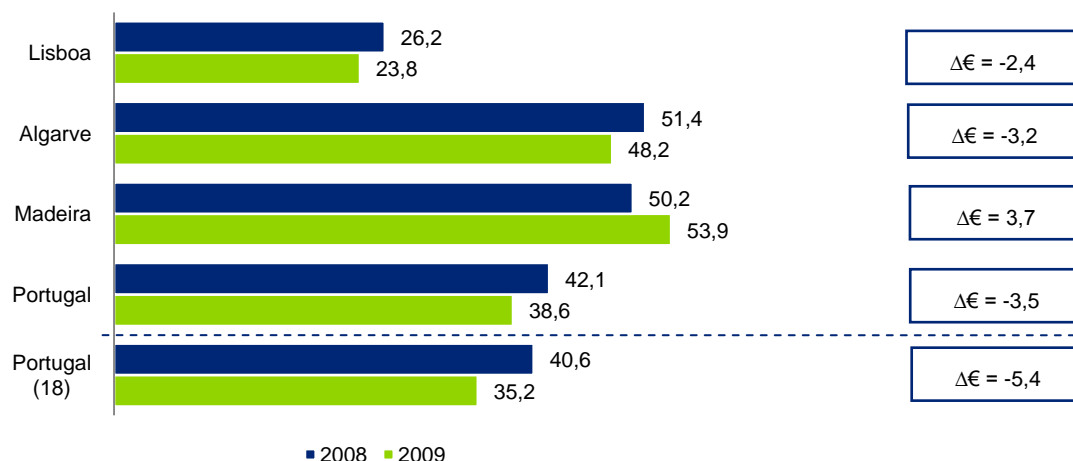
No Algarve, em 2009, cada volta realizada por um membro gerou mais receita do que um *green fee* vendido

Em 2009, cada *green fee* comercializado gerou uma receita de 38,6€, menos 3,5€ do que no ano anterior.

Em relação à rentabilidade de cada *green fee* comercializado, verifica-se que os campos da Madeira ultrapassaram os do Algarve de 2008 para 2009, registando-se receitas médias de 53,9€ e 48,2€ por *green fee* comercializado, respectivamente.

Receitas médias de *green fee* por volta realizada

(2008 e 2009; €)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

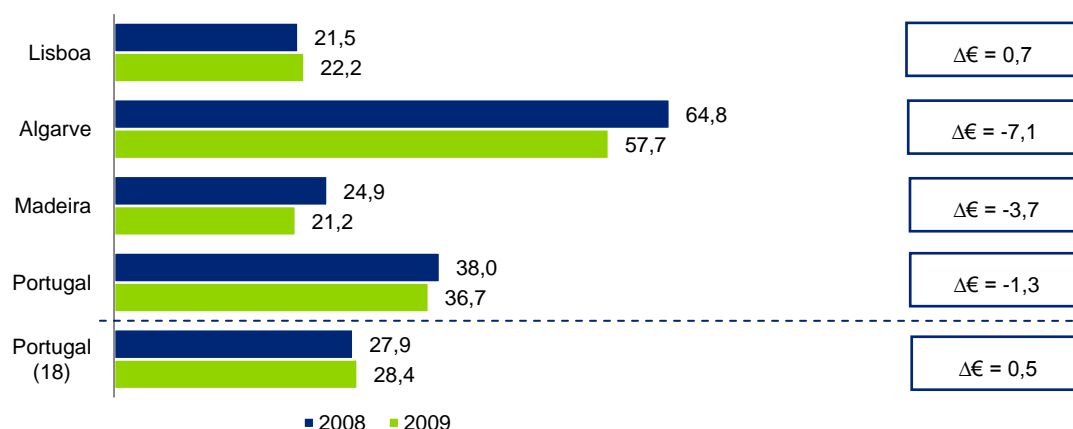
Notas: 1) Os valores de receita média apresentados correspondem ao rácio entre a receita originada pela comercialização de *green fees* e o número de voltas originadas pela comercialização de *green fees*. Para este cálculo, utilizaram-se os montantes de receita de *green fees* e voltas de *green fees* apresentados anteriormente. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Em relação às receitas geradas por membros, a média registada para Portugal, em 2009, foi de 36,7€ por volta realizada, o que representa uma diminuição de 1,3€ face a 2008.

Este indicador é inferior à receita média de *green fee* por volta realizada em todas as regiões excepto no Algarve, onde a receita média de *membership* por volta realizada se fixou, em 2009, em 57,7€ (o valor mais elevado em Portugal, apesar da redução de 7,1€ face a 2008).

Receitas médias de *membership* por volta realizada

(2008 e 2009; €)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) Os valores de receita média apresentados correspondem ao rácio entre a receita originada pela comercialização de jóias de admissão e subscrições anuais e o número de voltas realizadas por membros. Para este cálculo, utilizaram-se os montantes de receita de *membership* e voltas de membros apresentados anteriormente. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Composição dos custos operacionais de campos de golfe

Os custos operacionais registaram uma diminuição de 11,5%, insuficiente para fazer face à quebra de 17,4% sentida ao nível da receita

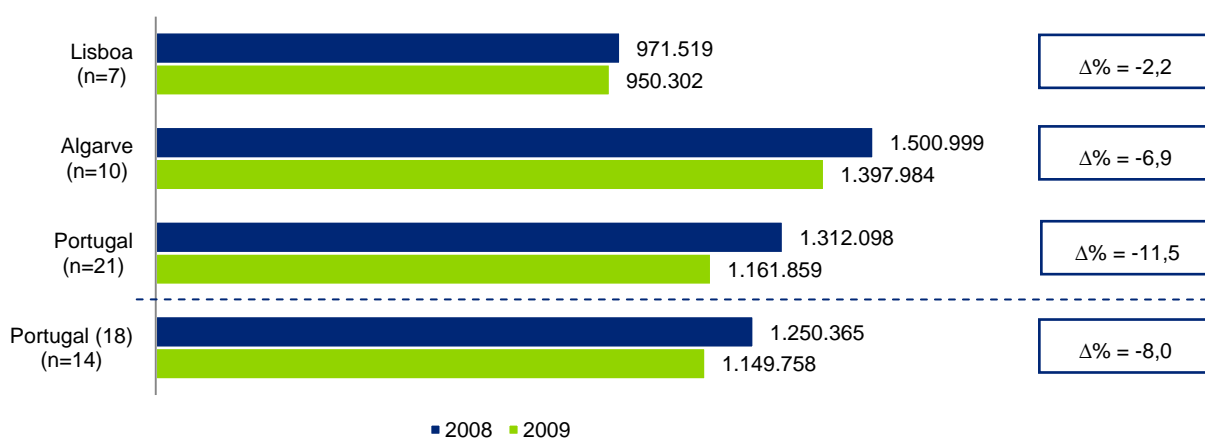
Em 2009, os custos operacionais médios por campo de golfe ascenderam a 1.161.859€, o que representa uma diminuição de 11,5% face ao ano anterior.

Os campos do Algarve foram aqueles onde o montante de custos operacionais médios foi mais elevado (1.397.984€). Verifica-se, adicionalmente, que esta foi a região onde a redução do valor dos custos foi menor entre os dois anos em análise (6,9%).

Os campos de 18 buracos alcançam uma estrutura de custos inferior à de generalidade dos campos (menos 12.101€), registando, em 2009, um custo operacional médio de 1.149.758€.

Evolução dos custos operacionais

(2008 e 2009; €)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. Os valores apresentados dizem respeito ao ano de 2009. Para 2008, a amostra recolhida foi de 6 campos em Lisboa, 10 no Algarve e 19 em Portugal, 13 dos quais eram de 18 buracos. A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

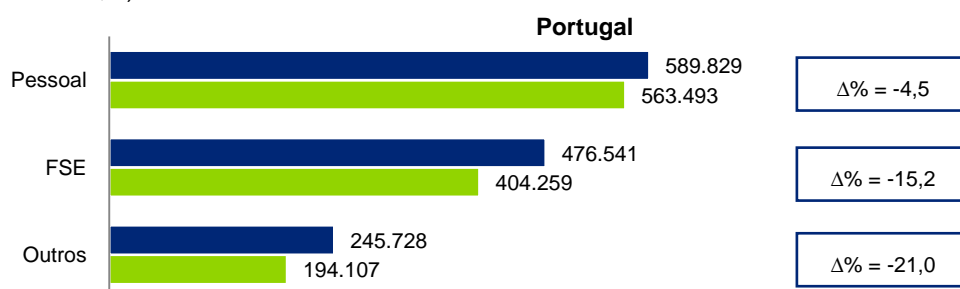
Os custos com o pessoal são os mais representativos num campo de golfe

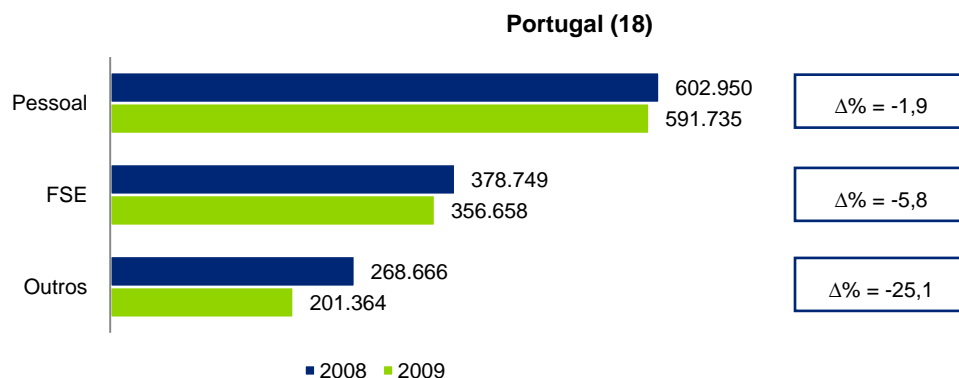
Em 2009, os custos com o pessoal ascenderam a 563.493€, verificando-se que foram a categoria de custos em que se registou a menor diminuição entre os períodos em análise (4,5%).

Embora os campos de 18 buracos suportem uma estrutura de custos operacionais inferior, tal como mencionado anteriormente, verifica-se que a componente dos custos com o pessoal é, nesta tipologia de campos, mais elevada (591.735€ em 2009) e que a sua redução foi ainda menor (1,9% de 2008 para 2009).

Evolução dos custos operacionais (cont.)

(2008 e 2009; €)





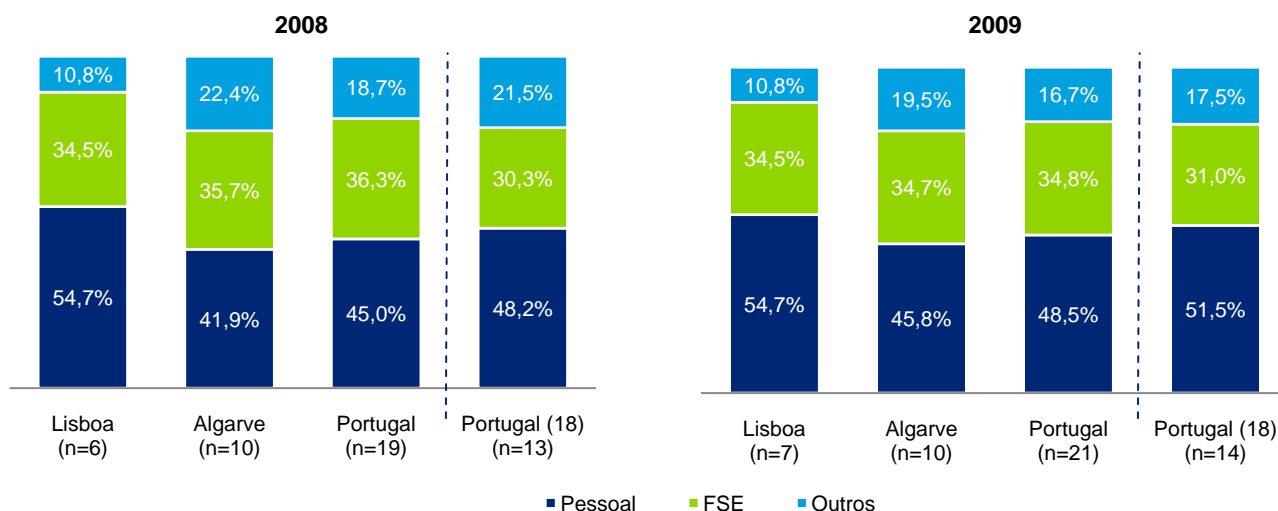
Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. Para o ano de 2008 foram recolhidas as respostas de 6 campos em Lisboa, 10 no Algarve e 19 em Portugal, 13 dos quais de 18 buracos. Para o ano de 2009 foram recolhidas as respostas de 7 campos em Lisboa, 10 no Algarve e 21 em Portugal, 14 dos quais de 18 buracos. 2) Os custos de FSE incluem, entre outras, as rubricas de *marketing*, promoção e publicidade e eventos/ patrocínios. 3) A rubrica “Outros” inclui, entre outros, os consumos com a aquisição de comidas e bebidas. 4) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Os custos com o pessoal são, tal como mencionado anteriormente, os custos mais elevados num campo de golfe, ascendendo a 45,0% e 48,5% dos custos operacionais totais em 2008 e 2009, respectivamente. A rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) surge de seguida, representando 36,3% e 34,8% dos custos operacionais totais em 2008 e 2009, respectivamente.

Composição da estrutura de custos operacionais

(2008 e 2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A rubrica “FSE” inclui, entre outros, os custos de *marketing*, promoção e publicidade e eventos/ patrocínios. 3) A rubrica “Outros” inclui, entre outros, os consumos com a aquisição de comidas e bebidas. 4) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

No ano de 2008, os custos médios operacionais foram de 1.312.098€ nos campos de golfe portugueses. Conforme mencionado anteriormente, a rubrica de custos com o pessoal, com um valor de 589.829€, era a mais representativa.

No que diz respeito ao ano de 2009, os custos médios totais anuais dos campos de golfe portugueses fixaram-se em 1.161.859€, o que representa uma variação negativa de 11,5% face ao ano anterior. À semelhança do que sucedeu em 2008, os custos com o pessoal foram os mais representativos, cifrando-se em 563.493€, o que representa um decréscimo de 4,5% face ao ano anterior.

Composição da estrutura de custos operacionais (cont.)

(2008; €)

Região	Custo total	Pessoal	FSE	Outros
Lisboa (n=5)	971.519	524.953	343.862	102.705
Algarve (n=10)	1.500.999	628.330	536.095	336.574
Portugal (n=16)	1.312.098	589.829	476.541	245.728
Portugal (18) (n=11)	1.250.365	602.950	378.749	268.666

Composição da estrutura de custos operacionais (cont.)

(2009; €)

Região	Custo total	Pessoal	FSE	Outros
Lisboa (n=6)	950.302	520.180	327.772	102.350
Algarve (n=10)	1.397.984	640.257	484.700	273.027
Portugal (n=18)	1.161.859	563.493	404.259	194.107
Portugal (18) (n=12)	1.149.758	591.735	356.658	201.364

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A rubrica “FSE” inclui, entre outros, os custos de *marketing*, promoção e publicidade e eventos/ patrocínios. 3) A rubrica “Outros” inclui, entre outros, os consumos relacionados com a aquisição de comidas e bebidas. 4) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

A manutenção assume uma importância relevante nos custos de um campo de golfe

A manutenção é a rubrica que assume maior peso ao nível dos custos com Fornecimentos e Serviços Externos, cifrando-se em 150.947€, o que representa uma diminuição de 9,6% face ao ano anterior.

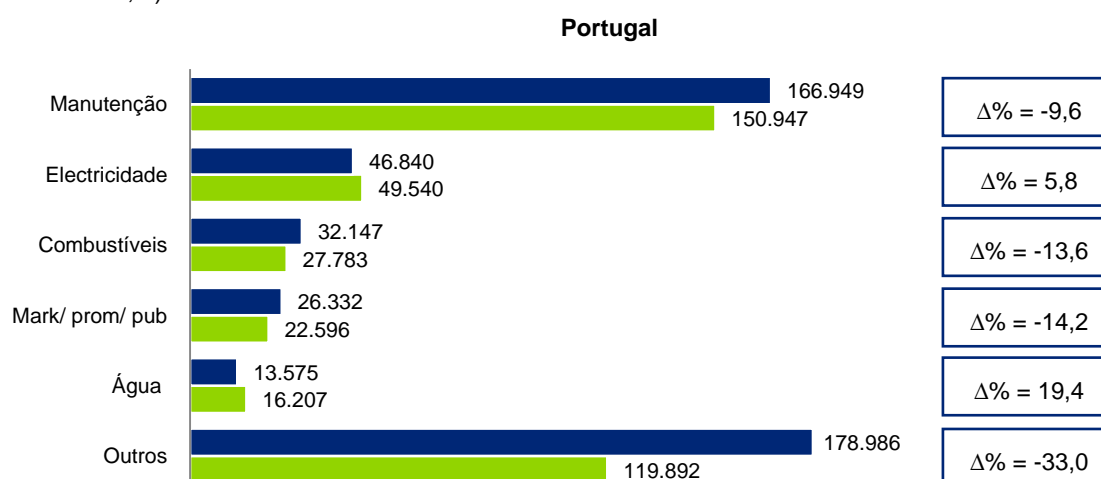
Os custos com o abastecimento de água foram os que sofreram o maior aumento entre os anos analisados, fixando-se 16.207€ em 2009, mais 19,4% que no ano anterior.

Nos campos de 18 buracos, verificou-se um aumento de 1,0% nos custos de manutenção, que se fixaram, em 2009, em 133.902€.

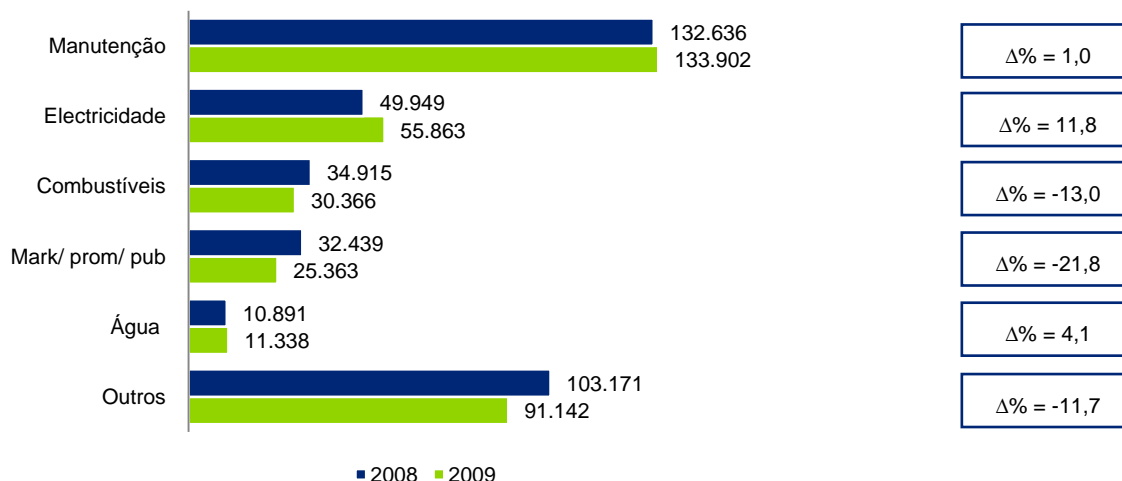
Os custos com o abastecimento de electricidade foram os que mais aumentaram de 2008 para 2009, fixando-se em 55.863€ nesta tipologia de campos.

Evolução dos custos operacionais – Fornecimentos e Serviços Externos

(2008 e 2009; €)



Portugal (18)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. Para o ano de 2008 foram recolhidas as respostas de 6 campos em Lisboa, 10 no Algarve e 19 e Portugal, 13 dos quais de 18 buracos. Para o ano de 2009 foram recolhidas as respostas de 7 campos em Lisboa, 10 no Algarve e 21 e Portugal, 14 dos quais de 18 buracos. 2) A rubrica “Mark/ prom/ pub” inclui, entre outros, os custos relacionados com *marketing*, promoção e publicidade e eventos/ patrocínios. 3) A Rubrica “Outros” inclui, entre outros, os consumos relacionados com a aquisição de comidas e bebidas. 4) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Performance financeira

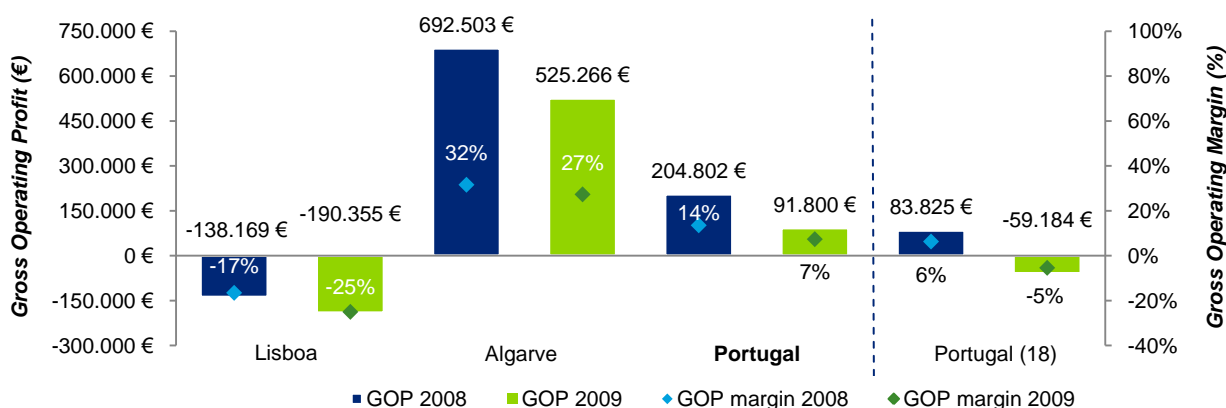
Os campos de golfe do Algarve obtêm resultados financeiros superiores à média de Portugal

Em 2009, os campos de golfe portugueses geravam, em média, um resultado operacional (*Gross Operating Profit*) de 91.800€ que, expresso em relação ao nível médio de receitas, representa 7% (*Gross Operating Profit Margin*). Estes resultados são inferiores aos registados em 2008 (*Gross Operating Profit* de 204.802€ e *Gross Operating Profit Margin* de 14%), uma vez que, entre os anos analisados, se verificou uma diminuição do nível médio de receita foi superior à redução dos custos operacionais.

Das regiões analisadas, verifica-se que o Algarve obteve resultados acima da média nacional, bem como da região de Lisboa, apresentando um resultado operacional de 525.266€, que representa 27% das receitas geradas.

Gross Operating Profit (GOP)

(2008 e 2009)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) O GOP corresponde à diferença entre os valores de receita total e custos operacionais apresentados anteriormente. 2) n – dimensão da amostra recolhida. 3) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional. Os valores das voltas realizadas por membro dizem respeito apenas aos campos que responderam ao número de associados ao campo de golfe e voltas realizadas pelos mesmos. Esta amostra integra 25 campos em Portugal, dos quais 19 são de 18 buracos.

A conta de resultados permite detectar quais as rubricas financeiras que têm maior representatividade em termos da receita gerada

Utilizando os valores apurados ao longo da presente análise financeira, foi montada a conta de resultados de um campo de golfe, apresentada sob a forma de uma demonstração financeira.

Demonstração financeira de um campo de golfe

(2009; valores médios)

Rubrica	Portugal		Portugal (18)	
	Valor	% Receitas	Valor	% Receitas
Receitas				
Green fees	578.605	46%	496.101	46%
Membership	278.875	22%	250.363	23%
Rentals	139.481	11%	120.906	11%
Food & Beverage	138.025	11%	110.920	10%
Loja de Golfe	57.343	5%	50.811	5%
Driving range	16.066	1%	12.067	1%
Academia de Golfe	10.902	1%	9.641	1%
Outros	34.362	3%	39.764	4%
Receitas totais	1.253.659	100%	1.090.573	100%
Custos				
Pessoal	563.493	45%	591.735	54%
FSE	404.259	32%	356.658	33%
Manutenção	150.947	12%	133.902	12%
Electricidade	49.540	4%	55.863	5%
Combustíveis	27.783	2%	30.366	3%
Marketing, promoção e publicidade ¹⁾	22.596	2%	25.363	3%
Água	16.207	1%	11.338	1%
Outros	119.892	10%	91.142	9%
Outros ²⁾	194.107	15%	201.364	18%
Custos totais	1.161.859	93%	1.149.758	105%
GOP	91.800	7%	-59.184	-5%

Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal

Notas: 1) Inclui, entre outros, os custos de eventos/ patrocínios. 2) Inclui, entre outros, os consumos relacionados com a aquisição de comidas e bebidas. 3) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional. 4) Alguns valores foram arredondados para que a soma das representatividades das categorias que os compõe somassem o valor agregado correcto.

Os campos de golfe do Algarve são os que necessitam de comercializar menos voltas para atingir o *break-even*, resultado da sua acrescida capacidade de gerar receitas

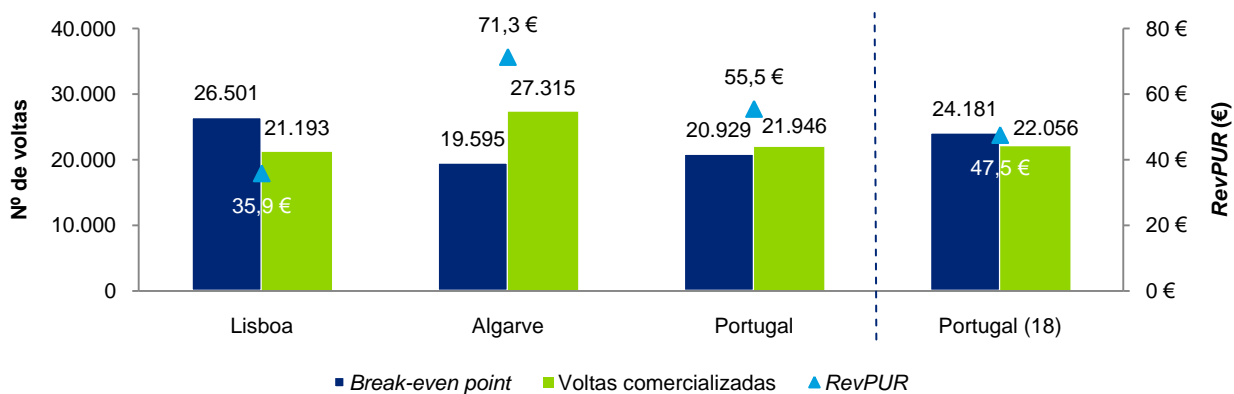
Para efeitos da presente análise, considera-se que o *break-even point* representa o nível mínimo de vendas anuais necessário para cobrir todos os custos de operação de um campo de golfe.

Em 2009, os campos de golfe portugueses comercializaram, em média, 21.946 voltas, sendo capaz de fazer face aos custos operacionais incorridos durante esse exercício, uma vez que o *break-even point* se fixou em 20.929 voltas.

O Algarve, com um revPUR de 71,3€ (considerando as voltas comercializadas) foi, em 2009, a região onde os campos de golfe portugueses evidenciaram a melhor performance financeira. Apresentando um *break-even point* de 19.595 voltas, registaram 27.315 voltas comercializadas.

Break-even point

(2009)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) O *break-even point* representa o quociente entre o valor dos custos operacionais totais e as voltas comercializadas, ou seja, as voltas de membros e de *green fees*. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

8. Expectativas de evolução da actividade

2010 será um ano semelhante ou pior a 2009 para a Indústria do Golfe

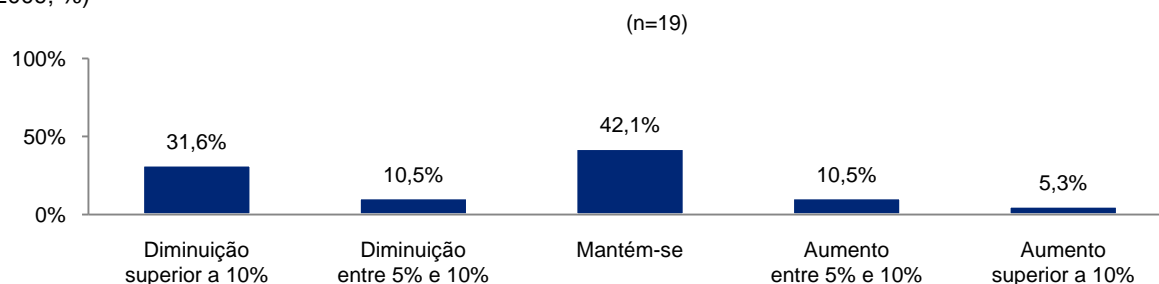
Os profissionais da Indústria do golfe prevêem que, em 2010, o nível de actividade manter-se-á, ou diminuirá

Cerca de 42,1% dos responsáveis pelos campos de golfe inquiridos no âmbito desta análise prevêem que, no ano de 2010, o nível de actividade a registar manter-se-á próximo do verificado em 2009.

Por outro lado, a representatividade dos inquiridos que consideram que o volume de negócios diminuirá é igualmente de 42,1%, sendo que 31,6% dos mesmos esperam que a redução da actividade ultrapasse os 10%.

Expectativas de evolução da actividade para o ano de 2010

(2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

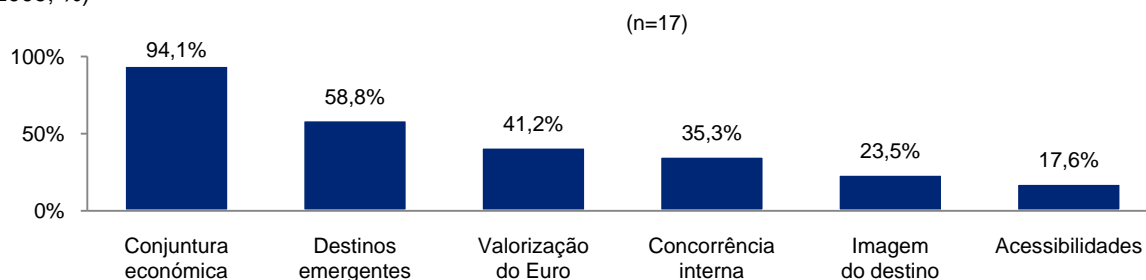
Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

A conjuntura económica e a concorrência causada por destinos emergentes serão os factores que terão maior influência na actividade em 2010

A conjuntura económica (94,1%) e os destinos emergentes (58,8%) foram os factores referidos com maior frequência pelos gestores de campos de golfe enquanto influenciadores do nível de actividade a alcançar em 2010.

Variáveis exógenas que influenciarão o nível de actividade esperado para 2010

(2009; %)



Fonte: Inquérito realizado a responsáveis pela gestão de campos de golfe em Portugal.

Notas: 1) n – dimensão da amostra recolhida. Para esta pergunta foram recolhidas várias respostas múltiplas, pelo que a soma das percentagens não é igual a 100%. 2) A designação Portugal (18) refere-se aos campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

9. Ficha técnica

Inquérito utilizado

Seguidamente, apresenta-se o inquérito utilizado no âmbito do processo de recolha de informação referente ao presente relatório:

1. Informação Geral

Empresa Proprietária/ Exploradora		<input type="text"/>			
	Número de buracos Par	<input type="text"/>	Comprimento	<input type="text"/>	
Requisitos mínimos de <i>handicap</i>		<input type="text"/>			
Data de inauguração		<input type="text"/>			
		Sim/Não	Nº	Sim/Não	Nº
Facilities/ Serviços	<i>Driving range</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<i>Buggies</i>	<input type="text"/>
	<i>Putting green</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<i>Clubhouse</i>	<input type="text"/>
	Áreas de prática de <i>Chipping</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Restaurante	<input type="text"/>
	Áreas de prática de <i>Bunker</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Bar	<input type="text"/>
	Academia de Golfe	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Spa	<input type="text"/>
	<i>Pro-shop/ Loja de Golfe</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Ténis	<input type="text"/>
	Outras	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Acordos/ Parcerias		<input type="text"/>			

2. Informação Operacional

2.1. Número de membros e visitantes

Número de membros			Género	Masculino	Feminino
	Júnior	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Corporate	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Outro	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Escalaão etário					
	Membro	Visitante			
< 21 anos	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
21 a 34 anos	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
35 a 44 anos	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
45 a 54 anos	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
> 55 anos	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.2. Voltas e jogadores

	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Número de voltas disponíveis	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Número total de voltas realizadas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Voltas realizadas por membros	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Green fees</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Número de cortesias	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.3. Jogadores por mercado emissor (excluindo membros)

Mercados emissores	2008	2009
Alemanha		
Dinamarca		
E.U.A.		
Espanha		
Finlândia		
Países Baixos		
Irlanda		
Noruega		
Portugal		
Reino Unido		
Suécia		
Outros		

2.4. Política de pricing (membros e não membros)

Membro/ Subscrição anual pública		€	Jóia		€
Green fee de balcão (valor médio)					
			Época Alta/ Fim-de-semana		€
9 buracos		€	Época Baixa/ Dia de semana		€
18 buracos		€			€
Obs.					
Lições de golfe	1 hora	€			
Driving range	Ficha	€	Nº bolas/ ficha		

3. Informação Financeira - Custos

3.1. Custos totais e respectiva distribuição

	2008	2009
Custo total		
Pessoal		
FSE		
Manutenção		
Electricidade		
Água		
Combustíveis		
Outros		
Marketing, promoção e publicidade		
Food & Beverage		
Eventos/ Patrocínios		
Outros		

3.2. Pessoal

Número total de colaboradores		Contratados (efectivos e temporários)	
		Sazonais	
Distribuição dos colaboradores por área funcional			
Recepção e lojas		Caddie Master	
Comerciais, administrativos, etc.		Manutenção	
Food & Beverage		Outros	
Salário médio praticado			
	€		

3.3. Outsourcing

Actividades desenvolvidas com recurso ao <i>outsourcing</i>		Sim/Não	Sim/Não	
Pro-shop/ Loja de Golfe		<input type="checkbox"/>	Academia de Golfe	<input type="checkbox"/>
Food & Beverage		<input type="checkbox"/>	Manutenção	<input type="checkbox"/>
Segurança		<input type="checkbox"/>		

4. Informação Financeira - Receitas

4.1. Receitas totais e respectiva distribuição

	2008	2009
Receita total	€	€
<i>Membership</i>	€	€
<i>Green fees</i>	€	€
<i>Driving range</i>	€	€
<i>Rentals (buggies e trolleys)</i>	€	€
Loja de Golfe	€	€
Academia de Golfe	€	€
<i>Food & Beverage</i>	€	€
Eventos/ Patrocínios	€	€
Outros	€	€

5. Expectativas Futuras

Performance do negócio no futuro (12 meses) comparativamente ao ano transacto:
Varição de Vendas:

Diminuição superior a 10% Mantém-se Aumento superior a 10%
 Diminuição entre 5% e 10% Aumento entre 5% e 10%

Principais factores exógenos que influenciarão o comportamento previsto:

Conjuntura económica Imagem do destino Destinos emergentes
 Valorização do Euro Acessibilidades Concorrência interna
 Outros
 Por favor, especifique:

Campos existentes e informação recolhida

Em seguida apresenta-se a listagem dos 80 campos considerados, bem como a identificação de quais responderam ao inquérito. Por uma questão gráfica, a designação das questões apresenta-se de forma simplificada/ reduzida.

Listagem de campos

Campo de Golfe	Nº de buracos	1. Informação geral	2.1. Membros	2.2. Voltas	2.3. Mercado emissor	2.4. Pricing	3.1. Custos	3.2. Pessoal	3.3. Outsourcing	4. Receitas	5. Expectativas
Norte											
Quinta do Fojo Golf	6										
Miramar Golf Club	9										
Quinta da Barca	9										
Vale Pisão Golf Course	9	✓	✓	✓ ¹	✓ ¹	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Amarante	18	✓	✓	✓	✓	✓					
Áxis Golfe de Ponte de Lima	18										

Campo de Golfe	Nº de buracos	1. Informação geral	2.1. Membros	2.2. Voltas	2.3. Mercado emissor	2.4. Pricing	3.1. Custos	3.2. Pessoal	3.3. Outsourcing	4. Receitas	5. Expectativas
Campo de Golf Vidago Palace	18										
Estela Golf Club	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Centro											
Golf da Curia	9										
Quinta das Lágrimas Golf Academy	9	✓	✓	✓ ¹	✓ ¹	✓		✓	✓	✓	✓
Montebelo	27										
Lisboa											
Belavista Golf Course	9										
Botado Golf Club	9										
Golf do Estoril Blue Course	9										
Paço Lumiar Golf	9										
Penha Longa Mosteiro	9										
Vimeiro Golf	9										
Aroeira I	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aroeira II	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Belas Clube de Campo	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bom Sucesso Golf Course	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Golfe do Montado	18										
Campo Real	18										
Golden Eagle	18										
Golf do Estoril Championship Course	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lisbon Sports Club	18	✓	✓	✓							
Oitavos Dunes	18										
Penha Longa Atlântico	18										
Pestana Beloura Golf	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Praia D'El Rey Golf	18	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Quinta da Marinha Golf Club	18										
Quinta do Perú Golf	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ribagolfe I	18	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
Ribagolfe II	18	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
Santo Estevão Golf	18			✓	✓						
Tróia Golf Championship Course	18										
Algarve											
Balaia Golf Village	9	✓		✓		✓		✓	✓		✓
Colina Verde Aparthotel & Golf	9										
Penina Academy	9	✓		✓		✓					

Campo de Golfe	Nº de buracos	1. Informação geral	2.1. Membros	2.2. Voltas	2.3. Mercado emissor	2.4. Pricing	3.1. Custos	3.2. Pessoal	3.3. Outsourcing	4. Receitas	5. Expectativas
Penina Resort Golf Course	9	✓		✓		✓					
Pine Cliffs Golf	9	✓		✓							
Vale de Milho Golf	9										
Benamor Golf	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Boavista Golf	18										
CS Álamos Golf	18			✓	✓						
CS Morgado Golf	18			✓	✓						
Herdade dos Salgados	18										
Monte Rei Golf & Country Club	18										
Ocean Golf Course	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Oceânico Faldo Course	18	✓		✓	✓	✓					
Oceânico Laguna Golf	18	✓		✓	✓	✓					
Oceânico Millenium Golf Course	18	✓		✓	✓	✓					
Oceânico O'Connor Golf Course	18	✓		✓	✓	✓					
Oceânico Old Course	18	✓		✓	✓	✓					
Oceânico Pinhal Golf Course	18	✓		✓	✓	✓					
Oceânico Victoria Golf	18	✓		✓	✓	✓					
Palmares Golf	18										
Parque da Floresta Golf	18										
Pestana Alto Golf	18	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pestana Gramacho	18	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pestana Silves Golf	18	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pestana Vale da Pinta	18	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pinheiros Altos Golf Course	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Quinta da Ria	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Quinta de Cima	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Quinta do Lago Norte	18										
Quinta do Lago Sul	18										
Quinta do Vale Golf Resort	18	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Royal Golf Course	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
San Lorenzo Golf Course	18	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sir Henry Cotton Penina Championship Course	18	✓	✓					✓			
Castro Marim Golf	27										
Vila Sol Golf	27										

Campo de Golfe	Nº de buracos	1. Informação geral	2.1. Membros	2.2. Voltas	2.3. Mercado emissor	2.4. Pricing	3.1. Custos	3.2. Pessoal	3.3. Outsourcing	4. Receitas	5. Expectativas
Açores											
Batalha Golf Course	18										
Furnas Golf Course	18										
Ilha Terceira Golf Club	18	✓		✓	✓	✓		✓			
Madeira											
Palheiro Golf	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Porto Santo Golf	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clube de Golf Santo da Serra	27	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Notas: 1) Resposta referente apenas ao ano de 2009. 2) Além das respostas assinaladas, consideraram-se ainda os campos Golf do Estoril – Blue Course, Penha Longa – Atlântico, Penha Longa – Mosteiro, Quinta da Marinha Golf Club e Clube de Golfe do CampoReal como respostas recolhidas, embora os dados destes campos não tenham sido incluídos nas médias apresentadas ao longo do relatório.

Listagem de entidades responsáveis pela informação enviada

As entidades que contribuíram para a elaboração deste relatório, disponibilizando os dados relativos aos campos de golfe dos quais são proprietárias/ exploradoras são as seguintes:

Listagem de entidades proprietárias/ exploradoras

Campo de golfe	Entidade proprietária/ exploradora
Norte	
Estela Golf Club	Estela Golf Actividades Desportivas e Turísticas, S.A.
Vale Pisão Golf Course	Golfe Quinta do Pisão – Campos de Golfe S.A
Golfe de Amarante	Sociedade do Golfe de Amarante, S.A.
Centro	
Quinta das Lágrimas Golf Academy	Quinta das Lágrimas Academia de Golfe
Lisboa	
Golf do Estoril Championship Course	Estoril Plage, S.A.
Bom Sucesso Golf Course	Golf Bom Sucesso, S.A.
Praia D'El Rey Golf	Golfbético – Gestão e Exploração de Campos de Golfe, S.A.
Lisbon Sports Club	Lisbon Sports Club
Belas Clube de Campo	Planbelas Sociedade Imobiliária, S.A.
Pestana Beloura Golf	Quinta da Beloura Golfe, S.A.
Ribagolfe I & II	Ribagolfe – Empreendimento de Golfe, S.A.
Aroeira I & II	Silgolfe, Exploração de Equipamentos Desportivos, Lda. – Aroeira I e Aroeira II
Quinta do Perú Golf	Sociedade Imobiliária e Turística da Quinta do Perú, S.A.
Algarve	
Balaia Golf Village	Balvil – Gestão de Empreendimentos Turísticos, Lda.
Benamor Golf	Benamor – Actividades Turísticas, S.A.
Ocean e Royal Golf Courses	Clube de Golfe de Vale do Lobo
Quinta do Vale Golf Resort	Golfe Urbanizações Vale do Odiana
Pestana Alto Golf, Gramacho, Silves Golf e Vale da Pinta	Grupo Pestana
Pinheiros Altos Golf Course	JJW Portugal, S.A.

Campo de golfe	Entidade proprietária/ exploradora
Oceânico Faldo Course, Laguna Golf, Millenium Golf Course, O'Connor Golf Course, Old Course, Pinhal Golf Course, Victoria Golf	Oceânico Golf, S.A.
Quinta da Ria e Quinta de Cima	Quinta da Ria, S.A. – Ria & Cima Golf Courses
San Lorenzo Golf Course	Sociedade Hoteleira São Lourenço, Lda.
Penina Academy Course, Resort Course, Sir Henry Cotton Penina Championship Course	Sociedade Turística da Penina, S.A.
Pine Cliffs Golf	United Investments Portugal, S.A.
Açores	
Ilha Terceira Golf Club	Clube de Golfe da Ilha Terceira
Madeira	
Clube de Golf Santo da Serra	Clube de Golf Santo da Serra
Porto Santo Golf	Sociedade de Desenvolvimento do Porto Santo, S.A.
Palheiro Golf	Sociedade Turística Palheiro Golf, S.A.

10. Glossário

Glossário

Seguidamente, apresenta-se a listagem dos significados considerados para os termos utilizados durante o presente relatório:

Break-even point – nível mínimo de voltas comercializadas necessário para cobrir o total de custos operacionais de um campo de golfe.

Cortesias – cortesias concedidas, voltas de sócios convidados ou de fundadores, ou outras voltas que não geram directamente receitas.

Green fee ao balcão – preço de tabela para um percurso de 9 ou 18 buracos sem qualquer aplicação de desconto.

Gross Operating Profit (GOP) – diferença entre as receitas operacionais totais e os custos operacionais totais (incluindo amortizações).

Gross Operating Profit Margin (GOP margin) – quociente entre o *GOP* e as receitas operacionais totais.

Jóia – montante exigido para inscrição num determinado campo de golfe.

Membership – receitas provenientes do pagamento de jóias e subscrições.

Membros – pessoas ou grupos inscritos nos campos de golfe.

Portugal (18) – campos de 18 buracos da amostra recolhida a nível nacional.

Revenue per Utilized Round (revPUR) – quociente entre a receita total e o número de voltas realizadas.

Rentals – receitas provenientes do aluguer de *buggies* e *trolleys*.

Subscrição anual – montante pago anualmente por cada membro para poder usufruir dos serviços e infra-estruturas do campo de golfe onde está inscrito.

Taxa de ocupação – quociente entre o número de voltas realizadas e o número de voltas disponíveis.

Voltas comercializadas – somatório das voltas de *green fees* e de membros.

Voltas disponíveis – número total de voltas que podem ser realizadas num campo de golfe.

Voltas realizadas – número total de voltas jogadas (voltas de *green fees*, membros e cortesias).

A expressão Deloitte refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu, uma Swiss Verein, ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro, sendo cada uma delas uma entidade legal separada e independente. Para aceder à descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e suas firmas membro consulte www.deloitte.com/about.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

© 2010 Deloitte Consultores, S.A.