

## **Avaliação do potencial dos centros de alto rendimento para o desenvolvimento do turismo desportivo em Portugal**

**Diogo Sousa<sup>a</sup>, João Paulo Correia<sup>b</sup>, João Vasconcelos<sup>c</sup> e Mário Carvalho<sup>d</sup>**

<sup>a</sup> *Instituto Politécnico de Leiria-Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar  
dsousa077@gmail.com*

<sup>b</sup> *Instituto Politécnico de Leiria-Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar  
joapaulomize@hotmail.com*

<sup>c</sup> *Instituto Politécnico de Leiria- Centro de Estudos Geográficos-IGOT  
j.vasconcelos@ipleiria.pt*

<sup>d</sup> *Instituto Politécnico de Leiria- Centro de Investigação em Turismo (CITUR)  
mario.carvalho@ipleiria.pt*

### **Resumo**

O turismo desportivo tem vindo assumir uma relevância crescente no turismo mundial. É atualmente um setor altamente competitivo que não se esgota na organização de grandes eventos desportivos. Hoje em dia o turismo é um campo muito amplo, sendo um mar de oportunidades para difundir a sua identidade enquanto potenciais destinos desportivos, gerarem novos negócios e obterem o reconhecimento internacional para os seus territórios e culturas.

O alto rendimento desportivo é um importante segmento do turismo desportivo, assumindo-se como um fator de afirmação nacional e projeção internacional, sendo por isso um potenciador do desenvolvimento das Nações. Nesse sentido, a provisão de instalações e serviços desportivos de qualidade torna-se uma componente vital para a estruturação de adequados sistemas desportivos nacionais, bem como para a construção de uma oferta capaz de responder às necessidades da procura internacional. Em Portugal existem 14 Centros de Alto Rendimento Desportivos (CAR) reconhecidos como tal pela Fundação do Desporto, para além de um conjunto vasto de outros centros desportivos com condições para a prática desportiva no segmento do alto rendimento e que poderão contribuir para a dinamização do turismo desportivo.

O diagnóstico da atual e potencial oferta desportiva dos CAR, visando a obtenção de fenómenos de sustentabilidade, torna-se fundamental para a definição de uma adequada gestão estratégica promocional e comercial. Naquele sentido foi identificado um vasto conjunto de dimensões e variáveis, passíveis de ser avaliadas, tidas como fundamentais na estrutura organizacional e na oferta dos CAR. Estas dimensões foram identificadas após pesquisa junto de federações desportivas internacionais, solicitando e medindo a importância das diferentes componentes disponibilizadas pelos CAR.

Foram realizadas duas rondas de visitas técnicas a todos os CAR nacionais, com o recurso a entrevistas semiestruturadas aos diferentes representantes das Comissões de Gestão Local. Paralelamente foram também realizadas entrevistas às federações nacionais que usufruem dos CAR. Com base na informação recolhida foi construída uma base de dados com cerca de 117 indicadores avaliados. As dimensões identificadas permitiram avaliar diferentes aspetos, tais como a estratégia a gestão global, os serviços para o alto rendimento, os equipamentos e infraestruturas entre outros.

A análise dos resultados do trabalho de investigação evidenciou a heterogeneidade da oferta disponibilizada pelos diferentes Centros. Ainda que existam alguns CAR com uma organização profissional e potencial competitivo de dimensão internacional, a maioria revela ainda uma oferta de serviços que dificilmente se coaduna com as exigências dos mercados internacionais no segmento do alto rendimento.

Foram no entanto identificados alguns aspetos de âmbito complementar, com elevado valor acrescentado para os mercados emissores internacionais, tais como o clima, a segurança, a hospitalidade e a proximidade geográfica entre os CAR.

**Palavras-chave:** Turismo desportivo; Desporto; Centros de alto rendimento; Avaliação e diagnóstico

## 1. Desporto e o turismo

Segundo a Carta Europeia do Desporto (1992), entende-se por desporto todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou a melhoria da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais e a obtenção de resultados na competição a todos os níveis. Esta definição ampla e inclusiva do desporto alarga a sua relevância a toda a população, dando ênfase ao seu valor, enquanto fator significativo num âmbito social mais abrangente. Os valores do desporto representam igualmente o poder dos sonhos que a sociedade universal procura consagrar através do *fairplay*, da igualdade, do respeito e da solidariedade.

Estes valores transmitem o espírito magnífico da juventude global unida na sua determinação para empurrar as fronteiras do conhecimento, superar a pobreza e exclusão, superar a marginalização e testar os próprios limites da resistência pessoal. O papel social e físico do desporto é especialmente relevante num contexto global profundamente desafiado pela discriminação, insegurança e violência. A educação física e desportiva, em todas as suas formas, apresenta um potencial único para o fomento da cidadania, da solidariedade e para consolidar a paz.

Explorando o desporto como recurso, seja para fins diplomáticos, económicos ou sociais, os países adquirem um melhor posicionamento se possuírem diferentes bens sob a forma de atletas de elite, reconhecidos e de classe mundial. Serão poucos os governos que não reconhecem o valor do desporto enquanto recurso de alta visibilidade, de baixo custo e extremamente maleável para alcançar, ou pelo menos transmitir a impressão aos indivíduos que podem alcançar diferentes objetivos nacionais e internacionais.

O desporto contribui para o desenvolvimento da economia, nomeadamente de forma transversal, abrangendo diferentes vertentes como a investigação, qualificação, indústria e comércio. Representa um importante polo de inovação e empreendedorismo, contribuindo de forma direta, para a produtividade nacional. *“Com a recente divulgação da “Conta-Desporto” da responsabilidade do I.N.E., ficamos desde logo com a certeza que o setor do desporto representa, só na ótica da contabilidade nacional, cerca de 1,2 % do P.I.B., o que é desde logo mais que o setor do Mar...”* (Viegas, 2016 in Tenreiro & Sousa, 2016).

O desenvolvimento desportivo assume-se ainda como um instrumento capital para a coesão territorial, para a diminuição das assimetrias regionais, para a dinamização das economias locais, catalisando a criação de emprego fixando pessoas nos territórios de convergência.

Por outro lado, a nível comunitário, o desenvolvimento desportivo contribui para a consolidação de valores de coesão social e familiar, reunindo pessoas de forma amigável e ativa. A nível individual, a participação desportiva promove não só a saúde física e bem-estar mental, como aumenta a confiança e promove aquisição de condição física e técnica.

Os benefícios pessoais e sociais contribuem não só para a melhoria de qualidade de vida das comunidades, como para o progresso dos resultados desportivos nacionais, pelo incentivo e promoção da prática desportiva e capacitação técnica.

Numa perspetiva de promoção internacional, o desenvolvimento desportivo acrescenta também um importante conjunto de impactos positivos, quer pelo aumento da autoestima nacional e bons resultados alcançados por atletas nacionais em provas internacionais de relevo, quer pelos impactos económicos e sociais inerente à receção e desenvolvimento de eventos desportivos internacionais.

A internacionalização da oferta desportiva é uma importante componente estratégica que de forma generalizada tem vindo a ser adotada por diversas nações para a sua própria promoção, catalisando setores como o turismo e o comércio.

A conjugação entre desporto e turismo em muitos casos gera uma atração turística (Hinch & Higham, 2004), que tanto pode ser primária como ocasional (Gammon & Robinson, 2003). “*É um veículo para a compreensão e para a paz entre os povos. O desporto é um meio de promover as relações sociais. Quando o turismo se relaciona com o desporto, o contributo é ainda mais evidente, pois estão em causa duas comunidades distintas: a recetora e a visitante*”. (Kurtzman *et al.*, 1997).

Genericamente, as definições de turistas desportivos incluem os espetadores, os praticantes, os atletas e o *staff*, mas podem também abranger diferentes interseções tais como a visitação a museus desportivos ou a salas de troféus (Gibson, 1998).

O turismo constitui um importante fator económico, social, cultural e ambiental, tendo para muitos países, como Portugal, um peso muito significativo nas suas receitas. Qualquer destino em que os “seus” rendimentos provêm da captação turística, para além de condicionados por fatores naturais e ambientais e pela sua mercantilização, dependem fundamentalmente da atratividade intrínseca, ou seja do interesse que consigam suscitar junto dos seus clientes e potenciais clientes. É expectável que o turismo e as viagens cresçam cerca de 5 % até 2020, existindo uma previsão de 10 % ao ano para o crescimento das viagens associadas ao turismo desportivo. Atualmente, dados os seus gastos e potencial de crescimento, as regiões e cidades de todo o mundo estão num feroz combate por este mercado. Os “vencedores” serão aqueles que melhor compreendam a força motriz do turismo desportivo, e que utilizem o potencial do desporto como autentica atração turística. (Weed, 2006)

Os destinos para serem recomendados terão que construir uma imagem favorável, nomeadamente pela oferta de serviços e infraestruturas, que num primeiro momento facilitem o acesso, e posteriormente potenciem o preenchimento das necessidades específicas, maximizando as experiências vividas. (Carvalho, 2009).

Como referem Hinch, Higham & Moyle (2017), os destinos são os locais onde o turismo desportivo é produzido e consumido (Higham, 2005). As diferentes formas em que se assume o turismo desportivo, seja através da realização de eventos desportivos, de atividades de participação ativa, do património desportivo ou da capacitação do alto rendimento desportivo, baseiam-se em recursos locais e fazem parte da complexa dinâmica da vida comunitária. (Weed, 2008; Preuss, 2015).

A existência de infraestruturas especializadas e com condições propícias para a prática desportiva para segmentos de alto rendimento desportivo, está enquadrada com os princípios estratégicos de diferenciação da oferta turística nacional. A presença de centros de alto rendimento desportivos, associados a sistemas desportivos de qualidade reconhecida, motiva deslocações e estadas de segmentos internacionais, seja pela realização de estágios desportivos, visando a manutenção e/ou melhoria das suas performances, ou até pela vertente da competição inerente à participação em provas / eventos desportivos.

## **2. Portugal e o alto rendimento desportivo**

O alto rendimento desportivo pode ser definido como a prática desportiva em que os praticantes obtêm classificações e resultados desportivos de elevado mérito, aferidos em função dos padrões desportivos internacionais (Decreto-Lei n.º 272/2009), e é tido como um dos expoentes máximos do modelo desportivo de um país, pois é um fator de projeção internacional e de afirmação nacional, para além de potenciar o crescimento e desenvolvimento dos territórios. Para Böhlke e Robinson (2009) os resultados provenientes do alto rendimento desportivo de um país estão diretamente relacionados com o modelo / sistema desportivo de um país e a adequação à sua realidade específica. Para estes autores, a presença de um adequado modelo / sistema de desporto de elite deve garantir a presença de infraestruturas e processos para identificar, desenvolver e preparar atletas para o sucesso desportivo internacional.

As condições ambientais adequadas para o desenvolvimento do desporto de alto rendimento englobam aspetos relativos ao treino desportivo (anos de treino, qualidade do treino, qualidade do professor/técnico), condições psicológicas e socioeconómicas (apoio dos pais, técnicos e colegas, condições financeiras para treinar, apoio médico), assim como ao sistema

desportivo (nacional e regional) e particularmente à modalidade desportiva considerada (Rossum, 2004).

## 2.1. Centros de alto rendimento – Portugal

Entende-se por centro de alto rendimento desportivo (CAR) uma unidade operativa que conjuga um conjunto específico e diversificado de instalações desportivas e serviços de apoio multidisciplinares, visando a melhoria do rendimento desportivo de atletas que integram clubes ou seleções desportivas.

Em Portugal existem diversos CAR reconhecidos pela Fundação do Desporto e que se encontram enquadrados em unidades especializadas para o treino de alto rendimento. Estes centros encontram-se distribuídos um pouco por todo o território nacional (Figura 1): Anadia, Caldas da Rainha, Golegã, Jamor, Maia, Nazaré, Peniche, Pocinho, Rio Maior, São Jacinto, Viana do Castelo, Vila Nova de Gaia, Vila Real de Stº António e Montemor-o-Velho, oferecendo diferentes especificidades e valências (CAR multidesportivos ou CAR especializados).

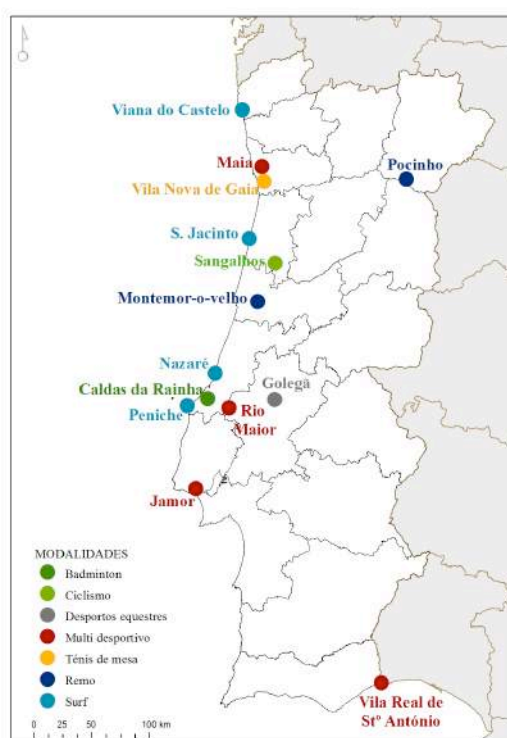


Figura 1 – Distribuição geográfica dos CAR nacionais  
Fonte: Elaboração própria

Os CAR nacionais para serem reconhecidos como centros de alto rendimento desportivo têm que apresentar diferentes requisitos, tais como:

- Possuir instalações desportivas de carácter multidesportivo ou especializado, com equipamentos desportivos de elevada qualidade, para além de diferentes materiais de apoio, técnicos, pedagógicos e humanos;
- Dispor de um centro residencial, com alojamentos amplos e luz natural, com áreas de estudo e convívio, dotado de facilidades tecnológicas e comunicação, localizado em área reservada e próxima das instalações desportivas e dos estabelecimentos de ensino;
- Ser administrado e gerido por um órgão próprio;
- Contar com uma equipa técnico-desportiva;
- Dispor de serviços médico-desportivos, preparados para a prevenção e tratamento de lesões e doenças, bem como a subsequente readaptação ao esforço;

- Possuir departamentos científicos e de investigação que apoiem tanto os treinadores como os praticantes, nomeadamente ao nível da medicina desportiva, metodologia do treino desportivo, biomecânica, fisiologia do esforço e do exercício, psicologia do desporto, entre outros;
- Dispor de um estabelecimento de ensino no próprio Centro ou localizado nas suas proximidades, em articulação pedagógica com as autoridades escolares e educacionais.

São dezasseis as modalidades desportivas no alto rendimento enquadradas nos CAR nacionais: Atletismo; Badminton; Canoagem; Ciclismo; Desportos equestres; Esgrima; Ginástica; Judo; Natação; Pentatlo Moderno Remo; Surfing; Taekwondo; Ténis; Ténis de mesa e Triatlo.

### 3. Metodologia

O presente trabalho de investigação teve como principal objetivo a avaliação e diagnóstico do potencial competitivo dos CAR nacionais visando a internacionalização no âmbito do alto rendimento desportivo. Este processo revelou-se altamente desafiante e complexo dada a singularidade de cada um dos CAR. Foi ainda desenvolvido um esforço para identificar a metodologia de avaliação mais adequada a cada CAR e transversalmente encontrar um modelo de análise qualitativa num enquadramento coerente e escalável entre os CAR.

Deste modo foram desenvolvidas as seguintes etapas metodológicas:

- a) Análise bibliográfica inerente ao alto rendimento desportivo;
- b) Aplicação de inquéritos a federações nacionais e internacionais;
- c) *Benchmarking* internacional (CAR - *Sant Cugat* - Barcelona e CAR - *INSEP* - Paris);
- d) Visitação aos Centros de Alto Rendimento Nacionais;
- e) Entrevistas semiestruturadas às entidades gestoras dos Centros de Alto Rendimento;
- f) Entrevistas semiestruturadas às federações nacionais que usufruem dos CAR;
- g) Avaliação e diagnóstico do potencial de internacionalização dos CAR nacionais.

A conjugação das três primeiras etapas metodológicas (a, b, c) permitiu a identificação de **117** indicadores, que agrupados em **9** distintas dimensões possibilitaram finalmente avaliar os diferentes Centros de Alto Rendimento nacionais, tais como:

- Estratégia e gestão global do CAR;
- Gestão económica e financeira;
- Gestão de recursos humanos;
- Gestão de infraestruturas e equipamentos;
- Gestão de produção e operação;
- Marketing - gestão comercial;
- Gestão da inovação;
- Gestão de tecnologias de informação e comunicação;
- Serviços para o alto rendimento desportivo.

A avaliação foi processada com o recurso a uma escala de (0 a 4) mediante o grau de performance. Naquele sentido o “0” corresponde a não Aplicável; o “1” a Inexistente / Negativo / Insuficiente; o “2” a Suficiente / Razoável; o “3” a Bom; e o “4” a Muito Bom.

Para a referida avaliação foram considerados três distintos momentos:

- Contributos das entrevistas realizadas às entidades gestoras dos centros de alto rendimento e respetivas Comissões de Gestão Local;
- Contributos das entrevistas realizadas às federações desportivas que usufruem dos centros de alto rendimento;
- Observação participativa nos diferentes momentos de visita aos Centros de Alto Rendimento.

Visando avaliar o potencial de internacionalização dos CAR, foram utilizadas as médias geométricas de todos os Centros, nas diferentes dimensões avaliadas, aferindo-se assim o potencial competitivo global.

#### 4. Avaliação e diagnóstico do potencial de internacionalização dos CAR nacionais

O referencial de cálculo adotado por CAR permitiu calcular o atual potencial competitivo da oferta global dos Centros de Alto Rendimento nacionais.

Suportada na informação recolhida e tratada foi possível identificar um potencial competitivo razoável (56%) para os CAR nacionais (Figuras 2 e 3).

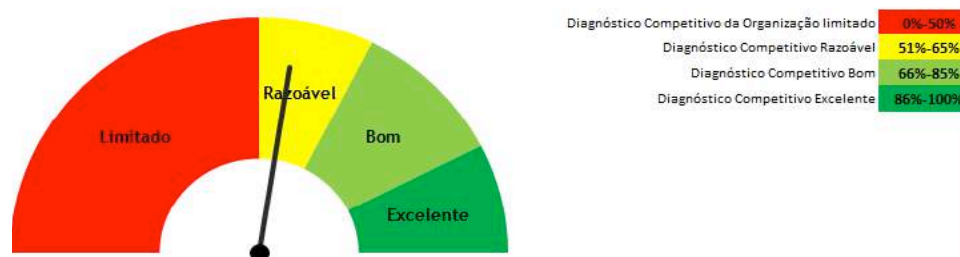


Figura 2 - Diagnóstico do potencial competitivo dos CAR nacionais  
Fonte: Elaboração própria

A dimensão relacionada com os equipamentos e infraestruturas apresentou o melhor índice competitivo global (70%), seguida da Gestão de Produção e Operações com (65%) e do Alto Rendimento Desportivo com (58%). Apenas as duas primeiras apresentam “Bom”.

No sentido inverso, ou seja, as que revelaram maior fragilidade e subsequentemente menor potencial competitivo foram a Gestão Económica e Financeira (44%), Marketing - Gestão Comercial (48%) e Gestão da Inovação (50%), estando estas três diagnosticadas com potencial competitivo limitado.

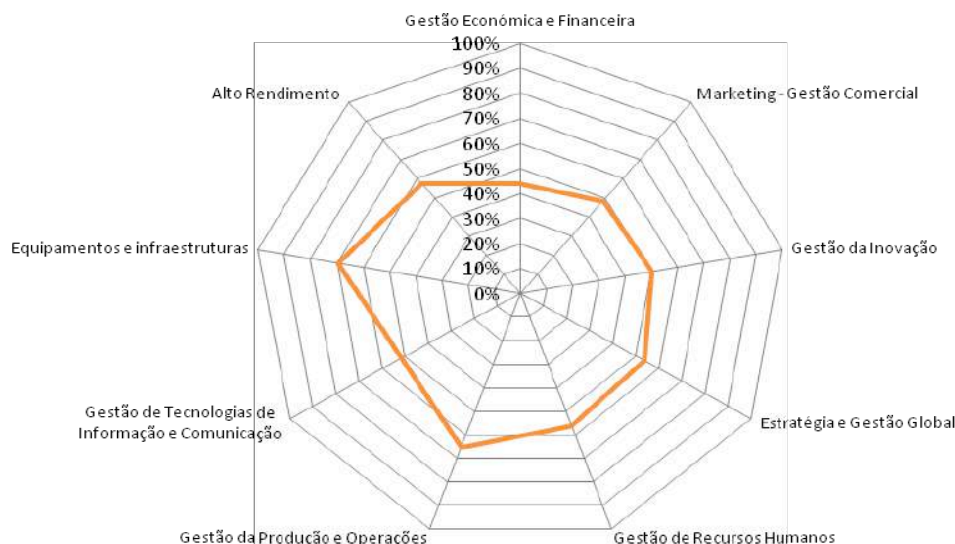


Figura 3 - Diagnóstico de forças competitivas dos CAR nacionais  
Fonte: Elaboração própria

##### 4.1. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Estratégia e Gestão Global

Os modelos de gestão adotados pelos CAR permitem de um modo geral resultados razoáveis nesta dimensão (54 %). Os Centros de Alto Rendimento são geridos quer por Câmaras

Municipais, por empresas municipais (Rio Maior e Nazaré), por clubes desportivos (Viana do Castelo) ou federações desportivas (Caldas da Rainha).

Verificou-se ainda que nem sempre a missão e estratégias estão bem definidas. São vários e diferentes os objetivos traçados, alguns apontam para o alto rendimento desportivo, outros vêm a formação, a captação de talentos e o desenvolvimento do desporto local como objetivos prioritários.

A ausência de um posicionamento quer pela falta de capacitação ou pela incapacidade de interpretar e executar os resultados obtidos, foi também uma pecha amplamente identificada.

É também notória a falta de separação administrativa e documental nos Centros de Alto Rendimento, especialmente todos aqueles que geridos pelas Câmaras Municipais.

Os Centros de Alto Rendimento que apresentam os melhores resultados nesta dimensão são: Anadia; Maia; Rio Maior e Viana do Castelo.

Em sentido inverso os piores resultados foram identificados na: Golegã; Peniche e São Jacinto.

#### **4.2. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão Económica e Financeira**

O resultado dimensão da gestão económica e financeira dos CAR evidencia um alargado conjunto de limitações (44 %), potenciado pela inexistência de contabilidades organizadas. No caso dos CAR geridos pelas Câmara Municipais, verificou-se que tão pouco tinham contabilidade própria, nestes casos as “contas” eram assumidas pelas Câmaras Municipais. Paralelamente nenhum dos CAR evidencia autonomia ou independência financeira das respetivas câmaras municipais. Todos são dependentes de fontes de financiamento externas, diferindo apenas a percentagem em que tal acontece. Constatou-se ainda que os Centros de Alto Rendimento geridos pelas Câmaras Municipais são os que apresentam balanços financeiros com a pior performance. Por sua vez, os CAR que apresentam menor dificuldade em suportar os custos com receitas próprias são todos aqueles que geridos por terceiros, nomeadamente empresas municipais, federações ou clubes. Naquele sentido, o CAR de Rio Maior consigna superiormente esta condição. A já referida falta de sustentabilidade económica/financeira dos CAR não só é um problema para a gestão das operações como condiciona a capacidade de inovar e modernizar comprometendo a capacidade competitiva num mercado cada vez mais global. Os Centros de Alto Rendimento com melhores resultados nesta dimensão são: Maia; Nazaré; Rio Maior e Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento que denotaram os piores resultados são: Golegã; Montemor-o-Velho e São Jacinto.

#### **4.3. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão de Recursos Humanos**

Os recursos humanos são uma das variáveis mais importantes nos serviços a prestar pelos Centros de Alto Rendimento.

Também nesta dimensão foram diagnosticadas diferentes realidades, culminando a análise num potencial competitivo razoável (56 %). Denota-se, contudo, uma gritante falta de formação dos funcionários dos CAR, quer ao nível da formação desportiva, quer no domínio de outros idiomas e técnicas de hospitalidade.

Uma vez mais existe uma correlação entre os CAR geridos pelas Câmaras Municipais e a limitação competitiva para esta dimensão, a exceção é o CAR da Maia que apresenta excelentes resultados.

Por outro lado, são muitos os casos em que os recursos humanos apenas são destacados para os CAR quando necessário. A falta de recursos humanos é uma realidade transversal a quase todos os CAR. A capacidade de produção e operação nalguns dos CAR avaliados fica por isso bastante condicionada.

Registou-se uma correlação positiva entre a dimensão dos recursos humanos dos CAR e a procura internacional. Os Centros de Alto Rendimento com os melhores resultados foram: Maia; Pocinho; Rio Maior e Viana do Castelo. Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento que denotaram os piores resultados são: Golegã; Montemor-o-Velho e São Jacinto.

#### 4.4. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão da Produção e Operações

Esta dimensão visou a análise da capacidade de produção e operação dos Centros de Alto Rendimento nas áreas intrínsecas à atividade principal.

A maioria dos CAR apresentou resultados aceitáveis nesta dimensão (65%) evidenciando uma interessante capacidade de produção e operação face aos recursos disponíveis. São poucos os CAR que se encontram próximos de esgotar a capacidade instalada, o que denota, entre outras coisas, uma deficiente capacidade para atrair mercados, nomeadamente internacionais.

Salvo o CAR de Rio Maior, todos os demais denotam elevada dificuldade para equilibrar as suas finanças. Alguns apenas conseguem tal desiderato porque a massa salarial é suportada pelas Camaras Municipais. Nesta dimensão foram incorporadas diferentes variáveis tais como a verificação do estado dos equipamentos, controlo da tecnologia utilizada, verificação e controlo dos produtos e serviços fornecidos, avaliação dos fornecedores e gestão de não conformidades.

Os Centros com melhores resultados foram: Maia; Pocinho; Rio Maior e Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os piores resultados foram identificados na: Golegã; Montemor-o-Velho e São Jacinto.

#### 4.5. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Equipamentos e Infraestruturas

É na dimensão das infraestruturas e equipamentos que a generalidade dos Centros de Alto Rendimento apresenta um interessante potencial competitivo (70 %).

Grande parte dos CAR foi alvo de remodelações, apresentando por isso infraestruturas e instalações atrativas, acessíveis e enquadradas com as necessidades do mercado do alto rendimento desportivo.

A maioria dos CAR possui um interessante enquadramento natural e paisagístico, em muitos casos ideal para a prática de desportos *outdoor*.

Na componente de equipamentos desportivos de apoio ao alto rendimento desportivo, salvo o Pocinho - Vila Nova de Foz Coa na vertente do alojamento, todos os CAR deveriam ser alvo de processos de capacitação. Relativamente ao alojamento e restauração, constatou-se que nem todos os CAR oferecem este tipo de serviço. Os Centros de Alto Rendimento com os melhores resultados nesta dimensão são: Anadia; Maia; Pocinho; Rio Maior e Vila Nova de Gaia.

Em sentido inverso, os Centros que denotaram os piores resultados são: Golegã; Montemor-o-Velho e São Jacinto.

#### 4.6. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Marketing - Gestão Comercial

É no marketing e gestão comercial que se identifica o segundo pior resultado nos Centros de Alto Rendimento, denotando um diagnóstico competitivo limitado (48 %).

De forma praticamente transversal a todos os CAR foram várias as lacunas identificadas nesta área. Esta situação é tão mais grave quando se verifica ser prática corrente a ausência de dados relativamente às necessidades dos clientes. Ainda que alguns CAR tenham evidenciado interesse em conhecer os níveis de satisfação dos atuais clientes, tais preocupações são contudo esporádicas e tratadas de forma pouco consistente. Na política de comunicação e distribuição foram também diagnosticados alguns pontos fracos, naquele sentido não existe promoção externa dos CAR, estando esse mix muito dependente da exogeneidade do “passa a palavra” e da promoção realizada de forma *sui generis* por atletas e federações nacionais.

Apenas os CAR de Rio Maior e Viana do Castelo possuem plataformas *online* onde é possível realizar reservas de serviços.

Os Centros com melhores resultados foram: Jamor; Rio Maior; Viana do Castelo e Vila Real de Stº António.

No sentido inverso, os Centros com os piores resultados foram: Golegã; Montemor-o-Velho e São Jacinto.

#### **4.7. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão da Inovação**

A gestão da inovação foi também uma das dimensões com piores resultados, evidenciado um resultado no limite do razoável (50 %).

Uma vez que grande parte dos CAR apresentam sérias dificuldades financeiras não existe grande capacidade para o desenvolvimento de elementos inovadores. No entanto existem algumas exceções, quer para a conceção de produtos alternativos no alto rendimento desportivo, quer na colaboração com empresas e estabelecimentos de ensino/investigação no desenvolvimento de novas valências técnicas a incorporar na oferta dos CAR.

Os Centros com melhores resultados nesta dimensão foram: Anadia; Maia; Rio Maior e Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros com os piores resultados foram: Golegã; Peniche e São Jacinto.

#### **4.8. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação**

Esta dimensão visa avaliar a qualidade das plataformas *online* e os conteúdos promocionais disponibilizados pelos CAR nas redes sociais. Este ponto tinha como objetivo avaliar a gestão das tecnologias de informação e comunicação, para além de avaliar a presença de elementos tais como *hardware* e *software*, nas estruturas de gestão dos CAR. Esta dimensão denotou um diagnóstico de potencial competitivo razoável (52 %).

Apenas os CAR de Rio Maior e Viana do Castelo apresentam plataformas de comunicação *online* (websites) próprias. Nas redes sociais a presença dos CAR é mais frequente, ainda que na maioria dos casos é esporádica e de grosso modo encontra-se desatualizada.

Todos os Centros apresentaram o equipamento essencial, nas componentes *hardware* e *software*. Contudo é premente a necessidade de substituir e melhorar alguns dos equipamentos.

Todos os CAR avaliados disponibilizam internet em modo *wireless*, ainda que com diferentes velocidades e especificidades.

Os Centros de Alto Rendimento com melhores resultados nesta dimensão são: Anadia; Jamor; Pocinho; Rio Maior e Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros que denotaram os piores resultados são: Golegã; São Jacinto e Montemor-o-Velho.

#### **4.9. Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Alto Rendimento Desportivo**

A dimensão do alto rendimento desportivo é uma das dimensões mais relevantes para o estudo do potencial competitivo dos CAR nacionais. Também nesta esfera a maioria dos Centros de Alto Rendimento apresenta um potencial competitivo razoável (58 %).

Existem realidades profundamente diferentes entre os CAR. Para os CAR com modalidades *outdoor* existem outros fatores que têm que ser considerados, nomeadamente: clima; segurança; consistência, disponibilidade ao longo do ano, tipologia, distância ao recurso (onda, espelho de água) e acessibilidades entre outros aspetos.

De um modo geral, foram identificadas diversas lacunas na prestação de serviços ao alto rendimento desportivo, nomeadamente: alojamento não adequado às necessidades evidenciadas no alto rendimento; avaliação e controlo do treino; biomecânica; fisioterapia; medicina desportiva; nutrição e psicologia desportiva.

Os Centros de Alto rendimento com melhores resultados nesta dimensão foram: Caldas da Rainha; Jamor; Maia e Rio Maior.

Em sentido inverso, os Centros que denotaram os piores resultados são: Golegã; Montemor-o-Velho e São Jacinto.

### **5. Análise SWOT**

Da análise efetuada no processo de avaliação e diagnóstico foi desenvolvida a seguinte análise *SWOT*:

### **Pontos Fortes**

- Bom nível generalizado das infraestruturas e equipamentos dos CAR nacionais;
- Multidisciplinariedade da oferta proporcionada pelos Centros de Alto Rendimento;
- Complementaridade das diferentes modalidades oferecidas pelos CAR;
- Proximidade geográfica entre CAR;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva *outdoor*;
- Recursos marítimos e fluviais com elevado valor para os desportos náuticos;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades;
- Presença de atletas de renome internacional sediados nos CAR nacionais.

### **Pontos fracos**

- Frágil gestão financeira dos CAR;
- Fraca notoriedade internacional da maioria dos CAR nacionais;
- Reduzida promoção e divulgação dos CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção dos CAR nacionais nos mercados externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos;
- Heterogeneidade da oferta de serviços para o alto rendimento desportivo;
- Equipamentos deteriorados ou desatualizados face às exigências internacionais;
- Escasso número de recursos humanos com as qualificações adequadas.

### **Oportunidades**

- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Aeroportos com elevada taxa de operacionalidade;
- Segurança e paz social;
- Excelente rede rodoviária;
- Povo português muito assertivo e recetivo a estrangeiros;
- Portugal destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente com os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica de Portugal;
- Modernos sistemas de saúde;
- Porta de entrada na Europa para os mercados da América e África;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos com potencial para a internacionalização da oferta;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito favoráveis à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos internacionais realizados em Portugal;
- Disponibilidade de infraestruturas de apoio e complementares às atividades desportivas, nomeadamente alojamento, restauração e fisioterapia entre outros;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Notoriedade de Portugal com a conquista do Campeonato da Europa em Futebol;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade económica, europeia e mundial;
- Existência de fortes barreiras burocráticas para aceder aos mercados internacionais;
- Dificuldade para capacitar os CAR nacionais com infraestruturas de última geração;

- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos dos CAR nacionais obsoletos e ultrapassados;
- Má imagem da estrutura viária resultante dos frequentes acidentes rodoviários;
- Escassez de estruturas profissionais de apoio;
- Política e prática desportiva muito condicionada pelo exacerbado foco no futebol;
- Oferta de CAR noutros países, nomeadamente na bacia do Mediterrâneo;
- Instabilidade mundial pelas adversas condições socio-políticas-económicas.

## 6. Sugestões para o aumento da competitividade dos CAR nacionais

Para que se verifique um aumento da competitividade dos CAR terá que se verificar adoção de estratégias que visem a oferta de produtos e serviços que inquestionavelmente respondam às necessidades dos potenciais mercados. Só assim poderão alcançar vantagens competitivas e índices de sustentabilidade conjugando dimensões realistas, plausíveis e assertivas.

A oferta nacional deverá ser entendida como uma estratégia que aglutina e promove a complementaridade dos diferentes CAR numa oferta conjunta, permitindo ganhos marginais cujos benefícios advirão para todos os intervenientes.

Com uma oferta conjunta de serviços para as 16 diferentes modalidades poder-se-á obter diferentes economias de escala, o que significa alcançar *status* posicionais adequados à competição nos mercados internacionais. A complementaridade da oferta deverá ser entendida como o caminho para a obtenção de mais-valias alavancadas com o recurso ao modelo *win-win*.

Por outro lado, será interessante desenvolver uma promoção conjunta, permitindo que os CAR nomeadamente os mais recentes possam colher alguma da notoriedade granjeada pelos CAR mais antigos, especialmente quando se trata de competir nos mercados internacionais. Este trabalho poderá ainda receber benefícios adicionais dadas as vantagens competitivas pelo aumento do poder negociável junto dos diferentes atores.

Os serviços a disponibilizar deverão observar modelos de customização evitando a competição pelo preço. Importa identificar, de forma muito clara, o valor acrescentado entregue nos produtos a desenvolver e a promover.

A oferta conjunta dos CAR deverá privilegiar a comunicação institucional a uma só voz, o que significa criar uma agência de promoção que comunique de forma integrada e consistente.

## 7. Conclusão

Portugal tem um elevado potencial para a afirmação do turismo desportivo no segmento do Alto Rendimento, nomeadamente através das infraestruturas e dos serviços disponíveis nos atuais CAR, alicerçado nas condições geográficas locais. No entanto, para que estes equipamentos se possam posicionar no segmento do alto rendimento desportivo internacional é crítico que os serviços a oferecer acompanhem as necessidades específicas dos atletas de elite.

A avaliação dos CAR nacionais revelou um potencial competitivo moderado. Este *status* significa a necessidade de se integrar melhorias em praticamente todas as dimensões analisadas. É por isso urgente adoção de medidas para aumentar o potencial competitivo, especialmente nos modelos de gestão (dimensão Gestão Económica e Financeira), na promoção internacional (dimensão de Marketing - Gestão Comercial) e na inovação (dimensão da Gestão da Inovação).

## 8. Bibliografia

- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management Decision* Vol. 47 No. 1, pp. 67-84. DOI 10.1108/00251740910929704
- Carta Europeia do Desporto (1992).
- Carvalho, M. (2009). A contribuição das infraestruturas turísticas para o aumento da procura nos destinos. ESTM, Instituto Politécnico de Leiria.

- Gammon, S., & Robinson, T. (2003). Sport and Tourism: a conceptual framework. *Journal of Sport Tourism*, 8(1), 21-26.
- Gibson, H. (1998). Sport Tourism: A critical analysis of research. *Sport Management Review*, 1(1), 45-76.
- Higham, J. (Ed.). (2005). *Sport tourism destinations: Issues, opportunities and analysis*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Hinch, T., & Higham, J. (2004). *Sport tourism development*. Clevedon: Channel View Publications.
- Hinch, T.D, Higham, J.E.S. and Moyle, B. (2017). Sport tourism and sustainable destinations: Foundations and pathways. *Journal of Sport & Tourism* (Editorial; Special issue on Sport Tourism Destinations).
- Kurtzman, J., Zauhar, J., Ahn, J. & Choi, S. (1997). Global understanding, appreciation and peace through sports tourism. *Journal of Sports Tourism*, 3(4).
- Nashif, Nada. (2017). “Sem respeito não tem jogo”. UNESCO.
- Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, 34(6), 643-664.
- Rossum, V. (2004). *Factors in athletic achievement*.
- Tenreiro, F. (2016). *O Desenvolvimento Do Desporto: Gestão, Economia, Regulação*. Federação de Ginástica de Portugal. Instituto Português do Desporto e da Juventude. Fundação do Desporto.
- Weed, M. (2006). Sports tourism research 2000–2004: A systematic review of knowledge and a meta-evaluation of methods. *Journal of Sport & Tourism*, 11(1), 5-30.
- Weed, M. E. (2008). *Olympic Tourism*. Oxford: Elsevier.