



COMPETITIVIDADE E EFICIÊNCIA NA INDÚSTRIA DO GOLFE: O CASO DO ALGARVE

Antónia Correia - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve - acorreia@ualg.pt

Victor Martins - ISEG - Universidade Técnica de Lisboa

RESUMO:

A competitividade é uma questão crucial para a sobrevivência dos campos de golfe como negócio. O Algarve assume-se como um destino de golfe por excelência, posição que se traduz numa competitividade crescente com a Espanha, a África do Norte e a América. Na perspectiva do negócio do golfe, a competitividade procura relações de eficiência, qualidade e rentabilidade. O presente artigo aborda as questões de eficiência e rentabilidade a partir dos conceitos de avaliação de projectos de investimentos baseados em *cash-flows* líquidos gerados numa exploração considerada como padrão. Concluiu-se que o golfe é uma indústria eficiente e competitiva independentemente da sua associação ao turismo.

Palavras-chave: Negócio, Turismo, Golfe, Rentabilidade, Eficiência.

ABSTRACT:

The competitiveness of private golf courses is a crucial issue to their survival as businesses. The Algarve is the most important Portuguese golf resort area, and its competitiveness with Spain, North Africa and America becomes, day after day, more important. The competitiveness of golf is from the perspective of the golf course business, looking for ratios of efficiency, quality and profitability.

It was concluded that golf is an efficient and competitive industry with or without tourism.

Keywords: Business, Tourism, Golf, and Profitability
JEL: M21 Managerial Economics



INTRODUÇÃO

Anualmente o sector turístico regista 702,6 milhões de chegadas internacionais em todo o mundo, a que corresponde um volume de negócios de 474,2 biliões de dólares (WTO, 2002). Destes valores, a Europa é representada por 56,9% em chegadas e 51% em receitas. Na Europa, Portugal apresenta-se em 11º lugar, entre os principais destinos turísticos e em 12º relativamente às receitas geradas, em termos de share. Em 2002, Portugal registou a chegada de 11,6 milhões de turistas e uma receita gerada na ordem dos 5,9 biliões de dólares, sendo 2,9 % proporcionado pelo turismo europeu. O produto turístico golfe assume-se como uma das principais formas de inversão da sazonalidade característica do “sol e praia”, sobretudo nos destinos mediterrâneos. De acordo com a Federação Portuguesa de Golfe (FPG, 2000), prevê-se a duplicação do número de jogadores num prazo de aproximadamente 8 anos, caso se mantenha o ritmo actual da taxa de crescimento de 10% ao ano.

O golfe assume-se como um grande negócio ao nível mundial. Entre 1985 e 2000, o número de jogadores de golfe em todo o mundo registou um aumento de 35 para 56 milhões. O maior crescimento do golfe em termos absolutos surgiu nos países com maior população e tradição golfista, como os Estados Unidos, o Japão, o Reino Unido, o Canadá e a Austrália. Portugal surge como um destino especial de golfe na Europa, privilegiado pela sua localização e condições climáticas favoráveis. No final de 2002 existiam em Portugal 59 campos, com uma média de 18 buracos cada, dos quais 27,5 campos localizados no Algarve.

O aparecimento do golfe no Algarve remonta aos anos 60, data em que a região inciou o seu desenvolvimento turístico. Num espaço temporal de 30 anos surgiram 27,5 campos de golfe de 18 buracos. Nestes campos,

actualmente, 200 000 jogadores jogam mais de 900 000 voltas de golfe gerando receitas directas e indirectas na ordem dos 350 milhões de euros, fazendo do golfe um excelente negócio no Algarve.

As estatísticas acima referidas demonstram um crescimento notável e revelam a necessidade de avaliar a actividade em termos de rendibilidade e eficiência do golfe, na óptica empresarial.

A avaliação baseia-se na medição dos impactes da oferta e da procura do mercado do golfe da região e da concorrência, numa matriz de indicadores que simultaneamente caracteriza o equilíbrio e permite medir a viabilidade e sensibilidade do negócio às variações da oferta e da procura.

No presente artigo é apresentada a aplicação dos indicadores que analisam a indústria do golfe, utilizando uma amostra representativa dos campos de golfe. A metodologia utilizada numa primeira fase incluiu entrevistas pessoais aos *stakeholders* com o objectivo de determinar os pressupostos de exploração do negócio e as principais tendências futuras. A amostra incluiu campos de golfe locais, empresas nacionais e internacionais do sector, administração regional, autarquias, agências de desenvolvimento local, associações de protecção ambiental e associações nacionais ligadas ao golfe.

Concluiu-se que os campos de golfe são um negócio rentável, tanto pelo desenvolvimento turístico, como pela actividade em si. Contudo, qualquer empresa que se proponha iniciar um negócio na área do golfe deve possuir uma situação financeira sólida, quer pelo avultado investimento inicial, quer pelo prazo elevado de recuperação do investimento. Esta situação pode constituir uma forte barreira à entrada no mercado e consequentemente conduzir à criação de monopólios em algumas zonas do Algarve.

Este artigo estrutura-se em seis secções. A secção um introduz e enquadra o golfe no contexto de desenvolvimento nacional e internacional. Na secção dois, caracteriza-se a situação de referência a partir de um diagnóstico interno e externo, baseado e estabelecido com a recolha de informação por meio de inquéritos e entrevistas. Na secção 3 apresenta-se uma revisão da literatura. Na secção 4 seleccionaram-se indicadores que permitiram fazer a avaliação da actividade e da sua rentabilidade, aspectos detalhados na secção 5, secção onde se destacam as vantagens competitivas dos campos em relação à concorrência, os factores críticos de sucesso da actividade e os impactos deste negócio a nível da região e, mais especificamente, das localidades onde são implantados os campos de golfe. Na secção 6, a matriz que integra as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças (SWOT) para o golfe no Algarve, reflecte as perspectivas e percepções dos stakeholders do sector. Finalmente, apresentam-se as conclusões e perspectivas de trabalho futuro na secção 7.

2. SITUAÇÃO DE REFERÊNCIA

A economia de um campo de golfe é algo complexo e a sua rentabilidade está sujeita a vários factores e condicionantes de um investimento vultoso, que podem determinar o fracasso ou o sucesso do negócio do golfe. Os empresários do sector consideram que o negócio do golfe necessita de 6 anos para iniciar a exploração e 8 anos para recuperar o investimento, ou seja, este negócio só começa a ser rentável ao fim de 14 anos. Naturalmente, isto significa que quando uma empresa se propõe iniciar um negócio deste género, necessita de uma situação financeira sólida quer pelo avultado investimento, quer pelo prazo elevado de recuperação do investimento. Estes dois aspectos constituem uma forte barreira à entrada neste sector.

Um campo de 18 buracos necessita para a sua construção de um mínimo de 40 hectares. O preço do solo é, normalmente, a parte principal da despesa.

Outros custos significativos incluem o projecto e a construção do campo, que habitualmente requerem um mínimo de 2,5 milhões de Euros, valor variável em função das características do solo, dos responsáveis pelo projecto e da sua construção (FPG, 2003).

O valor do solo e a construção bem como todos os gastos necessários em licenças, infraestruturas, edificação, equipamento e instalações complementares determinam um investimento mínimo de 7,5 milhões de Euros (FPG, 2003).

No caso dos campos instalados no Algarve, estima-se que o investimento realizado se cifra já em 195 milhões de Euros, dos quais o terreno, o desenho e a construção do campo representam mais de 83% (FPG, 2003).

Um campo de golfe médio de 18 buracos emprega 30 pessoas. A nível regional, o golfe representa 6% do volume de emprego gerado no sector turístico (FPG, 2003).

A actividade do golfe é um sector económico onde existe uma concentração elevada por empresa. Contudo, outros grupos económicos começam agora a demonstrar interesse pelo negócio do golfe. Um número muito considerável de pretensões de investimento neste domínio foi apresentado por grupos económicos.

A concorrência de outros países provém principalmente da Espanha e da Bacia do Mediterrâneo. Países como a Tunísia, Marrocos, Turquia, Holanda e Sul de França são apontados como concorrentes directos do Algarve. A um nível mais remoto, surge ainda a Florida e o Norte de África. Ao examinar a indústria do golfe na região da Andaluzia em Espanha e, atendendo ao desenvolvimento do turismo de golfe no Sotavento Algarvio, a Andaluzia pode ser considerada como um destino complementar. Existem já acordos de cooperação entre os campos de golfe nestas duas localizações.



Os principais eixos estratégicos onde o Algarve surge numa posição de vantagem em relação à concorrência estão relacionados com a qualidade e a fidelização de clientes, nomeadamente, na diversificação de produtos, no controlo de qualidade e de custos, na capacidade de inovação, na qualidade de atendimento dos clientes, na taxa de ocupação e fidelização. Uma posição menos favorável surge relacionada com a promoção, formação profissional, estratégia de comunicação e promoção conjunta, acessibilidades e infraestruturas hoteleiras e turísticas.

As principais vantagens competitivas do Algarve centram-se em dois grandes vectores: os campos e a região. Relativamente aos campos, destacam-se a sua qualidade e diversidade de traçados. No que se refere à região, destacam-se a localização e as acessibilidades, o nível de segurança, a hospitalidade e a gastronomia.

A avaliação da competitividade do Algarve como destino de golfe é realizada por uma matriz de indicadores que incluem a competitividade e a sustentabilidade do negócio. Este é um tema ainda com pouco destaque na literatura. Na secção seguinte analisam-se os principais trabalhos identificados nestes domínios da investigação.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Baker e Riley (1994) sugerem o uso de rácios para analisar o rendimento da indústria hoteleira. Wejeysinghe (1993) sugere a análise do ponto crítico das vendas para avaliar a rentabilidade na gestão do turismo. Brotherton e Mooney (1992) e Donaghy *et al* (1995) analisam a eficiência da gestão de hotéis a partir dos conceitos de gestão da produção. Morey and Ditman (1995) analisam a eficiência de 54 hotéis com o Data Envelopment Analysis, (DEA) e Bell e Morey (1995) analisam 31 departamentos de viagens com o DEA estimando os rácios de eficiência. Com estes métodos, Anderson *et al.* (2000) analisam a eficiência

de 48 hotéis e estimam a fronteira de possibilidades de produção com dados cross section relativos a preços, *inputs* e *outputs*. Num artigo relacionado, Anderson *et al.* (1999) analisa a eficiência de 48 hotéis para o ano de 1994 com base numa fronteira estocástica determinada a partir de métodos econométricos.

Na investigação relativa ao Golfe surgem estudos na área do comportamento do consumidor e na avaliação de impactos da actividade numa perspectiva económica, social e ambiental.

Na área do comportamento do consumidor destaca-se um estudo realizado pela *National Golf Foundation* (NGF, 1995), que identifica 5 clusters baseados na segmentação psicográfica.

Na óptica económica surgem análises efectuadas ao nível das áreas de destino de golfe. O Patronato Turismo da Costa del Sol (2002) reflecte as preocupações da economia turística da Costa del Sol. Analisando a situação do golfe na região, relaciona os fluxos da oferta e da procura em Málaga, destacando o peso económico e social. Também Stynes, D. J., Y. Sun e D. R. Talhelm (2001) contribuem para a análise económica do golfe, debruçando-se sobre os visitantes na zona de Michigan. Recorrendo a dados primários, comparam as percepções do lado da oferta e da procura, quantificando o resultado económico desta actividade para a região. Petrick (1999) analisa os efeitos dos atributos dos campos na procura e na satisfação relacionando-a com a intenção de regresso à área destino. Concluiu que os turistas que procuram o destino essencialmente para jogar golfe apresentam um grau de correlação mais elevado com a qualidade e o valor percebido. Petrick (2002) analisa as relações entre os turistas que jogam golfe e o conceito de novidade como forma de melhorar os desempenhos dos destinos turísticos de golfe. Na mesma linha, Petrick *et al.* (2001, 2002), aprofundam o estudo das percepções do golfista, avaliando o grau de fidelização e as intenções de regresso.

Melvin (2000) aplica as técnicas de análise dos preços hedónicos de Rosen (1974) sobre os serviços oferecidos numa amostra dos 17 000 campos de golfe nos Estados Unidos entre os anos de 1995 e 1997. Conclui que a partir da correlação das 100 variáveis utilizadas é possível estimar de forma muito aproximada os preços dos bens e serviços transaccionados num campo de golfe e a sua característica compósita, o que confirma que o golfe não é um produto dotado de utilidade própria, mas são as suas características que lhe conferem utilidade.

O golfe representa, só por si, uma importante actividade económica e simultaneamente indutora de outras actividades, principalmente os empreendimentos turísticos – imobiliários construídos na sua periferia. Martinez (1992) identifica os sub-setores da economia relacionados com o golfe: produtivo, emprego, imobiliário, realização de campeonatos de golfe e o turismo de golfe. Afirmo o autor que esta interligação contribui para a diminuição relativa dos campos de golfe públicos em favor dos privados. Refere ainda que os campos construídos em locais de elevado relevo contribuem para a diminuição da procura do cliente de golfe com idade média superior a 45 anos.

Malpezzi (1999) utilizando o mercado de golfe dos Estados Unidos, estima a necessidade de novos campos a partir de modelos econométricos baseados na população e na quantidade de buracos. Este trabalho parece confirmar as conclusões de Martinez (1992), que apontam para uma tendência de crescimento do golfe explicada pelo envelhecimento da população e aumento da esperança de vida.

Na investigação sobre o turismo algarvio, o golfe é referido de forma marginal nos trabalhos identificados. Catalão (2001) aborda o golfe na perspectiva da oferta, identificando a sua importância em termos de planeamento, refere as questões dos impactos do golfe e conclui que a sustentabilidade surge como eixo fundamental para um turismo desportivo

de qualidade. Horwath Consulting (1992) e Pinheiro (1994) referem as vantagens da actividade na economia do país e a sua importância como estratégia de dessazonalização.

Na mesma linha Correia (1994) enquadra o golfe como um dos possíveis modelos de inversão da sazonalidade do turismo no Algarve, produzindo uma análise SWOT da actividade. Algarve Golfe (2000) analisa a actividade na região na óptica da oferta, levantando questões relacionadas com o negócio global do golfe, referindo quais as actividades económicas onde os impactos directos e indirectos do golfe são mais prementes no Algarve. Pedro e Alves (1993) analisam o golfe em Portugal, apresentando dados relevantes sobre a história do golfe e a sua relação com o desporto e a actividade turística.

Esta bibliografia é claramente insuficiente para um tema tão importante como é o golfe no contexto do mercado turístico. Com este artigo pretende-se contribuir para o estudo do Golfe na óptica empresarial, chamando a atenção de outros investigadores para este assunto. Neste artigo utilizou-se a literatura anteriormente referida, como ponto de partida na concepção da matriz de indicadores de impactos, a qual permitiu caracterizar e avaliar a rentabilidade deste negócio.

4. METODOLOGIA

Admitindo o pressuposto de maximização do lucro e da utilização eficiente dos recursos disponíveis, seleccionou-se e definiu-se um conjunto de indicadores com o objectivo de estimar a sensibilidade do negócio face ao crescimento da oferta na perspectiva económica, social e empresarial.

Os indicadores definidos estruturam-se em três grandes grupos: caracterização, económico-financeiros e económico-sociais (Quadro 1).

QUADRO 1
Descrição de indicadores

Indicadores de Caracterização		
Designação	Unidades	Descrição
Número de campos	Unidades	Número de campos equivalentes a 18 buracos
Gasto médio por volta	Euros	Valor actual da despesa média por volta correspondente a todas as despesas feitas no campo de golfe
Preço médio por volta	Euros	Valor actual do preço pago pelo golfista pelo <i>green fee</i>
Receita média directa anual por campo de golfe	Euros	Valor actual da receita líquida média anual
Indicadores Económico-Financeiros		
Designação	Unidades	Descrição
Limiar de rentabilidade	Número de voltas	Número mínimo de voltas que o campo deve vender para cobrir os custos totais
Gasto médio mínimo	Euros	Valor mínimo necessário de vendas para equilibrar os custos e os proveitos
Limiar de encerramento	Número de voltas	Número mínimo de voltas que o campo deve vender para cobrir os custos variáveis
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	%	Taxa de actualização que permite igualar o somatório dos cash flows de exploração, ao somatório dos investimentos
Valor Actual Líquido (VAL)	Euros	Somatório dos cash flow anuais actualizados à taxa seleccionada, deduzidos do montante dos investimentos actualizados à mesma taxa
Prazo médio de recuperação do investimento (PER)	Anos	Corresponde ao período de tempo necessário para recuperar o capital investido através do cash flow de exploração acumulado
Rentabilidade de vendas	%	Taxa de retorno da actividade por unidade de receitas geradas
Investimento médio por campo de golfe	Euros	Valor médio actual do investimento num campo de golfe
<i>Cash flow</i> médio de exploração por campo	Euros	Excedentes financeiros actualizados resultantes da exploração do campo de golfe
Indicadores Económico-Sociais		
Designação	Unidades	Descrição
Valor acrescentado bruto (VAB)	Euros	Valor acrescentado bruto (média anual)
Coefficiente Capital/produto	Nº	Investimento necessário para gerar uma unidade do produto
Taxa Interna Social (TIS)	%	Taxa interna social à qual o VAB é nulo deduzido do montante de investimento actualizado à mesma taxa
Coefficiente capital/emprego	Euros	Investimento necessário, em média, para gerar uma unidade de trabalho
Produtividade média	Euros	Valor acrescentado bruto gerado por trabalhador
Custo médio do empregado/campo/mês	Euros	Valor actual do custo médio por empregado
Efeito distributivo	%	Parte do VAB na fórmula do salário que é distribuído aos trabalhadores da empresa
Distribuição do VAB por agentes económicos	Euros	VAB que é distribuído às Famílias, Estado, Empresas

Fonte: Martins *et al.*, 2003

Os grupos de indicadores apresentados no Quadro 1 permitem fazer uma análise tripartida do sector, numa perspectiva de caracterização (indicadores de caracterização), na perspectiva do investidor (indicadores económico-financeiros) e, finalmente, do negócio numa perspectiva de integração na sociedade (indicadores económico-sociais). Os primeiros apresentam a situação actual em termos de receitas e volumes gerados. Os segundos, na perspectiva do negócio, permitem uma avaliação da viabilidade e rendibilidade do negócio. Os indicadores de rendibilidade utilizados, porque consideram o factor tempo, foram trabalhados com base na teoria da actualização que permite concentrar e comparar num determinado momento do tempo fluxos financeiros de receita ou despesa que ocorreram em períodos diferenciados.

Por último, os terceiros apresentam os efeitos mais directos da actividade na economia regional: efeito económico, efeito em termos de valor acrescentado e efeitos sociais.

5. DADOS E RESULTADOS

Neste estudo, os indicadores identificados foram calculados assumindo um modelo padrão para um campo de 18 buracos. A informação recolhida a partir dos inquéritos aos stakeholders contribuiu para a aferição dos pressupostos de exploração e funcionamento do negócio do golfe. A amostra é dirigida e representativa e inclui as diferentes actividades turísticas relacionadas com o golfe, as quais se encontram listadas no Quadro 2.

Os indicadores de impacte empresarial foram calculados em função dos custos e proveitos determinados no plano de exploração estimado para um campo de golfe médio de 18 buracos, com padrões de alta qualidade. O plano de exploração da actividade consolida a informação recolhida nas demonstrações de resultados de 14 campos de golfe, com os indicadores apurados nos inquéritos à oferta, à procura e aos *stakeholders*.

QUADRO 2
Amostra dos Stakeholders inquiridos

Actividade	Nº	% (em relação ao universo)
Campos de golfe locais	14	54
Autarquais	15	94
Administração Regional		7
Empresas do sector		19
Associações de protecção ambiental		5
Associações nacionais de golfe		1
Campos de golfe internacionais		1
Outras associações		2

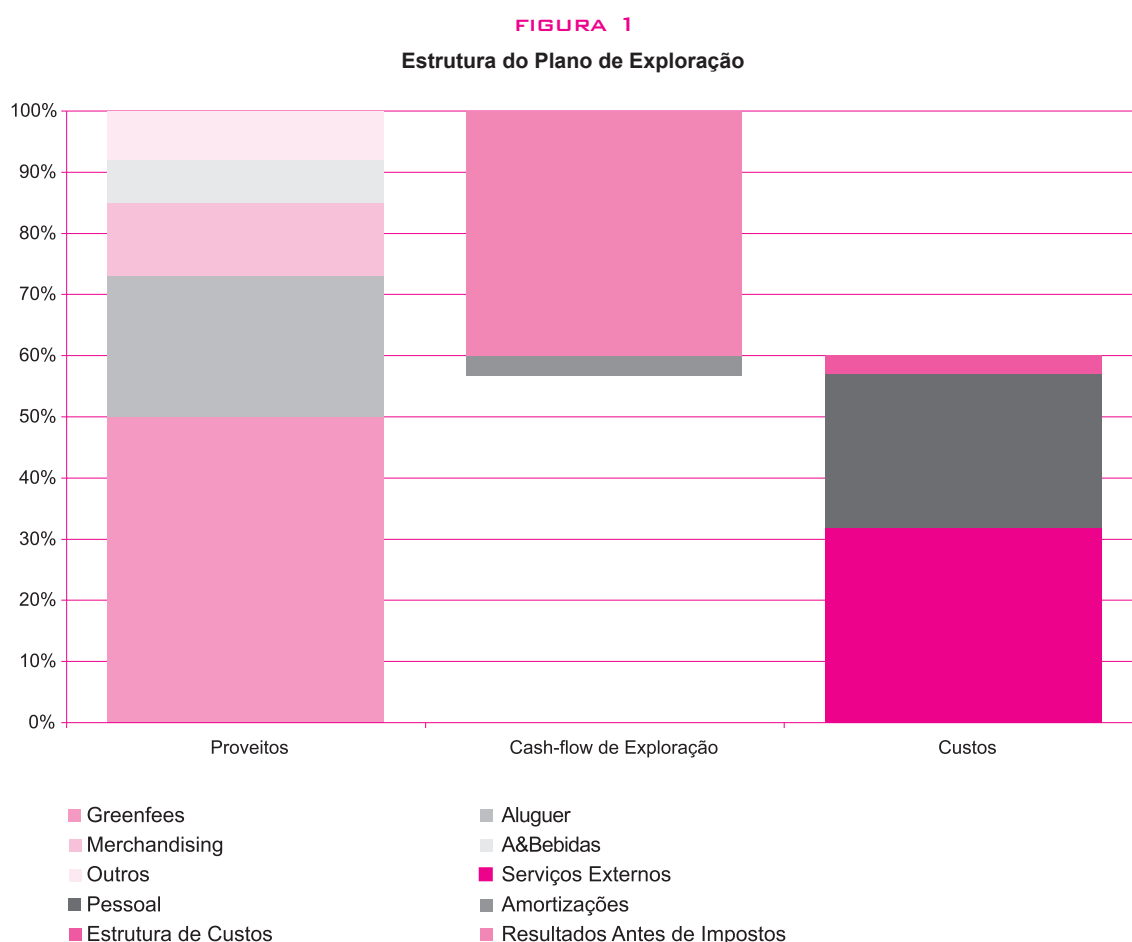
Fonte: Martins *et al.*, 2003

A avaliação da propriedade foi realizada admitindo que seriam as empresas existentes a desenvolverem os novos projectos, não sendo considerados encargos financeiros. Admitiu-se que os meios gerados pela operação seriam suficientes para garantir o seu autofinanciamento.

Os valores foram considerados a preços correntes (com uma taxa de actualização de 3%) e os custos foram calculados com base em elementos históricos e tendo em conta uma evolução normal. Os fluxos financeiros foram faseados ao longo de 10 anos, tempo assumido como suficiente para recuperar o investimento. As amortizações foram calculadas assumindo um custo de 2% sobre o investimento. A

estrutura de custos e proveitos deriva do Plano de Exploração apresentado na Figura 1.

As principais variáveis do plano de exploração encontram-se expressas na Figura 1, onde é possível identificar as principais fontes de receita (50% green fees, 23% aluguer e 12% compras) e os principais custos (95% fornecimento, serviços externos e pessoal). Os custos de exploração representam 60% dos proveitos. Com uma margem de 40%, o Estado absorve 12% dos resultados em impostos sobre lucros, quedando-se os dividendos da empresa pelos 28%, dividendos esses que lhe permitem gerar um excedente financeiro igual a 43% dos proveitos.



Fonte: Martins *et al.*, 2003

5.1 INDICADORES DE CARACTERIZAÇÃO

O Quadro 3 apresenta as estatísticas dos indicadores de caracterização de um campo de golfe de 18 buracos no Algarve.

Um campo de golfe de 18 buracos gera, em média, receitas anuais cinco vezes superiores aos custos variáveis médios.

5.2 INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS

A análise da viabilidade do negócio é consolidada em dois pontos fundamentais: a sustentabilidade da rentabilidade económica e financeira e a sustentabilidade do negócio.

A sustentabilidade do negócio resulta da margem de segurança que as empresas dispõem para permanecer no mercado. Tendo em conta os limites de crescimento da procura e a estrutura da oferta, o preço de equilíbrio de mercado determina o ponto abaixo do qual a empresa deixa de cobrir os custos de produção. Em teoria económica este efeito é designado por limiar de

rendibilidade, se o que está em causa são os custos totais e limiar de encerramento, no caso de não cobertura dos custos variáveis.

No limiar de rentabilidade não existem lucros anormais, pelo que a empresa funciona com o preço igual ao custo médio. No limiar de encerramento, a empresa apenas consegue cobrir os custos variáveis, funciona com um prejuízo igual aos custos fixos, situação que no médio e longo prazo não é sustentável (Figura 2).

Os campos de golfe existentes no Algarve operam com uma margem de segurança de 76%, vendem em média 30 756 voltas embora o seu ponto crítico se situe nas 17 502, bastante acima do limiar de rentabilidade e totalmente afastada do limiar de encerramento (7 796 voltas) que é bastante remota.

QUADRO 3

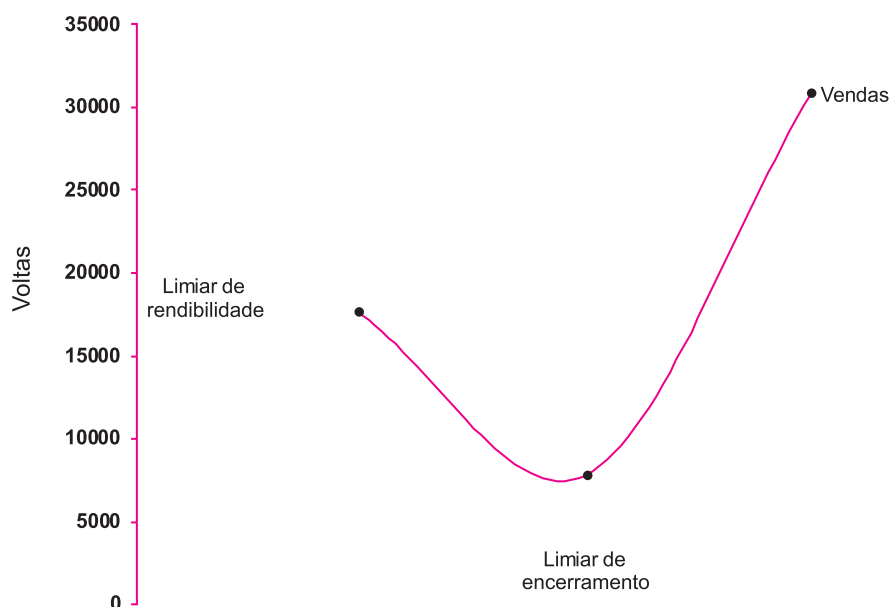
Indicadores de Caracterização

Designação	Unidades	Indicadores médios para um campo de 18 buracos
Número de campos de golfe	Unidades	1
Gasto médio por volta	Euros	121
Preço médio por volta	Euros	61
Receita media directa anual por campo de golfe	Euros	3 721 521
Custo variável médio por campo de golfe	Euros	722 626

Fonte: Martins *et al.*, 2003

FIGURA 2

Análise dos limiares de rendibilidade e encerramento, 2003



Fonte: Martins *et al.*, 2003

QUADRO 4

Indicadores Económicos e Financeiros

Designação	Unidades	Indicadores médios para um campo de 18 buracos
Limiar de rendibilidade	Número de volts	17 502
Gasto médio mínimo	Euros	42
Limiar de encerramento	Número de volts	7 796
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	%	12
Valor Actual Líquido (VAL)	Euros	652 446
Prazo médio de recuperação do investimento	Anos	8 anos e 3 meses
Rendibilidade das vendas	%	37
Investimento médio por campo de golfe	Euros	7 500 000
Cash flow de exploração médio por campo	Euros	1 380 602

Fonte: Martins *et al.*, 2003

No Quadro 4 sistematiza-se um conjunto de indicadores económicos e financeiros.

O *cash flow* líquido de exploração mostra que as empresas obtêm excedentes de meios líquidos sobre os gastos inerentes à sua actividade. Verifica-se que o *cash flow* gerado atinge 1,3 milhões de euros anuais, o que equivale a 35% das receitas. A análise da viabilidade económica revela uma situação claramente favorável, com uma taxa interna de rendibilidade de 37%, líquida

de impostos e um valor actual ao custo de oportunidade de 5%, aproximadamente de 652 mil euros. Na óptica da rendibilidade empresarial a manutenção da situação de excesso de procura é favorável no curto prazo. No entanto, se o objectivo for o de manter o nível de qualidade da procura, diminuindo o índice de utilização dos campos, isso implicará, naturalmente, que as receitas diminuam e, conseqüentemente, que a rendibilidade económica se altere. Contudo, este é o preço de um negócio sustentável.

5.3 INDICADORES ECONÓMICOS E SOCIAIS

A análise dos indicadores económicos e sociais deste estudo foi efectuada através do Valor Acrescentado Bruto (VAB), gerado pela actividade e teve por finalidade medir o impacto da actividade sobre o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), sobre o emprego e sobre o investimento. Os principais critérios primários de avaliação económica e social dos efeitos seleccionados pretendem medir: o efeito económico; o efeito em termos de valor acrescentado; em termos de emprego e o efeito social.

5.3.1 EFEITO ECONÓMICO (INVESTIMENTO INDUZIDO)

O investimento em campos de golfe tem um efeito induzido nos sectores a montante e a jusante, sendo de particular relevo a construção e obras públicas, principalmente, nas infraestruturas e na componente urbanística.

O efeito urbanístico em causa, refere-se ao alojamento em hotéis, por ser o mais utilizado pelos jogadores que se deslocam ao Algarve. Os investimentos induzidos de maior relevância são os custos associados à construção turística e às infraestruturas. Um campo

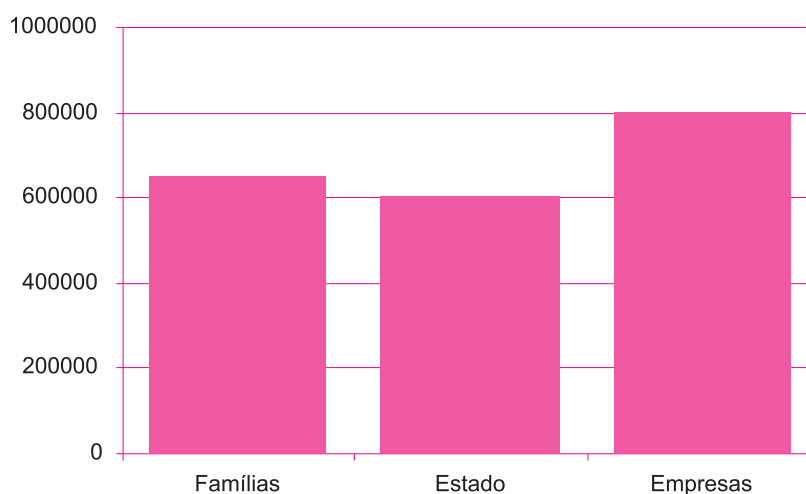
de golfe pode gerar em média 150 novas camas, em equipamentos hoteleiros de quatro e cinco estrelas. Estima-se que o valor do investimento directo possa ascender a 11 milhões de euros por campo de golfe.

5.3.2 EFEITO EM TERMOS DE VALOR ACRESCENTADO (CONTA ECONÓMICA DO SECTOR)

O VAB gerado pela actividade permite medir a importância relativa dos campos no crescimento económico da região, na medida em que o crescimento potencial do sector do golfe é equivalente à taxa de crescimento do VAB.

O valor acrescentado previsional calcula-se pela diferença entre o valor da produção das empresas e o valor dos bens e serviços recebidos de outras entidades exteriores ao sector. O VAB traduz-se no somatório das remunerações aos factores de produção, trabalho, capital, lucros e impostos. A distribuição do VAB pelos principais agentes económicos, em termos brutos, reflecte a conta económica do sector desagregada (Figura 3). A desagregação por agentes apenas considera os agentes primários directos, isto é, aqueles que têm expressão imediata na contabilidade do sector.

FIGURA 3
Conta Económica do Sector



Fonte: Martins *et al.*, 2003



O VAB atinge 2,2 milhões de euros por campo de golfe. Mais de 38% é absorvido pelas Empresas, enquanto Famílias e Estado absorvem 33% e 29% respectivamente.

5.3.3 EFEITOS EM TERMOS DE EMPREGO

A criação de emprego directo pelo golfe surge nas seguintes actividades: instalações próprias, restaurantes e bares anexos ao golfe, comercialização de equipamento desportivo, dormidas dos turistas de golfe nos *resorts* turísticos e manutenção do campo de golfe.

Um campo médio de 18 buracos emprega 30 pessoas (Quadro 5). Ao nível regional o golfe representa cerca de 6% do volume de emprego gerado no sector turístico.

O emprego gerado por esta actividade é de valor superior, na medida em que movimenta quase toda a

estrutura económica da região. A criação de emprego associada à relativa estabilidade do mesmo constitui valor acrescentado do golfe para o desenvolvimento económico e social da região.

No Algarve o custo médio por empregado no turismo é de 900 euros mensais. Na actividade de golfe um empregado custa em média 1 500 euros mensais, o que significa uma remuneração superior à média em cerca de 50%. Este facto indicia melhores condições de exploração e menor rotatividade dos funcionários.

5.3.4 EFEITO SOCIAL

A grandeza absoluta do valor acrescentado constitui uma medida da importância deste. No entanto é possível relacionar-se o valor acrescentado com outras grandezas, como medidas de impacto social, nomeadamente: intensidade de capital, intensidade de mão-de-obra e efeito distributivo do rendimento (Quadro 6).

QUADRO 5

Indicadores de Emprego Directo

Designação	Unidades	Indicadores médios para um campo de 18 buracos
Emprego	Número	30
Participação do emprego na região por campo de golfe	%	0,22
Custo médio empregado/campo/mês	Euros	1 532

Fonte: Martins *et al.*, 2003

QUADRO 6

Indicadores de Impacto Social

Designação	Unidades	Indicadores médios para um campo de 18 buracos
Peso dos campos no VAB da região	%	0,07
Coeficiente capital/produto	Número	0,3
Taxa Interna Social	%	22
Coeficiente capital/emprego	Euros	250 000
Produtividade média	Euros	75 318
Efeito Distributivo	%	44

Fonte: Martins *et al.*, 2003

O VAB anual de 2,2 milhões de euros, significa que cada campo de golfe contribui para a formação do produto regional em 0,07%.

O coeficiente médio capital/produto mostra que por cada unidade de capital investida, o produto social associado ao projecto cresce 30%. Isto significa que o benefício social é 0,3 vezes por campo. A produtividade social do investimento no projecto é medida pela taxa interna social e permite aferir uma rendibilidade social do projecto na ordem dos 22%. A produtividade média situa-se nos 75 mil euros. De um modo geral, o capital investido gera 250 mil euros de mão-de-obra necessária, revelando o interesse social do investimento em golfe na região. O efeito distributivo do rendimento revela-nos o impacte de

distribuição do rendimento gerado pelas Famílias, Estado e Empresas, em aproximadamente 44%. Em termos sociais, a implantação de um campo de golfe é desejável.

6. SITUAÇÃO COMPETITIVA

A competitividade do produto golfe resulta das suas vantagens e desvantagens competitivas no ambiente interno e externo. No sentido de identificar claramente o posicionamento competitivo do Algarve, enquanto destino de golfe apresenta-se neste ponto a já conhecida matriz SWOT, seguida de uma análise de *benchmarking* que, ainda que limitada, permitiu tecer conclusões sobre as vantagens competitivas do destino (Quadro 7).

QUADRO 7

Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

	Oferta	Procura	Região
Forças	Qualidade dos campos	Sazonalidade	Acessibilidades
	Atendimento	Notoriedade	Clima
	Diversidade	Short haul	Hospitalidade
	Gastronomia		Estabilidade política/social
Fraquezas	Alojamento	Concentração nos mercados ingleses e alemães	Ligações aéreas
	Formação	Mercado nacional	Ordenamento
	Animação	Preços	Comércio
	Massificação da oferta		Promoção
Ameaças	Crescimento da oferta em destinos alternativos	Dependência do Mercado europeu	Pressão urbanística
	Deterioração da qualidade	Concorrência Espanhola	
Oportunidades	Desenvolvimento no Algarve a "Florida" europeia	Procura de destinos integrados	Facilidade de acesso
		Emergência do Mercado do Norte da Europa	Complementaridade com o produto "sol e praia"
		Redução progressiva da duração das viagens	
		Penetração no mercado nacional	

Fonte: Martins *et al.*, 2003



Nesta análise, as forças e as fraquezas são entendidas como atributos internos da actividade que podem contribuir, respectivamente, para o reforço ou enfraquecimento da vantagem competitiva sustentável do golfe. As ameaças e as oportunidades constituem características com implicações externas que, no primeiro caso, ameaçam o desenvolvimento sustentável desta actividade e, no segundo, apresentam uma janela de oportunidades para incrementar a vantagem competitiva do golfe.

A leitura da matriz SWOT permite tirar ilações importantes sobre a forma como deve ser encarado o desenvolvimento do golfe no Algarve e perspectivado o seu futuro. Com efeito, as forças, entendidas como condições vantajosas para o incremento da actividade do golfe, residem fundamentalmente nos recursos naturais e humanos da região e no seu adequado aproveitamento como factor de qualidade e de diferenciação. As fraquezas, entendidas como factores que podem degradar a qualidade do produto, residem fundamentalmente na falta de capacidade organizativa dos vários agentes envolvidos, na ausência de planeamento e ordenamento do espaço e em comportamentos menos sustentáveis de curto prazo.

As ameaças traduzem-se na concentração da procura num reduzido número de países, o que a torna muito vulnerável dificultando um crescimento sustentável da actividade.

As oportunidades podem ser descritas como a capacidade de transformar as ameaças e as fraquezas em factores competitivos da actividade do golfe na região. Isto pode ser realizado através de políticas sustentáveis aos vários níveis: desenvolvimento regional, ordenamento do espaço e eficácia nas decisões sobre o futuro do golfe, estratégias que

caem no domínio de acção do poder público. No domínio privado esperam-se estratégias voltadas para a qualidade do produto e para a afirmação da região como destino de golfe.

Vantagens Competitivas

Os principais concorrentes dos campos da região localizam-se no próprio Distrito e no estrangeiro. A concorrência de outros países provém principalmente da Espanha e, em menor escala, da Turquia, países onde as vantagens competitivas incidem essencialmente sobre factores alheios à exploração do próprio campo: Acessibilidades, Comércio e Serviços. O preço e as instalações constituem também factores de atracção relevantes para a concorrência.

As vantagens competitivas no Mercado recaem sobre as economias de escala – redução de custos e a imagem que já possuem no mercado.

As estratégias prosseguidas pelos directores dos empreendimentos algarvios centram-se na manutenção da qualidade do campo e na redução de custos. Note-se que apesar de uma das vantagens competitivas ser o preço, não parece ser essa a política no Algarve. O facto da qualidade surgir como primeira prioridade indicia uma vontade de competir não pelo preço, mas pela diferenciação do produto.

As vantagens competitivas dos campos não dependem apenas das estratégias prosseguidas pelos gestores, mas também da sua localização. Inerentes à localização surgem como principais factores de atractividade a envolvente do campo, a proximidade da praia e as acessibilidades.

7. CONCLUSÕES

O negócio do golfe no Algarve apresenta-se como uma actividade rentável. Essa rentabilidade é considerada no sentido estrito e não resulta da componente urbanística associada. Contudo, esse aspecto não deve ser escamoteado na medida em que o turista de golfe “compra” um produto composto que engloba o alojamento e a possibilidade de jogar em vários campos próximos.

Na óptica da procura podem identificar-se claramente três áreas críticas: a saturação dos campos; o binómio preço/qualidade e a diversificação e promoção.

A preocupação existente com o preço e com o *overbooking* dos campos existentes, sugere a necessidade de mais campos, quer para forçar a diminuição do preço, quer para aliviar a sobrecarga dos já existentes.

As grandes áreas problema percebidas pelos empresários centram-se em três grandes domínios: localização e acessibilidades (estradas); problemas de rentabilização do negócio, o design dos campos e o seu impacte em termos de paisagem. De um modo geral, os campos de golfe apresentam um layout semelhante aos campos de alta competição, afastando assim, o turista comum que utiliza o golfe como actividade complementar ao lazer.

Os principais obstáculos ao investimento surgem relacionados com a legislação ambiental portuguesa e os planos de ordenamento do território. Nas preocupações dos investidores surgem ainda os sistemas de incentivo, que se encontram desadequados, o elevado período de recuperação do investimento e a estratégia promocional do país e em particular da região.

A dinamização da actividade do golfe na região pressupõe:

- Uma maior dinâmica ao nível da infraestruturas de apoio regionais e, em particular, dos transportes internos.
- Programas de promoção conjunta do Algarve em mercados diversificados, de forma a aligeirar a concentração da quota de mercado nos países habituais.
- A flexibilização burocrática dos programas de incentivos e dos processos de licenciamento dos campos.
- A diversificação de mercados para captar novos segmentos que, de alguma forma, aliviem a sazonalidade do golfe e permitam utilizar o campo nas horas e dias de menor saturação.
- Manter o binómio *qualidade/preço*.
- Rentabilizar o negócio do golfe de *per si*, uma vez que este pode sobreviver enquanto negócio sem se ancorar no alojamento.

Finalmente, em prol da sustentabilidade da actividade de golfe no Algarve é necessário implementar sistemas de monitorização que permitam medir e avaliar o desenvolvimento e as tendências de crescimento futuro. Este trabalho constitui uma primeira contribuição para uma reflexão sobre uma matriz de indicadores de sustentabilidade na óptica empresarial.



BIBLIOGRAFIA

- Algarve Golfe (2000) A Importância do Golfe no Algarve, Almancil, Não Publicado.
- Anderson, R.I.; Fish, M.; Xia, Y. and Michello, F. (1999) Measuring Efficiency in the Hotel Industry: *A Stochastic Frontier Approach. Hospitality Management*, 18:45-57.
- Anderson, R.I.; Fok, R. and Scott, J. (2000) Hotel Industry Efficiency: An Advanced Linear *Programming Examination. American Business Review*, 18,1:40-48.
- Baker, M. and Riley, M. (1994) New Perspectives on Productivity in Hotels: Some Advances and New Directions. *International Journal of Hospitality Management*, 13 (4):297-311.
- Bell, R. A. and Morey, R. C. (1995) Increasing the Efficiency of Corporate Travel Management through Macro Benchmarking. *Journal of Travel Research*, 11-20.
- Brotherton, B. and Mooney, S. (1992) Yield Management Progress and Prospects. *International Journal of Hospitality Management*, 11 (1):23-32.
- Catalão, C. (2001) Golf Tourism in the Algarve, Tese de Mestrado, Surrey, University of Surrey.
- Correia, A. (1994) A População e Mercado Turístico no Algarve. Estratégias para a Dessazonalização, Tese de Mestrado, Lisboa Universidade Técnica, Instituto Superior de Economia e Gestão, 130-157.
- Donaghy, K.; McMahon, U. and McDowell, D. (1995) Yield Management: An Overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14 (2):1339-1350.
- Federação Portuguesa de Golfe (FPG; 2000) Golfe – Um Valioso Segmento da Oferta Turística do Algarve, [On-line] Revista de Imprensa da Federação Portuguesa de Golfe, Disponível através do site: <http://www.fpg.pt> [Último acesso 25/11/2002].
- Federação Portuguesa de Golfe (2003) [On-line], Disponível através do site: <http://www.fpg.pt> [Último acesso 05/02/2003].
- Howarth Consulting (1992) *Estudo sobre o Golfe em Portugal*, Lisboa, Howarth Consulting.
- Malpezzi, S. (1999) *The Market for Golf*, Madison, University of Wisconsin.
- Martinez, E. O. (1992) La Economía del Golf. Su Evolución en el Mundo y en España, *Estudios Turísticos*, 114, 19-40.
- Martins, M. V. e Correia, A. (2003) Estudo sobre o Golfe no Algarve – *Diagnóstico e Áreas Problema, Relatório Preliminar*, Faro Universidade do Algarve.
- Melvin, P.C. (2000) *Golf Course Market Analysis: Structural Hedonic Demand and Supply Estimates*, Dissertation to the Graduate School of Clemson University to obtain the Degree Doctor of Philosophy Applied Economics, Clemson.
- Morey, R. C. and Dittman, D. A. (1995) Evaluating a Hotel GM's Performance: a Case Study in Benchmarking. *Cornell Hotel Restaurant & Administration Quarterly*, 36 (5):30-35.
- National Golf Foundation (1995) *Golfer Segmentation and Marketing Implications for the 90's*, Jupiter, NGF.
- Patronato Turismo da Costa del Sol (2002) *Resumen del Estudio El Turismo de Golfe na Costa del Sol*, Patronato Turismo Costa del Sol.
- Pedro, F. N. e Alves, J. M. C. (1993) An Examination of the Construct of Perceived Value for the *Prediction of Golf Traveler's Intentions to Revisit*, *Journal of Travel Research*, 41, 38-45.
- Petrick, J. F. (1999) *An Examination of the Relationship Between Golf Traveler's Satisfaction, Perceived Value and Loyalty and Their Intentions to Revisit*, Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University to obtain the Degree Doctor of Philosophy and Tourism Management, Clemson.
- Petrick, J. F., D. D. Morais e W. C. Norman (2001) An Examination of the Determinants of Entertainment Vacationer's Intentions to Revisit, *Journal of Travel Research*, 40, 41-48.
- Petrick, J. F. (2002) *An Examination of Golf Vacationers' Novelty*, *Annals of Tourism Research*, 21, 384-399.
- Pinheiro, S. S. M. (1994) *Estudo sobre o Golf em Portugal, ESGHT – UALG*.
- Rosen, S. (1974) Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition, *Journal of Political Economy*, 82, 1, 34-55.
- Stynes, D. J., Y. Sun e D. R. Talhelm (2001) Michigan Golf Tourists – Economic Impacts, Department of Parks, Recreation and Tourism Resources Michigan State University.
- Wejssinghe, B.S. (1993) Breakeven Occupancy for Hotel Operation. *Management Accounting*, 71 (2):23-33.
- World Tourism Organization WTO (2002) Europe: Tourism Market Trends 2002, Madrid, World Tourism Organization.