

**Contributos e Constrangimentos para a Competitividade do  
Turismo Desportivo: O caso dos Centros de Alto Rendimento  
Desportivo em Portugal**

**Diogo Filipe Pereira de Sousa**

**Contributos e Constrangimentos para a Competitividade do  
Turismo Desportivo: O caso dos Centros de Alto Rendimento  
Desportivo em Portugal**

**Diogo Filipe Pereira de Sousa**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Turismo e Ambiente

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Mário Carvalho e  
coorientação do Doutor João Vasconcelos.

2019

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# **Contributos e Constrangimentos para a Competitividade do Turismo Desportivo: O caso dos Centros de Alto Rendimento Desportivo em Portugal**

Copyright Diogo Filipe Pereira de Sousa / Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Agradecimentos

A realização da presente dissertação só foi possível com a ajuda e os esforços conjuntos de muitas pessoas.

Contudo, o espaço limitado da seção de agradecimento não me permite agradecer a todos da forma que, seguramente, mereciam. Assim, deixo algumas palavras, poucas, mas sentidas, de um profundo reconhecimento e agradecimento.

À Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM), instituição que me acolheu, me formou e que sempre me fez sentir em casa.

Ao meu orientador, Professor Doutor Mário Carvalho e ao meu coorientador, Professor Doutor João de Vasconcelos um gigante obrigado por toda a vossa ajuda, acompanhamento, dedicação, paciência, e amizade.

Ao coordenador do Mestrado em Turismo e Ambiente, Professor Doutor Sérgio Araújo, pelos contributos dados a este trabalho, mas também pelo acompanhamento de todo o meu percurso académico na ESTM.

À Fundação do Desporto pela oportunidade que me proporcionou com a colaboração no projeto de “Internacionalização da Rede de Centros de Alto Rendimento de Portugal”.

A todas as federações desportivas, Comissões de Gestão local dos Centros de Alto Rendimento nacionais e Centros de Alto Rendimento de Sant Cugat e INSEP, pela hospitalidade e disponibilidade manifestada para a realização das entrevistas.

Aos meus amigos e colegas de Mestrado, agradeço-vos todos os momentos que partilhámos. Sem vocês, a conclusão desta etapa não teria o mesmo “sabor”. No entanto não posso deixar de destacar a Anita Deus, o Frederico Manzoni, a Adriana Santos, o Fábio e a Sofia Duarte, o Tomás de Paula e o Fábio Horta. Obrigado por toda a ajuda e incentivo!

Um agradecimento especial a toda a minha família, onde incluo a Tatiana Silva, minha companheira dos últimos 10 anos. Obrigado por toda a paciência e dedicação incondicional. Ao meu irmão, quase pai, não sei como agradecer todo o esforço

realizado na revisão da dissertação. Obrigado à minha cunhada Lara e às minhas duas sobrinhas, Inês e Leonor!

Por fim, à minha mãe, a quem dedico esta dissertação.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Resumo

O turismo desportivo tem assumido uma crescente relevância no panorama do turismo mundial. Atualmente o turismo desportivo é um setor altamente competitivo indo muito para lá da organização de grandes eventos desportivos. O turismo desportivo é não só uma oportunidade para os territórios, dada a dinamização gerada nas economias locais, como é um importante fator para a promoção dos elementos identitários no reconhecimento internacional desses mesmos territórios.

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 oferta de instalações e serviços desportivos de qualidade assume-se como uma componente de importância vital para a estruturação do desporto nacional, capaz de responder assim às necessidades de uma procura internacional cada vez mais exigente.

Em Portugal são 14 Centros de Alto Rendimento Desportivo (CAR) reconhecidos pela Fundação do Desporto. O conhecimento da atual oferta dos CAR e do potencial da sua oferta desportiva torna-se fundamental para a definição de uma adequada gestão estratégica promocional e comercial. Nesse sentido, foram identificadas múltiplas dimensões fundamentais na estrutura organizacional dos CAR. Estas dimensões e variáveis foram identificadas e avaliadas através de pesquisa bibliográfica, ações de *benchmarking* a CAR internacionais e recolha de dados e informações junto de federações desportivas nacionais.

Metodologicamente foram realizadas duas rondas de visitas técnicas a todos os CAR nacionais, tendo sido aplicadas entrevistas semiestruturadas aos diferentes representantes das Comissões de Gestão Local (CGL)<sup>1</sup>, e ações de *benchmarking*<sup>2</sup> aos

---

<sup>1</sup> As Comissões de Gestão Locais são células administrativas e de gestão de carácter local, responsáveis pela gestão dos Centros de Alto Rendimento desportivo. A sua composição engloba diferentes entidades, nomeadamente: Câmaras Municipais, Comunidades Intermunicipais, Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), Federações Desportivas, Entidades Regionais de turismo e Associações Comerciais e Industriais (Fundação do Desporto, 2018).

<sup>2</sup> O conceito de *benchmarking* advém da palavra inglesa “*benchmark*” que significa “ponto de referência”. Nesse sentido, considera-se *benchmarking* uma estratégia competitiva que busca realizar uma análise compósita da concorrência, visando a identificação de boas práticas (Böhlke, & Robinson (2009).

CAR de Sant Cugat (Barcelona) e INSEP (Paris), duas referências mundiais no alto rendimento desportivo. Paralelamente foram também realizadas entrevistas às federações nacionais que usufruem dos CAR.

Com base na informação recolhida, foi construída uma base de dados com 117 indicadores posteriormente distribuídos e avaliados por 9 dimensões base. As dimensões identificadas permitiram avaliar diferentes aspetos, tais como a estratégia de gestão global, os serviços no alto rendimento, os equipamentos, entre outros.

A análise dos resultados evidenciou a heterogeneidade da oferta disponibilizada pelos Centros de Alto Rendimento em Portugal. Embora alguns CAR tenham uma organização profissional e um potencial competitivo de dimensão internacional, a maioria revela uma oferta que dificilmente se coaduna com as exigências dos mercados internacionais. Assim, e em termos globais, identificou-se que os 14 CAR nacionais apresentam um potencial competitivo global “razoável”.

Foram ainda 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; Avaliação e diagnóstico dos Centros de Alto Rendimento; Internacionalização; Sustentabilidade dos territórios.

## Abstract

Sport tourism has become increasingly relevant in the world tourism landscape. Nowadays sports tourism is a highly competitive sector going far beyond organizing major sporting events. Sport tourism is not only an opportunity for the territories, given the dynamism generated in the local economies, but also an important factor for the promotion of identity elements in the international recognition of these territories.

High Performance Sports is an important segment of sports tourism, assuming itself as a factor of national affirmation and international projection and is, therefore, an enhancer of the development of nations. In this sense, the provision of quality sports facilities and services is a vitally component for the structuring of national sport strategy, capable of meeting the needs of an increasingly international demand.

Portugal has 14 High Performance Sports Centers (CAR) recognized by the Portuguese Sports Foundation. Knowledge of the current CAR offerings and the potential of their sporting offerings are critical to the definition of proper promotional and commercial strategic management. In this sense, multiple fundamental dimensions were identified in the CAR organizational structure. These dimensions and variables were identified and evaluated through bibliographic research, international CAR benchmarking actions and data collection from national sports federations.

Methodologically, two rounds of technical visits were carried out to all national CARs, having been applied semi-structured interviews with the different representatives of the Local Management Committees<sup>3</sup> and to the national sports federations. In parallel, benchmarking<sup>4</sup> actions were conducted in the CARs of Sant Cugat (Barcelona) and INSEP (Paris) CARs, two world references in the high sports performance

---

<sup>3</sup> Local Management Committees are local administrative and management cells, responsible for the management of High Performance Sports Centers. Its composition comprises different entities, namely: Municipalities, Intermunicipal Communities, Portuguese Institute of Sport and Youth (IPDJ), Sports Federations, Regional Tourism Entities and Trade and Industrial Associations (Fundação do desporto, 2018).

<sup>4</sup> The concept of benchmarking comes from the English word benchmark meaning "point of reference". In this sense, benchmarking is considered a competitive strategy that seeks to perform a composite analysis of competition, aiming to identify good practices (Böhlke, & Robinson (2009).

Based on the information collected, a database was built with 117 indicators later distributed and evaluated by 9 base dimensions. The identified dimensions allowed the evaluation of different aspects, such as the overall management strategy, high performance services, and equipment, among others.

The analysis of the results showed the heterogeneity of the supply provided by the High Performance Centers in Portugal. While some CARs have a professional organization and internationally competitive potential, most reveal an offer that is hardly in line with the demands of international markets. Thus, it has been found that the 14 national CARs have “reasonable” global competitive potential.

Some complementary aspects with high added value for the international markets were identified, such as the climate, safety, hospitality and geographical proximity between CARs.

**Keywords:** Sports tourism; Evaluation and Diagnosis of the High-Performance Centers; Internationalization; sustainability of territories.

# Índice Geral

Agradecimentos.....	VI
Resumo .....	IX
Índice de Figuras.....	XX
Índice de Gráficos .....	XXI
Índice de Tabelas .....	XXIII
Lista de Siglas .....	XXVI
<b>CAPITULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Motivação.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Problemática .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Objetivos do estudo – Pergunta de partida e hipóteses de investigação .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Apresentação da estrutura da dissertação .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. O conceito de turismo.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Do desporto ao turismo desportivo .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Dimensões do turismo desportivo .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 - Benefícios do turismo desportivo.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5. Importância do turismo desportivo para o desenvolvimento dos territórios/nações....</b>	<b>18</b>
2.5.1 - Importância das infraestruturas desportivas nacionais para a sustentabilidade dos territórios .....	20
<b>2.6. O Desporto de alto rendimento .....</b>	<b>21</b>
2.6.1 - Modelo SPLISS – Avaliação da realidade de Portugal nos pilares da estrutura desportiva que influenciam o sucesso internacional .....	23
2.6.2 – A globalização e a mobilidade de turistas desportivos de alto rendimento .....	24
2.6.3 - Elementos diferenciadores para os turistas desportistas de alto rendimento .....	25
2.6.4 - Identificação e caracterização dos CAR em Portugal.....	26

<b>2.7 - Identificação e caracterização dos CAR em Portugal .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO III – Investigação Empírica .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1. Metodologia .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2. Ações metodológicas desenvolvidas .....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO IV – Apresentação e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 – Potencial competitivo da oferta dos Centros de Alto Rendimento nacionais .....</b>	<b>58</b>
4.1.1 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Estratégia e Gestão Global .....	60
4.1.2 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão Económica e Financeira .....	61
4.1.3 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão – Gestão de Recursos Humanos .....	62
4.1.4 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão da Produção e Operações.....	63
4.1.5 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão – Equipamentos e Infraestruturas .....	64
4.1.6 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão – Marketing – Gestão Comercial .....	65
4.1.7 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão da Inovação.....	66
4.1.8 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação .....	67
4.1.9 - Diagnóstico e avaliação da dimensão – Alto Rendimento Desportivo.....	68
<b>4.2. Pergunta de partida e hipóteses de investigação .....</b>	<b>69</b>
4.2.1. Confirmação das hipóteses de investigação .....	70
4.2.2. Resposta à pergunta de partida – Enquadramento da oferta nacional de produtos e serviços de turismo desportivo de alto rendimento com as necessidades da procura internacional. ....	76
<b>4.3. Análise SWOT da oferta nacional dos Centros de Alto Rendimento .....</b>	<b>78</b>
4.3.1 - Pontos Fortes da oferta nacional de turismo desportivo de alto rendimento.....	79
4.3.2 - Pontos Fracos da oferta nacional de turismo desportivo de alto rendimento.....	80
4.3.3 - Oportunidades para a oferta nacional de turismo desportivo de alto rendimento.....	79
4.3.4 - Ameaças para a oferta nacional de turismo desportivo de alto rendimento.....	79
<b>CAPITULO V – CONCLUSÕES .....</b>	<b>82</b>

<b>5.1.</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.</b>	<b>Nível de Cumprimento dos Objetivos Definidos .....</b>	<b>84</b>
<b>5.3.</b>	<b>Contributos resultantes da investigação .....</b>	<b>87</b>
<b>5.4.</b>	<b>Limitações do Estudo.....</b>	<b>87</b>
<b>5.5.</b>	<b>Futuras Linhas de Investigação.....</b>	<b>88</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>97</b>
	<b>Apêndice 1 – Modelo SPLISS .....</b>	<b>97</b>
	<b>Apêndice 2 - Modelo de Gestão dos CAR nacionais.....</b>	<b>103</b>
	<b>Apêndice 3. Avaliação do potencial competitivo individual dos CAR nacionais.....</b>	<b>106</b>
<b>1.</b>	<b>Avaliação e Diagnóstico do CAR de Anadia.....</b>	<b>106</b>
	Análise SWOT do CAR de Anadia.....	109
	Pontos Fortes do CAR de Anadia .....	109
	Pontos Fracos do CAR da Anadia.....	110
	Oportunidades para o CAR de Anadia .....	110
	Ameaças para o CAR de Anadia.....	111
	Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Anadia nos mercados externos .....	111
<b>2.</b>	<b>Avaliação e Diagnóstico do CAR de Badminton de Caldas da Rainha .....</b>	<b>114</b>
	Análise SWOT do CAR de Badminton de Caldas da Rainha.....	117
	Pontos Fortes do CAR de Badminton de Caldas da Rainha .....	117
	Pontos Fracos do CAR das Caldas da Rainha.....	117
	Oportunidades para o CAR de Badminton de Caldas da Rainha .....	117
	Ameaças ao CAR de Badminton das Caldas da Rainha.....	118
	Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Badminton de Caldas da Rainha nos mercados externos .....	119
<b>3.</b>	<b>Avaliação e Diagnóstico do CAR de Desportos Equestres da Golegã.....</b>	<b>120</b>

Análise SWOT do CAR de Desportos Equestres da Golegã .....	123
Pontos Fortes do CAR de Desportos Equestres da Golegã.....	123
Pontos Fracos do CAR de Desportos Equestres da Golegã .....	124
Oportunidades para o CAR de Desportos Equestres da Golegã .....	124
Ameaças para o CAR de Desportos Equestres da Golegã.....	125
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Desportos Equestres da Golegã nos mercados externos .....	126
<b>4.Avaliação e diagnóstico do CAR do Jamor .....</b>	<b>127</b>
Análise SWOT do CAR do Jamor .....	130
Pontos Fortes do CAR do Jamor.....	130
Pontos Fracos do CAR do CAR do Jamor.....	131
Oportunidades para o CAR do Jamor.....	131
Ameaças para o CAR do Jamor .....	132
Avaliação crítica das potencialidades do CAR do Jamor nos mercados externos .....	132
<b>5.Avaliação e diagnóstico do CAR de Maia.....</b>	<b>134</b>
Análise SWOT do CAR de Maia .....	137
Pontos Fortes do CAR de Maia.....	138
Pontos Fracos do CAR de Maia.....	138
Oportunidades para o CAR de Maia .....	138
Ameaças para o CAR de Maia.....	139
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Maia nos mercados externos .....	140
<b>6.Avaliação e diagnóstico do CAR de Montemor-o-Velho.....</b>	<b>142</b>
Análise SWOT do CAR de Montemor-o-Velho .....	145
Pontos Fortes do CAR de Montemor-o-Velho .....	145
Pontos Fracos do CAR de Montemor-o-Velho.....	146
Oportunidades para o CAR de Montemor-o-Velho .....	146
Ameaças para o CAR de Montemor-o-Velho.....	147

Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Montemor-o-Velho nos mercados externos .....	148
<b>7. Avaliação e diagnóstico do CAR do Pocinho .....</b>	<b>150</b>
Análise SWOT do CAR do Pocinho .....	153
Pontos Fortes do CAR do Pocinho.....	153
Pontos Fracos do CAR do Pocinho .....	154
Oportunidades para o CAR do Pocinho .....	154
Ameaças para o CAR do Pocinho .....	155
Avaliação crítica das potencialidades do CAR do Pocinho nos mercados externos .....	155
<b>8.Avaliação e diagnóstico do CAR de Rio Maior .....</b>	<b>157</b>
Análise SWOT do CAR de Natação de Rio Maior .....	160
Pontos Fortes do CAR de CAR de Natação de Rio Maior .....	161
Pontos Fracos do CAR de Natação de Rio Maior .....	161
Oportunidades para o CAR de Natação de Rio Maior .....	161
Ameaças para o CAR de Natação de Rio Maior .....	162
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Natação de Rio Maior nos mercados externos .....	163
<b>9.Avaliação e diagnóstico do CAR de Surf de Nazaré .....</b>	<b>164</b>
Análise SWOT do CAR de Surf de Nazaré.....	168
Pontos Fortes do CAR de Surf de Nazaré .....	168
Pontos Fracos do CAR de Surf de Nazaré.....	168
Oportunidades para o CAR de Surf de Nazaré .....	169
Ameaças para o CAR de Surf de Nazaré.....	169
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Surf de Nazaré nos mercados externos .....	170
<b>10.Avaliação e diagnóstico do CAR de Surf de Peniche .....</b>	<b>172</b>
Análise SWOT do CAR de Surf de Peniche.....	175
Pontos Fortes do CAR de Surf de Peniche .....	176

Pontos Fracos do CAR de Surf de Peniche.....	176
Oportunidades para o CAR de Surf de Peniche .....	177
Ameaças para o CAR de Surf de Peniche .....	178
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Surf de Peniche nos mercados externos .....	178
<b>11. Avaliação e diagnóstico do CAR de São Jacinto .....</b>	<b>180</b>
Análise SWOT do CAR de Surf de São Jacinto .....	183
Pontos Fortes do CAR de Surf de São Jacinto.....	183
Pontos Fracos do CAR de Surf de São Jacinto .....	183
Oportunidades para o CAR de Surf de São Jacinto.....	184
Ameaças para o CAR de Surf de São Jacinto .....	184
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Surf de São Jacinto nos mercados externos .....	185
<b>12. Avaliação e diagnóstico do CAR de Surf de Viana do Castelo .....</b>	<b>186</b>
Análise SWOT do CAR de Surf de Viana do Castelo .....	190
Pontos Fortes do CAR de Surf de Viana do Castelo .....	190
Pontos Fracos do CAR de Surf de Viana do Castelo .....	190
Oportunidades para o CAR de Surf de Viana do Castelo.....	191
Ameaças para o CAR de Surf de Viana do Castelo .....	191
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Surf de Viana do Castelo nos mercados externos .....	192
<b>13. Avaliação e diagnóstico do CAR de Vila Nova de Gaia .....</b>	<b>194</b>
Análise SWOT do CAR de Vila Nova de Gaia .....	197
Pontos Fortes do CAR de Vila Nova de Gaia .....	197
Pontos Fracos do CAR de Vila Nova de Gaia .....	197
Oportunidades para o CAR de Vila Nova de Gaia.....	198
Ameaças para o CAR de Vila Nova de Gaia .....	198
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Vila Nova de Gaia nos mercados externos .....	199

<b>14. Avaliação e diagnóstico do CAR de Vila Real de Santo António</b> .....	200
Análise SWOT do CAR de Vila Real de Santo António.....	203
Pontos Fortes do CAR de Vila Real de Santo António .....	203
Pontos Fracos do CAR de Vila Real de Santo António.....	204
Oportunidades para o CAR de Vila Real de Santo António .....	204
Ameaças para o CAR de Vila Real de Santo António .....	205
Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Vila Real de Santo António nos mercados externos .....	205
<b>Apêndice 4 – Guião base para as entrevistas realizadas às Federações Desportivas Nacionais</b> .....	<b>207</b>
<b>Apêndice 5 - Principais resultados das entrevistas realizadas às Federações Nacionais</b> ..	<b>212</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Formas de turismo desportivo. ....	12
<b>Figura 2:</b> Número de dias de estágio.....	13
<b>Figura 3:</b> Número de participantes do estágio.....	13
<b>Figura 4:</b> Dimensões do turismo desportivo.....	14
<b>Figura 5:</b> Distribuição geográfica dos CAR da Rede CAR Portugal.....	29
<b>Figura 6:</b> Eixos estruturantes do conceito de competitividade.....	43
<b>Figura 7:</b> Modelo de avaliação de competitividade empresarial.....	45
<b>Figura 8:</b> Modelo SPLISS – Modelo teórico dos nove pilares da estrutura desportiva que influenciam o sucesso internacional. ....	97
<b>Figura 9:</b> Estrutura do modelo de gestão e financiamento dos CAR nacionais.....	104
<b>Figura 10:</b> Estrutura das Comissões de Gestão Local dos CAR nacionais .....	105

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Atuais resultados e previsão de crescimento para o turismo (1950-2030) .....	6
<b>Gráfico 2:</b> O modelo de participação no turismo desportivo.....	11
<b>Gráfico 3:</b> Modelo SPLISS – Avaliação da realidade de Portugal nos nove pilares da estrutura desportiva que influenciam o sucesso internacional .....	23
<b>Gráfico 4:</b> Diagnóstico de forças competitivas da oferta nacional dos CAR .....	59
<b>Gráfico 5:</b> Diagnóstico do potencial competitivo da Rede Nacional de CAR.....	60
<b>Gráfico 6:</b> Diagnóstico de forças competitivas do CAR da Anadia.....	108
<b>Gráfico 7:</b> Nivel competitivo do CAR da Anadia.....	109
<b>Gráfico 8:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Caldas da Rainha .....	116
<b>Gráfico 9:</b> Nivel competitivo do CAR de Caldas da Rainha .....	116
<b>Gráfico 10:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Golegã .....	122
<b>Gráfico 11:</b> Nivel competitivo do CAR de Golegã.....	123
<b>Gráfico 12:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR do Jamor.....	129
<b>Gráfico 13:</b> Nivel competitivo do CAR do Jamor .....	130
<b>Gráfico 14:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR da Maia .....	136
<b>Gráfico 15:</b> Nivel do potencial competitivo do CAR da Maia .....	137
<b>Gráfico 16:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Montemor-o-Velho .....	144
<b>Gráfico 17:</b> Nivel competitivo do CAR de Montemor-o-Velho.....	145
<b>Gráfico 18:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR do Pocinho .....	152
<b>Gráfico 19:</b> Nivel competitivo do CAR do Pocinho .....	152
<b>Gráfico 20:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Rio Maior .....	159
<b>Gráfico 21:</b> Nivel competitivo do CAR de Rio Maior .....	160
<b>Gráfico 22:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Surf de Nazaré .....	166

<b>Gráfico 23:</b> Nivel competitivo do CAR de Surf dA Nazaré.....	167
<b>Gráfico 24:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Surf dA Peniche.....	174
<b>Gráfico 25:</b> Nivel competitivo do CAR de Surf de Peniche.....	175
<b>Gráfico 26:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Surf de São Jacinto .....	181
<b>Gráfico 27:</b> Nivel competitivo do CAR de Surf de São Jacinto .....	182
<b>Gráfico 28:</b> Nivel competitivo do CAR de Surf de Viana do Castelo .....	189
<b>Gráfico 29:</b> Nivel competitivo do CAR de Surf de Viana do Castelo .....	189
<b>Gráfico 30:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Vila Nova de Gaia.....	196
<b>Gráfico 31:</b> Nivel competitivo do CAR de Vila Nova de Gaia .....	196
<b>Gráfico 32:</b> Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Vila Real de Santo António ...	202
<b>Gráfico 33:</b> Nivel competitivo do CAR de Vila Real de Santo António.....	202

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Tipologias de Turismo Desportivo .....	12
<b>Tabela 2:</b> Categorias da procura do turismo desportivo.....	16
<b>Tabela 3:</b> Ponderação atribuída às 4 grandes dimensões.....	50
<b>Tabela 4:</b> Variáveis presentes em cada uma das grandes dimensões avaliadas.....	51
<b>Tabela 5:</b> Simbologia da escala de avaliação para os indicadores avaliados nos CAR.....	51
<b>Tabela 6:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão da Estratégia e Gestão Global do CAR. ....	52
<b>Tabela 7:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão Económica e Financeira do CAR .....	52
<b>Tabela 8:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão da Gestão dos Recursos Humanos .....	53
<b>Tabela 9:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão das Infraestruturas e Equipamentos. ....	53
<b>Tabela 10:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão da Gestão de Produção e Operação. ....	54
<b>Tabela 11:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão de Marketing e Gestão Comercial .....	54
<b>Tabela 12:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão da Gestão de Inovação. ....	55
<b>Tabela 13:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão das Tecnologias de Informação e Comunicação. ....	56
<b>Tabela 14:</b> Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão dos Serviços de Alto Rendimento Desportivo. ....	56
<b>Tabela 15:</b> Diagnóstico do potencial competitivo da oferta global dos CAR nacionais. ....	59
<b>Tabela 16:</b> Potencial competitivo dos CAR.....	71

<b>Tabela 17:</b> Relação entre a realização de eventos desportivos no CAR e captação de novos mercados internacional (visão das Comissões de Gestão Local).....	72
<b>Tabela 18:</b> Relação entre a realização de eventos desportivos no CAR e captação de novos mercados internacional (visão das federações desportivas nacionais). .....	73
<b>Tabela 19:</b> Preponderância do clima e dos recursos naturais dos territórios para a escolha de um CAR como centro de estágio desportivo (visão das federações desportivas nacionais). .....	74
<b>Tabela 20:</b> Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo (visão das federações desportivas nacionais). .....	75
<b>Tabela 21:</b> Nível de cumprimento dos objetivos estabelecidos para o projeto de investigação. 84	
<b>Tabela 22:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Anadia .....	106
<b>Tabela 23:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Badminton de Caldas da Rainha .....	114
<b>Tabela 24:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Desportos Equestres da Golegã .....	120
<b>Tabela 25:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR do Jamor .....	127
<b>Tabela 26:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR da Maia.....	134
<b>Tabela 27:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Montemor-o-Velho .....	142
<b>Tabela 28:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR do Pocinho.....	150
<b>Tabela 29:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Rio Maior.....	158
<b>Tabela 30:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Surf de Nazaré .....	165
<b>Tabela 31:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Surf de Peniche .....	172
<b>Tabela 32:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Surf de São Jacinto .....	180
<b>Tabela 33:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Surf de Viana do Castelo..	187
<b>Tabela 34:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Vila Nova de Gaia .....	194
<b>Tabela 35:</b> Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Vila Real de Santo António .....	200

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Lista de Siglas**

**CAR – Centro de Alto Rendimento**

**CDNJ - Centro Desportivo Nacional do Jamor**

**CDP – Confederação do Desporto de Portugal**

**CGL – Comissão de Gestão Local**

**COI - Comité Olímpico Internacional**

**COP – Comité Olímpico de Portugal**

**DESMOR – Complexo Desportivo de Rio Maior**

**FCS – Fatores Críticos de Sucesso**

**IAAF - International Association of Athletics Federation**

**ISMAI – Instituto Universitário da Maia**

**IDP – Instituto do Desporto de Portugal**

**INE – Instituto Nacional de Estatística**

**IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude**

**OMT – Organização Mundial do Turismo**

**ONU – Organização das Nações Unidas**

**PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo**

**QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional**

**TD – Turismo Desportivo**

**UCI - União Ciclista Internacional**

**VRSA – Vila Real de Santo António**

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# CAPITULO I – INTRODUÇÃO

Este capítulo visa apresentar os princípios e a estrutura basilar da dissertação. Numa primeira instância serão apresentados os principais elementos motivacionais para a sua realização, a problemática inerente à temática desenvolvida, os objetivos do estudo e consequentes hipóteses de investigação e por fim, a estrutura da dissertação.

## 1.1. Motivação

O desporto foi, desde cedo, uma parte integrante da vida do autor, quer enquanto atleta ou espetador. Por outro lado, o percurso académico na área do Turismo permitiu estudar o desporto enquanto produto turístico e o potencial do mesmo para o desenvolvimento dos territórios. Essa trajetória levou à sua participação como consultor no projeto “Internacionalização da Rede de Centros de Alto Rendimento de Portugal”, promovido pela Fundação do Desporto<sup>5</sup>.

O projeto teve início em 2016 visando promover internacionalmente os produtos, recursos e equipamentos associados aos Centros de Alto Rendimento de Portugal.

A participação no projeto permitiu adquirir uma franca proximidade com a realidade do Turismo Desportivo no segmento do alto rendimento desportivo.

Nomeadamente, as diferentes dimensões e variáveis que compõem este produto turístico. Contudo, ficou clara a falta de dados inerentes a este segmento de mercado.

A falta de estudos que interliguem o alto rendimento desportivo com o turismo é uma lacuna que terá de ser corrigida para a materialização de estratégias promocionais visando a captação de mercados internacionais.

Dado o atual contexto, surge então a motivação para a elaboração do presente estudo, tendo como foco central de investigação a identificação e avaliação do potencial competitivo da oferta nacional no âmbito do turismo desportivo de alto rendimento.

---

<sup>5</sup> A Fundação do Desporto tem por objeto social apoiar o fomento e o desenvolvimento do desporto português, nomeadamente, no domínio do alto rendimento. Este compromisso prende-se com o patrocínio de atletas, eventos nacionais e internacionais, a realização de seminários e conferências, entre outras ações de promoção e divulgação (Fundação do desporto, 2018).

## **1.2. Problemática**

O turismo internacional é uma das maiores atividades económicas da atualidade, sendo considerado o quarto maior setor de exportação do mundo (World Travel and Tourism Council, 2014). De acordo com os dados da UNWTO, ao longo do ano de 2016, Portugal recebeu 1 235,2 milhões de turistas internacionais, valor que supera em 46,5 milhões as chegadas registadas no ano anterior. Este aumento representa um crescimento de 3,9%, em linha com os aumentos registados nos últimos anos (+4,5% em 2015 e +4,0% em 2014) (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2017).

O turismo desportivo representa o corpo de conhecimento e o conjunto de práticas onde as áreas do turismo e do desporto se tornam interdependentes. Esta área de sobreposição evidencia-se a dois níveis que se poderão chamar de Turismo de Espetáculo Desportivo e Turismo de Prática Desportiva (Carvalho & Lourenço, 2009).

O turismo desportivo assume-se como um produto estratégico para o desenvolvimento dos territórios nacionais (Turismo de Portugal, 2017). Nesse sentido, ao longo dos anos tem-se registado um aumento substancial de investimento no setor desportivo nacional, com vista à maximização do desenvolvimento dos modelos desportivos nacionais, visando igualmente a sua internacionalização (Fundação do Desporto, 2018).

Os Centros de Alto Rendimento desportivo representam o expoente máximo desta estratégia de desenvolvimento nacional, assumindo-se como significativos recursos para a afirmação de Portugal enquanto destino turístico (Governo de Portugal, 2018a).

Sendo que a importância dos CAR é amplamente reconhecida pelos diferentes *stakeholders*, sobressai a necessidade de estudos que avaliem o seu potencial competitivo, de forma a encontrar adequadas estratégias para a sustentabilidade da oferta.

## **1.3. Objetivos do estudo – Pergunta de partida e hipóteses de investigação**

A definição da pergunta de partida é uma etapa essencial para o desenvolvimento de um trabalho de investigação.

Entende-se por pergunta ou problema de partida qualquer questão não resolvida, sendo objeto de discussão em qualquer domínio do conhecimento (Gil, 1999).

Para Kerlinger (1980:35) a pergunta de partida é *“uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução”*.

A pergunta de partida é o foco central de todo o trabalho de investigação. A sua escolha deverá ter em conta a relevância científica do problema e os contributos que pode trazer para a área de estudo (Gil, 1999).

Formulada a pergunta de partida, é proposta uma resposta suposta, provável e provisória (hipótese de investigação), como resposta para o problema (Luna, 1997). As hipóteses assumem um carácter provisório pois podem ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa.

Lakatos & Marconi (1991) dividem as hipóteses de investigação em dois tipos, nomeadamente, básica e secundárias. Para os autores, a hipótese/resposta com maior capacidade de responder à pergunta de partida deverá denominar-se de básica. Por sua vez, esta pode ser complementada pela existência de hipóteses secundárias, englobando aspetos não especificados na hipótese básica.

O objetivo central da presente investigação é a identificação do potencial competitivo da oferta turística dos Centros de Alto Rendimento Desportivos Nacionais.

**Pergunta de Partida:** A oferta nacional de produtos e serviços de turismo desportivo para o segmento de alto rendimento está enquadrada com as necessidades da procura internacional?

Para dar resposta à pergunta de partida, foram apresentadas uma hipótese básica e três hipóteses secundárias.

### **Hipótese básica**



**Hipótese 1:** A oferta conjunta dos 14 CAR nacionais possui um potencial competitivo de nível “bom”<sup>6</sup> para a captação de mercados turísticos internacionais.

### **Hipóteses secundárias**



**Hipótese 2:** Existe uma relação positiva entre a realização de eventos desportivos nos CAR e a captação de novos mercados internacionais.

**Hipótese 3:** O clima e os recursos naturais dos territórios são preponderantes como fator de escolha na realização de estágios desportivos.

**Hipótese 4:** O segmento do turismo de alto rendimento desportivo procura a complementaridade de outros produtos turísticos como fator de escolha da realização de estágios desportivos.

## **1.4. Apresentação da estrutura da dissertação**

O presente trabalho de investigação está estruturado em cinco capítulos gerais, designadamente: Capítulo I – Introdução; Capítulo II – Enquadramento teórico; Capítulo III – Metodologia; Capítulo IV – Apresentação e discussão de resultados; Capítulo V – Conclusões.

No Capítulo I, introdução, contextualizou-se o projeto de investigação, expôs-se a motivação, a problemática, as hipóteses de investigação, evidenciaram-se os principais objetivos e apresentou-se a estrutura geral da dissertação.

No Capítulo II fez-se uma análise do “estado da arte” dos principais conceitos que contribuem para a compreensão da importância do turismo desportivo.

---

<sup>6</sup> A nível metodológico foi definida uma escala para a avaliação do nível do potencial competitivo dos CAR, nomeadamente: Limitado, razoável, bom e excelente.

No Capítulo III, enunciaram-se e explicaram-se detalhadamente as etapas metodológicas desenvolvidas na investigação empírica, justificando a sua relevância para a obtenção dos resultados pretendidos.

No Capítulo IV foram apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da investigação empírica, analisando e interpretando os resultados alcançados.

Por fim, no Capítulo V foram apresentadas as principais conclusões do estudo, complementadas pela sugestão de futuras linhas de investigação.

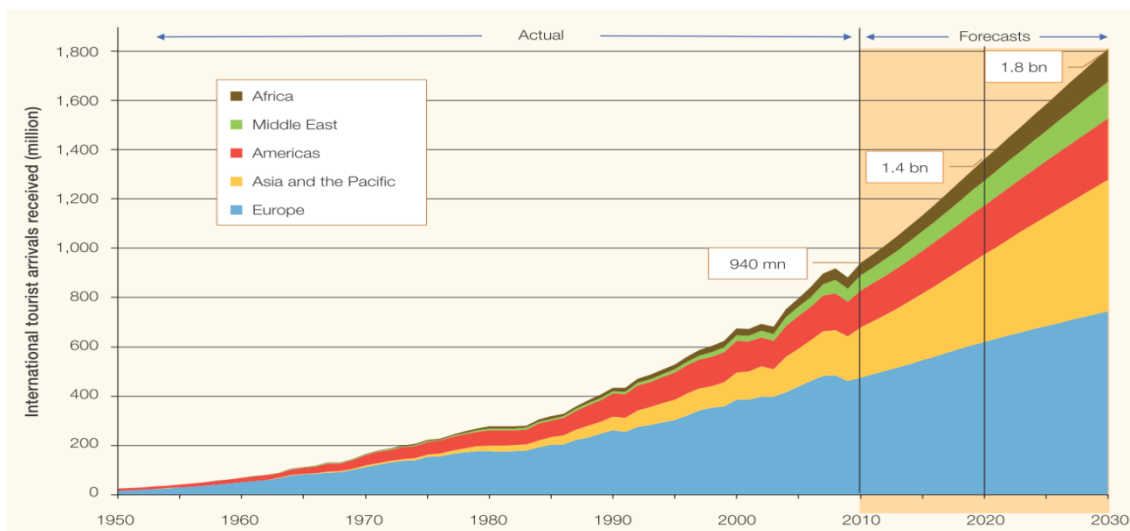
## CAPITULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo foram apresentados e discutidos os principais conceitos teóricos relacionados com a interligação entre os setores do turismo e desporto, relacionando-os com as premissas de investigação do presente estudo.

### 2.1. O conceito de turismo

A evolução do turismo está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento das sociedades. Os primeiros fenómenos de turismo remontam a tempos tão longínquos como os Impérios da Babilónia ou Império Egípcio (Ramos & Costa, 2017). Na Grécia Antiga este fenómeno já ocorria por exemplo nos Jogos Olímpicos onde atletas dos vários estados se juntavam em Atenas para competir. Contudo, tal como Almeida (2014) refere, a etimologia da palavra turismo remonta apenas ao século XIX. Foi a partir da 2ª Guerra Mundial que o turismo sofreu uma evolução considerável (Gráfico 1), tornando-se gradualmente numa atividade preponderante para a economia mundial.

**Gráfico 1:** Atuais resultados e previsão de crescimento para o turismo (1950-2030).



**Fonte:** (World Travel and Tourism Council, 2014)

Atualmente a Organização Mundial do Turismo (OMT), agência especializada das Nações Unidas (ONU), define turismo como as atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais fora do seu ambiente habitual por um período

consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros (OMT, 2001). Como cliente do mercado turístico, a OMT considera qualquer pessoa que viaje para qualquer lugar fora do seu local habitual de residência por menos de 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita não seja o de exercer uma atividade remunerada no local visitado. A OMT distingue ainda os conceitos de Turista e de Visitante, sendo o primeiro a pessoa que permanece pelo menos uma noite no local visitado e visitante, a pessoa que não permanece pelo menos uma noite no destino.

O paradigma do turismo tem vindo a ser alterado ao longo das últimas décadas. O turismo de massas, muito assente na procura por produtos turísticos de “sol e mar”, tem vindo a perder peso no mercado da procura turística, dando lugar à procura por produtos e serviços turísticos com uma componente experiencial mais acentuada (Cunha, 2003).

Esta nova realidade tem induzido o aparecimento de novas tendências e produtos turísticos, centrados na satisfação das necessidades intrínsecas do “novo turista”. É neste contexto que produtos como o turismo cultural, turismo desportivo, turismo de natureza, turismo de eventos, entre outros, são cada vez mais apostas no mercado da oferta turística mundial (Santos, 2015).

O turismo constitui um importante fator económico, social, cultural e ambiental, tendo para muitos países, como Portugal, um peso muito significativo nas suas receitas. Na realidade, em Portugal o turismo é uma atividade preponderante para a economia nacional, tendo representado cerca de 13,7 % do PIB nacional no ano de 2017. No mesmo ano, o setor do turismo foi responsável por cerca de 19,4 % do peso total de exportações globais e por 55,1 % do peso total de exportações de serviços (Governo da Republica Portuguesa, 2018b).

A complementaridade entre produtos turísticos e a diversificação da oferta como forma de diminuição da sazonalidade, tendo em vista a sustentabilidade dos destinos, foi há muito preconizada pela Organização Mundial do Turismo (WTO, 1999) como sendo desejável. Portugal apresenta fortes potencialidades para conseguir bons resultados neste âmbito. Tentando reagir a estas evidências, o Plano Nacional Estratégico de Turismo (PENT) (Turismo de Portugal, 2013), concebia algumas modalidades

desportivas como produtos de futuro a integrar na oferta turística nacional, por forma a dinamizar a atividade no território nacional.

O turismo desportivo surgia como produto estratégico no documento para o desenvolvimento do turismo em Portugal. Porém, neste documento, o turismo desportivo não era apresentado no seu conjunto multidisciplinar, mas sim em duas modalidades que o integram, nomeadamente, o golfe e o turismo náutico (Ribeiro, 2014).

O novo documento estratégico para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Estratégica Turismo 2027) é mais holístico na sua interpretação do papel do turismo para a sustentabilidade dos territórios. A nova estratégia assenta na valorização do território e seus recursos endógenos, na capacitação dos ativos nacionais e na internacionalização de ofertas turísticas integradas, bastante assentes na componente dos serviços. O turismo desportivo é maioritariamente referido nas vertentes dos eventos desportivos, saúde e bem-estar e nas modalidades de desportos aquáticos, com destaque para o Surf.

Dado o crescente impacto que o turismo desportivo tem tido no panorama turístico mundial, consideramos que deveriam ser delineadas estratégias focadas e incisivas para o desenvolvimento deste produto em Portugal.

## **2.2. Do desporto ao turismo desportivo**

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 (Carta Europeia do Desporto, 1992).

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 a aquisição de condição física e técnica.

O desporto associado ao turismo remonta ao tempo dos Jogos Olímpicos da antiguidade grega (Santos, 2015). Segundo Marques (2005) citado por Santos (2015:30), encontram-se as primeiras manifestações turísticas nos Jogos Olímpicos com origem na Grécia no ano de 776 a.C. *“Estes Jogos tinham um cariz sacro-religioso e caracterizavam-se por estarem associados à “Trégua Sagrada”, uma vez que todos os povos participantes e envolvidos nos Jogos interrompiam as hostilidades”* representando desta forma o início dos primeiros circuitos de turismo desportivo/religioso.

Apesar da relação história entre as atividades turísticas associadas ao desporto, o grande reconhecimento da sua interligação só ocorreu no ano de 2001, na Conferência Internacional acerca do Desporto e do Turismo, em Barcelona. Este evento, com organização partilhada pela OMT e pelo Comité Olímpico Internacional (COI), revelou indicadores inerentes à realidade da procura turística para experiências desportivas, a expansão da indústria para dar resposta a essa procura e o aumento da investigação académica e publicações de artigos relacionados com o turismo desportivo (Hinch & Higham, 2004).

Esta mudança de paradigma associado ao turismo desportivo levou a um maior interesse por parte dos territórios na criação de estratégias para o desenvolvimento de ofertas de Turismo Desportivo (Santos, 2015).

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). Esta interligação é, para Kurtzman et al., (1997), um veículo para a

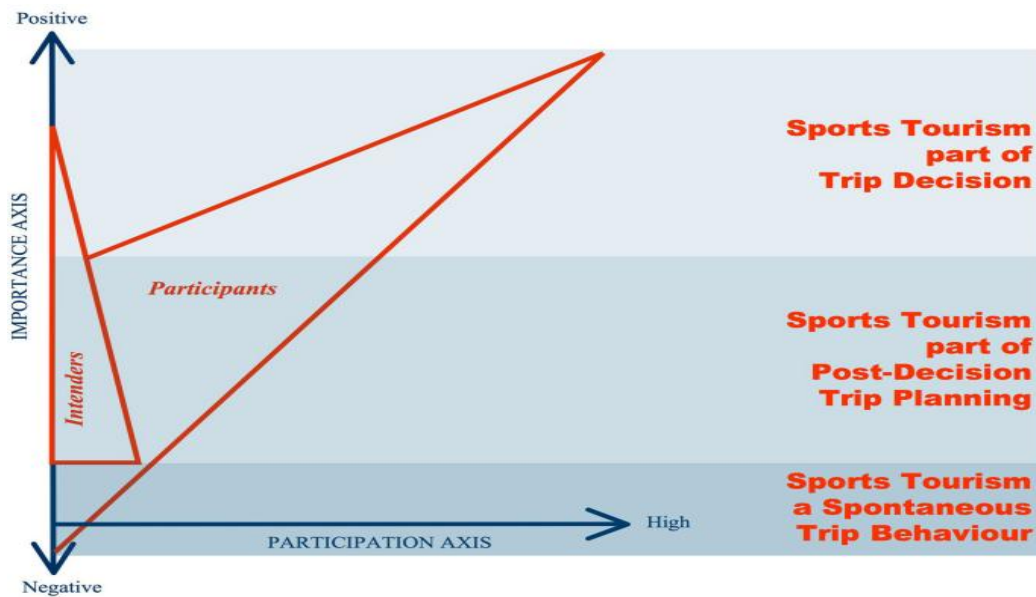
compreensão e para a paz entre os povos. Quando o turismo se relaciona com o desporto, o contributo é ainda mais evidente, pois estão em causa duas comunidades distintas, nomeadamente, a recetora e a visitante.

O turismo desportivo caracteriza-se pela conjugação entre o que definimos como turismo e desporto. Hudson (2003: 2) apresenta uma definição mais completa, onde cita Gibson, Attle & Yiannakis (1997), em que se considera que o turista desportivo é alguém que *“viaja para fora da sua zona habitual de residência para participar num desporto por lazer ou competição, para observar um desporto de elite ou amador, ou para visitar uma atração turística ligada ao desporto”*

Por sua vez, Lourenço (2008: 29) complementa a definição anterior acrescentando que o turista desportivo é o individuo *“que realize uma viagem para fora do seu ambiente habitual e que permaneça pelo menos uma noite no local visitado (menos de uma noite será visitante desportivo); que esta viagem não tenha carácter definitivo, ou seja, que não exceda os 12 meses; que não tenha como motivação principal exercer uma atividade remunerada; e que o viajante participe durante a viagem ou estadia, numa atividade desportiva, quer seja como praticante ou como espetador”*.

Para outros autores o desporto tanto pode ser a atração turística primária, como apenas a experiência de uma estada cuja motivação primária não foi o próprio desporto (Gammon & Robinson, 2003). Genericamente, as diferentes definições consideram os espetadores, os praticantes, os atletas e o *staff* como turistas (Gráfico 2). Visitar um museu desportivo ou uma sala de troféus também é sinónimo de desporto e turismo (Gibson, 1998).

**Gráfico 2:** O modelo de participação no turismo desportivo.



---

**Fonte:** (Weed, 2006: 9)

No turismo desportivo são várias as categorias de praticantes que podem ser identificadas e categorizadas, seja por atividades, grupos demográficos, características do desporto praticado ou pelo nível de desempenho exigido.

Os turistas desportivos podem assim ser participantes ou espetadores, tendo os distintos eventos distintas relações entre si. Um jogo de futebol, por exemplo, terá muito mais espetadores do que participantes, ao passo que numa prova de atletismo, na via pública, o número de participantes poderá superar largamente o número de espetadores.

Para Staveven e De Knop (1999:12) a definição de turismo desportivo prende-se com o tipo de participação do turista desportivo, caracterizando o conceito como “*todas as formas de envolvimento ativo ou passivo em atividades desportivas, com uma participação de modo casual ou organizada por razões não comerciais ou de negócios/comercial, que implica viajar para fora do local de residência e trabalho*”. A figura 1 explana a teorização defendida pelos autores, apresentando diferentes tipos de perfis de turistas desportivos.

**Figura 1:** Formas de turismo desportivo.

TOURISM	Relevant to sport	Non-holiday	Passive sport			
			Active sport			
		Holiday	Passive sport	Casual observer		
				Connoisseur		
	Active sport	Holiday sport activities	Organized	Independent		
			Sport activity holiday	Multi-sport	Single sport	

Fonte: Weed & Bull, (2009).

Por sua vez, Heuwinkel (2016) apresenta um modelo mais compósito, compilado a partir dos modelos anteriormente apresentados (Tabela 1), onde identifica diferentes categorias de procura turística para as tipologias de turismo desportivo participativo e de observação.

**Tabela 1:** Tipologias de Turismo Desportivo

	<b>Narrow understanding (competitive)</b>	<b>Broader understanding (recreational)</b>
I. Participate in sport	a) Sports events (HP athletes, coaches etc.)	
	b) Training camps (HP athletes, coaches etc.)	f) Boot camps
	c) Mass participation events (HP athletes, coaches etc.)	g) Mass participation events
II. Observe sport	d) Sports events (visitors)	
	e) Mass participation events (visitors)	h) Mass participation events (visitors)

Fonte: Heuwinkel (2016:3), baseado em Hall (1992) e Weed & Bull (2009).

Na sua análise o autor refere igualmente a falta de estudos para a categoria I, especialmente nas alíneas Ia) e Ib), que compreendem segmentos de mercado associados ao alto rendimento desportivo, contrastando com a investigação dedicada aos impactos dos eventos desportivos.

A falta de estudos para o segmento do turismo desportivo de alto rendimento é surpreendente, já que os atletas, treinadores e restantes comitivas de apoio tendem a ficar muito tempo nos locais visitados e gastar muito dinheiro durante a sua estada (Turco et al. 2010).

A elevada taxa de retenção dos destinos turísticos desportivos para o segmento do alto rendimento é igualmente referida no “Estudo de satisfação dos turistas de estágios desportivos” (Intercampus, 2015). O estudo teve como amostra 20 comitivas de turistas desportivos de alto rendimento que estagiaram nos CAR nacionais, e teve como objetivo identificar o seu grau de satisfação face à oferta nacional.

A Figura 2 revela que 55% dos turistas ficaram mais de 9 dias no destino. Por outro lado, o número de dias mínimo de permanência no destino é 4, representando apenas 5% do total da amostra (Figura 2).

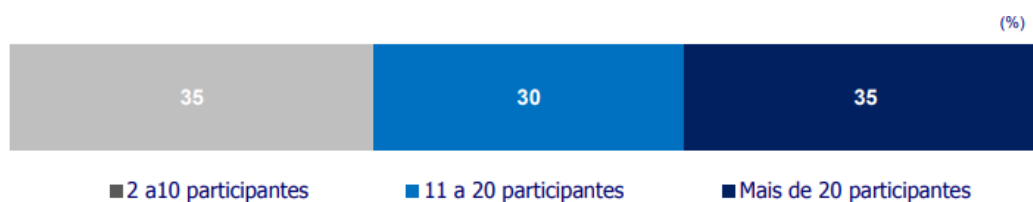
**Figura 2:** Número de dias de estágio.



**Fonte:** Estudo de satisfação dos turistas de estágios desportivos – Organizadores 2015 (Intercampus, 2015).

O número de participantes de estágios desportivos também é elevado. O mesmo estudo revela que 65% dos estágios da amostra tinham no mínimo 11 participantes, sendo que 35% ultrapassou os 20 participantes (Figura 3).

**Figura 3:** Número de participantes do estágio.

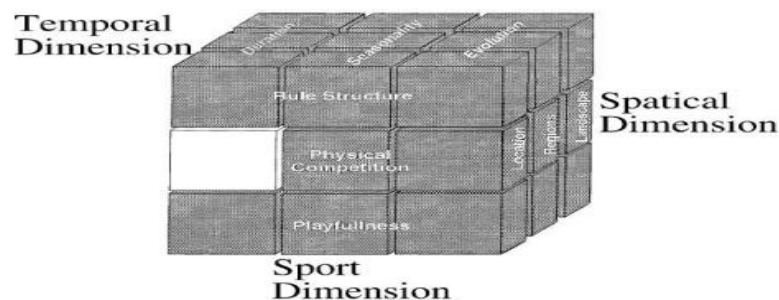


**Fonte:** Estudo de satisfação dos turistas de estágios desportivos – Organizadores 2015 (Intercampus, 2015).

## 2.3. Dimensões do turismo desportivo

Hinch & Higham (2001) consideram relevantes três tipos de dimensões de análise para a investigação na área do turismo desportivo, que vão condicionar a experiência do visitante e, por sua vez, a imagem do destino (Figura 4).

**Figura 4:** Dimensões do turismo desportivo.



---

Fonte: Hinch & Higham (2001).

Estes autores conceptualizam o turismo desportivo no contexto da dimensão da atividade desportiva em conjugação com as dimensões espacial e temporal.

A dimensão desportiva é dividida em três áreas distintas:

- a) **Estrutura de regras**, ou seja, as regras inerentes à prática da atividade vão condicionar a sua experiência ou por serem demasiado rígidas, sendo necessário um enquadramento técnico maior, ou por não existirem de todo, neste caso mais associado a atividades de lazer;
- b) **Nível competitivo**, seja pela presença de elevados índices competitivos adequados, demasiado elevados ou reduzidos;
- c) **Recriação**, ou seja, o potencial da atividade desportiva praticada ser encarada como lazer e/ou recriação.

A dimensão espacial engloba igualmente três áreas distintas:

- a) **Localização**, que induz à importância do local onde se situam os recursos ou as infraestruturas/equipamentos desportivos;

- b) **Região**, que representa a área de estudo onde é atribuída importância à sua escala (grande ou pequena);
- c) **Paisagem**, que atribui a relevância e/ou dependência da presença de recursos naturais específicos para a prática da atividade turística, como por exemplo a presença do mar e ondas para a prática da modalidade de surf. Por outro lado, esta variável pode também atribuir a relevância dos impactos diretos na paisagem do território pela criação de espaços desportivos uniformizados.

Por fim, a última dimensão proposta por Hinch e Higham (2001) é a temporal, dividida em três variáveis:

- a) **Duração**, estando relacionada com o tempo em que o participante da atividade depende na sua execução, podendo classificá-lo como visitante ou turista;
- b) **Sazonalidade**, que atribui a disponibilidade para a prática da atividade específica ao longo do ano;
- c) **Evolução**, que diz respeito à evolução do território onde a atividade desportiva é praticada em termos de produtos e serviços turísticos, infraestruturas e equipamentos de apoio e dos próprios desportos praticados.

Analisando as dimensões anteriores torna-se evidente que a mais importante é a dimensão desportiva. Contudo, todas as restantes variáveis inseridas nas dimensões espacial e temporal vão influenciar de forma direta a experiência dos turistas desportivos, contribuindo para a capacidade do destino em fidelizar os seus visitantes.

Gammon e Robinson (1997) citado por Ritchie e Adair (2004) apesar de possuírem uma análise semelhante, preferem catalogar os turistas desportivos enquanto participantes *hard* ou *soft*. Assim, um turista desportivo *hard* é um indivíduo que viaja com a motivação direta de se envolver numa atividade de foro desportivo, seja de forma ativa ou passiva. Por sua vez, o turista desportivo *soft* é alguém com maior foco na recreação e no lazer, podendo a atividade desportiva ser encarada como um complemento à motivação primária.

Na Tabela 2 é apresentado um outro modelo, proposto por Glytis (1981) onde estão desenvolvidas cinco categorias relativas à procura do turismo desportivo.

O autor assume a motivação desportiva como a principal motivação para a viagem, inserindo-se no perfil *hard* do modelo desenvolvido por Gammon & Robinson (1997).

**Tabela 2:** Categorias da procura do turismo desportivo

<b>Category of Demand</b>	<b>Description</b>
<b>1) Sports training</b>	For advantage of climate and/or facilities and usually undertaken at the elite level of sports performance.
<b>2) Specialist or general</b>	Provided in the main by the commercial sector and activity holidays aimed at higher socio-economic groups.
<b>3) Upmarket sports holidays</b>	Which include shooting, hunting, game fishing and golf with luxury accommodation and ancillary services and facilities.
<b>4) General holidays with sports content</b>	These are usually organised on a club or resort basis. The sports opportunities available often involve family wide participation.
<b>5) Spectator events</b>	These involve individual and group travel on national and international levels with events ranging from football matches to the Olympic Games.

Fonte: Glytis (1981)

Neste modelo são apresentadas cinco categorias distintas; 1) *Sports training*, mais direcionada para atletas de alto rendimento desportivo; 2) *Specialist or general*, que visa a captação de segmentos de mercado com um maior poder de compra; 3) *Upmarket sports holidays*, que concilia a oferta de atividades desportivas tais como a caça, pesca ou golf com unidades de alojamento de luxo e serviços turísticos de elevada qualidade; 4) *General holidays with sports content*, que englobam as ofertas de atividades desportivas de teor mais familiar oferecidas em *resorts*; 5) *Spectator events*, que envolvem a deslocação de espetadores a eventos desportivos de âmbito nacional ou internacional.

## **2.4 - Benefícios do turismo desportivo**

O foco no turismo desportivo pode trazer valor económico, benefícios sociais e orgulho cívico para uma comunidade. Alguns destes benefícios ocorrem no momento do evento, mas a maioria são legados que devolvem valor às comunidades no longo prazo. O valor económico pode ser gerado e acrescentado de muitas formas (Gammon & Robison, 2003):

- Reconhecendo o valor dos torneios/eventos desportivos para a comunidade;
- Identificando as forças do desporto da comunidade, fortalecendo e ampliando o número e a dimensão dos eventos;

- Identificando eventos que criam mais valor económico;
- Proporcionando oportunidades de lazer para que dessa forma, os familiares estejam interessados em viajar com os participantes e, que no final, todos estejam interessados em permanecer mais tempo no destino;
- Valorizando o voluntariado, convertendo trabalho voluntário em trabalho remunerado;
- Vinculando as instituições e a população aos eventos.

Os benefícios sociais do turismo desportivo estão ligados aos benefícios sociais da recreação e desporto. Estes benefícios podem ser alavancados de várias formas, nomeadamente:

- O voluntariado mantém as pessoas ativas, e as pessoas ativas são por defeito mais saudáveis;
- O foco nos eventos encoraja a participação de jovens e adultos;
- Os eventos desportivos unem pessoas de diferentes regiões e culturas;
- O turismo desportivo oferece oportunidades para revigorar partes deprimidas de áreas urbanas;
- As receitas dos eventos podem ser reinvestidas em instalações e programas comunitários.

O turismo desportivo também pode trazer orgulho cívico e maior sentido de identidade:

- As comunidades reconhecem-se pelo envolvimento no desporto. Como exemplo internacional, temos as cidades de Manchester e Madrid que evocam imagens de futebol;
- O *branding* é a chave para o marketing cívico e para o desenvolvimento económico, promovendo a "qualidade de vida", aspeto privilegiado quer pela indústria quer pelos empresários;
- A cobertura mediática promovida pelos jornais locais e estações de TV não tem preço;
- Os atletas são embaixadores e podem partilhar com o mundo diferentes aspetos relacionados com a sua comunidade.

Os legados dos eventos desportivos podem ser encontrados em:

- Instalações que servem uma comunidade por muitos anos;

- Voluntários com mais habilitações e que apresentam maior interesse nas suas comunidades;
- Maior consciencialização da comunidade para o mundo do desporto e do turismo;
- Comunidades mais sustentáveis;
- Pessoas mais saudáveis.

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

## **2.5. Importância do turismo desportivo para o desenvolvimento dos territórios/nações**

A internacionalização da oferta desportiva é uma importante componente estratégica que tem vindo a ser adotada de forma generalizada por diversas nações para a sua própria promoção, catalisando setores como o turismo e o comércio (Santos, 2015).

O turismo desportivo é um elemento significativo no turismo mundial e tornou-se um negócio altamente competitivo. São poucos os governos que não reconhecem o valor do desporto como recurso de alta visibilidade, de baixo custo e bastante maleável, que ajustado, se necessário, alcança múltiplos objetivos nacionais e internacionais.

O desenvolvimento do turismo desportivo assume-se assim 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 e fixando as pessoas nos territórios de convergência.

O turismo desportivo vai para além da simples organização de grandes eventos, representa um campo muito amplo onde existem oportunidades para a difusão e reconhecimento internacional de territórios e culturas. O setor permite por isso a diversificação e promoção de outros negócios, que de forma crescente e continuada, reforçarão a sustentabilidade dos territórios (Weed, 2006).

No turismo, os destinos assumem-se como elementos preponderantes para a componente industrial pois é dali que emanam os atributos geradores de expectativas para os consumidores. O destino é por isso uma amálgama de produtos individuais e oportunidades de experiências que, quando interligados, dão corpo à experiência da área visitada.

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 e Moyle (2017), os destinos são os locais onde o turismo desportivo é produzido e consumido. 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).

Qualquer destino que vise a captação de receitas provenientes da captação turística, para além de condicionados por fatores naturais e ambientais e pela sua mercantilização, dependem fundamentalmente da sua atratividade intrínseca, ou seja, do interesse que consigam suscitar junto dos seus clientes e potenciais clientes. 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).

Grande parte da imagem e ambiente de um destino resulta da tangibilidade associada ao destino que, por sua vez, decorre da presença de infraestruturas que podem, elas próprias, gerar a atração. O destino para poder ser recomendado terá que construir uma imagem favorável, oferecendo infraestruturas e serviços que, num primeiro momento facilitem o seu acesso e posteriormente potenciem a vivência de experiências diferenciadas (Carvalho, 2009).

A produção de imagens é assim essencial para os destinos turísticos desportivos (Funk & Brunn, 2007). Especificamente o papel do marketing e promoção dos lugares para a

formação da imagem dos destinos (Kaplanidou & Vogt, 2007). No entanto, é necessário vincular fortemente a imagem desse lugar ao conceito de destino desportivo (Gammon, 2015; Higham & Hinch, 2009).

O turismo, nas suas mais diversas formas e tipologias, tem vindo a evoluir em termos qualitativos, fruto da perceção, tanto pela oferta como pela procura, da necessidade de preservar o ambiente e a qualidade de vida, optando por práticas mais sustentáveis e de fruição adequada dos recursos. Este tem sido o modelo interpretado pelos consumidores, em que prevalece a escolha de ofertas alternativas, conforme preconizado pela própria Organização Mundial de Turismo (OMT, 2001). Essa tendência centra-se na valorização da experiência no destino, satisfazendo as necessidades intrínsecas dos turistas e em particular, dos turistas desportivos. Num mundo cada vez mais globalizado e fortemente competitivo, torna-se imperativa a idealização de novas abordagens, de forma a satisfazer as atuais necessidades da procura turística.

### **2.5.1 - Importância das infraestruturas desportivas nacionais para a sustentabilidade dos territórios**

A capacidade dos territórios para atrair turistas resulta da tangibilidade associada à imagem do destino turístico, ainda que esse sucesso possa também estar associado à qualidade das infraestruturas.

Em termos de investimento em infraestruturas, a consideração crítica dos investimentos cívicos em instalações para sediar desportos continuará a ser importante (Scherer & Sam, 2008). Tais considerações devem abranger os ciclos de vida do desporto e do destino. Todos os desportos estão sujeitos a ciclos de vida evolutivos (Hinch & Higham, 2011), que precisam de ser compreendidos e acomodados no desenvolvimento de estratégias de turismo para destinos. De facto, estes ciclos de vida, que no passado foram impulsionados em grande parte por forças sociais, estão agora sujeitos aos fatores de mudança ambiental global (Higham & Hinch, 2009). As ligações entre as alterações climáticas, o desporto e os destinos turísticos merecem a maior atenção por parte dos investigadores. As manifestações locais e regionais resultantes das mudanças ambientais globais incluem mudanças na abundância e disponibilidade de recursos

naturais para o desporto, mudanças nos padrões climáticos sazonais e na frequência e intensidade de eventos climáticos extremos (Gössling & Hall, 2005).

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 (Carvalho, 2009).

## **2.6. O Desporto de alto rendimento**

O desporto de alto rendimento<sup>7</sup> é definido como aquele no qual o atleta busca alcançar os melhores níveis de desempenho, obtendo bons resultados coletiva ou individualmente (De Rose, Deschamps e Korsakas, 1999; citados por Meira et al., 2012). As condições ambientais adequadas para o desenvolvimento do desporto de alto rendimento englobam diferentes aspetos relacionados com o treino desportivo (anos de treino, qualidade do treino, qualidade dos técnicos, entre outros), com as condições psicológicas e socioeconómicas (apoio dos pais, técnicos e colegas, condições financeiras para treinar, apoio médico, entre outras), assim como o sistema desportivo associado à modalidade desportiva considerada (Rossum, 2004).

Os países que alcançam sucesso desportivo internacional no alto rendimento possuem estratégias de ação global, centralizadas e aplicadas à totalidade do território, geridas tanto pelos governos, como pelas entidades desportivas, ligas ou institutos nacionais de desporto (De Bosscher et al., 2008; Green, 2004; Green & Oakley, 2001; Houlihan & Green, 2008).

---

<sup>7</sup> 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.

Green & Oakley (2001) desenvolveram um estudo comparativo, entre países/potências desportivas internacionais, procurando encontrar pontos comuns nas estruturas organizacionais que explicassem o sucesso internacional. Estes autores detetaram na organização desportiva destes países a adoção de elementos similares ao sistema de alto rendimento praticado na antiga República Democrática Alemã (RDA) durante as décadas de 1970 e 1980.

Outra investigação de relevo foi desenvolvida por Digel (2002a,b), que comparou as estruturas desportivas de países com resultados desportivos internacionais expressivos, com o objetivo de encontrar pontos convergentes e divergentes em torno do desporto de alto rendimento, a partir de um novo modelo de análise. De acordo com este investigador a transversalidade entre a política, a economia, os sistemas de educação, a ciência, as forças armadas, o setor privado (enquanto parceiro e patrocinador) e os media (como promotores do interesse e responsáveis pelas audiências obtidas), são a base para o sucesso e desempenho desportivo a nível mundial.

Mais recentemente, De Bosscher et al. (2008) propuseram outra abordagem na análise ao sistema desportivo, nomeadamente a partir de três níveis: nível macro, nível meso e nível micro. O nível macro compreende as condições gerais (sociais, económicas, históricas, culturais, entre outras); o nível meso engloba as políticas da sociedade e do governo em relação ao desporto; o nível micro refere-se aos aspetos específicos do treino físico e de desempenho individual dos atletas.

Nesta abordagem, a análise do nível meso de cada país possibilita a comparação das estruturas desportivas entre diferentes nações para compreender os fatores determinantes do desenvolvimento do desporto de alto rendimento.

Como resultado da aplicação destas diferentes abordagens, verifica-se que a maior fatia da investigação nesta área se concentra na descrição, identificação e comparação das características dos sistemas desportivos de cada país (Digel, 2002a, b; Green & Oakley, 2001; Houlihan & Green, 2008; Thumm, 2006; Ziemmainz & Gulbin, 2002).

No sentido de promover a sistematização de critérios para análise dos sistemas desportivos que resultam em sucesso no desporto de alto rendimento, De Bosscher et al. (2008), procuraram validar empiricamente, um modelo agregando os fatores que conduzem ao sucesso do desporto de alto rendimento. A partir dos resultados obtidos foi proposto um modelo teórico, denominado por SPLISS (*Sports Policies Leading to*

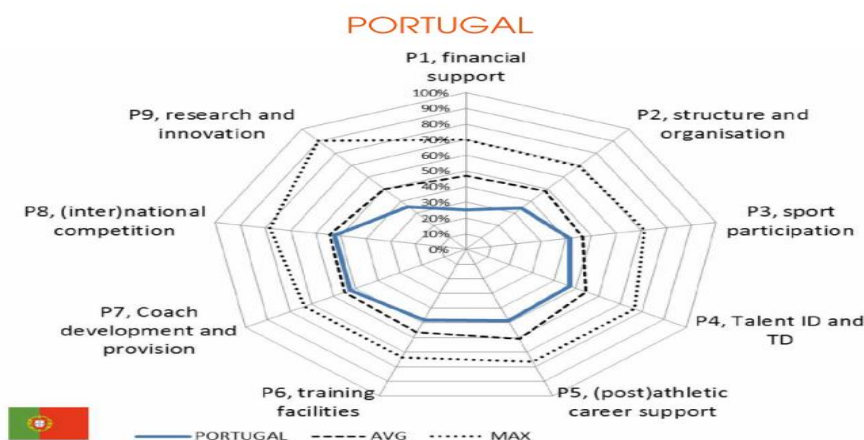
*International Sport Success*), que permite a análise da estrutura desportiva *versus* sucesso internacional. SPLISS (Apêndice 1) é uma rede internacional de cooperação em investigação que coordena, desenvolve e partilha conhecimentos em investigação inovadora em política de desporto de alto desempenho, em cooperação com decisores políticos, Comitês Olímpicos Nacionais (CON), organizações internacionais (desportivas) e investigadores em todo o mundo. Em 2008, foi desenvolvido um projeto conjunto comparando 6 nações, o que resultou na publicação do livro "*um armstrace desportivo global*".

### 2.6.1 - Modelo SPLISS – Avaliação da realidade de Portugal nos pilares da estrutura desportiva que influenciam o sucesso internacional

Para que sejam bem-sucedidas na produção de atletas de alto rendimento desportivo, as nações necessitam de um sistema desportivo de alto nível (Fundação do Desporto, 2018).

Na era da globalização, as nações têm de usar as suas próprias forças para alcançar o sucesso, mas também deverão desenvolver diferentes abordagens tais como o *benchmarking* para assim conhecerem e adotarem as boas práticas que outros países, entretanto desenvolveram (Böhlke e Robinson, 2009).

**Gráfico 3:** Modelo SPLISS – Avaliação da realidade de Portugal nos nove pilares da estrutura desportiva que influenciam o sucesso internacional.



Fonte: De Bosscher et al., (2008).

De acordo com a avaliação do modelo SPLISS (Gráfico 3), Portugal apresentava uma performance modesta nos diversos indicadores, sempre inferior à média, sendo o apoio financeiro e a inovação e desenvolvimento as que revelaram pior prestação.

A interpretação destes indicadores é fundamental para a compreensão de Portugal enquanto destino turístico para o segmento do alto rendimento desportivo.

A especificidade técnica inerente ao alto rendimento desportivo obriga à capacitação de todas as dimensões presentes no gráfico 3, não só para a componente da maximização desportiva dos atletas nacionais, como também para a capacidade de captação de mercados turísticos internacionais.

### **2.6.2 – A globalização e a mobilidade de turistas desportivos de alto rendimento**

No alto rendimento desportivo o atleta é um turista “emocionalmente investido” pelo desenvolvimento físico e psíquico, visando a maximização dos seus resultados desportivos. Os atletas estão por isso sujeitos a diferentes motivações e condicionantes perante a tomada de decisão de viajar, visando destinos específicos que contribuam, de alguma forma, para a melhoria contínua da sua performance desportiva. Estas necessidades podem assim valorizar diferentes cenários territoriais, podendo significar a necessidade de se observar diferentes e importantes aspetos tais como as infraestruturas e equipamentos desportivos, serviços inerentes ao alto rendimento, clima, recursos naturais, entre outros.

As necessidades dos atletas de elite diferem das necessidades dos espetadores e de outras pessoas que viajam para locais para experimentar um desporto ou uma competição em particular. É evidente a preocupação das organizações desportivas, gestores, pessoal de apoio, agências de financiamento e responsáveis desportivos, para com a experiência dos atletas de elite nos locais de treino (Green, & Oakley, 2001), mas também com os lugares de lazer, descanso e de alívio de pressão enquanto importantes elementos para a preparação do futuro desempenho competitivo.

O crescente investimento e o aumento do interesse em maximizar os desempenhos na competição internacional de elite, quer dos atletas quer das equipas, reforçam a importância de entender como os atletas e as equipas podem obter melhores

desempenhos pelo tipo de preparação e treino efetuados. Tais entendimentos variam entre desportos, circunstâncias de viagem e preferências individuais. Enquanto alguns atletas de alto rendimento prosperam na atmosfera da “aldeia dos jogos”, outros preferem distanciar-se, direcionando o seu foco para a individualidade do treino.

Outro ponto importante passa pelo estabelecimento de ambientes e rotinas adequados em destinos desconhecidos, garantindo a presença das condições ideais nos momentos de preparação para a competição.

Importa ainda criar condições para minimizar eventuais ocorrências de ‘*saturação*’, especialmente em longas *tourneés* ou estágios de competição. Ressalva-se, por outro lado, que a gestão das viagens (atividade inerente à preparação para a competição de elite) seja, em muitos casos bastante negligenciada, sobretudo no que concerne às escolhas dos destinos, face às necessidades dos atletas na preparação para as competições internacionais.

Ainda que muitas questões permaneçam sem resposta, será determinante a consciencialização da correlação entre o desempenho dos atletas de elite e o local selecionado para o treino. Da mesma forma, deverá ser dado ênfase ao papel que os destinos e comunidades de acolhimento podem desempenhar na experiência global dos atletas de alto rendimento e respetivas equipas técnicas/comitivas.

### **2.6.3 - Elementos diferenciadores para os turistas desportistas de alto rendimento**

Na vertente desportiva propriamente dita, a principal motivação à viagem é o sistema desportivo. Aqui destacam-se três segmentos: o desporto turístico, os estágios desportivos e os eventos desportivos (Weed, 2006).

No desporto turístico verifica-se uma natural orientação para a promoção da saúde, enquanto terapia para aliviar o *stress* ou melhorar o rendimento desportivo. A procura elege os destinos com base nas necessidades associadas às diferentes modalidades que, em muitos casos, são altamente específicas (Green & Houliham, 2005). Dado que são muitos os desportos que dependem de recursos naturais, isto significa que nem sempre podem ser praticados nas áreas de residência. Esta situação impõe a necessidade de deslocação para destinos que possuam os recursos adequados para a prática das

modalidades em questão. A existência de ofertas integradas por parte dos destinos, que reúnam a adequada promoção dos recursos naturais em sinergia com a oferta de infraestruturas e serviços, assume-se assim como um elemento fundamental. Nesta dimensão quanto maior for o primado da experiência, maior importância será dada à qualidade dos recursos, onde por defeito, os desportistas menos experientes serão mais influenciáveis pelo preço e tipo de alojamento (Richards, 1996; Tabata, 1992 citado por Higham, 2005). Estes turistas podem ser divididos em distintas categorias, de acordo com o tipo de desporto que procuram, tais como o turismo de golfe, o turismo náutico, o turismo de aventura, o turismo na natureza, o turismo de esqui ou o turismo de *fitness - Spa*.

Nos estágios desportivos, a motivação da viagem para um determinado destino terá que ter em consideração as condições do destino para a prática da modalidade específica. Os atletas ou equipas (amadores ou profissionais), deslocam-se para os destinos numa ótica de competição, de manutenção e/ou melhoria da sua performance. É assim determinante a existência de infraestruturas de qualidade para que os destinos possam responder às necessidades das diferentes modalidades desportivas. Os desportistas que realizam este tipo de estágios são normalmente turistas ocasionais, sendo o seu tempo livre bastante reduzido e, na maioria dos casos, utilizado para recuperação dos períodos de treino.

No segmento dos eventos desportivos integram-se os desportistas, treinadores e o *staff*, bem como os espetadores que se deslocam aos eventos. Para os desportistas profissionais, treinadores e *staff*, o tempo de permanência num determinado destino é, regra geral, dedicado à prática desportiva e/ou no seu apoio, pelo que a componente do turismo se revela maioritariamente na utilização de unidades de alojamento e de restauração. Os participantes neste tipo de eventos com características competitivas tendem a apresentar uma menor probabilidade de aderirem a atividades turísticas no destino, de acordo com os estudos confirmados por Chogahara e Yamaguchi (1998), citados por Higham, (2005).

#### **2.6.4 - Identificação e caracterização dos CAR em Portugal**

Os Centros de Alto Rendimento nacionais para serem reconhecidos como tal, têm que apresentar um conjunto de requisitos, tais como: (IPDJ, 2012)

- 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 e com recursos abrangentes ao nível da comunicação e das tecnologias, 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 de alto rendimento enquadradas nos CAR nacionais, nomeadamente: Atletismo; Badmínton; Canoagem; Ciclismo; Desportos equestres; Esgrima; Ginástica; Judo; Natação; Pentatlo Moderno Remo; Surfing; Taekwondo; Ténis; Ténis de mesa e Triatlo.

Os CAR nacionais possuem diferentes amplitudes de ofertas desportivas relativamente ao número de modalidades desportivas promovidas. Assim, enquanto alguns CAR primam pelo foco promocional de apenas uma modalidade específica nas suas ofertas, outros vêem na multidisciplinaridade um eixo estratégico para o seu posicionamento no mercado do turismo desportivo de alto rendimento. Deste modo, destacam-se as seguintes modalidades desportivas nas ofertas dos 14 CAR nacionais (Figura 5) (Fundação do Desporto, 2016):

- **Centro de Alto Rendimento de Anadia (Sangalhos):** Velódromo Nacional – ciclismo, judo, ginástica, trampolins e desportos acrobáticos, esgrima e pentatlo modernos;
- **Centro de Alto Rendimento de Badminton das Caldas da Rainha:** Badminton;
- **Centro de Alto Rendimento de Desportos Equestres da Golegã:** Desportos Equestres;
- **Centro de Alto Rendimento do Jamor:** Atletismo, pentatlo moderno e ténis;
- **Centro de Alto Rendimento da Maia:** Atletismo, ginástica e ténis;
- **Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho:** Centro Náutico - Canoagem, natação (águas abertas), remo e triatlo;
- **Centro de Alto Rendimento de Nazaré:** Surf, bodyboard, longboard (potencial para integrar jet ski e motas de água, canoagem, remo, vela e kitesurf);
- **Centro de Alto Rendimento de Peniche:** Surf, bodyboard, longboard (potencial para integrar jet ski e motas de água, canoagem, remo, vela e kitesurf);
- **Centro de Alto Rendimento de Rio Maior:** Natação;
- **Centro de Alto Rendimento de São Jacinto (Aveiro):** Surf, bodyboard e longboard;
- **Centro de Alto Rendimento de Viana do Castelo:** Surf, bodyboard e longboard;
- **Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Foz Côa (Pocinho):** Remo, canoagem, motas de água, jet ski e motonáutica;
- **Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Gaia:** Taekwondo e ténis de mesa;
- **Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António:** Atletismo, judo, futebol, triatlo e natação.

**Figura 5:** Distribuição geográfica dos CAR da Rede CAR Portugal.



Fonte: Fundação do Desporto (2016).

#### 2.6.4.1 – Centro de Alto Rendimento de Anadia

Materializado num investimento de aproximadamente 12 milhões de euros, o Centro de Alto Rendimento da Anadia assume-se como uma das maiores obras no âmbito do desporto nacional. Financiado em 70% pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) através do POVT, contou com o apoio do Instituto do Desporto de Portugal

(IDP), financiando o projeto em 20%, tendo ficado o remanescente ao encargo da Câmara Municipal de Anadia (Câmara Municipal da Anadia, 2016).

Este espaço é o Centro de Alto Rendimento para o Ciclismo, Esgrima, Judo, Ginástica, Trampolins e Desportos Acrobáticos. Estas últimas quatro modalidades utilizam a área central do velódromo para a prática das suas atividades. Para além da pista coberta com 250 metros, destinada à modalidade de ciclismo, a infraestrutura desportiva dispõe ainda de uma área polivalente com 1.100 metros quadrados. O Centro de estágios, destinado aos atletas e equipa técnica, dispõe de 16 quartos duplos e de um espaço adequado à preparação e recuperação de atletas, composto por balneários, *Health Club*, ginásios, gabinetes médicos, sala de aulas e sala de convívio com cafetaria. O velódromo dispõe ainda de sala de reuniões, de sala de conferência, de gabinetes e de refeitório.

De salientar que o equipamento veio colmatar uma lacuna na oferta nacional, dada a inexistência de condições para a formação e preparação de atletas de alta competição em ciclismo. Esta oferta veio permitir que os atletas nacionais pudessem treinar para competir em igualdade de oportunidades nas disciplinas olímpicas de pista coberta.

A pista *indoor* e restantes espaços de apoio cumprem com todos os requisitos funcionais exigidos pela União Ciclista Internacional (UCI). No interior da pista de ciclismo encontram-se marcações de campos para andebol, basquetebol e voleibol, podendo desenvolver-se diferentes modalidades tais como pentatlo moderno, judo e ginástica nas suas diversas vertentes.

O espaço é servido por 4 blocos de balneários para atletas, 2 blocos de balneários para técnicos/árbitros, sala de apoio médico (primeiros socorros/controlo antidopagem), sala de musculação e uma área de relaxamento e massagem com sauna, banho de vapor, jacúzi e mesa de massagens. Esta zona contém ainda uma sala polivalente para formação/convívio, central técnica, lavandaria, área de arrecadação de bicicletas e oficina.

#### **2.6.4.2 – Centro de Alto Rendimento de Badminton das Caldas da Rainha**

Inaugurado no ano de 2010, o Centro de Alto Rendimento de Badminton das Caldas da Rainha, reúne todas as condições para a realização de competições internacionais, estágios e aprofundamento de metodologias de treino. Possibilita ainda o desenvolvimento e expansão da modalidade em si, criando condições para que no futuro surjam atletas de alto nível/olímpicos.

As condições desta infraestrutura poderão permitir pontualmente outras utilizações, quer noutras áreas desportivas quer em eventos de carácter profissional.

O espaço de prática desportiva é constituído por dois recintos de jogo cobertos, um com 44,35m x 26m (12m de altura) que contém 5 campos de badminton e outro complementar com 35m x 9m de apoio/aquecimento com dois campos.

Estes recintos são servidos por 4 blocos de vestiários/balneários para atletas com instalações de banho turco, 2 blocos de vestiários/balneários para árbitros, instalações de apoio médico (primeiros socorros/controlo antidopagem), sala de treinadores e sala polivalente para formação/convívio.

As instalações dedicadas aos atletas incluem ainda uma sala de musculação/*cardiofitness*, 3 estúdios para treinos específicos e vestiários/balneários próprios.

#### **2.6.4.3 – Centro de Alto Rendimento de Desportos Equestres da Golegã**

Sendo o primeiro Centro de Alto Rendimento Equestre a nível nacional, o Centro Hippos Golegã, foi inaugurado no ano de 2013, depois de um investimento de 3,2 milhões de euros.

O Centro assume-se como um recinto adaptado às exigências de todas as disciplinas equestres e onde os atletas lusos que participam em competições internacionais podem treinar.

As instalações de apoio aos cavalos são constituídas por uma clínica veterinária, 40 boxes, zona de banhos, armazéns de palha ou aparas para camas, armazéns de forragens

e rações, zona de preparação dos alimentos, sala de arreios e arrecadação de material de limpeza.

Para os cavaleiros estão contemplados vestiários, balneários e instalações sanitárias, local de primeiros socorros, gabinetes médicos e ginásio. As instalações para a administração e serviços auxiliares possuem uma zona para receção, salas da administração, dos instrutores e do pessoal dos serviços de manutenção, vestiário, balneários, alojamentos para os tratadores e instalações sanitárias.

O Centro possui um picadeiro ao ar livre de boxes desmontáveis e zonas de banhos para os cavalos e conta ainda com o apoio de infraestruturas já existentes, como: piscinas, picadeiro municipal, pavilhão desportivo, estádio, assim como de instalações de alojamento/Centro de estágio (*Aparthotel*) e do Centro Cultural e Científico.

#### **2.6.4.4 – Centro de Alto Rendimento do Jamor**

Inaugurado em 10 de junho de 1944, o Centro Desportivo Nacional do Jamor (CDNJ) é um complexo de infraestruturas desportivas públicas localizado no vale do rio Jamor, em Oeiras, Portugal.

O CAR Jamor, Centro de Alto Rendimento com base no Centro Desportivo Nacional do Jamor, é uma estrutura de excelência, destinada a dar resposta às necessidades da preparação de atletas de alto rendimento, seleções nacionais e jovens com talento desportivo em processo de desenvolvimento.

O CAR responde às necessidades da preparação de atletas de alto rendimento, seleções nacionais e jovens com talento desportivo em processo de desenvolvimento, conta com profissionais qualificados e tem os melhores e mais modernos meios técnicos (Fundação do Desporto). Compreende as modalidades de atletismo, ténis, râguebi, tiro com arco, golfe, futebol, natação, tiro, motociclismo, ciclismo XCO<sup>8</sup>, enduro, escalada, canoagem, *kayak* polo, hóquei em campo, triatlo, judo, taekwondo, basquetebol e *padel*.

O CAR do Jamor dispõe de um conjunto de serviços orientados para a melhoria do rendimento desportivo, com particular pertinência para o alojamento, nutrição,

---

<sup>8</sup> O ciclismo XCO ou *Cross Country* Olímpico funciona em circuitos de seis a 20 Km. Varia entre trilhos mais específicos, como terrenos acidentados e/ou uma topografia com aclives e declives. É uma modalidade mais radical que a maratona e, normalmente, as corridas são disputadas em grupo (Federação de Ciclismo, 2018).

avaliação e controlo de treino, acompanhamento clínico e um programa de altitude. Também disponibiliza um conjunto de instalações, equipamentos desportivos e serviços de apoio multidisciplinar, essencialmente orientados para a melhoria do rendimento desportivo. Para o efeito, conta não só com profissionais qualificados e meios técnicos modernos, como também beneficia de parcerias com diferentes Instituições de Ensino Superior e Centros de Investigação de prestígio de competências reconhecidas, permitindo acompanhar as mais recentes técnicas de treino para as diferentes necessidades de preparação dos atletas.

Dispõe de uma residência para atletas, em regime de internato, que assegura as condições para o desenvolvimento das carreiras desportivas e percursos académicos.

#### **2.6.4.5 – Centro de Alto Rendimento da Maia**

Inaugurado em 1987, o atual complexo desportivo serviu o Atletismo Nacional e foi decisivo para dar resposta ao treino e competição dos atletas, no que se refere à zona norte do país. Esta nova infraestrutura vem agora potenciar e auxiliar na consolidação do Centro de Alto Rendimento de Atletismo do Norte.

Uma pista de atletismo, um campo de treinos requalificados e quatro novos courts de ténis fizeram parte da renovação infraestrutural que culminou na inauguração do Centro de Alto Rendimento da Maia.

O investimento na requalificação da pista de atletismo e do campo de treinos, bem como a construção de quatro novos courts de ténis, sendo dois deles cobertos, foi de 1,1 milhões de euros, valor que foi financiado a 85% por fundos comunitários e os restantes 15% responsabilidade da Câmara Municipal da Maia.

O Centro de Alto Rendimento da Maia, assente no complexo desportivo do município, possui atualmente grandes valências na oferta de serviços desportivos, não só para a modalidade do atletismo, mas também para o ténis e ginástica.

A relação de proximidade entre o CAR e o Instituto Universitário da Maia (ISMAI), nas vertentes da investigação, avaliação e monitorização do treino, favorecem a captação de segmentos de alto rendimento desportivo por parte do CAR da Maia

De destacar também que o concelho da Maia possui mais de 13 mil praticantes desportivos diários nas cerca de 80 estruturas desportivas municipais.

#### **2.6.4.6 – Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho**

Inaugurado em 2002 e com um investimento aproximado de 27 milhões de euros, o Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho foi projetado para acolher as modalidades de canoagem, natação, remo e triatlo.

Enquadra-se no âmbito do desenvolvimento do alto rendimento desportivo nacional, por via da criação de infraestruturas únicas que, beneficiando das condições ímpares do Baixo Mondego, se revelam num espaço de excelência para o treino e competição a nível internacional. Este padrão de qualidade é um foco primordial de atração de atletas e de adeptos, promovendo a região como destino turístico desportivo ao longo de todo o ano.

O plano de água, com 2.000 metros de extensão, 135 metros de largura e 3,5 metros de profundidade, conta ainda com uma pista de retorno, um canal de aquecimento e arrefecimento, um percurso ciclável ao longo dos planos de água, assim como uma via técnica para apoio ao treino, hangares, balneários, ginásio, sauna e salas polivalentes.

O Centro Náutico de Montemor-o-Velho oferece excelentes condições para a prática de canoagem, natação em águas abertas, remo e triatlo ao mais alto nível. A tipologia da pista - classe A, ótima para situações de treino e prova, faz desta infraestrutura desportiva um foco de atração de atletas e adeptos do desporto náutico em geral.

O CAR possui um pavilhão com zona ampla para arrecadação de barcos, zona de gabinetes, sauna, ginásio e zona de balneários com hipótese, nos grandes eventos, de aumentar para o exterior a zona ampla de refeitório.

Possui igualmente um sistema que permite que os atletas em competição e os barcos de serviço não se cruzem, evitando desta forma acidentes.

#### **2.6.4.7 - Centro de Alto Rendimento do Pocinho**

Vencedor do prémio de arquitetura do Douro na edição 2016/2017, o Centro de Alto Rendimento do Pocinho encontra-se envolvido por um riquíssimo património natural.

Dista cerca de 500 metros da margem do rio, onde se prevê a construção de um hangar para embarcações e apetrechos náuticos, bem como uma plataforma de acesso ao plano de água.

A Zona Social dispõe de um espaço de receção preparado para acolher grupos com mais de 60 pessoas.

Possui uma sala polivalente, uma sala de estudo com biblioteca, sala de internet, sala comum de convívio com zonas de jogos e de estar, refeitório, bar e esplanada exterior, além de cozinha, lavandaria, instalações sanitárias, balneários para funcionários e cave para armazém e recolha de resíduos.

A Zona Residencial oferece oitenta e cinco quartos, espaços de convívio, projetados para uma capacidade máxima de 180 pessoas. Os quartos são na maioria duplos, existindo no entanto cerca de quarenta e dois com potencial para utilização em regime triplo.

A Zona de Treino é constituída por três áreas principais:

- Área teórica, que inclui um ginásio para desenvolvimento da condição física com cerca de 500m<sup>2</sup>, salas de apoio administrativo e teórico ao treino, sala de reuniões de treinadores, sala multimédia para aulas teóricas e visionamento de filmagens, duas salas polivalentes e duas salas específicas para a equipa técnica nacional;
- Área Médica, com gabinetes e meios complementares ao diagnóstico e condicionamento físico;
- Área de Relaxamento com piscina coberta com 25m x 5,65m (profundidades entre 1,20m e 1,70m), hidromassagem e respetivas instalações técnicas e vestiários/balneários de apoio.

#### **2.6.4.8 – Centro de Alto Rendimento de Rio Maior**

O complexo de Piscinas Municipais de Rio Maior constitui-se como uma instalação moderna, funcional e energeticamente eficiente.

Dotado de duas piscinas cobertas, com 25 e 50 metros, e ainda um tanque de saltos e um tanque de aprendizagem, o complexo está preparado para receber todas as vertentes de

natação, assumindo-se como a peça central do Centro de Alto Rendimento de Rio Maior.

A piscina olímpica dispõe de equipamento de gravação vídeo HD, com captação de imagens subaquáticas, para possibilitar a análise do treino dos atletas e ainda de um ginásio para treino específico da natação, equipado com ergómetros VASA<sup>9</sup>.

Entre a oferta de serviços inovadores, destacam-se um sistema de recolha e integração de imagens subaquáticas em alta definição, ergómetros para ginásio de “treino em seco”, aparelhos de medição da força desenhados para avaliar a performance dos atletas (força dinâmica e estática).

O Centro de Alto Rendimento de Rio Maior está assim apetrechado com o mais moderno equipamento, respondendo às necessidades de treinadores e atletas de todas as modalidades e, em particular, da natação.

O Centro de Estágio de Rio Maior dispõe de duas alas independentes de alojamento com 32 quartos individuais, duplos, triplos ou quádruplos, ajustáveis às necessidades das equipas ou atletas.

Todos os quartos estão equipados com telefone, internet “*wireless*”, televisão, minibar, ar condicionado e casa de banho.

Oferece igualmente um serviço de restaurante do tipo *self-service* onde são confeccionadas refeições para os atletas. As ementas são preparadas valorizando as especificidades de alimentação dos atletas podendo ser previamente escolhidas pelas equipas em estágio.

No Centro existe ainda um auditório multimédia com capacidade para 90 pessoas, salas de reuniões, salas para equipamentos, Ginásio, Sauna, Jacuzzi, Banho Turco, Crioterapia e um serviço de lavandaria.

---

<sup>9</sup> O VASA Ergometer de natação proporciona exercícios que estimulam a resistência física dos atletas, com diferentes ritmos, medindo em simultâneo o poder das braçadas de forma a potenciar ao máximo o desempenho dos atletas. O monitor eletrónico do VASA Ergometer fornece medições precisas de tempo, distância parcial, taxa de braçada e força de braços com medição watts (Desmor, 2017).

O Centro de Estágio de Rio Maior tem ao dispor dos atletas serviços de medicina desportiva, massagem e fisioterapia.

O CAR disponibiliza serviços de um médico especialista em medicina desportiva, um fisioterapeuta e vários massagistas. Estes profissionais trabalham numa área do Centro de Estágios equipada com a mais recente tecnologia de terapia e recuperação, nomeadamente laser, ultrassons, magnetoterapia, ondas de choque e ondas curtas.

Apesar do CAR apenas agrupar a natação, todo o complexo da DESMOR encontra-se ainda assim capacitado para o alto rendimento em diferentes modalidades, tais como o futebol, atletismo e triatlo.

Dentro do complexo, as instalações desportivas estão tão próximas umas das outras, que os atletas percorrem distâncias mínimas para terem acesso a qualquer equipamento de que necessitem.

#### **2.6.4.9 - Centro de Alto Rendimento de Surf da Nazaré**

O Centro de Alto Rendimento de Surf da Nazaré localiza-se junto à Praia Norte, com vista panorâmica sobre o mar. Está direcionado a Sul e a sua disposição em “L” faz com que ele esteja protegido dos ventos dominantes do Norte.

A área residencial é constituída por sete unidades de alojamento, seis com capacidade para 4 pessoas e um para 6, com armários de arrumo de roupas e pertences, e dispositivos para guardar as respetivas pranchas.

Possui duas unidades de vestiário/balneário/sanitário, e permite acolher 30 pessoas entre técnicos e atletas.

A área administrativa inclui receção/secretaria, uma sala de reuniões, três gabinetes e uma sala de refeições dimensionada para servir 40 pessoas.

A área desportiva terá um espaço amplo que permite a sua subdivisão em duas áreas de 30m<sup>2</sup> e uma de 40m<sup>2</sup>, vestiários/balneários/sanitários distintos para atletas e técnicos, sauna, sala de massagens e sala de apoio médico/primeiros socorros, hangar para arrecadação das pranchas e outro material náutico.

#### **2.6.4.10 - Centro de Alto Rendimento de Surf de Peniche**

Localizado à entrada da cidade de Peniche, próximo das praias de Supertubos, Molhe Leste, Lagide, e do Baleal, o Centro de Alto Rendimento de Surf de Peniche está vocacionado para o treino e aperfeiçoamento técnico de seleções, equipas e atletas de elite e alta competição.

As instalações dividem-se em quatro áreas fundamentais: a técnico-desportiva, a residencial, a social e a administrativa.

Estas áreas são complementadas por um espaço polivalente para ocupação de tempos livres, realização de jogos e animações.

A área técnico-desportiva é constituída por duas salas de aquecimento/laboratório, duas salas polivalentes de formação, vestiários/balneários/sanitários distintos para atletas e técnicos, que integram sauna, sala de massagens e sala de apoio médico/primeiros socorros, complementado com um hangar para arrecadação das pranchas e outro material náutico.

A área residencial dispõe de seis quartos para 4 pessoas e um quarto para 6 pessoas, servidos por vestiário/balneário/sanitário coletivo, podendo acolher 30 pessoas entre técnicos e atletas.

Os quartos dispõem de uma antecâmara com armário para arrumo de roupas e onde se podem também guardar as pranchas.

A área social tem uma sala de refeições/bar para 30 pessoas, um espaço comercial, um centro de interpretação ambiental e uma torre de observação.

Na área administrativa localizam-se a receção/administração, quatro gabinetes, uma sala de reuniões e instalações sanitárias.

#### **2.6.4.11 - Centro de Alto Rendimento de Surf de São Jacinto**

Este foi o último dos Centros de Alto Rendimento a abrir portas. Rodeado de areia, com uma estrutura parcialmente em madeira, o CAR de São Jacinto contém um dormitório com capacidade para 30 pessoas.

A área de alojamento é constituída por seis quartos para 4 atletas e um quarto para 6 atletas, dispondo de vestiário/balneário/sanitário, lavandaria, arrumos e área técnica.

A área técnico-administrativa comporta a secretaria/recepção, gabinete, sala de reuniões, sala divisível em dois espaços, sala de primeiros socorros e sala de massagens, além de instalações sanitárias.

A zona de restauração dispõe de sala de refeições, cozinha e instalações sanitárias. As três áreas estão dispostas em “L” e enquadram uma área relvada e hangar para abrigo das pranchas, assim como postos de chuveiro ao ar livre.

A preparação física e os serviços de ginásio são assegurados pelo complexo desportivo existente no terreno adjacente.

Este CAR possui potencial para a realização de eventos nacionais e internacionais, formação inicial e avançada de praticantes, realização de estágios, formação de técnicos e árbitros.

As ondas da reserva natural de São Jacinto reúnem as condições ideais para a prática de surf. São Jacinto já foi palco de campeonatos da Europa e do Mundo, possuindo boas condições para voltar a receber este tipo de eventos.

Por outro lado, também se pretende que o mesmo se afirme como um elemento de promoção para a prática desportiva, não apenas de surf mas também para outras modalidades de desportos náuticos, potenciando a promoção turística do território e subsequentemente a economia local.

#### **2.6.4.12 – Centro de Alto Rendimento de Surf de Viana do Castelo**

O Centro de Alto Rendimento de Surf de Viana do Castelo foi inaugurado no ano de 2013. Localizado na praia do Cabedelo, o Centro de Alto Rendimento de Surf de Viana do Castelo encontra-se a escassos metros do mar. Envolto por um rico enquadramento natural e paisagístico, o CAR foi construído a pensar na sua eficiência energética e sustentabilidade ambiental.

Na ala Norte localizam-se seis quartos para 4 atletas e um quarto para 6 atletas, bem como instalações de apoio que incluem chuveiros coletivos, espaço de vestiário, cabines sanitárias e respetivos lavatórios.

No lado Sul encontram-se duas salas de formação, sala de aquecimento, balneários de apoio, gabinete médico e sala de massagens. A Poente situa-se o hangar para arrecadação de pranchas e outro material.

A Nascente estão presentes as áreas residenciais e tecno-desportiva, área social e administrativa que incluem a receção, zona de estar, refeitório/cozinha, três gabinetes, sala de reuniões e instalações sanitárias de apoio.

Bem apetrechado no que concerne a equipamentos e serviços de apoio à prática do alto rendimento desportivo, este CAR, também pela tipologia das ondas existentes na região, é considerado um dos melhores da Europa, nomeadamente para a formação de jovens atletas.

#### **2.6.4.13 – Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Gaia**

Com um investimento aproximado de 7 milhões de euros, o Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Gaia encontra-se integrado no Parque Municipal da Lavandeira. Inaugurado em 2013, teve origem na remodelação e requalificação do pavilhão ali existente, tendo sido construídos um pavilhão para ténis de mesa, outro para taekwondo, um pavilhão desportivo multiusos e uma unidade de acolhimento para alojamento de atletas em estágio.

O Centro de estágios é constituído por um edifício de alojamento e restauração que se desenvolve em três pisos. Comporta 64 camas para alojamento de atletas e técnicos, distribuídas por 24 triplos e 4 quartos simples, apetrechados para acolher atletas de desporto adaptado.

Dispõe ainda de uma zona de refeição/bar com 165 m<sup>2</sup> com cozinha e espaços de apoio, bem como de uma sala de convívio, sendo este conjunto complementado por uma área administrativa e de apoio médico, incluindo espaço de receção e respetivas instalações sanitárias, sala de fisioterapia, ginásio e 4 gabinetes de trabalho.

O pavilhão desportivo dedicado ao ténis de mesa dispõe de um recinto de jogo que permite conter nove mesas com espaços iguais ao que é exigido internacionalmente, sendo apoiados por dois blocos de vestiário/balneário/sanitários com capacidade para acolher 15/20 atletas, outros dois blocos para os técnicos, um gabinete médico/sala de primeiros socorros, uma sala de formação, com capacidade para 20 formandos, um

pequeno ginásio de musculação/aquecimento com dimensões requeridas pela federação portuguesa de ténis de mesa.

A infraestrutura destinada à prática de Taekwondo tem uma estrutura simples com apenas um piso repartido em três salas individualizadas que permitem dispor de espaços para treino com medidas internacionais. Este conjunto tem dois blocos de vestiário/balneário/sanitário para cerca de 30 atletas e três gabinetes de trabalho destinados aos técnicos.

De referir ainda que o pavilhão desportivo multiusos que está adjacente às estruturas do CAR permite um crescente potencial para a captação de outras modalidades para o Centro de Alto Rendimento.

#### **2.6.4.14 – Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António**

O Complexo Desportivo de Vila Real de Santo António é um Centro de Treino de Alto Rendimento de nível europeu, reconhecido pela Federação Internacional das Associações de Atletismo (*International Association of Athletics Federation – IAAF*).

O Complexo Desportivo é um dos mais credenciados da Europa, quer pelas infraestruturas e equipamentos complementares de treino que oferece, quer pela experiência dos seus profissionais.

O complexo tem bons acessos ao Aeroporto de Faro e ao Aeroporto de Sevilha, em Espanha e está próximo da estância turística de Monte Gordo e de Vila Real de Santo António, razões pelas quais as federações de vários países escolhem esta infraestrutura polidesportiva para preparar as suas equipas.

A construção do Complexo teve início em 1977, com o Pavilhão Desportivo, seguindo-se as áreas polidesportivas e o Centro de Ténis. A pista de atletismo foi inaugurada em 1994 e a nave ficou concluída em 2004.

As piscinas municipais possuem uma capacidade de 240 lugares, 6 vestiários (2 para clientes, 2 para técnicos e 2 para funcionários), uma sala de direção, um gabinete médico, uma sala de imprensa e um ginásio.

Todos estes espaços têm sido utilizados, com particular destaque para o Atletismo. É ainda relevante para outras modalidades sendo o destino de atletas de mais de 40 países,

com particular destaque para o Futebol, Natação, Pentatlo Moderno, Rugby e Triatlo, especialmente em períodos que antecedem competições. Muitos atletas chegam a marcar presença no complexo mais do que uma vez por ano.

## **2.7. Avaliação da competitividade das organizações desportivas**

De forma a conseguir calcular índices de potencial competitivo da oferta turística dos CAR nacionais, torna-se relevante a análise de modelos de análise de competitividade nas organizações.

*“A competitividade é um termo e conceito que nasceu das práticas empresariais como forma de comparação com a concorrência, tendo por objetivo a realização de uma análise que conseguisse tornar as organizações mais produtivas.”* (Ribeiro, 2014:28).

Até os anos 80, os sistemas de medição que apoiavam as organizações no processo de gestão eram baseados em indicadores que possuíam um carácter notoriamente financeiro (Bitici, 1994).

Atualmente o conceito de competitividade abrange muito mais dimensões, detendo um elevado nível de complexidade.

Como elemento intrínseco à capacidade de competir, as organizações necessitam manter-se atentas às mudanças ocorridas no ambiente. O seu índice competitivo será maior quanto maior for a sua capacidade de antecipar as novas necessidades e tendências do mercado (Caldeira, 2004).

Existe assim uma elevada necessidade de analisar o meio interno e externo da organização para determinar a sua performance competitiva.

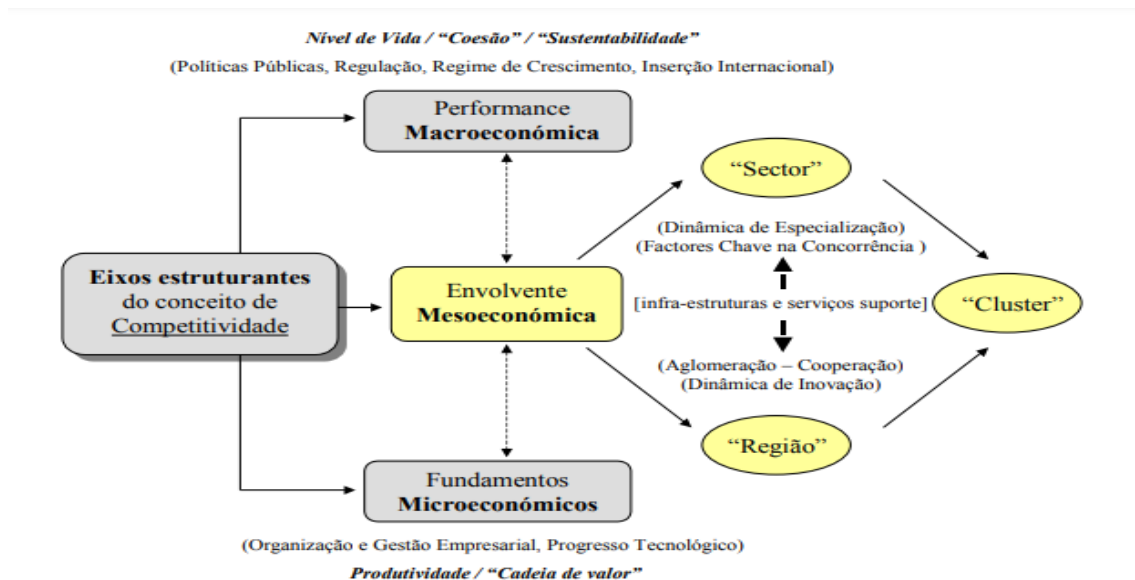
O crescente fenómeno da globalização tem contribuído para o aumento da pressão concorrencial entre organizações, levando a que até organizações com historiais de sucesso se tenham de “transformar” e reinventar” de forma a manterem índices competitivos adequados face aos seus concorrentes (Parker, 1999). Segundo o autor, fatores como a capacidade de adaptação, inovação, flexibilidade e capacidade para

realização de parcerias estratégicas com outras entidades são fatores chave para a sua sustentabilidade.

Mateus et al (2005) apresentam um modelo (Figura 6) com diferentes eixos estruturantes para o conceito de competitividade. Para o autor, existem três grandes eixos estruturantes para a competitividade, nomeadamente: Performance macroeconómica, performance mesoeconómica e performance microeconómica.

A performance macroeconómica está dependente de condicionantes externas a montante da organização, tais como fatores políticos ou regulamentares, entre outros. Para a performance mesoeconómica contribuem indicadores inerentes ao setor de atividade da organização e indicadores da região onde se insere. Por outro lado, também é influenciada pela concorrência, medindo a capacidade da organização em dinamizar fatores chave para a sua diferenciação. Por fim, a performance microeconómica está relacionada com os processos internos da organização, tais como capacidade de gestão, progresso tecnológico, capacidade de produção, entre outros.

**Figura 6:** Eixos estruturantes do conceito de competitividade.



**Fonte:** (Mateus et al., 2005:28).

A existência de diversos estudos inerentes ao conceito de competitividade leva a que, segundo Buckley et al. (1988), exista um grande teor de subjetividade no momento de avaliação da competitividade de uma organização. Os autores referem assim a

necessidade de avaliar a competitividade a partir da identificação e estabelecimento de padrões e indicadores mensuráveis.

Caldeira (2004:92) partilha da mesma visão referindo que *“Independentemente das diferenças entre as suas características específicas de atuação, as organizações necessitam de indicadores que proporcionem a mensuração do seu desempenho competitivo”*.

Hill e Jones (1998) propõem como dimensões para a mensuração do desempenho competitivo:

a) Eficiência: capacidade de transformar matérias-primas em saídas necessárias aos clientes, a preços que eles estejam dispostos a pagar;

b) Qualidade: excelência presente nos produtos e serviços, em termos da qualidade percebida pelos clientes;

c) Inovação: capacidade de criar novos fenómenos de procura, através da oferta de novos produtos e serviços que os clientes valorizam;

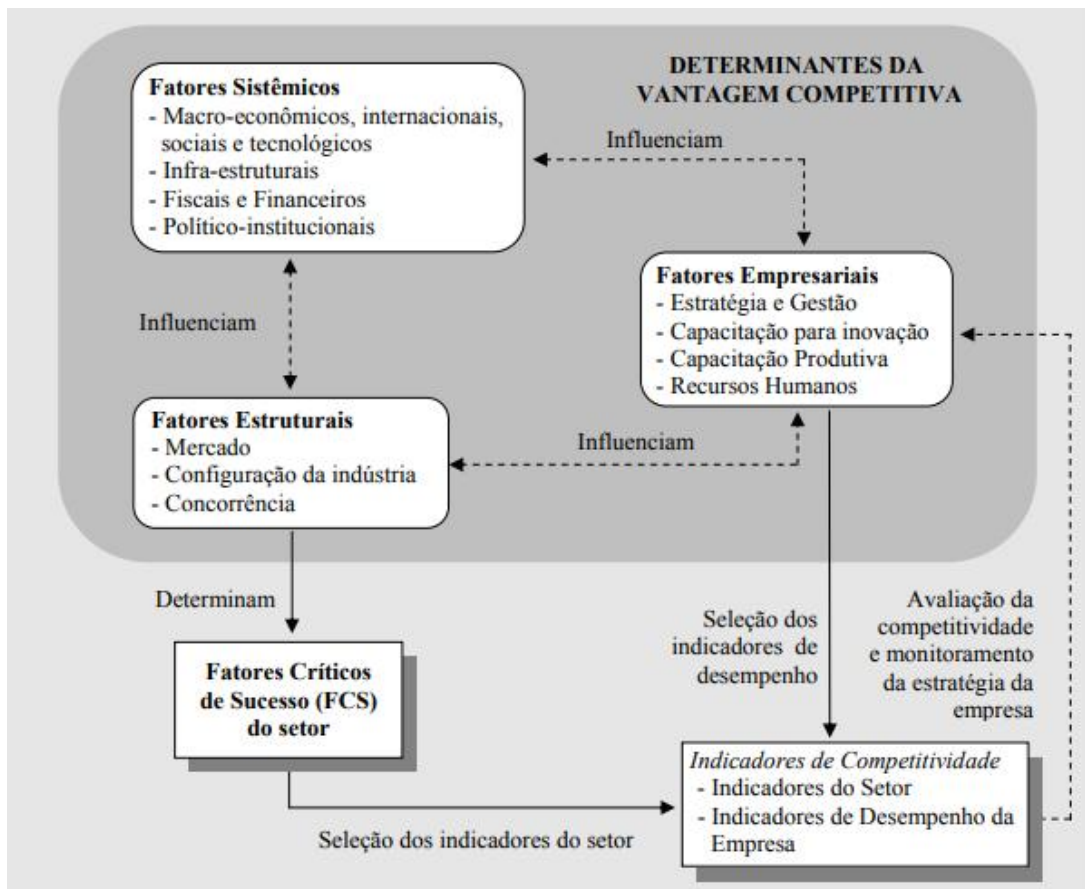
d) Velocidade: antecipação da identificação de necessidades dos clientes, pela agilização do lançamento de novos produtos e serviços, pontualidade das entregas e antecipação de resoluções de problemas ainda não detetados.

De uma forma geral é unânime o reconhecimento da importância para a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso de uma organização (FCS) (Caldeira, 2004).

Weersma, L e Batista e Weersma, M, (2007) propõem um modelo de avaliação de índices competitivos assentes na identificação de fatores críticos de sucesso. Para os autores, os FCS são determinados por Fatores Sistémicos, Fatores Estruturais e Fatores Empresariais.

Por sua vez, será a relação entre os FCS identificados com a dinâmica interna da organização (Fatores Empresariais) que irá permitir a seleção de indicadores para a avaliação do potencial competitivo.

**Figura 7:** Modelo de avaliação de competitividade empresarial.



**Fonte:** (Weersma, L & Batista & Weersma, M, (2007:4)

De forma complementar, muitas organizações optam pela observação de exemplos bem-sucedidos como elemento de referência para o desenvolvimento das suas atividades. Este processo é conhecido como *benchmarking* e é cada vez mais utilizado como impulsionador de inovação e de boas práticas (Caldeira, 2004).

Desta análise de modelos de competitividade ressalta a ideia clara de que existe uma enorme complexidade de fatores que contribuem para a competitividade no universo turístico. No âmbito da oferta do turismo desportivo de alto rendimento não existe um modelo desenvolvido que permita uma avaliação aproximada do índice competitivo dos CAR. Assim, com base nos contributos teóricos e modelos anteriormente analisados, entendeu-se que seria pertinente a criação de um modelo direcionado para o efeito.

## CAPITULO III – Investigação Empírica

Neste capítulo enunciou-se e explicou-se detalhadamente as etapas metodológicas desenvolvidas na investigação empírica, justificando a sua escolha e relevância para a obtenção dos resultados pretendidos.

### 3.1. Metodologia

A escolha de adequadas metodologias de investigação representa um desafio para qualquer investigador. A sua seleção deverá impreterivelmente coadunar-se com os objetivos específicos do estudo (Silva, 2013).

Desde há várias décadas que se tem intensificado a discussão paradigmática perante a escolha de metodologias qualitativas ou quantitativas (Augusto, 2014). Dada a natureza exploratória e explicativa do presente estudo, foram adotadas estratégias metodológicas qualitativas.

Por metodologias de investigação qualitativa entende-se a “...*designação genérica de um conjunto de estratégias e métodos de investigação que apresentam características similares entre si, baseadas em enfoques naturalistas e etnográficos.*” (Silva, 2013:2).

A pesquisa qualitativa engloba uma componente interpretativa e de compreensão por parte do investigador perante a fenomenologia<sup>10</sup> de tudo o que envolve e influencia o estudo (Serapioni, 2000). Os pesquisadores qualitativos estudam as coisas no seu ‘*setting*’ natural, tentando dar sentido ou interpretar fenómenos em termos dos significados que as pessoas lhes trazem (Denzin & Lincon, 1994).

A investigação qualitativa é, portanto, considerada um campo interdisciplinar e transdisciplinar que atravessa as ciências físicas e humanas. É multiparadigmática no seu *focus* e os investigadores que a praticam são sensíveis ao valor da aproximação a partir de diferentes métodos (Nelson et al. 1992).

Este tipo de investigação permite uma análise dinâmica e crítica da realidade. Porém, apresenta um maior teor de subjetividade perante os resultados produzidos, que por

---

<sup>10</sup> O termo fenomenologia é formado por duas partes, ambas de origem grega: fenómeno significa “aquilo que se mostra” e logia, pode ser entendida como pensamento ou capacidade para refletir (Surdi & Kunz, 2009).

norma são holísticos e não generalizáveis (Serapioni, 2000). Assim, o ambiente natural é a principal fonte de obtenção de dados para este tipo de metodologia, sendo o investigador o seu instrumento fundamental (Neves, 1996).

*“Na investigação qualitativa existe uma maior preocupação com o processo do que com os resultados, pois o interesse consiste em verificar como se manifestam os factos da vida social, como se dá a construção dos significados e como se produzem as interações sociais. A investigação qualitativa valoriza as práticas de recolha de informação e os modos de construção subjetiva da realidade”* (Lüdke & André 1986:12).

As técnicas de recolha e tratamento das informações na metodologia qualitativa são, por norma, pouco estruturadas, visando recolher o máximo de informações, facilitando a recolha de dados originais e relevantes, não filtrados por conceitos operacionais de análise quantitativa (Silva, 2013).

A investigação empírica da presente dissertação destina-se, essencialmente, a diagnosticar a realidade competitiva da oferta nacional no âmbito do turismo desportivo de alto rendimento. Para isso, a investigação incidiu na avaliação da componente da oferta sob a forma de avaliação e diagnóstico da realidade atual dos 14 CAR nacionais, reconhecidos como tal pela Fundação do Desporto.

A avaliação e diagnóstico dos CAR é um processo altamente desafiante e complexo, dada a heterogeneidade das especificidades de cada um dos Centros de Alto Rendimento.

Para levar a cabo o estudo de avaliação e diagnóstico dos Centros de Alto Rendimento foram desenvolvidas diferentes etapas metodológicas.

Foram levadas a efeito diferentes pesquisas para encontrar e desenvolver metodologias, para por um lado avaliar os CAR, e por outro permitir uma análise qualitativa e o seu enquadramento em processos escaláveis face aos restantes CAR.

## 3.2. Ações metodológicas desenvolvidas

Para a persecução do estudo, nomeadamente a avaliação e diagnóstico dos CAR e respetivo potencial competitivo, surgiu a necessidade de identificar um conjunto de indicadores para levar a efeito a investigação.

Nesse sentido, foram desenvolvidas as seguintes etapas metodológicas:

- Análise bibliográfica inerente ao alto rendimento desportivo;
- Desenvolvimento de ações de *benchmarking* como estudo de casos (com destaque para os Centros de Alto Rendimento de Sant Cugat e INSEP)<sup>11</sup>;
- Ações de visita aos Centros de Alto Rendimento Nacionais;
- Entrevistas semiestruturadas às entidades gestoras dos Centros de Alto Rendimento;
- Entrevistas semiestruturadas às federações desportivas nacionais que usufruem e fazem parte das Comissões de Gestão Local dos CAR;
- Avaliação e diagnóstico dos CAR nacionais baseadas nos dados recolhidos.

A conjugação das duas primeiras etapas permitiu a criação de uma grelha constituída por um conjunto de esferas, variáveis e indicadores, enquadráveis na realidade da oferta dos CAR nacionais.

Posteriormente, com a realização das primeiras visitas aos CAR nacionais, foi desenvolvida uma nova proposta de grelha de variáveis e indicadores. Desta forma foram eliminados alguns indicadores, os que não se ajustavam à realidade de todos os CAR, e acrescentados outros, entretanto considerados pertinentes.

Para a elaboração do estudo de avaliação e diagnóstico do potencial competitivo dos CAR, foi levado a cabo um estudo aprofundado da realidade de cada Centro de Alto Rendimento.

---

<sup>11</sup> Os resultados das atividades de *benchmarking* estão presentes no Relatório de Boas Práticas para a Rede CAR nos mercados internacionais (Training Partners, 2018).

Desse modo, numa primeira fase foram levantados um conjunto de dados gerais dos CAR, tais como:

- Descrição da atividade;
- Missão, visão e valores estratégicos do CAR;
- Modelo de gestão do CAR;
- Avaliação económica/financeira do CAR;
- Estrutura e caracterização da componente dos recursos humanos do CAR;
- Avaliação das infraestruturas e equipamentos do CAR;
- Avaliação e caracterização dos serviços de apoio ao alto rendimento prestados pelo CAR;
- Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças percecionadas inerentes à oferta do CAR;
- Gestão da produção;
- Gestão comercial e de marketing;
- Gestão da inovação;
- Incorporação da componente das tecnologias de informação;
- Principais fatores críticos de sucesso para a atividade;
- Principais elementos diferenciadores da oferta do CAR;
- Caracterização dos clientes e dos mercados que procuram o CAR.

De forma a conseguir avaliar quantitativamente cada uma das componentes, foi desenvolvido um referencial de cálculo para averiguar o posicionamento competitivo de cada CAR.

As áreas de estudo foram assim agrupadas em 9 grandes grupos:

- 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 de apoio ao alto rendimento desportivo.

Por sua vez, estas 9 dimensões foram agrupadas em 4 dimensões gerais (Gestão Económica e Financeira, Estrutura de Gestão, Alto Rendimento e Posicionamento competitivo), nesse sentido, foram atribuídas diferentes ponderações em função da importância das mesmas para o potencial competitivo dos CAR (Tabela 3). As ponderações das dimensões foram atribuídas considerando as seguintes etapas:

- Análise bibliográfica, com destaque para o modelo SPLISS (*Sports Policies Leading to International Sport Success*) e Estudo de Satisfação dos Turistas - Estágios Organizadores -2015 (Intercampus, 2015);
- Ações de *benchmarking* e aplicação de entrevistas semiestruturadas aos gestores dos CAR de Sant Cugat e INSEP;
- Entrevistas semiestruturadas aplicadas às entidades gestoras dos CAR nacionais.

**Tabela 3:** Ponderação atribuída às 4 grandes dimensões.

<b>Domínios de Análise</b>	<b>Ponderação</b>
Gestão Económica e Financeira	20%
Posicionamento Competitivo	20%
Estrutura e Gestão	30%
Alto Rendimento	30%

**Fonte:** Elaboração própria.

Por sua vez, cada uma das quatro grandes dimensões englobam as variáveis/indicadores presentes na Tabela 4.

**Tabela 4:** Variáveis presentes em cada uma das grandes dimensões avaliadas.

Domínios de Análise	Área avaliada	Ponderação
Gestão Económica e Financeira	A Gestão Económica e Financeira	100%
	B Marketing - Gestão Comercial	65%
Posicionamento Competitivo	C Gestão de Inovação	35%
	D Estratégia e Gestão Global	40%
Estrutura de Gestão	E Gestão dos Recursos Humanos	25%
	F Gestão de Produção e Operações	20%
	G Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	15%
Alto Rendimento	H Equipamentos e Infraestruturas	30%
	I Alto Rendimento	70%

Fonte: Elaboração própria.

Dentro de cada uma das 9 dimensões foi identificado um vasto conjunto de variáveis, de carácter transversal a todos os Centros de Alto Rendimento, permitindo a sua diferente gradação, com base em processos de relações comparativas.

Assim, as variáveis inseridas nas respetivas dimensões, foram avaliadas numa escala de 0 a 4, mediante o seu grau de performance/qualidade atual, na estrutura da oferta de um CAR.

A escala de valores possui a simbologia da Tabela 5:

**Tabela 5:** Simbologia da escala de avaliação para os indicadores avaliados nos CAR.

Nota	Significado
0	Não aplicável
1	Inexistente /Negativo /Insuficiente
2	Suficiente/Razoável
3	Bom
4	Muito bom

Fonte: Elaboração própria.

Dentro de cada uma das dimensões foram avaliadas as seguintes variáveis, distribuídas pelas respetivas dimensões (Tabelas 6,7,8,9,10,11,12,13 e 14):

**Tabela 6:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão da Estratégia e Gestão Global do CAR.

<b>Estratégia e gestão global do CAR</b>	
Missão, visão e valores estratégicos do Car	Enquadramento com os objetivos da Rede Nacional de CAR.
Existência de um plano estratégico	(Sim/Não) - Se sim, em que ano foi concebido; estratégia imediata/5 anos/10 anos; enquadramento na estratégia regional/nacional.
Definição do posicionamento estratégico global do CAR	Encontra-se bem definido? (Alto Rendimento, Centro de treino, vertente turística); vai ao encontro da tipologia procurada pelos mercados atuais?
Gestão documental	A gestão documental do CAR é adequada?
Política de comunicação interna	Existe? Se sim, é transversal a todos os membros da organização?
Informação sobre o mercado	Conhecimento dos mercados atuais, avaliação das tendências, relação com o posicionamento pretendido, noção das potencialidades a explorar.
Capacidade de criação de novos produtos/negócios complementares à oferta atual	Capacidade e espírito de empreendedorismo para a criação de novos produtos; capacidade financeira para a criação de novos produtos.
Práticas sustentáveis e de responsabilidade social	(Sim/Não) - Exemplos práticos; impactos nos projetos e comunidades locais.

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 7:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão Económica e Financeira do CAR.

<b>Gestão económica e financeira</b>	
Evolução do volume de negócios	(Avaliação temporal), avaliação do crescimento anual; margem de crescimento anula face à capacidade de produção do CAR.
Contabilidade organizada pelo CAR	(Sim/Não) - Existência de um registo criterioso da contabilidade inerente ao funcionamento do CAR.
Evolução da produtividade	Evolução da produtividade do CAR nos últimos 5 anos.
Autonomia Financeira	(Sim/Não) - Qual o grau de dependência do apoio de outras entidades? Qual a distância para a sustentabilidade económica e financeira?
Sistema de controlo de gestão económico e financeiro	(Sim/Não) - Quem faz a gestão contabilística do CAR e que sistemas utilizam?
Existência de negócios com mercados internacionais/Exportação	Evolução das exportações nos últimos 5 anos.
Política de investimento	Qual a política de investimento existente atualmente? Quais as áreas prioritárias? O CAR tem capacidade para se autofinanciar ou de conseguir investimento externo?

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 8:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão da Gestão dos Recursos Humanos.

<b>Gestão dos recursos humanos</b>	
<b>Estratégia e política de gestão de recursos humanos</b>	Quais os critérios para a contratação de colaboradores? Dependem da avaliação/decisão dos gestores do CAR?
<b>Qualificação geral dos recursos humanos</b>	Vai ao encontro das necessidades dos atuais clientes? Vai ao encontro das necessidades dos potenciais clientes-alvo?
<b>Definição da estrutura e organização dos recursos humanos (organograma)</b>	(Sim/Não).
<b>Adequação do número de colaboradores para a satisfação das necessidades da operação</b>	(Sim/Não) - Se não, quantos colaboradores teriam de ser contratados para maximizar a capacidade de oferta do CAR?
<b>Descrição de funções</b>	(Sim/Não) - Existe uma descrição clara das funções específicas de cada funcionário? O modelo é estático ou dinâmico? A especificidade de funções encontra-se bem delimitada?
<b>Manual de acolhimento para novos colaboradores</b>	(Sim/Não) - Está atualizado? Descreve todo o manual de normas adotadas pela organização?
<b>Sistema de avaliação de desempenho</b>	Identificação das diferentes tipologias de oferta protagonizada pela concorrência no mercado nacional e internacional. Identificação de produtos e serviços substitutos.
<b>Planos de formação</b>	(Sim/Não) - Quantos planos de formação foram realizados nos últimos 5 anos e para que áreas? Existem planos de formação agendados para o futuro?
<b>Estabilidade do quadro de pessoal</b>	Média do período de continuidade dos RH na estrutura do CAR.

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 9:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão das Infraestruturas e Equipamentos.

<b>Gestão de infraestruturas e equipamentos</b>	
<b>Infraestruturas</b>	Estado de preservação; modernidade; adequadas (ou não) para as necessidades do turismo desportivo de alto rendimento.
<b>Localização</b>	A localização do CAR assume-se como um ponto forte ou fraco? Porquê?
<b>Condições do alojamento?</b>	Conforto bioclimático; dimensão; acessibilidade; nº de quartos; entre outros.
<b>Diversidade da tipologia do alojamento</b>	Singles; duplos; triplos; camaratas. Adequados para o segmento do turismo desportivo de alto rendimento?
<b>Organização e limpeza</b>	Adequadas (ou não).
<b>Condições de segurança</b>	Adequadas (ou não).
<b>Gestão energética e ambiental</b>	O CAR foi construído de forma a incorporar estas componentes?
<b>Sistema de comunicação</b>	De que forma o CAR dá resposta a estas necessidades da procura?
<b>Equipamentos desportivos</b>	O CAR possui equipamentos desportivos de vanguarda mundial para as modalidades que oferece.
<b>Equipamentos de apoio/complementares à atratividade desportiva</b>	O CAR encontra-se apetrechado com equipamentos/materiais para o apoio às atividades desportivas?
<b>Restaurante</b>	Existe? Possui as condições necessárias para os atletas? Encontra-se em funcionamento em que períodos?

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 10:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão da Gestão de Produção e Operação.

<b>Gestão de produção e operação</b>	
Capacidade instalada do CAR	Qual a taxa média de ocupação?
Manutenção dos equipamentos	É realizada? Se sim, qual a regularidade de manutenção? Qual a capacidade financeira para a reparação e/ou substituição dos equipamentos.
Avaliação dos fornecedores	(Sim/Não) - Se sim, que metodologias são aplicadas?
Estados dos equipamentos	Adequado? Está em consonância com a vanguarda da oferta internacional? Acompanha as necessidades/modelos de treino para as grandes provas internacionais?
Verificação e controlo dos produtos e serviços prestados	(Sim/Não) - Se sim, que metodologias são aplicadas?
Política de gestão ambiental	(Sim/Não) - Existem políticas de gestão ambiental nos processos do CAR? Quais?
Gestão das não conformidades - Melhoria contínua	Esta política está patente nas práticas dos CAR?
Política de gestão da HSST/HACCP	(Sim/Não).

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 11:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão de Marketing e Gestão Comercial.

<b>Marketing - Gestão comercial</b>	
Avaliação do perfil dos clientes	(Sim/Não) - Base de dados existente com informação trabalhada? Identificação dos parâmetros avaliados; consulta da informação recolhida para a definição/reformulação de componentes da oferta do CAR.
Avaliação das necessidades dos clientes	(Sim/Não) - Se sim, que metodologias são aplicadas? Aplicam inquéritos de satisfação? Como trabalham a informação?
Avaliação dos fatores geradores de criação de valor para os clientes	Existe um noção real do valor das diferentes componentes da oferta e sua relação/perceção de valor para os diferentes tipos de clientes do CAR.
Avaliação da satisfação dos clientes	(Sim/Não) - Que métodos utilizam para medir o grau de satisfação?
Reputação e imagem do CAR no mercado	Noção concreta da reputação do CAR no mercado nacional e internacional. Essa reputação está de acordo com o posicionamento pretendido?
Posicionamento comercial	Avaliação do investimento realizado em estratégias de marketing face ao volume de vendas obtido nos segmentos de mercado-alvo.
Gestão da marca	(Sim/Não) - Marca própria? Está registada? Tem logotipo? Possui notoriedade nacional e/ou internacional?
Posicionamento do produto/serviços	Os produtos e serviços prestados encontram-se bem definidos e desenvolvidos? Vão ao encontro das necessidades dos mercados-alvo?
Política de preço	Crítérios utilizados para a definição da política de preço. O preço é adequado face à qualidade dos serviços prestados?
Conhecimento dos concorrentes	(Sim/Não) - Avaliam a concorrência nacional e internacional? Avaliam as suas tendências? Realizam ações de <i>benchmarking</i> ?

**Tabela 11:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão de Marketing e Gestão Comercial.

(Continuação)

Política de distribuição	Que canais de distribuição utilizam? (Agências de viagens especializadas, <i>website</i> próprio, federações desportivas, entre outros).
Política de comunicação	Que canais de comunicação/promoção utilizam? ( <i>Website</i> , redes sociais, federações desportivas, regiões de turismo, entre outros).
Capacidade de penetração em novos mercados	Capacidade percebida para a penetração em novos mercados. (Exemplos de mercados e porquê?).
Gestão das reclamações	(Fazem/Não fazem) - Que métodos utilizam? Como aplicam a informação/ <i>feedback</i> obtido nas reclamações?
Participação em Feiras e eventos	(Sim/Não) - Que tipos? Quantos por ano? Quantos nos últimos 3 anos? Qual o retorno obtido das participações?
Serviços pós-venda	(Fazem/Não fazem) - Se sim, acompanham os clientes no período pós-estada? Fazem campanhas promocionais direcionadas a esses clientes? Qual a taxa de fidelização dos clientes?
Evidências físicas	As evidências espaciais e estruturais do CAR estão adequadas com o posicionamento pretendido?
Organização de competições desportivas de âmbito nacional	(Sim/Não) - Quantos eventos por ano?
Organização de competições desportivas de âmbito internacional	(Sim/Não) - Quantos eventos por ano?

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 12:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão da Gestão de Inovação.

Gestão da inovação	
Perceção das diferentes componentes passíveis de inovação na vertente da oferta e/ou gestão do CAR	(Sim/Não) - Se sim, em que áreas?
Inovação de produtos/serviços	(Sim/Não) - Se sim, que produtos inovadores existem face à concorrência? Existe disponibilidade para o desenvolvimento/aplicação de novas componentes
Inovação tecnológica	(Sim/Não) - Se sim, em que áreas?
Inovação no marketing e comunicação	(Sim/Não) - Se sim, que medidas foram desenvolvidas?
Desenvolvimento de produtos ou serviços em cooperação com a comunidade científica e tecnológica	(Sim/Não) - Se sim, que protocolos foram desenvolvidos ao longo dos anos?
Política de investimento	Qual a política de investimento existente? Quais as áreas prioritárias? A componente da inovação está patente na política de investimento?
Desenvolvimento de produtos ou serviços em cooperação com clientes ou fornecedores	(Sim/Não) - Se sim, que protocolos foram desenvolvidos ao longo dos anos?

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 13:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão das Tecnologias de Informação e Comunicação.

<b>Gestão das tecnologias da informação e comunicação</b>	
Qualidade geral dos sistemas de informação e comunicação - <i>Software</i>	O CAR está equipado com <i>softwares</i> adequados face às necessidades da procura internacional? Possui <i>website</i> próprio? Que outras TIC utilizam?
Qualidade geral dos sistemas de informação e comunicação - <i>Hardware</i>	O CAR possui os equipamentos de hardware necessários para o seu bom funcionamento?
Qualidade do acesso à Internet	(Sim/Não) - Se sim, qual a qualidade e cobertura?
Avaliação da presença em redes sociais e em outras formas de presença na Internet	(Sim/Não) - Se sim, em quais?

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 14:** Variáveis identificadas para a avaliação da dimensão dos Serviços de Alto Rendimento Desportivo.

<b>Serviços para o alto rendimento desportivo</b>	
Nutrição desportiva	Existem programas e ofertas no CAR? Estão adequados ao segmento do turismo desportivo de alto rendimento?
Psicologia desportiva	Existem programas e ofertas no CAR? Estão adequados ao segmento do turismo desportivo de alto rendimento?
Fisioterapia/Massagens	Existem programas e ofertas no CAR? Estão adequados ao segmento do turismo desportivo de alto rendimento?
Serviços médicos especializados	Existem programas e ofertas no CAR? Estão adequados ao segmento do turismo desportivo de alto rendimento?
Serviços de biomecânica	Existem programas e ofertas no CAR? Estão adequados ao segmento do turismo desportivo de alto rendimento?
Serviços de acompanhamento técnico-desportivo	Existem programas e ofertas no CAR? Estão adequados ao segmento do turismo desportivo de alto rendimento?
Serviços de avaliação e controlo do treino	Existem programas e ofertas no CAR? Estão adequados ao segmento do turismo desportivo de alto rendimento?
Presença de equipamentos desportivos e/ou outros recursos específicos para a prática desportiva	(Sim/Não) - Se sim, quais os principais elementos de diferenciação?
Enquadramento humano com qualificações no âmbito do alto rendimento desportivo	(Sim/Não) - Se sim, que tipos de qualificações possuem?
Condições climáticas/ambientais adequadas para o treino de alto rendimento	(Sim/Não) - Se sim. São as ideais? O clima e os recursos naturais são determinantes para os clientes do CAR?

Fonte: Elaboração própria.

Para avaliação de cada uma das variáveis, foram levados em consideração os seguintes fatores:

- \* Contributos obtidos nas entrevistas realizadas às entidades gestoras dos Centros de Alto Rendimento e respetivas Comissões de Gestão Locais;
- \* Contributos obtidos nas entrevistas realizadas às federações desportivas que usufruem dos Centros de Alto Rendimento (apêndice 4);
- \* Observação participativa nos momentos de visita aos Centros de Alto Rendimento.

Da avaliação levada a efeito nos CAR resultou não só uma média geométrica, como a criação de elementos gráficos que permitiram identificar e quantificar o potencial competitivo de cada Centro de Alto Rendimento. De forma a avaliar o potencial competitivo da oferta dos CAR, foram utilizadas as médias geométricas de todos os CAR estudados, nas diferentes dimensões avaliadas, permitindo avaliar o potencial competitivo na sua totalidade.

Foi atribuída uma escala de potencial competitivo para os CAR com 4 níveis diferentes<sup>12</sup>, nomeadamente:

Diagnóstico competitivo de nível *limitado* - 0% a 50%;

Diagnóstico competitivo de nível *razoável* - 51% a 65%;

Diagnóstico competitivo nível *bom* - 66% a 85%;

Diagnóstico competitivo de nível *excelente* – 86% a 100%.

Todos os critérios de avaliação e etapas metodológicas aplicadas foram validadas pela Fundação do Desporto, Turismo de Portugal e AICEP.

---

<sup>12</sup> A escala adotada foi de elaboração própria e foi validada pelas seguintes entidades: Fundação do Desporto, Turismo de Portugal e AICEP.

## **CAPÍTULO IV – Apresentação e Discussão dos Resultados**

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir das ações metodológicas aplicadas.

### **4.1 – Potencial competitivo da oferta dos Centros de Alto Rendimento nacionais**

As ações metodológicas desenvolvidas possibilitaram a criação de um referencial de cálculo para aferir o atual potencial competitivo da oferta nacional no âmbito do alto rendimento desportivo, pela avaliação individual de todos os CAR em estudo<sup>13</sup>. Foi assim diagnosticado um potencial competitivo razoável (54,64%) para o conjunto da oferta nacional dos CAR (Gráfico 5).

A partir da análise processada é possível identificar o posicionamento/valor percentual obtido para cada dimensão avaliada (Tabela 15 e Gráfico 4). Verificou-se que as dimensões relacionadas com os equipamentos e infraestruturas representavam 70%, seguida da Gestão de Produção e Operações com 65% e do Alto Rendimento Desportivo 58%. De destacar que apenas as primeiras duas se enquadram num registo de diagnóstico competitivo avaliado com “Bom”. No sentido inverso, ou seja, as dimensões que revelaram maior fragilidade e conseqüente menor potencial competitivo são a Gestão Económica e Financeira (44%), Marketing - Gestão Comercial (48%) e Gestão da Inovação (50%), estando estas três diagnosticadas com uma dimensão de potencial competitivo limitado.

---

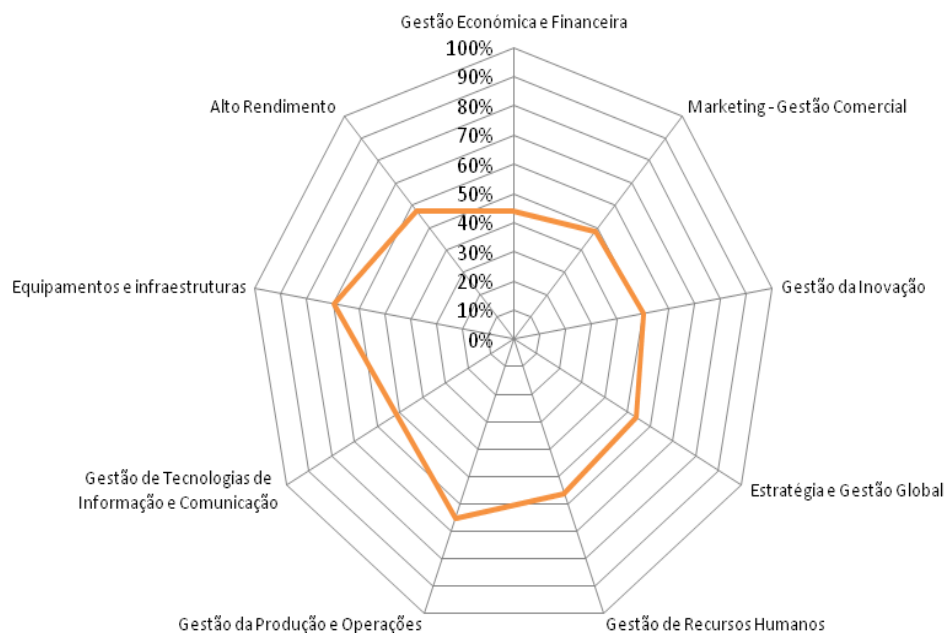
<sup>13</sup> Os resultados individuais da realidade competitiva dos 14 CAR nacionais estão disponíveis no Apêndice I.

**Tabela 15:** Diagnóstico do potencial competitivo da oferta global dos CAR nacionais.

Área Avaliada	Avaliação
Gestão Económica e Financeira	44%
Marketing - Gestão Comercial	48%
Gestão da Inovação	50%
Estratégia e Gestão Global	54%
Gestão de Recursos Humanos	56%
Gestão da Produção e Operações	65%
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	52%
Equipamentos e infraestruturas	70%
Alto Rendimento	58%

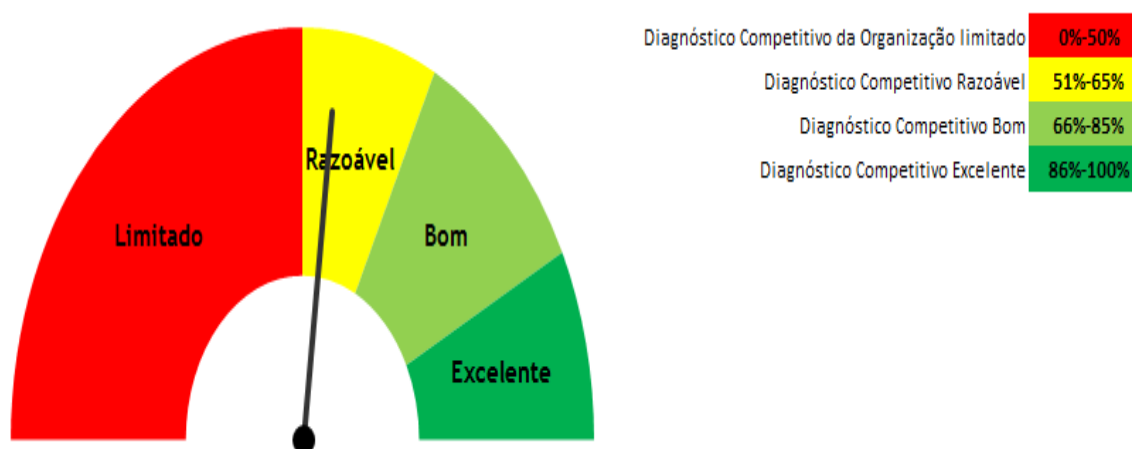
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 4:** Diagnóstico de forças competitivas da oferta nacional dos CAR.



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 5:** Diagnóstico do potencial competitivo global dos CAR nacionais.



Fonte: Elaboração própria

#### **4.1.1 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Estratégia e Gestão Global**

Existem diferentes modelos de gestão adotados pelos Centros de Alto Rendimento e respetivos grupos de gestão local. De um modo geral a rede apresenta um resultado de diagnóstico razoável para a dimensão Estratégia e Gestão Global (54%).

São vários os Centros de Alto Rendimento geridos pelas câmaras municipais, outros geridos por empresas municipais (Rio Maior e Nazaré), por clubes desportivos (Viana do Castelo) ou federações (Caldas da Rainha).

A missão, visão e objetivos estratégicos diferem entre os CAR. Enquanto para a maioria dos grupos de gestão local a missão prioritária passa pela exploração do alto rendimento desportivo, outras vêm na formação, captação de talentos e desenvolvimento do desporto municipal, o caminho a seguir.

Verificou-se também ausência generalizada de uma missão/estratégia bem definida. Paralelamente foi também reconhecida a falta de capacidade para definir posicionamentos, inerente à falta de capacitação dos CAR.

É também notória a falta de separação administrativa/documental nos Centros de Alto Rendimento geridos pelas câmaras municipais.

Os Centros de Alto Rendimento que apresentaram os melhores resultados nesta dimensão são os seguintes:

- Anadia;
- Maia;
- Rio Maior;
- Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento com os piores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Golegã;
- Peniche;
- São Jacinto;
- Vila Nova de Gaia.

#### **4.1.2 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão - Gestão Económica e Financeira**

O resultado da análise da gestão económica e financeira dos CAR da Rede apresenta um vasto conjunto de limitações (44%), decorrentes da inexistência de contabilidades organizadas ou, nos casos dos CAR geridos pelas câmaras municipais, tão pouco possuem uma contabilidade separada das respetivas câmaras.

Contudo, é ainda de reter que nenhum dos CAR apresenta sustentabilidade económica financeira por si só. Todos se encontram dependentes de fontes de financiamento externas, diferindo apenas o peso do valor em que tal acontece.

Denotou-se ainda que os Centros de Alto Rendimento mais dependentes de financiamento externo são os que se encontram geridos pelas câmaras municipais. Por sua vez, os que apresentam menor dificuldade em gerar as próprias receitas são os CAR geridos por empresas municipais (Rio Maior), por federação (Caldas da Rainha) e por clubes desportivos (Viana do Castelo). A falta de sustentabilidade económica/financeira, não só causa sérios problemas às entidades que gerem os CAR, como

também condiciona fortemente a capacidade de capacitação e evolução da oferta, contribuindo para a diminuição do potencial competitivo. Os Centros de Alto Rendimento com melhores resultados nesta dimensão são:

- Maia;
- Nazaré;
- Rio Maior;
- Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento que revelaram os piores resultados nesta dimensão foram:

- Golegã;
- Montemor-o-Velho;
- São Jacinto.

#### **4.1.3 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão – Gestão de Recursos Humanos**

A dimensão dos recursos humanos é uma das variáveis mais importantes na oferta de serviços prestados pelos Centros de Alto Rendimento. Também nesta dimensão foram diagnosticadas diferentes realidades mediante os CAR em análise, culminando num potencial competitivo razoável (56%).

Denota-se uma enorme falta de formação da maioria dos funcionários dos CAR, quer ao nível da formação desportiva, quer no domínio linguístico e técnicas de hospitalidade.

Uma vez mais existe uma relação entre os CAR geridos pelas câmaras municipais e a limitação competitiva para esta dimensão, a exceção é o CAR de 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 escassez de recursos humanos é uma realidade transversal a quase todos os CAR. A capacidade de produção em alguns dos CAR avaliados é bastante condicionada por esta realidade.

Registou-se uma correlação positiva entre os CAR com melhores índices na dimensão dos recursos humanos e a variável procura internacional.

Os Centros de Alto Rendimento com os melhores resultados foram os seguintes:

- Maia;
- Pocinho;
- Rio Maior;
- Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento com os piores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Golegã;
- Montemor-o-Velho;
- São Jacinto.

#### **4.1.4 - 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 desportivo nas áreas inerentes à sua principal atividade. A maioria dos CAR apresentou resultados satisfatórios 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. Salvo o CAR de Rio Maior, todos os demais CAR avaliados denotam elevada dificuldade para equilibrar as suas finanças. Sendo que alguns, principalmente os que apresentam melhores resultados, apenas conseguem tal desiderato, porque a massa salarial é suportada pelas câmaras municipais.

Este *status quo* torna muito difícil a capacidade dos organizações obterem uma adequada competitividade estratégica. Ainda 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 situações que não estejam em conformidade.

Os Centros de Alto Rendimento com melhores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Maia;
- Pocinho;
- Rio Maior;
- Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento com os piores resultados foram os seguintes:

- Golegã;
- Montemor-o-Velho;
- São Jacinto.

#### **4.1.5 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão – Equipamentos e Infraestruturas**

É na dimensão das infraestruturas e equipamentos que o conjunto dos Centros de Alto Rendimento apresenta um maior potencial competitivo (70%).

A maioria dos Centros de Alto Rendimento analisados neste estudo são recentes ou sofreram remodelações, apresentando infraestruturas e instalações em muitos casos atrativas, acessíveis e enquadradas com as necessidades dos segmentos de mercado do alto rendimento desportivo.

A maioria dos CAR possui um rico 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, todos os CAR deveriam ser alvo de processos de capacitação. Relativamente ao alojamento, constatou-se que nem todos os CAR oferecem este tipo de serviço. Por outro lado, com algumas exceções, os CAR que têm alojamento evidenciam algumas fragilidades, o que em muitos casos e de forma direta, acaba por condicionar a competitividade das organizações. Esta realidade é também transversal à oferta na restauração.

Os Centros de Alto Rendimento com os melhores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Anadia;
- Maia;
- Pocinho;
- Rio Maior;
- Vila Nova de Gaia.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento com os piores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Golegã;
- Montemor-o-Velho;
- São Jacinto.

#### **4.1.6 - Diagnóstico e Avaliação da Dimensão – Marketing – Gestão Comercial**

A dimensão do marketing e gestão comercial regista o segundo pior resultado para a Rede Nacional de Centros de Alto Rendimento, apresentando um diagnóstico competitivo limitado (48%).

Este *status quo* vem assim confirmar a importância da presente proposta de desenvolvimento no âmbito do presente projeto da Internacionalização da Rede Nacional de CAR. Esta dimensão possui uma importância muito significativa pois identifica as necessidades dos atuais e potenciais clientes. Também permite a definição estratégica do marketing *mix* inerente à organização, definindo as políticas para o produto/serviço, preço, comunicação, distribuição, pessoas, evidências físicas e processos. Será a partir da delimitação destes pontos que os CAR poderão alcançar o posicionamento pretendido.

De forma quase transversal a todos os CAR, foram várias e sérias as lacunas identificadas nesta área. Não são realizados estudos de mercado, nem identificadas as necessidades dos clientes e segmentos-alvo. Existe algum trabalho efetuado na avaliação da satisfação dos atuais clientes, ainda que de forma esporádica e não trabalhada, ou tão pouco consistente.

Na política de comunicação e distribuição foram também diagnosticados alguns pontos fracos. De uma forma geral, não se verifica a promoção externa dos CAR, estando esse *mix* muito dependente do “passa a palavra” e da promoção realizada por federações e atletas nacionais. Apenas os CAR de Rio Maior e Viana do Castelo possuem plataformas *online* eficazes e onde é possível realizar reservas.

Os Centros de Alto Rendimento com melhores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Maia;
- Rio Maior;
- Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento com os piores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Golegã;
- Montemor-o-Velho;
- São Jacinto.

#### **4.1.7 - 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 na oferta.

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.

Assim, os Centros de Alto Rendimento com melhores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Anadia;
- Maia;

- Rio Maior;
- Viana do Castelo.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento com os piores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Golegã;
- Peniche;
- São Jacinto.

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

A dimensão da gestão das tecnologias de informação e comunicação visa a avaliação da presença de elementos adequados, *hardware* e *software*, nas estruturas de gestão dos CAR.

Pretende avaliar a qualidade da internet nos Centros de Alto Rendimento, um elemento muito requisitado e valorizado pelos atletas e respetivos corpos técnicos. Visa igualmente avaliar a qualidade das plataformas *online* e/ou conteúdos promocionais disponibilizados nas redes sociais.

Apenas os CAR do Jamor, Vila Real de Santo António, Rio Maior, Viana do Castelo e Pocinho apresentam plataformas de comunicação *online* (*websites*) próprias.

Nas redes sociais a presença dos CAR é mais frequente, ainda que na maioria dos casos seja esporádica e, grosso modo, se encontre desatualizada.

Todos os Centros de Alto Rendimento apresentaram o equipamento essencial, nas componentes de *hardware* e *software*. Contudo, foi identificada a necessidade de substituir e melhorar alguns dos equipamentos. Os CAR avaliados disponibilizam internet em modo *wireless*, ainda que com diferentes velocidades e raios de abrangência.

Esta dimensão denotou um diagnóstico de potencial competitivo razoável (52%).

Os Centros de Alto Rendimento com melhores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Anadia;
- Jamor
- Pocinho;
- Rio Maior;
- Viana do Castelo

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimento com os piores resultados foram:

- Golegã;
- São Jacinto;
- Montemor-o-Velho.

#### **4.1.9 - 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 oferta nacional de Centros de Alto Rendimento apresenta um potencial competitivo razoável (58%).

Existem realidades profundamente diferentes entre os CAR da Rede. Para os CAR com modalidades *outdoor* existem outros fatores/variáveis que têm de ser considerados, nomeadamente:

- Clima;
- Consistência do recurso – onda/espelho de água/acessibilidades;
- Disponibilidade do recurso ao longo do ano – onda/espelho de água/acessibilidades;
- Distância ao recurso – onda/espelho de água/acessibilidades;
- Qualidade do recurso – onda/espelho de água/acessibilidades;
- Tipologia do recurso – onda/espelho de água/acessibilidades;
- Segurança.

Para as modalidades *indoor* algumas variáveis não se aplicam.

De um modo geral, foram identificadas diversas lacunas na prestação de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo, nomeadamente:

- Alojamento não coerente com as necessidades evidenciadas para o segmento turístico do alto rendimento desportivo;
- Avaliação e controlo do treino;
- Biomecânica;
- Fisioterapia;
- Medicina desportiva;
- Nutrição;
- Psicologia desportiva.

Assim, os Centros de Alto rendimento com melhores resultados nesta dimensão foram os seguintes:

- Caldas da Rainha;
- Jamor;
- Maia;
- Rio Maior.

Em sentido inverso, os Centros de Alto Rendimentos com os piores resultados foram os seguintes:

- Golegã;
- Montemor-o-Velho;
- São Jacinto.

## **4.2. Pergunta de partida e hipóteses de investigação**

Tal como referido anteriormente, as metodologias de investigação aplicadas foram de ordem qualitativa, baseadas na análise documental, ações de *benchmarking* aos CAR de Sant Cugat e INSEP, realização de duas rondas com entrevistas às 14 Comissões de Gestão Local dos CAR e a 14 federações desportivas nacionais integrantes nas Comissões de Gestão Local.

A recolha de dados qualitativos permitiu, por um lado, alcançar uma real proximidade ao setor do turismo desportivo de alto rendimento e, por outro, o conhecimento abrangente das ofertas dos 14 CAR de Portugal.

A elaboração de um referencial de cálculo para o potencial competitivo do turismo desportivo de alto rendimento dos CAR, permitiu a quantificação avaliativa das dimensões e variáveis identificadas como vitais para a sua competitividade.

Os resultados relativos ao potencial competitivo dos CAR foram validados pela Fundação do Desporto e pelas Comissões de Gestão Local dos 14 Centros de Alto Rendimento. Contudo, importa referir que a avaliação dos dados recolhidos pode conter um relevante teor de subjetividade, inerente às ações interpretativas realizadas pelo investigador.

#### **4.2.1. Confirmação das hipóteses de investigação**

Neste ponto foram testadas as hipóteses de investigação a partir da interpretação dos resultados obtidos.

**Hipótese 1 - A oferta conjunta dos 14 CAR nacionais possui um potencial competitivo de nível “bom” para a captação de mercados turísticos internacionais.**

Esta hipótese assume-se como a hipótese básica do estudo, ou seja, é a afirmação escolhida pelo investigador como a principal resposta ao problema proposto.

Assim, a sua confirmação e interpretação irá, de forma direta, contribuir para a resposta da pergunta de partida inicial.

Face aos resultados obtidos conclui-se que o potencial competitivo da oferta conjunta dos Centros de Alto Rendimento nacionais é razoável (54,64%).

Este valor surgiu a partir do cálculo da média da oferta dos CAR nacionais (tabela 16).

**Tabela 16:** Potencial competitivo dos CAR.

<b>Avaliação do potencial competitivo dos 14 CAR de Portugal</b>	
CAR de Anadia	59%
CAR de Badminton de Caldas da Rainha	52%
CAR de Desportos Equestres da Golegã	35%
CAR do Jamor	63%
Car da Maia	69%
CAR de Montemor-o-Velho	43%
CAR do Pocinho	57%
CAR de Rio Maior	81%
CAR de Surf da Nazaré	56%
CAR de Surf de Peniche	47%
CAR de Surf de São Jacinto	33%
CAR de Surf de Viana do Castelo	68%
CAR de Vila Nova de Gaia	46%
CAR de Vila Real de Santo António	56%
<b>Valor do potencial competitivo da oferta conjunta dos 14 CAR</b>	<b>54,64%</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

Para a hipótese 1 se confirmar, o potencial competitivo da oferta global dos CAR teria de ser de nível “bom” (66% a 85%).

Face ao exposto, podemos considerar que a hipótese “*A oferta conjunta dos 14 CAR nacionais possui um potencial competitivo de nível “bom” para a captação de mercados turísticos internacionais*” não se verifica.

### **Hipótese 2 - Existe uma associação entre a realização de eventos desportivos nos CAR e a captação de novos mercados internacionais.**

A relação entre a realização de eventos desportivos nos CAR e a captação de novos mercados internacionais foi igualmente avaliada.

Para o efeito, foram analisados os conteúdos recolhidos das entrevistas realizadas às Comissões de Gestão Local dos CAR e federações desportivas nacionais.

De forma generalizada, todas as Comissões de Gestão Local reconheceram a importância inerente à realização de eventos desportivos para a dinamização das imagens dos respetivos CAR e para a captação de novos mercados internacionais.

Para as CGL a realização de eventos desportivos traz diversas vantagens, seja pelo reforço do posicionamento dos CAR enquanto infraestruturas de referência para o alto rendimento desportivo, pela rentabilização económica que este tipo de eventos traz aos CAR e para a promoção das suas ofertas desportivas aos turistas desportivos de alto rendimento que participam nas provas desportivas, de forma ativa ou passiva.

A visão das federações desportivas nacionais é semelhante à das CGL. A grande maioria refere que a realização de eventos desportivos nos CAR é “muito importante” para a dinamização da imagem dos Centros. Relativamente à relação entre a realização de eventos desportivos nos CAR e a captação de novos mercados internacionais, consideram existir associação “muito importante”.

Assim, as tabelas 17 e 18 resumem os resultados obtidos.

**Tabela 17:** Relação entre a realização de eventos desportivos no CAR e captação de novos mercados internacional (visão das Comissões de Gestão Local).

Importância das dimensões	1	2	3	4	5
A realização de eventos desportivos contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR?					(100) %
Existe uma associação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais)?				(28,6) %	(71,4) %

Nota: (\*) valores de frequência relativa de resposta.

A escala de 1 a 5 corresponde a: 1 – **Sem importância**; 2 – **Pouca importância**; 3 – **Indiferente**; 4 – **Importante**; 5 – **Muito importante**.

**Fonte:** Elaboração própria.

Todas as CGL entrevistadas consideram como “muito importante” a realização de eventos desportivos para a dinamização da imagem dos CAR. Relativamente à associação entre a realização de eventos desportivos e a captação de mercados internacionais, 71,4% consideram existir uma relação “muito importante” e 28,6% uma relação “importante”.

**Tabela 18:** Relação entre a realização de eventos desportivos no CAR e captação de novos mercados internacional (visão das federações desportivas nacionais).

Importância das dimensões	1	2	3	4	5
A realização de eventos desportivos contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR?				(14,3) %	(85,7) %
Existe uma associação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais)?		(7,14) %		(37,7) %	(57,14) %

Nota: (\*) valores de frequência relativa de resposta.

A escala de 1 a 5 corresponde a: 1 – **Sem importância**; 2 – **Pouca importância**; 3 – **Indiferente**; 4 – **Importante**; 5 – **Muito importante**.

**Fonte:** Elaboração própria.

Doze das 14 federações desportivas (85,7%) consideram como “muito importante” a realização de eventos desportivos para a dinamização da imagem dos CAR. Relativamente à associação entre a realização de eventos desportivos e a captação de mercados internacionais, 94,84% das federações atribuem uma importância “importante” (37,7%) ou “muito importante” (57,14%).

A partir dos resultados obtidos torna-se evidente que tanto as CGL como as federações desportivas nacionais reconhecem a existência de uma relação entre a realização de eventos desportivos e a captação de mercados internacionais.

Assim, podemos considerar que se confirma a hipótese “*Existe uma relação positiva entre a realização de eventos desportivos nos CAR e a captação de novos mercados internacionais*”.

**Hipótese 3 - O clima e os recursos naturais dos territórios são preponderantes como fator de escolha na realização de estágios desportivos.**

A identificação da preponderância do clima e dos recursos naturais dos territórios para a escolha de um Centro de Alto Rendimento desportivo teve como amostra as federações desportivas nacionais.

O espectro de atividades das federações desportivas engloba a organização de estágios internacionais para os seus atletas e comitivas de apoio. Nesse sentido, assumem-se

como *stakeholders* especializados, detentores de elevado conhecimento perante as dimensões com maior importância para a escolha de um CAR enquanto Centro de estágios desportivos.

A partir dos dados obtidos ficou evidente a importância do clima e dos recursos naturais para a escolha de um CAR para a realização de estágios desportivos. Identificou-se a atribuição de superiores índices de importância para esta dimensão por parte de federações desportivas com modalidades em regime “*outdoor*”. As entrevistas aplicadas permitiram aferir que para as federações desportivas de surf, canoagem e remo, o clima e os recursos naturais do território assumem-se como fatores críticos para a escolha de um CAR.

Contudo, importa salientar que também para as federações desportivas com modalidades “*indoor*” a presença de clima e recursos naturais favoráveis representa uma dimensão “importante” para o desenvolvimento de estágios desportivos.

A tabela 19 resume os resultados obtidos:

**Tabela 19:** Preponderância do clima e dos recursos naturais dos territórios para a escolha de um CAR como centro de estágio desportivo (visão das federações desportivas nacionais).

<b>Importância das dimensões</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>			(14,28)	(21,43)	(64,28)
			%	%	%

Nota: (\*) valores de frequência relativa de resposta.

A escala de 1 a 5 corresponde a: 1 – **Sem importância**; 2 – **Pouca importância**; 3 – **Indiferente**; 4 – **Importante**; 5 – **Muito importante**.

**Fonte:** Elaboração própria.

Apenas as federações de taekwondo e de ténis de mesa (14,28%) consideraram o clima e os recursos naturais do território como elementos “indiferentes” para a escolha de um CAR. As restantes 12 federações (85,71%) consideram esta dimensão como “importante” (21,43%) ou “muito importante”

Em suma, podemos considerar que a hipótese “*O clima e os recursos naturais dos territórios são preponderantes como fator de escolha na realização de estágios desportivos*” se confirma.

**Hipótese 4 - O segmento do turismo de alto rendimento desportivo procura a complementaridade de outros produtos turísticos como fator de escolha da realização de estágios desportivos.**

Para responder a esta última hipótese, foi questionado às federações desportivas nacionais a importância da complementaridade da oferta de outros produtos turísticos para os turistas de alto rendimento desportivo.

A partir dos dados recolhidos, esta foi a hipótese que gerou menor consenso por parte das federações desportivas nacionais.

Todas as federações desportivas foram unânimes em considerar que a principal motivação para a realização de estágios desportivos reside na maximização da performance desportiva. Contudo, enquanto para algumas federações a complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo é “importante”, para outras é “indiferente”.

A tabela 20 resume os resultados obtidos:

**Tabela 20:** Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo (visão das federações desportivas nacionais).

<b>Importância das dimensões</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.			(42,45)	(42,45)	(14,29)
			%	%	%

Nota: (\*) valores de frequência relativa de resposta.

A escala de 1 a 5 corresponde a: 1 – **Sem importância**; 2 – **Pouca importância**; 3 – **Indiferente**; 4 – **Importante**; 5 – **Muito importante**.

**Fonte:** Elaboração própria.

Assim, a maioria das federações desportivas (56,74%) considera “importante” (42,45%) ou “muito importante” (14,29%) a existência de complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo. No entanto, 42,45% das federações

considera a integração de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo como “indiferente”.

Face aos resultados obtidos a hipótese “*O segmento do turismo de alto rendimento desportivo procura a complementaridade de outros produtos turísticos como fator de escolha da realização de estágios desportivos*” é confirmada.

#### **4.2.2. Resposta à pergunta de partida – Enquadramento da oferta nacional de produtos e serviços de turismo desportivo de alto rendimento com as necessidades da procura internacional.**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR nacionais, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização da oferta nacional para o segmento do turismo desportivo do alto rendimento desportivo. Os CAR nacionais possuem, na sua maioria, infraestruturas e equipamentos ajustados às necessidades dos mercados internacionais.

Contudo, a partir dos conteúdos identificados nas diferentes etapas metodológicas desenvolvidas, ficou evidente que esta dimensão, por si só, não tem o peso/ importância suficiente para a captação e fidelização de mercados internacionais.

A estratégia e a gestão global dos CAR nacionais devem estar enquadradas as necessidades do setor do turismo de alto rendimento desportivo, visando a potencialização das suas ofertas.

Nesse âmbito, a missão dos CAR deverá ser clara para todos os membros da sua organização e, da mesma forma, servir de base para a elaboração e desenvolvimento de planos estratégicos que visem a sua sustentabilidade.

A realidade económica e financeira dos CAR é uma dimensão fulcral para a definição do seu potencial competitivo. Esta dita a capacidade dos CAR em fazer face às suas estruturas de custos e necessidades de investimento.

É imperativo que os CAR nacionais adquiram uma maior autonomia financeira, melhorando conseqüentemente a sua capacidade de investimento em produtos e serviços que permitam almejar um posicionamento competitivo superior.

Os serviços associados ao alto rendimento desportivo, tais como a medicina desportiva, biomecânica, nutrição e psicologia, entre outros, são cada vez mais valorizados no âmbito da maximização do potencial desportivo.

Neste âmbito, a realidade dos CAR em Portugal é bastante heterogénea, mas são notórias lacunas na oferta de diferentes serviços técnicos e especializados. Nesse sentido, e existindo CAR com bons indicadores nesta dimensão, o funcionamento e promoção em rede será uma mais-valia, pois permitiu complementar a oferta individual dos CAR menos desenvolvidos.

A concorrência internacional para o alto rendimento desportivo tem vindo a registar um crescimento acentuado, pelo que se torna fulcral a identificação e promoção de recursos e serviços que permitam diferenciar claramente a oferta nacional.

Os resultados obtidos neste estudo validam a importância que o clima e a existência de recursos/condições naturais têm na prática desportiva, especialmente quando em regime *outdoor*, para os mercados internacionais.

Por outro lado, também a segurança e a tradicional hospitalidade portuguesa devem ser elementos inseridos numa estratégia promocional integradora e holística da oferta de alto rendimento desportivo.

A presença de capitais humanos em número e com qualificações adequadas é também identificada como um fator chave para o sucesso de um CAR. Os recursos humanos dos CAR nacionais, na sua maioria, ainda não possuem as qualificações necessárias para fazer face às exigências de mercados internacionais.

A oferta dos CAR nacionais deverá primar pela presença de recursos humanos em número adequado, qualificados nas diferentes áreas e possuir um bom domínio linguístico, de forma a potenciar as ofertas dos CAR.

A integração de membros com elevadas qualificações técnicas e detentores de reconhecimento internacional nas ofertas dos CAR assume-se como um importante fator de diferenciação.

O presente estudo permitiu aferir a insuficiente capacidade dos CAR nacionais em se promover adequadamente nos mercados internacionais. As competências em marketing são uma componente fundamental para o sucesso de uma organização, já que permitem identificar e conceber ofertas que vão ao encontro das necessidades da procura. O conhecimento dos mercados externos e suas diferentes especificidades/necessidades é determinante para a correta identificação de públicos-alvo.

A capacidade de construir ofertas que satisfaçam essas necessidades e que, por outro lado, se diferenciem da concorrência influenciará de forma direta a capacidade de penetração da oferta nacional de turismo de alto rendimento nos mercados externos.

O valor acrescentado das ofertas dos CAR nacionais deverá assim ser o foco das ações promocionais desenvolvidas.

### **4.3. Análise SWOT da oferta nacional dos Centros de Alto Rendimento**

A análise SWOT é uma ferramenta que permite: efetuar uma síntese da análise interna e externa, identificar os elementos chave para a gestão de uma empresa, estabelecer prioridades de atuação e preparar ações estratégicas identificando os riscos e os eventuais problemas a resolver (Santos, 2003).

Permite ainda reconhecer as vantagens e oportunidades a explorar e a potenciar. Constitui ainda um elemento fundamental para a previsão das vendas, dado que articula as condições de mercado com a capacidade das empresas.

Por norma, esta análise é sintetizada por uma matriz, que oferece informação diversa que pode ajudar e conduzir o gestor à adoção de estratégias para maximizar as oportunidades e os pontos fortes e minimizar as ameaças e eliminar os pontos fracos. A

análise SWOT é por isso um instrumento fundamental para a análise do ambiente e da organização.

O ambiente interno perscruta as forças e fraquezas, enquanto o ambiente externo, as oportunidades e ameaças. Embora o ambiente externo esteja fora do controlo direto das organizações, estas devem conhecê-lo e monitorizá-lo frequentemente, de forma a aproveitar as oportunidades e a evitar as ameaças.

Nesse sentido produziu-se uma análise da dimensão interna e externa da oferta nacional dos Centros de Alto Rendimento nacionais enquanto infraestruturas turísticas, identificando assim os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

#### **4.3.1. Pontos Fortes da oferta nacional de turismo desportivo de alto rendimento**

- Infraestruturas e equipamentos dos CAR nacionais;
- Multidisciplinidade da oferta conjunta dos diversos Centros de Alto Rendimento;
- Complementaridade resultante das modalidades oferecidas pelos diferentes CAR nacionais;
- Existência de um organismo líder responsável pela promoção conjunta de todos os Centros de Alto Rendimento de Portugal (Fundação do Desporto);
- Localização geográfica dos CAR;
- Aproveitamento dos recursos marítimos e fluviais com elevado valor acrescentado para os desportos aquáticos;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades;
- Presença de atletas de renome internacional sediados nos CAR nacionais.

### **4.3.2. Pontos Fracos da oferta nacional de turismo desportivo de alto rendimento**

- Sustentabilidade financeira dos CAR;
- Fraca notoriedade internacional dos CAR;
- 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 direcionados ao alto rendimento desportivo;
- Equipamentos deteriorados ou desatualizados;
- Escasso número de recursos humanos nas estruturas dos CAR com as qualificações necessárias.

### **4.3.3. Oportunidades para a oferta nacional de turismo desportivo de alto rendimento**

- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente a CPLP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Modernos sistemas de saúde;
- Localização do território nacional - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade do desporto nacional, após conquista de diversos títulos europeus e mundiais em várias modalidades, com principal destaque para o Campeonato da Europa de Futebol de 2016;

- Possibilidade de integração de um elevado número de infraestruturas e equipamentos complementares de qualidade;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com outras atividades turísticas.

#### **4.3.4. Ameaças para a oferta nacional de turismo desportivo de alto rendimento**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos dos CAR nacionais obsoletos e ultrapassados;
- Dificuldade para capacitar os CAR nacionais com equipamentos de última geração;
- Edificação de CAR noutros países, nomeadamente na bacia do Mediterrâneo;
- Instabilidade do desenvolvimento da economia provocada por condições socioeconómicas adversas.

## CAPITULO V – CONCLUSÕES

Neste capítulo tecer-se-ão as considerações finais da presente dissertação. Analisar-se-á, cumulativamente, até que ponto os objetivos definidos no início da investigação foram efetivamente cumpridos. O trabalho é finalizado com a partilha dos diferentes contributos obtidos pela presente investigação, e apresentação das principais limitações do estudo e futuras linhas de investigação.

### 5.1. Considerações Finais

O turismo desportivo ostenta importantes índices de crescimento no panorama turístico mundial. A internacionalização da oferta turística dos CAR é por isso um importante passo para o desenvolvimento dos territórios.

O turismo desportivo assume-se como um instrumento capital para a dinamização das economias locais, para a coesão territorial e para a diminuição de assimetrias regionais. A identificação das mais-valias inerentes ao desenvolvimento e promoção do desporto enquanto produto turístico tem conduzido à materialização de investimentos na construção e capacitação de infraestruturas desportivas.

Os Centros de Alto Rendimento desportivo são por isso o expoente máximo no quadro das infraestruturas desportivas. Estas estruturas visam a maximização da performance desportiva dos atletas nacionais. Contudo, as suas ofertas não se esgotam na satisfação das necessidades de mercados internos, já que os CAR são amplamente procurados por mercados internacionais para estágios desportivos.

O segmento de mercado que busca os estágios desportivos é altamente estratégico para o desenvolvimento turístico dos territórios. Os mercados que buscam os estágios desportivos são altamente exigentes, pois não só ficam longas temporadas no destino escolhido, como viajam em comitivas numerosas, têm gastos monetários elevados e tendem a regressar ao destino diversas vezes ao longo das temporadas desportivas.

A captação deste tipo de turistas pelos CAR nacionais é considerada estratégica quer, pelo Turismo de Portugal, quer pela Fundação do Desporto e pelas Comissões de Gestão Local dos diferentes CAR. Torna-se assim evidente que os mercados

internacionais são elemento crítico para a rentabilidade económica dos Centros e afirmação de Portugal enquanto destino de turismo desportivo.

A capacidade dos CAR para captar turistas desportivos de alto rendimento está diretamente relacionada com o seu potencial competitivo. Foi neste contexto que surgiu a problemática e conseqüente pergunta de partida para a presente investigação.

Com o estudo concluiu-se que o potencial competitivo dos CAR nacionais é razoável (54,64%). Foi utilizada uma metodologia abrangente, tendo sido avaliadas, por um lado, as necessidades e tendências da procura para o segmento do turismo desportivo de alto rendimento e, por outro, a realidade atual da oferta nacional.

Verificou-se que os CAR nacionais, apesar de competitivos na dimensão das infraestruturas e equipamentos, apresentam fragilidades económicas e financeiras, estando altamente dependentes de financiamento externo.

A dificuldade em obter investimento é uma das principais ameaças para o desenvolvimento de uma oferta desportiva sustentável.

De forma a tornar os CAR mais competitivos, é necessário apostar na sua capacitação, quer ao nível dos equipamentos, dos serviços e dos recursos humanos.

O desenvolvimento e promoção de serviços técnicos e especializados de apoio ao alto rendimento desportivo representa uma relevância crescente para importantes segmentos de mercados internacionais.

Os resultados obtidos neste estudo validam a importância que o clima e os recursos/condições naturais têm para o turismo desportivo, especialmente quando em regime *outdoor*, para os mercados internacionais.

Por outro lado, também a segurança e a tradicional hospitalidade portuguesa devem ser elementos inseridos numa estratégia promocional integradora e holística da oferta de alto rendimento desportivo.

## 5.2. Nível de Cumprimento dos Objetivos Definidos

De um modo geral foram cumpridos todos os objetivos inicialmente definidos para o desenvolvimento da investigação.

A análise bibliográfica permitiu explorar a interligação do desporto de alto rendimento com o setor do turismo, demonstrando relações óbvias e um elevado potencial estratégico enquanto produto turístico altamente direcionado para segmentos de mercado específicos.

A tabela 21 resume o nível de cumprimento de objetivos específicos nas diferentes etapas do estudo.

**Tabela 21:** Nível de cumprimento dos objetivos estabelecidos para o projeto de investigação.

Tipo de Objetivo	Nível de Cumprimento
<b>1 – Revisão Bibliográfica</b>	<p>A revisão bibliográfica associada às temáticas abordadas e objetivos de investigação foi, no nosso entender, perfeitamente alcançada. Imperou o cuidado em obter e analisar fontes documentais bastante diversificadas, por forma a tentar compreender os fenómenos e conceitos em estudo, na sua mais abrangente e verdadeira aceção.</p> <p>As fontes documentais analisadas incluíram artigos científicos em jornais e revistas internacionais da especialidade; livros; publicações oficiais e relatórios de entidades nacionais e internacionais da especialidade, documentos governamentais, entre outros.</p>

**Tabela 21:** *Nível de cumprimento dos objetivos estabelecidos para o projeto de investigação.*  
(continuação)

Tipo de Objetivo	Nível de Cumprimento
<p><b>2 – Identificação de modelos ideais de gestão para a oferta de produtos turísticos de alto rendimento</b></p>	<p>A revisão bibliográfica associada às temáticas do desporto de alto Rendimento e turismo e os estudos de <i>benchmarking</i> realizados aos CAR de Sant Cugat e INSEP, permitiram avaliar de uma forma abrangente os diferentes modelos de gestão inerentes ao desenvolvimento e promoção de produtos de turismo desportivo de alto rendimento.</p> <p>Consideramos assim que este objetivo também foi alcançado na sua plenitude.</p>
<p><b>3 – Recolha de dados qualitativos para a investigação empírica</b></p>	<p>Este objetivo, apesar de não ter sido cumprido na íntegra (uma vez que as federações desportivas de desportos equestres e de esgrima não responderam aos inquéritos aplicados), apresenta ainda assim, uma elevada taxa de sucesso, dada a qualidade da informação recolhida.</p> <p>Foram realizadas duas rondas de visitação aos 14 CAR nacionais, com entrevistas semiabertas às Comissões de Gestão Local dos respetivos CAR.</p> <p>No que diz respeito às entrevistas às 16 federações desportivas que beneficiam dos CAR nacionais, foi possível obter dados de 14 federações.</p>

**Tabela 21:** *Nível de cumprimento dos objetivos estabelecidos para o projeto de investigação.*  
(continuação)

<p><b>4 – Criação de um modelo de avaliação e diagnóstico do potencial competitivo dos CAR nacionais para o segmento do turismo desportivo de alto rendimento</b></p>	<p>As entrevistas aplicadas às Comissões de Gestão Local e federações desportivas permitiram validar 117 variáveis integradas em 9 dimensões distintas, identificadas através da análise bibliográfica e das ações de <i>benchmarking</i>.</p> <p>Essa validação permitiu desenvolver um modelo de avaliação e diagnóstico do potencial competitivo dos CAR nacionais.</p> <p>Consideramos que, apesar da heterogeneidade da realidade de cada CAR, o modelo desenvolvido possui as valências necessárias para avaliar e diagnosticar as diferentes dimensões inerentes às atividades dos CAR nacionais.</p>
<p><b>5 – Validação das hipóteses de investigação</b></p>	<p>Foram analisadas todas as hipóteses de investigação apresentadas. Conclui-se que a hipótese básica não se confirma. O potencial competitivo da oferta global dos 14 CAR nacionais não ultrapassa o “razoável”.</p> <p>Relativamente às hipóteses secundárias, confirma-se que a realização de eventos desportivos nos CAR favorece a captação de novos mercados internacionais. Foi igualmente confirmado que o clima e recursos naturais favoráveis são fatores determinantes na escolha de um destino para a realização de estágios desportivos. Por fim, conclui-se que o mercado do alto rendimento desportivo considera relevante a complementaridade de outros produtos turísticos associados aos CAR.</p>

### **5.3. Contributos resultantes da investigação**

Deste estudo resultaram diferentes contributos em distintos planos teóricos. Em primeira instância, foi analisada a relação entre o alto rendimento desportivo e o setor do turismo, interligação essa que se caracteriza pela escassez de investigação, principalmente na vertente específica dos estágios desportivos enquanto produto turístico (Santos, 2015).

A partir da análise bibliográfica e das ações de *benchmarking* foi possível elaborar um modelo de avaliação e diagnóstico para o potencial competitivo da oferta dos Centros de Alto Rendimento nacionais.

A metodologia aplicada permitiu a recolha de dados qualitativos de *stakeholders* preponderantes para a gestão dos CAR nacionais, tais como o poder político, empresas municipais, universidades, federações desportivas nacionais e clubes desportivos. As visões cruzadas daqueles, perante a realidade atual dos CAR, abrem diferentes oportunidades para o desenvolvimento de futuras linhas de investigação.

O conhecimento gerado decorrente da identificação e avaliação da atual oferta dos CAR nacionais permitiu igualmente a criação de um modelo organizacional para a promoção da oferta conjunta dos CAR nacionais nos diferentes mercados.

Por fim, importa ressaltar que os estudos realizados não têm apenas contributos teóricos, mas também uma importante componente prática. A grande virtude deste modelo passa pela aplicabilidade prática que o mesmo pode ter, enquanto ferramentas de avaliação e monitorização.

### **5.4. Limitações do Estudo**

As principais limitações da investigação prendem-se com:

- Escassez de estudos que interliguem o alto rendimento desportivo e o turismo;
- Ausência de respostas por parte das federações desportivas equestre e de esgrima;

- Ausência de dados quantitativos e qualitativos relativos à procura internacional do alto rendimento desportivo;

## **5.5. Futuras Linhas de Investigação**

No que respeita a futuras linhas de investigação são algumas as áreas de interesse face aos domínios das temáticas abordadas:

- Avaliar os índices de satisfação da procura internacional face à oferta dos Centros de Alto Rendimento nacionais;
- Avaliar o grau de penetração das marcas dos CAR nacionais nos mercados internacionais;
- Quantificar o impacto económico das atividades dos CAR nacionais nas economias locais;
- Realizar estudos comparativos entre modelos de gestão privada e pública dos CAR;
- Avaliar o impacto dos CAR na sazonalidade turística dos territórios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. M. (2014). Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais de Turismo em Portugal. Instituto Politécnico de Leiria. Peniche: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. Forum Sociológico. Online, consultado em 24-08-2018, disponível em: <http://journals.openedition.org/sociologico/1073>.
- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. Management Decision Vol. 47 No. 1, pp. 67-84. DOI 10.1108/00251740910929704
- Bititci, U., S. (1994). Measuring your way to profit. International Journal of Management Decision, v.32, n.6. p. 16-24.
- Buckley, P., Prescott, K. & Pass, C. L., (1988), Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. Journal of Marketing Management 4(2):175-200.
- Caldeira, A. (2004). Indicadores de competitividade empresarial para a formulação de estratégias. Revista Gerenciais. v. 3, p. 87-99. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.
- Câmara Municipal de Anadia. (2016). Online, consultado em 14-05-2017, disponível em: <https://www.cm-anadia.pt>
- Carta Europeia do Desporto (1992). [Online], consultado em 08-07-2017, disponível em: <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>
- Carvalho, M. (2009). A contribuição das infraestruturas turísticas para o aumento da procura nos destinos. ESTM, Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/536>

- Carvalho P, Lourenço R. (2009). Turismo de prática desportiva: um segmento do mercado do turismo desportivo. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto. Rev. Port. Cien. Desp.* v.9 n.2 Porto nov. 2009.
- Cunha, L. (2003). *Perspetivas e Tendências do Turismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., van Battenberg, M., and de Knop, P. (2008). *The Global Sporting Arms Race. An International Comparative Study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS)*. Oxford: Meyer & Meyer Sport, p173.
- DESMOR. (2017). *Complexo Desportivo de Rio Maior*. Online, consultado em 24-08-2019, disponível em: <https://www.desmor.pt>
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage.
- Digel, H. (2002a) *Organization of High-Performance Athletics in Selected Countries (Final report for the International Athletics Foundation)*, Tübingen, Germany: University of Tübingen.
- Digel, H. (2002b) *A comparison of competitive sports systems*, *New Studies in Athletics*, 17(1), 37–49.
- Federação Portuguesa de Ciclismo (2018). Online, consultado a 15-08-2019, disponível em: <https://www.fpciclismo.pt/>
- Fundação do Desporto, (2016). Online. Consultado em: 14/06/2017. Disponível em: <http://fundacaodesporto.pt/centros-de-alto-rendimento/>
- Fundação do Desporto. (2018). *Relatório e Contas 2017*. Lisboa. Portugal.
- Funk, D. C., & Bruun, T. J. (2007). The role of socio-psychological and culture-education motives in marketing international sport tourism: A cross-cultural perspective. *Tourism Management*, 28(3), 806-819.
- Gammon, S. & Robinson, T. (1997) *Sport and tourism: A conceptual framework*, *Journal of Sport Tourism*, 4(3), pp. 8-24.

- Gammon, S., & Robinson, T. (2003). Sport and Tourism: a conceptual framework. *Journal of Sport Tourism*, 8(1), 21-26.
- Gammon, S. (2015). Sport tourism finding its place? In S. Gammon & S. Elkington (Eds), *Landscapes of Leisure* (pp. 110-122). UK: Palgrave Macmillan.
- Gil, A (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gössling, S. and Hall, C. M. eds. (2005). *Tourism and Environmental Change: Ecological, Economic, Social and Political Interrelationships*. Routledge: Oxon.
- Governo da República Portuguesa. (2018a). “Centros de Alto Rendimento são fundamentais para afirmação de Portugal como destino desportivo”. Online, consultado em 15-02-2019, disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=centros-de-alto-rendimento-sao-fundamentais-para-afirmacao-de-portugal-como-destino-desportivo>
- Governo da República Portuguesa. (2018b). “Turismo representa 13,7% do produto interno bruto em Portugal”. Online, consultado em 17-06-2019, disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/comunicado?i=turismo-representa-137-do-produto-interno-bruto-em-portugal>
- Glytis, S. (1981). People at play in the countryside. *Geography*, 66, 277-285.
- Green, M. (2004). Changing policy priorities for sport in England: the emergence of elite sport development as a key policy concern. *Leisure Studies*, Colchester, v.23, n.4, p.365-85.
- Green, M. & Oakley, B. 2001. “Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches”. *Leisure Studies*, 20: 247-268.
- Green, M. & Houlihan, B. (2005). *Elite Sport Development: Policy Learning and Political Priorities*. Routledge, 2005.
- Gibson, H. (1998). Sport Tourism: A critical analysis of research. *Sport Management Review*, 1(1), 45-76.
- Hall, C. (1992). Adventure, sport and health. In: Hall, C. & Weiler, B. (Eds.): *Special interest tourism*. London: p. 141-158.

- Heuwinkel, K. & Bressan, L. (2016). Responsible High Performance Sports Tourism – Opportunities and Limitations. BEST EN Think Tank XVI Corporate Responsibility in Tourism – Standards Practices and Policies.
- Higham, J. (Ed.). (2005). Sport tourism destinations: Issues, opportunities and analysis. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R., (1998). Strategic management theory: an integrated approach. Boston/New York: Houghton Mifflin Company.
- Hinch, T., & Higham, J. (2001). Sport Tourism: a Framework for Research. *International Journal of Tourism Research*, nº 3, 45-58.
- Hinch, T., & Higham, J. (2004). Sport tourism development. Clevedon: Channel View Publications.
- Higham, J. & Hinch, T. (2009). Sport and tourism: Globalization, mobility and identity. London: Elsevier.
- Hinch, T.D. & Higham, J.E.S. (2011). Sport Tourism Development (Edition 2). Bristol: 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). <http://dx.doi.org/10.1080/14775085.2016.1254139>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R., (1998). Strategic management theory: an integrated approach. Boston/New York: Houghton Mifflin Company.
- Houlihan, B., & Green, M. (2008). Comparative Elite Sport Development. Butterworth Heinemann, Elsevier Editors.
- Hudson, S. (2003). Sport and Adventure tourism. The Haworth Press Inc New York.
- IPDJ, (2012). Instituto Português do desporto e da Juventude. Online. Consultado em: 22/05/2017.

- INE. (2017). Instituto Nacional de Estatísticas. Estatísticas do Turismo 2016. Online, consultado em: 11-05-2018. Disponível em <http://www.ine.pt>
- Intercampus. (2015). Estudo de Satisfação dos Turistas - Estágios Desportivos – Organizadores – 2015. Online, consultado a 05-08-2019, disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Sustentabilidade/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Turistas/satisfacao-turistas-estagios-desportivos-organizadores.pdf>
- Kaplanidou, K., & Vogt, C. (2007). The interrelationship between sport event and destination image and sport tourists' behaviours. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 183-206.
- Kerlinger, F. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1980.
- Kurtzman, J., Zauhar, J., Ahn, J. & Choi, S. (1997). Global understanding , appreciation and peace through sports tourism. *Jornal of Sports Tourism*, 3(4).
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas.
- Lourenço, R. (2008). *Turismo de Prática Desportiva. Estudo de caso: Os percursos Pedestres e os Termalistas Clássicos em Monfortinho*”. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade da Beira Interior, in Catarino.
- Lüdke, M & André, M. E. D.(1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Luna, S (1997). *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: EDUC.
- Mateus, A., Associados et al. (2005). “Competitividade Territorial e a Coesão Económica e Social” vol I. Online consultado a 22-08-2013 disponível em: [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011\\_Documentos/Monitorizacao/Estudos/CompetitividadeTerritorial\\_Vol\\_I.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011_Documentos/Monitorizacao/Estudos/CompetitividadeTerritorial_Vol_I.pdf)
- Meira, T., Bastos, F., Bohme, M. (2012). *Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar*. CDD. 20.ed. 796.06.

- Nelson, C., Treichler, P., Grossberg, L. Rossberg. (1992): "Cultural Studies". In L. Grossberg, C. Nelson e A. Treichler (Eds), Cultural Studies. New York: Routledge, p.1-16.
- Neves S. (1996). Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. Cadernos de pesquisa em administração. 1996. 1(3): 1-5.
- OMT - Organização Mundial do Turismo, (2001). Introdução ao turismo. Trad. Dolores Martins Rodriguez Córner. São Paulo: Roca.
- OMT - Organización Mundial del Turismo, (1996). Implications of the UN/WTO Tourism Definitions for the U. S. Tourism Statistical System, (1994): Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo, Madrid
- Parker, B. (1999). Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: Caldas, M.; Fachin, R.; FISCHER, T. (Org.). 'Handbook' de estudos organizacionais. v. 1. p. 400-433. São Paulo: Atlas, 1999.
- PENT. (2007). Plano Estratégico Nacional do Turismo. Turismo de Portugal I.P. Lisboa. Portugal.
- Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. Leisure Studies, 34(6), 643-664.
- Ramos, D., & Costa, C. (2017). Turismo: Tendências de evolução. DOI:10.18468/Pracs.2017v10n1.p21-33.
- Ritchie, B. & Adair, D. (2004). Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues. England: Channel View Publications.
- Ribeiro, N. (2014). O Turismo Desportivo como estratégia de competitividade para destinos turísticos: o caso da região de Lisboa. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão. Lisboa.
- Rossum, V. (2004). Factors in athletic achievement. 100 (2): 362-4.
- Santos, J. (2003). Análise SWOT. Instituto Superior Politécnico de Gaya.

- Santos, F. (2015). Desporto e Turismo: Análise da Procura e da Oferta dos Estágios de Atletismo no Algarve. Estudo de caso aplicado ao Complexo Desportivo de Vila Real de Santo António. Dissertação apresentada na Universidade de Lisboa Faculdade de Motricidade Humana.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1):187-192, 2000.
- Scherer, J., & Sam, M. P. (2008). Public consultation and stadium developments: Coercion and the polarization of debate. *Sociology of sport journal*, 25(4), 443-61.
- Standeven, J, & De Knop, P. (1999). *Sport Tourism. USA: Human Kinetics*.
- Silva, E. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*. 77-99.
- Surdi, A & Kunz, E. (2009). A Fenomenologia como Fundamentação para o Movimento Humano Significativo. *Movimento*. Porto Alegre. v.15, n.02. p. 187-210.
- Turco, D., Papadim, D., & Berber, S. (2010). International athletes as tourists: consumer behaviour by participants of the 2007 and 2009 World Universiade Games. Presented at the inaugural UNWTO/South Africa International Summit on Tourism, Sport and Megaevents, Johannesburg, South Africa, February 24.
- Turismo de Portugal (2013). Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) – Revisão e objectivos 2013-2015. Online, consultado a 25-03-2019, disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/ Documents/PENT%202013%20vfinal.pdf>
- Turismo de Portugal, (2017). “Estratégia Turismo 2027. Turismo de Portugal I.P. Lisboa.
- Thumm, H. (2006). Talent identification in Indonesia: a model for other countries? *New Studies in Athletics*, London, v.21, n.2, p.29-39.

- 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.
- Weed, M., & Bull, C. (2009). *Sports tourism: Participants, policy and providers*. Routledge. London.
- Weersma, L., & Batista, P., & Weersma, M. (2007). Modelo de Avaliação de Competitividade: Aplicação no Setor Frutícola Nordestino. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.
- World Travel and Tourism Council. (2014). *Travel & Tourism Economic Impact: Portugal* (pp. 1-17).
- World Tourism Organization (1999). *International Tourism: A Global Perspective*. [Online], consultado a 12-08-2018, disponível em: <https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1012/1012-1.pdf>
- Ziemainz, H.; Gulbin, J. (2002). Talent selection: identification and development exemplified in the Australian talent search programme. *New Studies in Athletics*, London, v.17, n.3/4, p.27-32.

# APÊNDICES

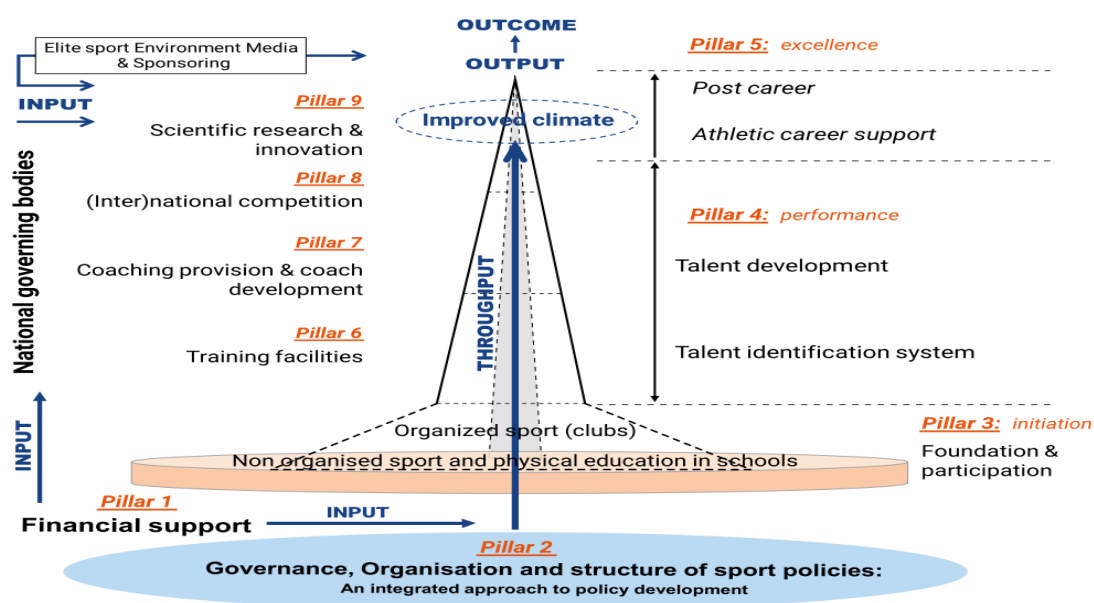
## Apêndice 1 – Modelo SPLISS

Este modelo assenta em nove pilares (De Bosscher et al., 2009).

O Pilar 1 representa o *input* no modelo, estando os restantes 8 pilares inseridos na parte do processo de desenvolvimento do modelo desportivo. O *output* corresponde ao sucesso desportivo internacional, composto por resultados obtidos nos Jogos Olímpicos de Verão, Jogos Olímpicos de Inverno e Campeonatos Mundiais.

O objetivo do modelo consiste na criação de um “Índice de Desenvolvimento Desportivo” para cada nação, cujo fundamento passa por comparar diferentes níveis de desenvolvimento em fatores-chave, considerados como influentes no sucesso desportivo internacional. Este modelo visa permitir o “*benchmarking*” para a formulação de políticas no desporto de alto rendimento. Neste sentido, estabeleceram-se diferentes “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS) para os indicadores de cada Pilar, os quais terão que ser submetidos ao modelo SPLISS.

**Figura 8:** Modelo SPLISS – Modelo teórico dos nove pilares da estrutura desportiva que influenciam o sucesso internacional.



Fonte: De Bosscher et al., 2009

Para Green e Oakley (2001), os dois primeiros fatores-chave correspondem à estrutura nacional do desporto e ao papel de cada entidade desportiva na centralização de ações. A análise de Digel (2002b) destaca a importância da interação de diferentes fatores da sociedade e outros aspetos específicos do desporto, pois determina a forma como cada país sistematiza o seu desporto a nível nacional. No modelo SPLISS, proposto por De Bosscher et al. (2008, 2009), o Pilar 2 “Organização e Estrutura das Políticas para o Desporto” fundamenta os outros sete pilares considerados para o sucesso desportivo internacional, demonstrando a importância dos indicadores e respetivos fatores críticos para o desenvolvimento do desporto de alto rendimento.

Os nove Pilares e respetivos fatores críticos de sucesso (FCS):

### **Pilar 1: suporte financeiro para o desporto e para o desporto de elite**

- Existe apoio financeiro suficiente a nível nacional para o desporto em geral.
- Existe apoio financeiro a nível nacional suficiente para o desporto de elite.
- Existe apoio financeiro suficiente para o desporto em geral a partir de fontes coletivas nacionais, através de órgãos governamentais desportivos e clubes desportivos.
- Há apoio financeiro suficiente para o desporto de elite, especificamente a partir de fontes coletivas nacionais, nomeadamente através de órgãos governamentais de desporto e clubes desportivos.

### **Pilar 2: uma abordagem integrada para o desenvolvimento de políticas**

- Existe uma forte coordenação entre todos os organismos envolvidos no desporto de elite, com descrições claras e sem sobreposição de tarefas.
- Existem evidências de planeamento de longo prazo para o desenvolvimento do desporto de elite com o compromisso de subsídios para o desporto de elite e desenvolvimento profissional de desporto de elite.
- Os recursos são direcionados a poucos desportos, identificando os que têm hipóteses de sucesso a nível mundial.
- Um membro do pessoal de gestão a tempo inteiro na Administração Nacional do Desporto é responsável pelo processo de desenvolvimento do desportivo de elite.
- Comunicação eficaz: há uma linha ininterrupta de comunicação com todas as agências desportivas.

- Existe uma estratégia de cooperação e comunicação estruturada com outros países, parceiros comerciais e meios de comunicação.

### **Pilar 3: Participação no desporto**

- As crianças têm oportunidade de participar em atividades desportivas na escola, durante as aulas de educação física ou atividades extracurriculares.
- Existe uma elevada taxa de participação no desporto em geral.
- Existe uma política nacional para promover a implementação dos princípios da gestão (total) da qualidade nos clubes desportivos, ao nível da participação em massa e do desenvolvimento de talentos.

### **Pilar 4: Identificação e desenvolvimento de talentos**

- Existe um sistema eficaz para identificar, na idade certa, jovens atletas com talento, potenciando no futuro atletas de nível superior.
- Existe um planeamento coordenado ao nível nacional para que os órgãos governamentais desportivos desenvolvam um sistema eficaz para o desenvolvimento de jovens atletas talentosos.
- Os jovens atletas talentosos recebem serviços de apoio multidimensionais, adequados à sua idade e grau de desempenho para um desenvolvimento de alto nível.
- Os jovens atletas talentosos recebem apoio coordenado visando a combinação do desenvolvimento desportivo e académico, nomeadamente durante o ensino secundário.
- Os jovens atletas talentosos recebem apoio coordenado para a combinação do desenvolvimento desportivo e académico durante o ensino superior.

### **Pilar 5: Carreira do atleta e apoio nos pós carreira**

- Existe um conceito nacional para definir um atleta de elite.
- As circunstâncias da vida de cada atleta são suficientemente acauteladas e acompanhadas para que estes se concentrem no treino a tempo inteiro.
- Existe um programa coordenado de apoio para os atletas de elite.
- Os atletas podem receber apoio pós-carreira e são adequadamente preparados para a vida profissional após a sua carreira desportiva.

### **Pilar 6: Instalações de formação e treino**

- Planeamento coordenado: instalações e equipamentos desportivos de elite/alto rendimento estão registadas e as necessidades dos atletas e treinadores são conhecidas e mapeadas com clareza.
- Existe uma rede regional/nacional de Centros de Alto Rendimento de alta qualidade, onde os atletas podem treinar em condições adequadas a qualquer hora do dia.
- Existe financiamento específico para a construção e renovação de instalações desportivas de elite.

### **Pilar 7: Prestação e desenvolvimento de treinadores**

- Existe um número suficiente de treinadores de elite competentes e experientes no país.
- Os treinadores têm oportunidades suficientes para desenvolver as suas carreiras, de forma a tornarem-se treinadores de classe mundial.
- As condições profissionais oferecidas aos treinadores são suficientes para que estes se tornem treinadores profissionais de elite.
- O trabalho dos treinadores é reconhecido em todo o país.

### **Pilar 8: Competição nacional/internacional**

- Existe um planeamento nacional coordenado para aumentar o número de eventos desportivos internacionais no país.
- Os atletas podem participar em eventos internacionais de alto nível.
- A concorrência nacional tem padrões relativamente elevados comparativamente aos modelos internacionais.

### **Pilar 9: Investigação científica e inovação**

- A investigação científica é recolhida, coordenada e disseminada entre treinadores/equipas técnicas e órgãos diretivos.
- O suporte em ciência do desporto é fornecido para cada diferente nível do desenvolvimento do desporto de alto rendimento.

Este modelo teórico, conforme referido por Green & Holihan (2008:6), teve origem no relatório conjunto do UK Sport, da Vrije Univeriteit em Bruxelas, do WJH Mulier Institut dos Países Baixos e a Sheffield Hallam University do Reino Unido, que

começou por comparar os sistemas de desenvolvimento do alto rendimento em seis países (Reino Unido, Canadá, Itália, Noruega, Holanda e Bélgica) em relação aos nove pilares identificados (Spliss 1.0). Os resultados foram "inconclusivos" na medida em que não havia uma correlação clara entre fatores particulares e o sucesso no âmbito do alto rendimento desportivo.

No entanto, De Bosscher et al. (2008, 2009) observaram que três dos países mais bem-sucedidos nos Jogos Olímpicos de Atenas, nomeadamente Itália, Reino Unido e Holanda, obtiveram bons resultados em cinco fatores, nomeadamente:

- Financiamento pelos setores públicos nacionais;
- Desenvolvimento de treinadores;
- Integração de programas de preparação dos atletas;
- Formação dos atletas após-carreira desportiva;
- Capacitação de instalações para treino.

Finalmente, o relatório observou que com o aumento da concorrência global, as nações sentiram a necessidade de adotar políticas desportivas mais estratégicas, com a finalidade de se diferenciarem de outras nações. Esta situação significou o desenvolvimento de sistemas cada vez mais homogêneos, especialmente no desporto de alto rendimento, visando a uniformização de um modelo, apenas com subtis variações locais.

Conforme o relatório do *UK Sport*, num artigo publicado em 2006, é impossível criar um único modelo para explicar o sucesso internacional. Nesse sentido, não há quem possa afirmar que a adoção de um determinado sistema leve uma nação ao sucesso desportivo.

Embora existam algumas diferenças entre as análises precedentes, denota-se a convergência de elementos comuns. A importância da centralidade das instalações de formação, o apoio financeiro do sector público, a integração dos programas de preparação da formação e pessoal de apoio especializado, foram algumas das evidências transversais em quase todas as análises.

Green e Houlihan sugeriram entretanto outras quatro dimensões de cabal importância para o desenvolvimento de sistemas desportivos de alto rendimento:

- Desenvolvimento de instalações de elite;
- Apoio aos atletas a tempo inteiro;
- Prestação de serviços de apoio, com destaque para a ciência e medicina desportiva;

Oportunidades de preparação e competição em eventos internacionais.

## Apêndice 2 - Modelo de Gestão dos CAR nacionais

Compete à Fundação do Desporto, na qualidade de Entidade de Coordenação Nacional da Rede de Centros de Alto Rendimento<sup>14</sup>, a execução da agenda política e administrativa para a rentabilização dos CAR. Foi classificada pelo XIX Governo de Portugal como a instituição responsável pela coordenação da gestão nacional dos Centros de Alto Rendimento (Fundação do desporto, 2018).

Cabe à Fundação do Desporto, no âmbito da Coordenação Nacional dos CAR, a coordenação e orientação de políticas desportivas e de gestão, a propor às Comissões de Gestão Local, unidades de gestão integradas, representativas das entidades e valências locais e responsáveis pela gestão diária das infraestruturas especializadas (IPDJ, 2016)..

Fica encarregue a Fundação do Desporto pela:

- Captação e gestão do financiamento;
- Organização e apoio à organização de eventos de natureza desportiva;
- Apoiar os praticantes de alto rendimento que se constituam promessas e esperanças desportivas, potenciando, rentabilizando e multiplicando quer o financiamento do Estado para estes fins, quer das diferentes entidades que apostam e investem no desporto, garantindo também a rentabilização das infraestruturas de forma integrada;
- Estabelecer as linhas orientadoras da gestão e funcionamento de cada um dos CAR, estruturas dirigidas por uma Comissão de Gestão Local do CAR, composta por um representante do respetivo município, da Fundação do Desporto e da Federação (ou Federações Desportivas) residentes, podendo o sistema de controlo financeiro ser tutelado pelo Município ou pela Fundação;

---

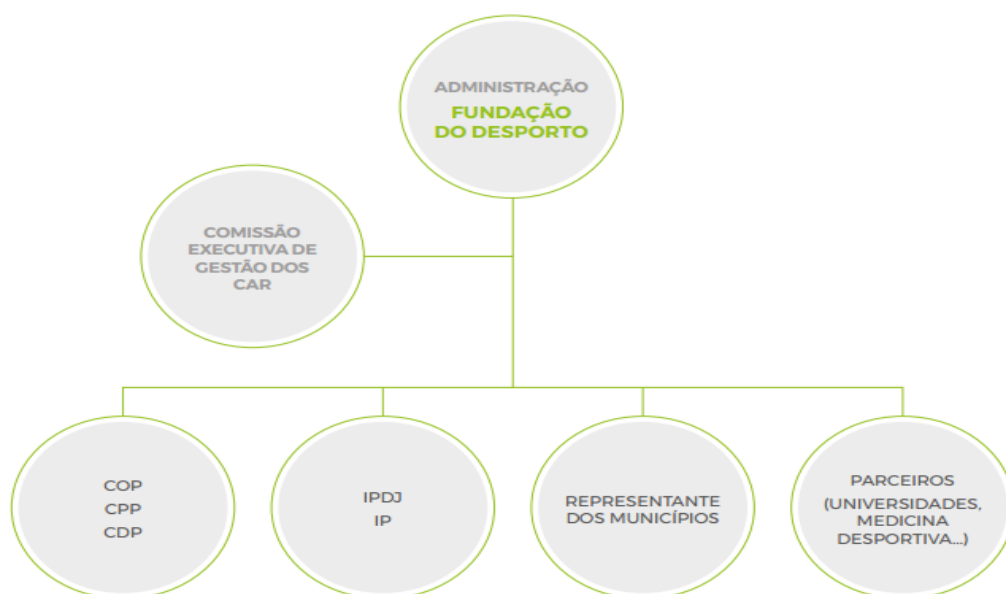
<sup>14</sup> Definida em Outubro de 2015 pelo Diário da República n.º 197/2015, Série II de 2015-10-08, a Rede Nacional de Centros de Alto Rendimento passou a ser constituída por várias infraestruturas desportivas. A rede nacional de Centros de Alto Rendimento passou assim a integrar 13 infraestruturas sob a alçada da Fundação do Desporto, ficando ainda responsável pela sua coordenação, rentabilização, promoção internacional e apresentação de propostas a fundos comunitários.

- Articular e colaborar com outros países no domínio dos Centros de Alto Rendimento e demais ações conexas com o desporto de alto rendimento em parceria com as entidades do Estado Português com responsabilidade ao nível da cooperação internacional;
- Medidas de apoio ao apetrechamento dos CAR;
- Gestão do Fundo para apetrechamento e requalificação tecnológica dos CAR;
- Desenvolvimento de uma estratégia para a economia do desporto;
- Exploração dos Fundos Comunitários em prol do desporto.

Todo este modelo administrativo visa o alcance da implementação de medidas estratégicas integradas e transversais a todos os stakeholders envolvidos com a realidade dos CAR, visando a delineação de métodos que busquem a sua sustentabilidade.

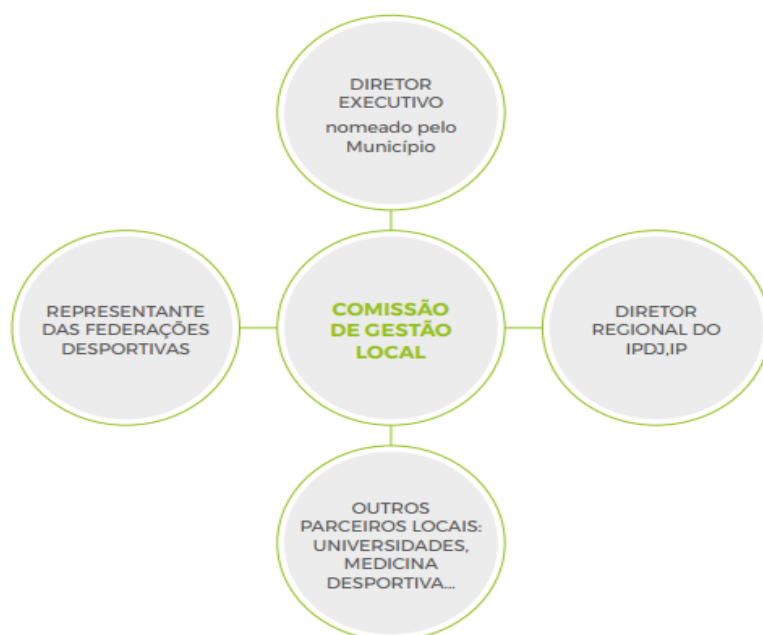
Sendo a sustentabilidade económica económico-financeira uma das grandes dificuldades atuais da realidade dos CAR nacionais, cabe a estas entidades definir medidas que visem o aumento e a captação de novas fontes de receita que por sua vez, contribuam para o enriquecimento das ofertas dos respetivos CAR.

**Figura 9:** Estrutura do modelo de gestão e financiamento dos CAR nacionais



**Fonte:** Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ, 2016).

**Figura 10:** Estrutura das Comissões de Gestão Local dos CAR nacionais



**Fonte:** Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ, 2016).

## Apêndice 3. Avaliação do potencial competitivo individual dos CAR nacionais

Para avaliar a competitividade global da oferta nacional para o segmento do turismo desportivo de alto rendimento, foram analisados e avaliados individualmente os 14 CAR portugueses.

### 1. Avaliação e Diagnóstico do CAR de Anadia

O Centro de Alto Rendimento de Anadia apresenta um potencial competitivo de 59 %. Encontra-se dotado de infraestruturas, instalações e equipamentos desportivos de elevada qualidade, ainda que tenha sido identificada a falta de alguns equipamentos desportivos para as modalidades do Judo e Ciclismo. No entanto, esta dimensão foi a que revelou melhor potencial competitivo (82%), assumindo-se como um dos pontos fortes da oferta do CAR (tabela 22).

**Tabela 22:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Anadia

Área Avaliada	Avaliação
Gestão Económica e Financeira	57%
Marketing - Gestão Comercial	49%
Gestão da Inovação	63%
Estratégia e Gestão Global	61%
Gestão de Recursos Humanos	72%
Gestão da Produção e Operações	64%
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	63%
Equipamentos e infraestruturas	82%
Alto Rendimento	50%

**Fonte:** Elaboração própria

Também se obtiveram bons resultados na dimensão gestão dos recursos humanos do CAR (72%), ainda que com alguns constrangimentos resultantes do facto da gestão ser

municipal e estar condicionada à contratação pública. Contudo, é grande o envolvimento dos elementos contratados face aos objetivos e necessidades do CAR. Por outro lado, a estabilidade do quadro de pessoal revela-se um importante fator para a hospitalidade e maximização da experiência oferecida aos clientes.

O CAR de Anadia utiliza, em termos médios, apenas (70%) da sua capacidade máxima instalada, ainda que anualmente tenha vindo a registar um gradual aumento da procura. No entanto, apesar de definido pela Comissão de Gestão Local, a missão e estratégia do CAR passa pela exploração do mercado do alto rendimento desportivo, apenas (40%) da atual procura se enquadra nesse segmento. Ainda que esteja definido um posicionamento, verifica-se a ausência de um plano estratégico e mercados-alvo corretamente identificados, este *status* induz fragilidades na estratégia e gestão global do CAR, não permitindo aspirar a um potencial competitivo que ultrapasse o razoável (61%).

O facto de o CAR não possuir uma estrutura económica / financeira autossuficiente, estando por isso dependente de financiamento externo, maioritariamente municipal, cria algumas condicionantes na capacitação da oferta do CAR. Contudo, a Câmara Municipal de Anadia encara este défice como um investimento para o desenvolvimento do desporto na região, promovendo a transversalidade da economia criada pela presença do CAR, pelo mercado do alto rendimento e pelos eventos aí realizados. Esta gestão e visão perante a estrutura económica e financeira do CAR conferem um potencial competitivo razoável a esta dimensão (57%).

No âmbito da dimensão da inovação o CAR de Anadia apresenta um atual potencial competitivo razoável (63%). Para além da presença das universidades de Aveiro e Coimbra na sua Comissão de Gestão Local e dos serviços de apoio especializado/investigação / criação de novos produtos e serviços potenciais inerentes à sua presença, existe abertura e visão para a criação e implementação de novos produtos / serviços na oferta do CAR.

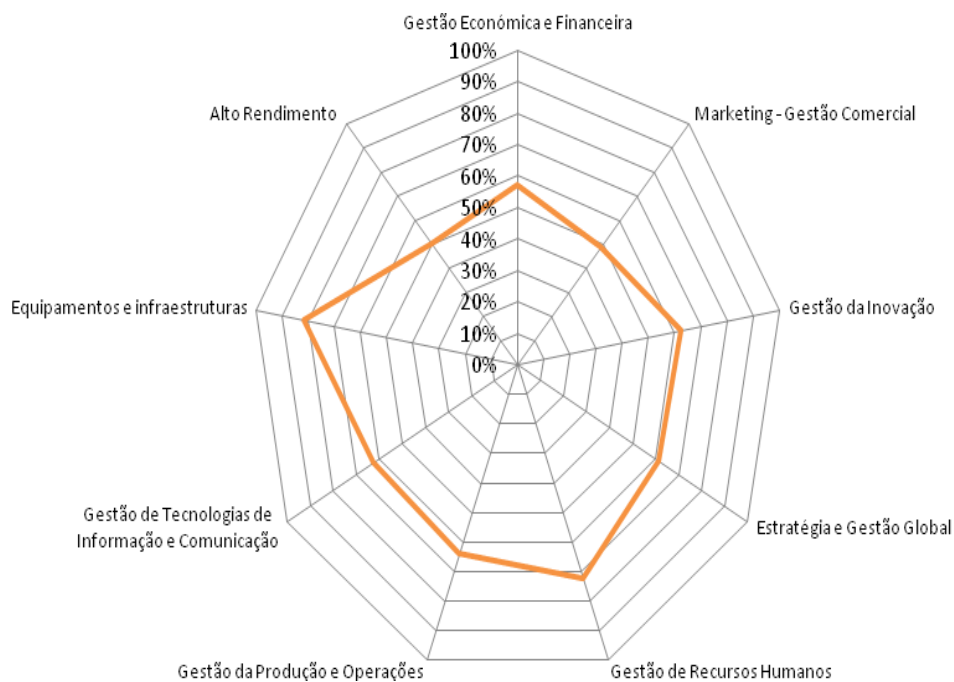
No que à oferta de serviços de alto rendimento diz respeito, foram identificadas lacunas que limitam consideravelmente o potencial competitivo do CAR. Apesar do Centro possuir infraestruturas e equipamentos de elevada qualidade, com destaque para o velódromo nacional, não existem ofertas integradas de serviços de apoio ao alto

rendimento, tais como medicina desportiva, fisioterapia, monitorização e controlo de treino, serviços de nutrição e psicologia desportiva entre outros, culminando num potencial competitivo limitado (50%).

Numa perspetiva mais comercial e de marketing o CAR de Anadia apresenta igualmente lacunas (49%). Não possui um sistema que permita eficazmente identificar as necessidades dos seus clientes-alvo, estando ausente qualquer tipo de ferramenta que permita identificar a satisfação dos clientes. Não é realizado serviço pós-venda e a comunicação externa é praticamente inexistente.

O CAR não possui um *website* próprio, ainda que presente em diferentes redes sociais.

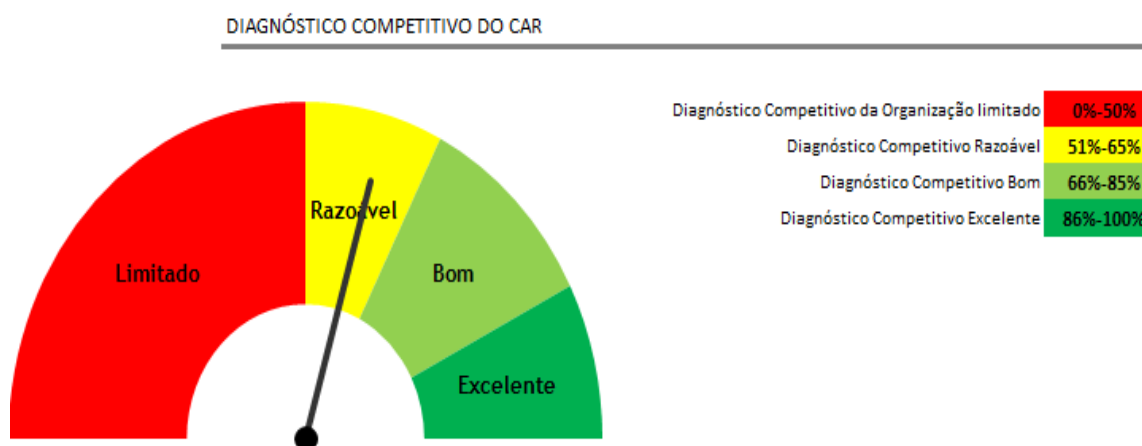
**Gráfico 6:** Diagnóstico de forças competitivas do CAR da Anadia



---

**Fonte:** Elaboração própria

**Gráfico 7:** Nível competitivo do CAR da Anadia



Fonte: Elaboração própria

## Análise SWOT do CAR de Anadia

A presente análise da dimensão interna e externa do CAR da Anadia, identifica os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### Pontos Fortes do CAR de Anadia

- Nível das infraestruturas e equipamentos;
- Multidisciplinariedade da oferta proporcionada;
- Velódromo de elevada qualidade;
- Qualidade da unidade de alojamento;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva – Ciclismo *outdoor*;
- Competitividade dos preços praticados;
- Contexto histórico e cultural da região inerente ao desenvolvimento da modalidade do ciclismo em Portugal;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades;

## **Pontos Fracos do CAR da Anadia**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Fraca notoriedade internacional do CAR;
- Necessidade de melhorar os equipamentos para as modalidades do Judo e Ciclismo;
- Ausência de serviços integrados de apoio ao alto rendimento desportivo na oferta do CAR;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

## **Oportunidades para o CAR de Anadia**

- Abertura para a integração de novas modalidades desportivas na oferta do CAR;
- Construção e integração de uma pista de BMX na oferta do CAR;
- Integração de infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na região na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada a conquista do Campeonato da Europa de Futebol de 2016;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;

- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e / ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação tais como a Universidade de Aveiro e a Universidade de Coimbra;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR de Anadia**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes;
- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Anadia nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Anadia está dotado de infraestruturas atrativas e de elevada qualidade que vão ao encontro das expectativas dos mercados internacionais.

O CAR de Anadia, assumindo-se como um Centro de Alto Rendimento multidisciplinar, vê na qualidade do seu velódromo o grande fator de diferenciação da sua oferta. A pista de ciclismo possui medidas olímpicas e está dotada de valências de vanguarda mundial. Este equipamento associado à boa unidade de alojamento presente no CAR são elementos que aglutinam valor para a captação de estágios internacionais.

No entanto, com a procura crescente de serviços de apoio complementares ao alto rendimento desportivo, tais como medicina desportiva, nutrição, biomecânica, entre outros, torna-se necessário a implementação deste tipo de elementos na oferta do CAR.

Não existindo atualmente uma estrutura no CAR capaz de fazer face a essas necessidades, é estratégica a criação de protocolos de parceria com outras entidades, nomeadamente com capacidade para prestar este tipo de serviços em regime de *outsourcing*, garantido a presença de uma oferta desportiva de alto rendimento mais compósita e competitiva. Por outro lado, o desenvolvimento e promoção da Rede CAR Portugal poderá / deverá criar condições para a complementaridade dos serviços referidos no CAR de Anadia, explorando e potenciando a proximidade geográfica entre os diferentes CAR da Rede.

O processo de avaliação e diagnóstico permitiu aferir que as modalidades de Esgrima e Judo não representam grande procura, ainda que o CAR esteja dotado com infraestruturas e equipamentos adequados ao desenvolvimento de processos de treino para aquelas modalidades.

Para maximizar o potencial de captação de mercados internacionais, a promoção do CAR de Anadia deverá pautar pela integração da sua multidisciplinaridade desportiva, ainda que ancorada nas modalidades do ciclismo e ginástica, cujas ofertas atualmente denotam de um maior reconhecimento externo.

A realização de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. Para além de contribuir de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação do CAR, a presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a eventos deste tipo, resultam em importantes fenómenos de penetração da marca em diferentes mercados estratégicos.

A Câmara Municipal da Anadia encara o desenvolvimento desportivo associado à presença do Centro de Alto Rendimento como um importante contributo para a dinamização do território. Sendo esta entidade a principal responsável para gestão do CAR, todo o investimento efetuado na sua capacitação é percecionado como um contributo para a diferenciação da oferta desportiva do município.

Paralelamente ao CAR, o município possui interessantes infraestruturas e equipamentos desportivos no seu território, passíveis de ser integrados na oferta global do Centro de Alto Rendimento. A materialização desta estratégia na promoção externa de uma oferta mais compósita poderá repercutir-se em índices superiores de competitividade face à concorrência internacional.

Por outro lado, registando-se índices superiores de procura, será fundamental a integração de um maior número de recursos humanos qualificados na oferta global do CAR, mais enquadrados com as necessidades específicas destes segmentos de mercado.

A estrutura de gestão do CAR de Anadia não se encontra atualmente capacitada para uma adequada comunicação e promoção internacional. Para garantir um maior potencial competitivo, será importante um maior conhecimento dos mercados internacionais e suas necessidades. Deverá existir um acompanhamento das ofertas dos principais concorrentes, identificando e aplicando estratégias para assim garantir vantagens competitivas.

## 2.Avaliação e Diagnóstico do CAR de Badminton de Caldas da Rainha

Especializado na modalidade de badminton, o Centro de Alto Rendimento de Badminton das Caldas da Rainha apresenta um potencial competitivo razoável (52%). Contudo, o CAR apresenta indicadores interessantes em dimensões como gestão de produção e operações (69 %) e infraestruturas e equipamentos (66 %).

**Tabela 23:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Badminton de Caldas da Rainha

Área Avaliada	Avaliação
Gestão Económica e Financeira	39%
Marketing - Gestão Comercial	46%
Gestão da Inovação	41%
Estratégia e Gestão Global	44%
Gestão de Recursos Humanos	61%
Gestão da Produção e Operações	69%
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	50%
Equipamentos e infraestruturas	66%
Alto Rendimento	61%

Fonte: Elaboração própria

O CAR possui boas condições gerais ao nível de infraestruturas e equipamentos para a prática desportiva, ainda que ao nível dos equipamentos esteja identificada a necessidade de melhoramentos.

No âmbito da gestão da produção e operações, o CAR apresenta bons resultados, ainda que a atual taxa de ocupação se encontre aquém do potencial máximo de oferta. A gestão da produção e operação é gerida e acompanhada pelos recursos humanos do CAR, todos quadros da Federação Portuguesa de Badminton.

A dimensão dos recursos humanos do CAR de Badminton das Caldas da Rainha apresenta um potencial competitivo razoável (61 %), suportada no adequado número de

colaboradores e na sua estabilidade dentro da estrutura do CAR. Contudo não pode ser escamoteado que os recursos humanos não possuem ligações contratuais ao CAR, operando em regime de “voluntariado”.

A missão e objetivos do CAR encontram-se bem definidos pela Comissão de Gestão Local, visando o mercado do alto rendimento desportivo. O CAR afirma-se como especializado, não existindo abertura para a inserção de outras modalidades na sua oferta desportiva.

Foi no entanto identificada a necessidade de um maior índice de profissionalização na gestão. Não está delineado um plano estratégico que defina a visão e objetivos estratégicos do Centro de Alto Rendimento. A atual gestão do CAR não está por isso enquadrada numa oferta multidisciplinar e tão pouco entende ser estratégico a definição de objetivos de longo prazo.

Estando o foco estratégico da oferta do CAR enquadrado com a vertente do alto rendimento desportivo, existem intenções de internacionalizar a sua oferta. Porém, nos últimos quatro anos não se denotou um registo significativo da procura internacional.

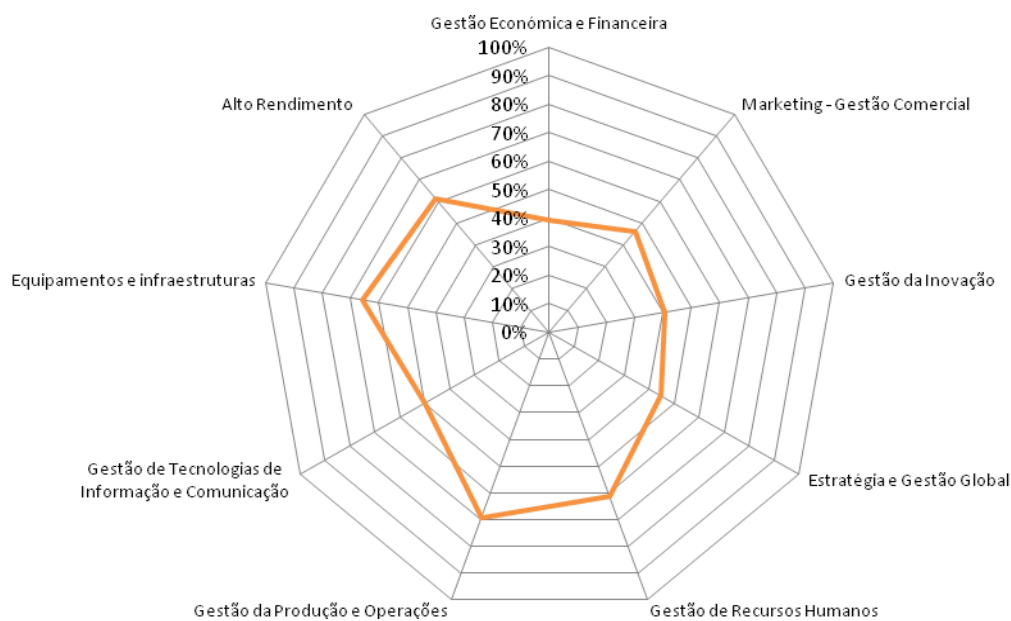
O CAR possui na sua oferta desportiva diversas valências técnicas que vão ao encontro das necessidades do mercado do alto rendimento desportivo, no entanto as limitações na oferta de alojamento ajustado às necessidades dos atletas e comissões técnicas condicionam de forma decisiva o seu potencial competitivo (61 %).

As maiores lacunas identificadas na oferta encontram-se nas dimensões económica e financeira (39 %), gestão de inovação (41 %) e marketing - gestão comercial (46 %).

O Centro de Alto Rendimento não possui sustentabilidade económica / financeira, estando dependente de financiamentos da Câmara Municipal das Caldas da Rainha e da Federação Nacional de Badmínton.

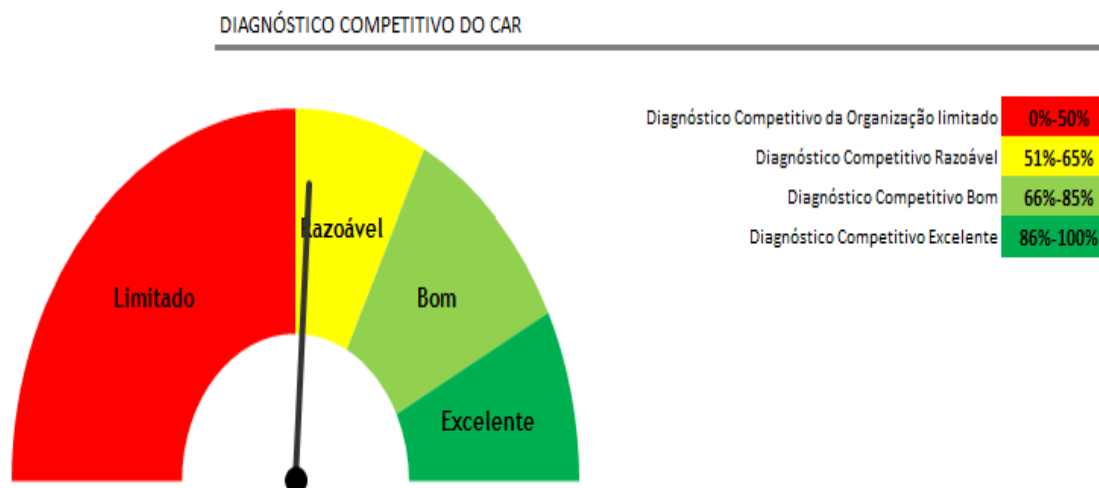
Por outro lado, existindo apenas 12 atletas nacionais de alto rendimento no badmínton, sai reforçada a necessidade da internacionalização do CAR para assim obter melhores índices de utilização / rentabilização dos equipamentos. O CAR revela várias fragilidades no âmbito da promoção internacional, não tendo nos últimos anos realizado qualquer esforço naquele sentido.

**Gráfico 8:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Badminton das Caldas da Rainha



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 9:** Nível competitivo do CAR das Caldas da Rainha



Fonte: Elaboração própria

## **Análise SWOT do CAR de Badminton de Caldas da Rainha**

Em seguida é desenvolvida uma análise da dimensão interna e externa do CAR de Badminton de Caldas da Rainha, identificando os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Badminton de Caldas da Rainha**

- Qualidade das infraestruturas e equipamentos;
- Oferta técnica especialmente direcionada para o Badminton;
- Recursos humanos com valências técnicas para o Badminton;
- Competitividade dos preços praticados;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

### **Pontos Fracos do CAR das Caldas da Rainha**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Fraca notoriedade internacional do CAR;
- Necessidade de melhorar alguns dos equipamentos;
- Ausência de uma unidade de alojamento integrada no CAR;
- Escassos serviços integrados no apoio ao Badminton no alto rendimento desportivo;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em mercados externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

### **Oportunidades para o CAR de Badminton de Caldas da Rainha**

- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Património natural de excelência;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação tais como a Escola Superior de Desporto de Rio Maior - Instituto Politécnico de Santarém e o Instituto Politécnico de Leiria;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças ao CAR de Badminton das Caldas da Rainha**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de novos concorrentes;
- Instabilidade provocada por condições socioeconómicas adversas.

## **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Badminton de Caldas da Rainha nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Badminton de Caldas da Rainha está dotado de infraestruturas atrativas e de elevada qualidade que vão ao encontro das expectativas dos mercados internacionais.

O potencial competitivo do CAR é no entanto condicionado pela ausência de uma unidade de alojamento na sua estrutura. De forma a colmatar esta lacuna, é oferecida a possibilidade de estada na sede da Federação de Badminton, sediada na cidade de Caldas da Rainha. Contudo, a atual tipologia do alojamento oferecido não vai ao encontro das atuais exigências de atletas e comitivas internacionais. Neste sentido, deverá existir uma aposta contínua na criação de parcerias com unidades de alojamento da região que o CAR possa assim reter estes mercados exigentes.

O CAR oferece alguns serviços complementares de apoio ao alto rendimento desportivo, nomeadamente serviços de medicina desportiva. A proximidade geográfica ao CAR de Rio Maior / DESMOR oferece também um importante acréscimo no âmbito da incorporação / capacitação de serviços técnicos da oferta global do CAR.

Para maximizar a captação de mercados internacionais, a promoção do CAR de Badminton de Caldas da Rainha deverá ser fortemente direcionada para segmentos de mercado estratégicos inerentes à prática desta modalidade.

A realização de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá também ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. A presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura mediática que este tipo de eventos representa, significa importantes fenómenos de penetração da marca em diferentes mercados estratégicos.

Paralelamente ao CAR, o município possui interessantes infraestruturas e equipamentos desportivos no seu território, com destaque para o Ténis, Futebol e Rugby. Dado que não existe a intenção de integrar outras modalidades na oferta desportiva do CAR, poderá no entanto ser estratégica a integração destas valências desportivas territoriais na estratégia promocional, ainda que numa vertente de complementaridade da oferta. A materialização desta oferta mais compósita poderá repercutir-se num acréscimo de competitividade internacional.

Por outro lado, registando-se maior procura, será fundamental não só integrar um maior número de recursos humanos qualificados como colaboradores mais enquadrados com as necessidades específicas deste mercado.

Atualmente a estrutura de gestão do CAR de Badminton de Caldas da Rainha não se encontra capacitada para uma adequada comunicação e promoção internacional. Para garantir um maior potencial competitivo, será por isso importante um maior conhecimento dos mercados internacionais. Deverá existir um adequado conhecimento das ofertas dos principais concorrentes para assim identificar e aplicar estratégias que permitam garantir vantagens competitivas.

### **3.Avaliação e Diagnóstico do CAR de Desportos Equestres da Golegã**

Este Centro de Alto Rendimento encontra-se localizado na Golegã, região profundamente enraizada na cultura equestre. Apesar de realizada a sua inauguração oficial no ano de 2013, ainda se encontra numa fase muito embrionária. A partir dos resultados obtidos nas diferentes etapas metodológicas foi calculado um potencial competitivo limitado para o CAR (35 %).

**Tabela 24:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Desportos Equestres da Golegã

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Gestão Económica e Financeira</b>	<b>25%</b>
<b>Marketing - Gestão Comercial</b>	<b>28%</b>
<b>Gestão da Inovação</b>	<b>34%</b>
<b>Estratégia e Gestão Global</b>	<b>36%</b>

<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>25%</b>
<b>Gestão da Produção e Operações</b>	<b>47%</b>
<b>Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação</b>	<b>25%</b>
<b>Equipamentos e infraestruturas</b>	<b>61%</b>
<b>Alto Rendimento</b>	<b>38%</b>

**Fonte:** Elaboração própria

A indefinição e dificuldade da Comissão de Gestão Local relativamente ao modelo de gestão do Centro de Alto Rendimento criam constrangimentos ao desenvolvimento da atividade e delineamento estratégico do CAR.

O CAR possui boas infraestruturas para a prática de desportos equestres contudo denota algumas lacunas nos equipamentos de apoio à atividade, apresentando um potencial competitivo razoável (61 %).

O picadeiro externo e o piso de elevada qualidade assumem-se como importantes mais-valias, no entanto a ausência de serviços complementares de apoio ao alto rendimento induzem uma grande perda de potencial competitivo nesta dimensão (38 %).

A existência de um espaço dedicado à presença de uma clinica veterinária nas infraestruturas do CAR, preparada para a intervenção cirúrgica de emergência, transmite um importante elemento potencial de diferenciação para o CAR. Porém, este espaço nunca foi explorado e rentabilizado.

No mesmo sentido, foi identificada a importância de um picadeiro coberto nas infraestruturas do CAR, algo inexistente na oferta atual. Este ponto é uma relevante desvantagem competitiva uma vez que existem vários concorrentes, nomeadamente privados, com este tipo de oferta.

Ainda que a missão do CAR passe pela captação de mercado no alto rendimento desportivo e pela criação / promoção de eventos desportivos nos seus espaços, não existe qualquer plano estratégico para o desenvolvimento destas vertentes, o que evidencia um atual potencial bastante limitado (36 %).

Na dimensão da gestão dos recursos humanos o potencial atual é ainda mais limitado (25 %), pois o CAR não possui recursos humanos com atividade fixa no Centro de Alto

Rendimento. Estes são destacados pela Câmara Municipal da Golegã em períodos que a atividade do CAR justifique a sua presença.

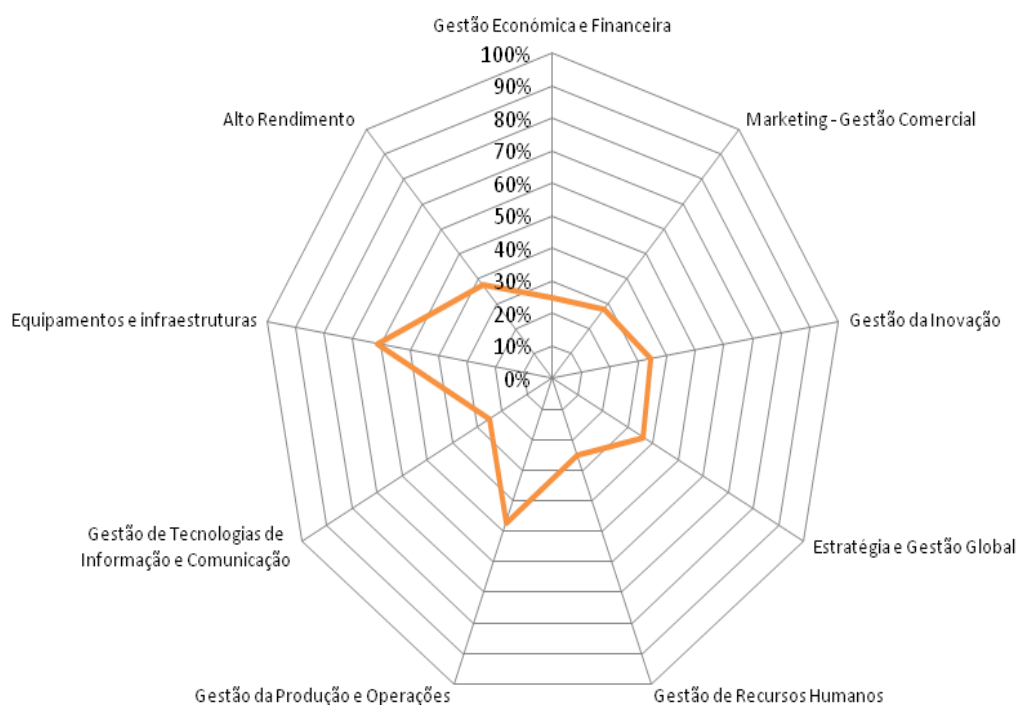
Relativamente à gestão económica e financeira o CAR está dependente do financiamento da Câmara Municipal, não possuindo sustentabilidade económica (25 %).

Apesar da Golegã ser uma marca com notoriedade no mundo equestre, o CAR ainda não capitalizou essa identidade e autenticidade para a sua própria organização.

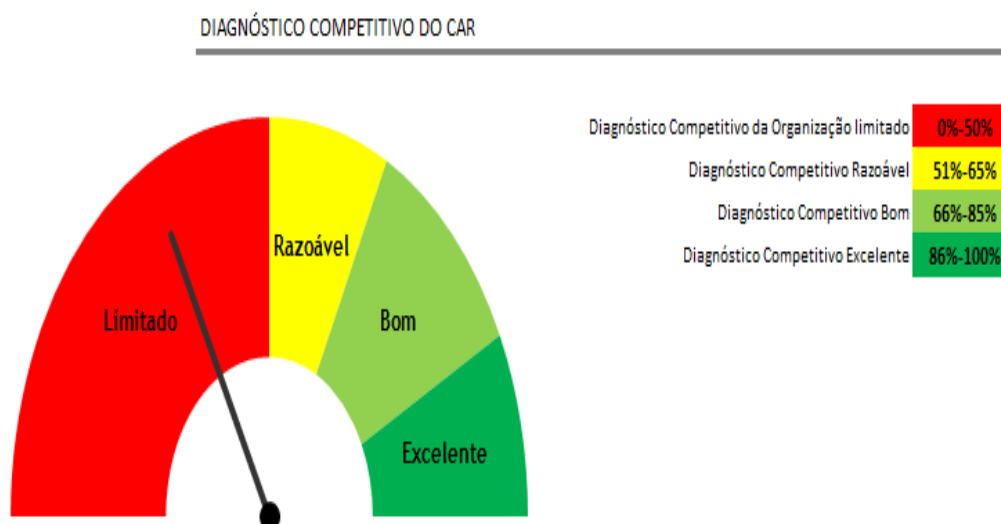
A gestão comercial e estratégias de marketing implementadas pelo CAR são praticamente inexistentes, revelando um potencial competitivo atual bastante reduzido (28 %).

O Centro de Alto Rendimento de desportos Equestres da Golegã não possui *website* próprio e a apesar de possuir página na rede social *Facebook*, encontra-se bastante desatualizada e sem expressão.

**Gráfico 10:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Desportos Equestres da Golegã



**Gráfico 11:** Nível competitivo do CAR de Desportos Equestres da Golegã



## **Análise SWOT do CAR de Desportos Equestres da Golegã**

A análise da dimensão interna e externa do CAR de Desportos Equestres da Golegã, permitiu identificando os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Desportos Equestres da Golegã**

- Nível das infraestruturas e equipamentos;
- Qualidade do picadeiro externo;
- Qualidade do piso do picadeiro externo;
- Presença de um espaço dedicado à presença de uma clinica veterinária adaptada para o tratamento de equestres, com funcionalidades que permitem a realização de intervenções cirúrgicas de emergência;

- Qualidade da unidade de alojamento associada à oferta do CAR;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva;
- Competitividade dos preços praticados;
- Contexto histórico e cultural da região inerente aos desportos equestres;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades;

### **Pontos Fracos do CAR de Desportos Equestres da Golegã**

- Ausência de um plano estratégico definido;
- Sustentabilidade económica e financeira;
- Fraca notoriedade internacional do CAR;
- Ausência de um picadeiro coberto;
- Necessidade de capacitar o CAR com mais equipamentos para o treino de desportos equestres;
- Ausência de serviços integrados de apoio ao alto rendimento desportivo na oferta do CAR;
- Barreiras para a organização de provas internacionais inerentes à não homologação de elementos técnicos no picadeiro do CAR;
- Ausência de bancadas adjacentes ao picadeiro;
- Ausência de recursos humanos na estrutura do CAR;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

### **Oportunidades para o CAR de Desportos Equestres da Golegã**

- Integração de infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na região na oferta do CAR;
- Integração da autenticidade e notoriedade da cidade da Golegã como referência no mundo equestre na estratégia promocional do CAR;

- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Crescente notoriedade do evento “Feira do Cavalo”;
- Integração da oferta do CAR no evento “Feira do Cavalo”;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada as recentes conquistas desportivas em competições desportivas internacionais;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR de Desportos Equestres da Golegã**

- Concorrência nacional (privados) com elevado potencial competitivo;
- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes;
- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

## **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Desportos Equestres da Golegã nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Desportos Equestres da Golegã está dotado de infraestruturas atrativas e de qualidade com potencial para ir ao encontro das expectativas dos mercados internacionais.

O CAR de Desportos Equestres da Golegã apesar da grande área e boas infraestruturas que possui apresenta fragilidades a vários níveis que diminuem o seu potencial competitivo.

A ausência de um picadeiro coberto oferece sérias limitações para o treino de desportos equestres em regime de alto rendimento desportivo, principalmente em períodos em que as condições climáticas não sejam as mais favoráveis para a prática desportiva. Esta componente ganha ainda mais relevância com a presença de uma significativa força concorrencial no setor.

A existência de um espaço e equipamentos dedicados à presença de uma clínica veterinária dentro do CAR, inclusivamente preparado para a realização de intervenções cirúrgicas de emergência, é tida como um determinante fator de diferenciação por parte dos mercados internacionais.

Até à data este espaço nunca foi usado / explorado, pelo que será estratégico identificar soluções para a sua rentabilização e integração na oferta do CAR.

A ultrapassagem das atuais barreiras para a realização de eventos e competições internacionais de relevo no CAR será um elemento estratégico que não deverá ser descurado.

A realização deste tipo de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da

notoriedade do CAR. Para além de contribuir de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação do CAR, a presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a eventos deste tipo, resultam em importantes fenómenos de penetração da marca do CAR nos diferentes mercados estratégicos.

Paralelamente ao CAR, o município possui interessantes infraestruturas e equipamentos desportivos no seu território, passíveis de ser integrados na oferta global do Centro de Alto Rendimento. A materialização desta estratégia na promoção externa de uma oferta mais compósita poderá repercutir-se em índices superiores de competitividade face à concorrência internacional.

Por outro lado, registando-se índices superiores de procura, será fundamental a integração de um maior número de recursos humanos qualificados na oferta global do CAR, mais enquadrados com as necessidades específicas destes segmentos de mercado.

A estrutura de gestão do CAR de Desportos Equestres da Golegã não se encontra atualmente capacitada para uma adequada comunicação e promoção internacional. Para garantir um maior potencial competitivo, será importante um maior conhecimento dos mercados internacionais e suas necessidades. Deverá existir um maior acompanhamento das ofertas dos principais concorrentes, identificando e aplicando estratégias para garantir vantagens competitivas.

#### **4.Avaliação e diagnóstico do CAR do Jamor**

Assumindo-se como um Centro de Alto Rendimento multidesportivo, o CAR do Jamor apresenta boas valências em diferentes dimensões, que se traduz num diagnóstico de potencial razoável (63 %).

**Tabela 25:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR do Jamor

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Gestão Económica e Financeira</b>	<b>46%</b>
<b>Marketing - Gestão Comercial</b>	<b>69%</b>
<b>Gestão da Inovação</b>	<b>59%</b>

<b>Estratégia e Gestão Global</b>	<b>61%</b>
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>42%</b>
<b>Gestão da Produção e Operações</b>	<b>64%</b>
<b>Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação</b>	<b>75%</b>
<b>Equipamentos e infraestruturas</b>	<b>73%</b>
<b>Alto Rendimento</b>	<b>79%</b>

---

**Fonte:** Elaboração própria

O CAR do Jamor assume-se como a referência máxima no âmbito da oferta de alto rendimento em Portugal. Localizado num complexo desportivo de grandes dimensões e rodeado de um enquadramento natural privilegiado, prima pela existência de uma oferta multidisciplinar.

Toda a área possui um forte enquadramento desportivo, pautado pela presença de centenas de atletas, das mais diversas modalidades, que ali treinam diariamente.

O principal objetivo do CAR está centrado na prestação de serviços para a melhoria de performance de atletas de alto rendimento desportivo. Nesta dimensão o CAR apresenta um interessante potencial competitivo (79 %).

Na dimensão das infraestruturas e equipamentos identificou-se a necessidade de investimento para a melhoria / capacitação de diferentes componentes da oferta desportiva do CAR, de forma a fazer face às atuais exigências do mercado do alto rendimento desportivo. Ainda assim esta dimensão registou um bom resultado (73 %).

A gestão do CAR do Jamor não possui autonomia financeira para de forma autónoma projetar a rentabilização do CAR. O orçamento disponibilizado para a gestão do CAR não é suficiente para colmatar as falhas identificadas pela entidade gestora.

Os constrangimentos económico-financeiros têm tido repercussões negativas na dimensão dos recursos humanos do CAR, quer pela redução do número de colaboradores do CAR (redução de 89 recursos humanos em 2012 para 29 em 2016) ou mesmo pela capacidade em contratar pessoas com qualificações ajustadas às necessidades da procura.

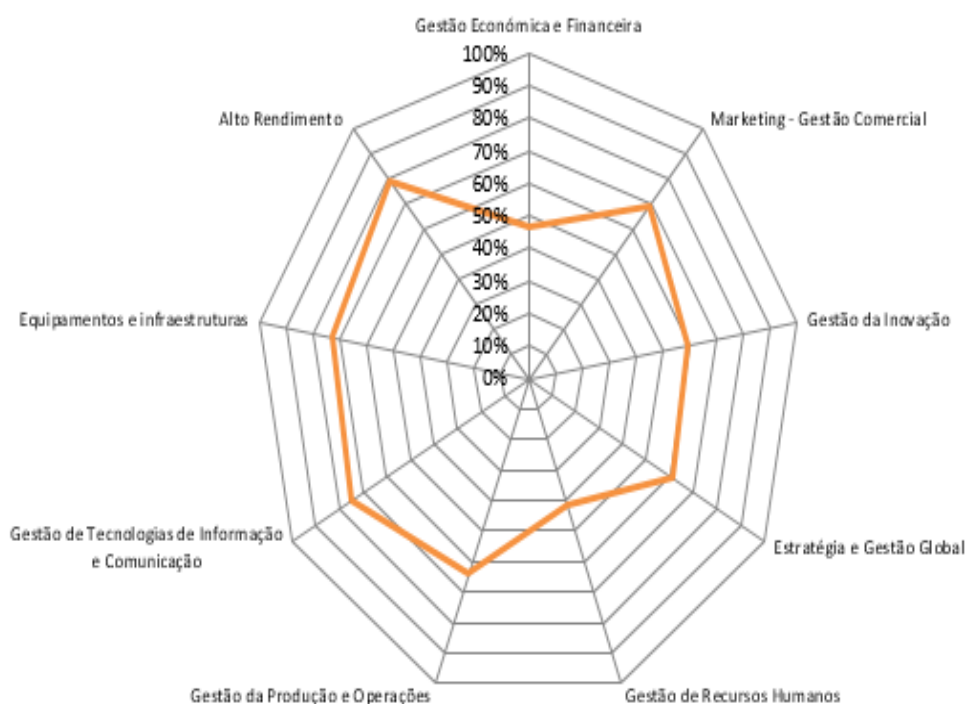
Esta última componente, aliada à insuficiente capacidade financeira para o “rejuvenescimento” de algumas infraestruturas e equipamentos do CAR, são duas das principais condicionantes à internacionalização do CAR do Jamor.

A gestão do CAR apesar de considerar estratégica a internacionalização do CAR, prioriza a alocação dos recursos existentes para os atletas nacionais que frequentam o CAR.

Não existem esforços / estratégias de marketing para a captação de mercados internacionais, apesar de se registar uma elevada procura por parte de muitos mercados externos associados ao alto rendimento desportivo.

Contudo a procura internacional para o CAR do Jamor é efetiva, o que atesta o potencial competitivo de internacionalização. O enquadramento natural em redor do CAR, o clima propício à realização de atividades desportivas em *outdoor* e a presença de atletas nacionais de renome internacional a treinar no CAR, são alguns dos aspetos que motivam a esta procura atual e que deverão futuramente ser capitalizados.

**Gráfico 12:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR do Jamor



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 13:** Nível competitivo do CAR do Jamor



Fonte: Elaboração própria

## **Análise SWOT do CAR do Jamor**

Com a análise da dimensão interna e externa do CAR do Jamor, identificaram-se os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR do Jamor**

- Nível das infraestruturas e equipamentos para as diferentes modalidades promovidas;
- Multidisciplinariedade da oferta proporcionada;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva;
- Competitividade dos preços praticados;
- Oferta de serviços técnicos de apoio ao alto rendimento desportivo;
- Foco na inovação como fator de diferenciação da oferta do CAR;
- Capacidade para a realização de eventos desportivos;
- Destaque para notoriedade adquirida pelo CAR dado que é ali que anualmente se realiza a Taça de Portugal em futebol;
- Presença de atletas com notoriedade internacional no CAR do Jamor;

- Cultura desportiva presente no complexo desportivo do Jamor;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades;

### **Pontos Fracos do CAR do CAR do Jamor**

- Difícil a sustentabilidade económica e financeira;
- Pouca autonomia da Gestão do CAR;
- Capacidade financeira limitada que condiciona a requalificação das infraestruturas e equipamentos desportivos do CAR;
- Recursos humanos em número insuficiente para o desenvolvimento da internacionalização;
- Recursos humanos do CAR pouco qualificados;
- Unidade de alojamento pouco ajustada às atuais necessidades dos atletas internacionais de alto rendimento;
- Inexistência de ações de promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

### **Oportunidades para o CAR do Jamor**

- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada a conquista de relevantes competições desportivas internacionais;

- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR do Jamor**

- Concorrência internacional levada a cabo por concorrentes fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Chegada de potenciais novos concorrentes;
- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR do Jamor nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR nacionais, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi

possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Jamor possui uma elevada notoriedade dada a capacitação desportiva direcionada para a maximização do potencial competitivo dos atletas. É o CAR nacional que regista maior presença de atletas nacionais, nos diferentes escalões e modalidades.

O CAR do Jamor prima pelo desenvolvimento e promoção de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo nos seus diferentes programas de ofertas desportivas. Existe uma grande proximidade sinérgica com a componente de investigação e inovação, tendo vindo a desenvolver produtos / serviços de elevado valor acrescentado, altamente valorizados pelo mercado do alto rendimento desportivo.

Existem no entanto algumas dimensões que deverão ser capacitadas para melhorar o potencial competitivo para a internacionalização do CAR do Jamor.

O CAR está dotado de infraestruturas e equipamentos que apesar de estarem enquadrados com os requisitos dos atletas e equipas técnicas, encontram-se nalguns casos num acelerado processo de degradação.

A atual tipologia de alojamento associada à oferta do CAR não se encontra preparada e adaptada para ir ao encontro das necessidades de mercados internacionais.

As limitações inerentes ao modelo de gestão do CAR do Jamor associada à pouca capacidade / flexibilidade para o investimento reduzem significativamente o potencial de internacionalização deste CAR.

A acentuada redução do número de recursos humanos do CAR do Jamor veio diminuir significativamente o seu potencial competitivo. Os atuais 29 recursos humanos presentes na estrutura do CAR não permitem a necessária flexibilidade de horários para as diferentes ofertas desportivas, nem a captação de um superior número de clientes.

São várias as lacunas no âmbito da gestão de marketing, que deverão ser ultrapassadas para assim maximizar o potencial competitivo. A estrutura de gestão do CAR do Jamor não se encontra atualmente capacitada para uma adequada comunicação e promoção internacional.

Para garantir um maior potencial competitivo, será importante o conhecimento dos mercados internacionais e suas necessidades. Deverá existir um maior acompanhamento das ofertas dos principais concorrentes, identificando e aplicando estratégias para garantir vantagens competitivas.

Contudo, apesar das condicionantes identificadas, registam-se anualmente interessantes índices de procura internacional para o CAR do Jamor. A capacitação do CAR nas dimensões dos recursos humanos e infraestruturas e equipamentos são fundamentais para uma adequada promoção nos mercados internacionais.

## 5.Avaliação e diagnóstico do CAR de Maia

Assumindo-se como um Centro de Alto Rendimento multidesportivo, o CAR da Maia apresenta boas valências em diferentes dimensões, que se traduz num diagnóstico de potencial competitivo bom (69 %).

**Tabela 26:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR da Maia

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
Gestão Económica e Financeira	<b>54%</b>
Marketing - Gestão Comercial	<b>55%</b>
Gestão da Inovação	<b>75%</b>
Estratégia e Gestão Global	<b>61%</b>
Gestão de Recursos Humanos	<b>100%</b>
Gestão da Produção e Operações	<b>86%</b>
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	<b>44%</b>
Equipamentos e infraestruturas	<b>80%</b>
Alto Rendimento	<b>81%</b>

Fonte: Elaboração própria

Sediado na cidade da Maia, reconhecida como “Cidade do Desporto”, o Centro de Alto Rendimento da Maia beneficia de toda a cultura desportiva inerente à própria cidade.

A cultura desportiva encontra-se bem patente em todos os recursos humanos alocados ao CAR. Na realidade o CAR apresentou excelentes resultados nesta vertente (100 %). Este rácio resulta quer pelo número e qualificações dos seus recursos humanos quer pela estabilidade temporal dos seus quadros, verificando-se uma atmosfera de proximidade, quase familiar, entre o *staff* do CAR, atletas e comissões técnicas.

A interiorização destes valores contribui de forma direta para uma boa gestão da produção (86 %). Foi identificado um grande envolvimento nas atividades do CAR, evidenciando uma importante sintonia entre a delineação estratégica e operacionalização no terreno.

Assumida a necessidade de captar segmentos de mercado inerentes ao alto rendimento desportivo, existe no entanto uma significativa intenção de integrar a componente do desenvolvimento desportivo da região.

Ainda que a missão e objetivos estratégicos estejam corretamente delineados e enquadrados, não foi ainda desenvolvido um plano estratégico para identificar um conjunto de medidas e metas a executar e alcançar, de forma a maximizar o potencial competitivo do CAR. Da mesma forma, por não existir uma separação vincada entre a gestão do CAR e a entidade gestora, nomeadamente a Câmara Municipal da Maia, verifica-se não só uma indefinição nas áreas da gestão comercial e marketing do CAR (55 %) como na gestão económica e financeira (54 %).

Os esforços para a promoção externa por parte do CAR da Maia são praticamente inexistentes, o que culmina na sua falta de projeção internacional.

O CAR da Maia possui excelentes infraestruturas e equipamentos para a prática desportiva, denotando um bom potencial competitivo nesta dimensão (80 %). Contudo, a atual reduzida oferta de alojamento próprio contribui para uma perda global de competitividade.

No âmbito do alto rendimento desportivo, o CAR da Maia apresenta bons resultados (81 %), obtidos pela oferta de diversos serviços técnicos que vão ao encontro das necessidades atuais destes segmentos de mercado.

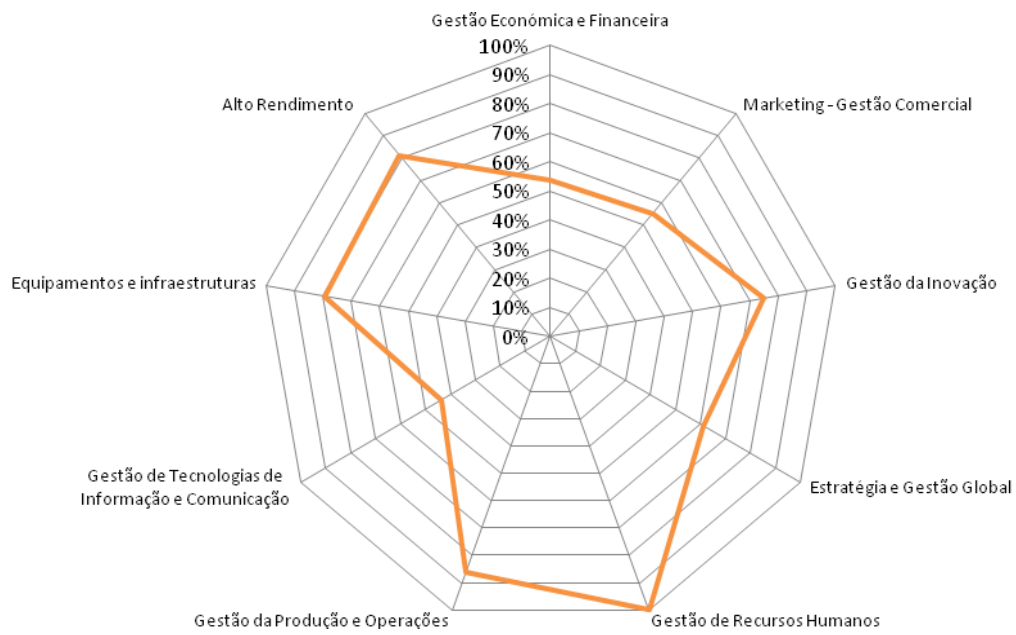
O CAR aposta muito na vertente da inovação (75 %), pela conceção de novos produtos e serviços na sua oferta, resultado de parcerias com diferentes entidades, com destaque para a parceria com o Instituto Universitário da Maia (ISMAI).

O CAR da Maia tem vindo a apostar exponencialmente na realização de eventos desportivos nas suas infraestruturas, contribuindo de forma objetiva para a dinamização e sustentabilidade do território.

A localização do Centro de Alto Rendimento também se assume como uma importante mais-valia. O CAR beneficia da proximidade ao aeroporto do Porto - Francisco Sá Carneiro.

O Centro de Alto Rendimento não possui *webiste* próprio nem está presente em redes sociais. A sua promoção *online* é feita pelos canais de comunicação da Câmara Municipal de Maia.

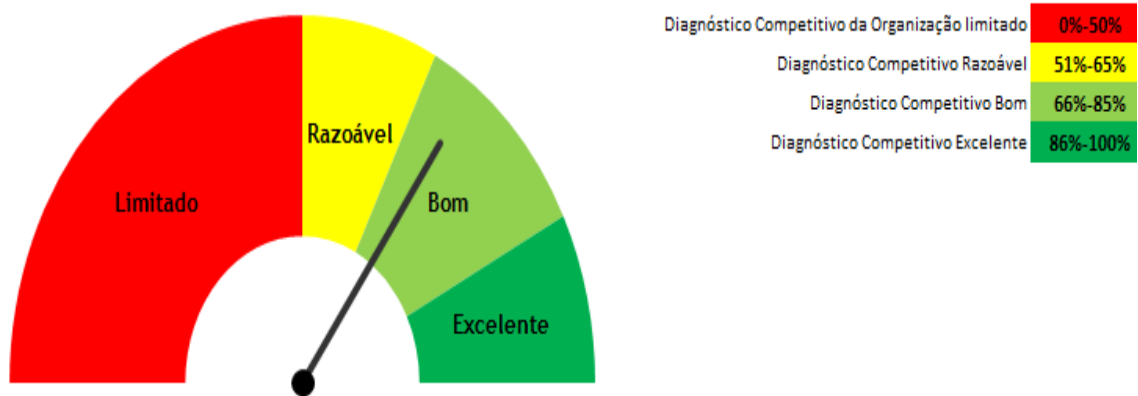
**Gráfico 14:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Maia



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 15:** Nível do potencial competitivo do CAR de Maia

DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DO CAR



Fonte: Elaboração própria

**Análise SWOT do CAR de Maia**

Análise da dimensão interna e externa do CAR de Maia, identificando os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Maia**

- Nível das infraestruturas e equipamentos para as diferentes modalidades promovidas;
- Multidisciplinariedade da oferta proporcionada;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva;
- Competitividade dos preços praticados;
- Equipa de recursos humanos presentes na estrutura do CAR;
- Oferta de serviços técnicos de apoio ao alto rendimento desportivo;
- Foco na inovação como fator de diferenciação da oferta do CAR;
- Parceria com o ISMAI;
- Capacidade para a realização de eventos desportivos;
- Cultura desportiva da cidade da Maia;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

### **Pontos Fracos do CAR de Maia**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Insuficiente capacidade de alojamento;
- Fraca notoriedade internacional do CAR;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

### **Oportunidades para o CAR de Maia**

- Integração de infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na região na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada a conquista de relevantes competições desportivas internacionais;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação tais como a Universidade do Porto, Universidade de Aveiro e Universidade de Coimbra;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR de Maia**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;

- Aparecimento de potenciais novos concorrentes;
- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Maia nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Maia está dotado de infraestruturas atrativas e de elevada qualidade que vão ao encontro das expectativas dos mercados internacionais, para as diferentes modalidades promovidas.

O CAR de Maia, assumindo-se como um Centro de Alto Rendimento multidisciplinar focado nas modalidades do Atletismo, Ginástica e Ténis. Contudo, sediado no complexo desportivo de Maia, existem as condições necessárias para a elaboração de uma oferta desportiva mais compósita, pela integração de outras modalidades.

O estádio municipal oferece excelentes condições para a prática de diferentes modalidades de atletismo em regime de *outdoor*, possuindo uma pista exterior reconhecida internacionalmente pelos bons tempos ali obtidos em provas de velocidade.

O CAR está igualmente dotado de excelentes condições para a prática das modalidades da ginástica e Ténis, possuindo infraestruturas e equipamentos de excelência para o treino.

No entanto, é na dimensão dos recursos humanos que o CAR de Maia apresenta uma melhor avaliação. O CAR possui recursos humanos altamente qualificados nas diferentes áreas associadas à gestão e operação de um centro de alto rendimento desportivo, o que garante um importante valor acrescentado na sua oferta.

Da mesma forma, a gestão do CAR prima pela estabilidade dos seus recursos humanos nos seus quadros laborais, garantindo desta forma a criação de um maior compromisso

por parte dos seus colaboradores para com a missão do CAR e, por outro lado, a criação de um grande espírito de proximidade entre *staff* e clientes.

O CAR da Maia prima pelo desenvolvimento e promoção de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo nos seus programas de ofertas desportivas. Existe uma grande proximidade sinérgica com a componente de investigação e inovação, tendo vindo a desenvolver produtos / serviços de elevado valor acrescentado, altamente valorizados pelo mercado do alto rendimento desportivo. Neste âmbito, a integração das valências existentes no ISMAI na oferta do CAR, será uma importante elemento estratégico para a captação de importantes mercados internacionais.

Existem no entanto algumas dimensões que devem ser capacitadas para melhorar o potencial competitivo para a internacionalização do CAR de Maia.

A tipologia e capacidade de alojamento atual não se encontra adaptada para responder às necessidades dos mercados internacionais. Durante o processo de avaliação e diagnóstico realizado foi transmitida a intenção, de colmatar essa lacuna com a criação / requalificação de novos espaços de alojamento.

A Câmara Municipal da Maia encara o desenvolvimento desportivo associado à presença do Centro de Alto Rendimento como um importante contributo para a dinamização do território.

A estratégia municipal para a cidade da Maia prevê o reforço do seu posicionamento como uma cidade desportiva. Para isso, têm sido feitos diversos esforços ao longo dos últimos anos em fomentar o desporto ativo no município e no desenvolvimento do desporto de base / formação.

A priorização desta estratégia descuroou as intenções de internacionalização por parte da entidade gestora do CAR, situação que levou a que não tenham sido efetuados esforços no âmbito da comunicação e promoção para mercados externos.

Denotam-se lacunas no âmbito da gestão de marketing que deverão ser ultrapassadas de forma a maximizar o seu potencial competitivo. A estrutura de gestão do CAR de Maia não se encontra atualmente capacitada para uma adequada comunicação e promoção internacional. Para garantir um maior potencial competitivo, será importante um maior conhecimento dos mercados internacionais e suas necessidades. Deverá existir um

maior acompanhamento das ofertas dos principais concorrentes, identificando e aplicando estratégias para garantir vantagens competitivas.

Para maximizar o potencial de captação de mercados internacionais, a promoção do CAR de Maia deverá pautar pela integração da sua multidisciplinaridade desportiva, ainda que ancorada nas modalidades do Atletismo, Ginástica e Ténis.

A realização de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. Pois para além de contribuir de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação do CAR, a presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a eventos deste tipo, significará importantes fenómenos de penetração da marca nos diferentes mercados estratégicos.

## **6.Avaliação e diagnóstico do CAR de Montemor-o-Velho**

Construído na baixa do Mondego, o Centro Náutico de Montemor-o-Velho oferece excelentes condições para a prática de canoagem, natação em águas abertas, remo e triatlo. Contudo o CAR apresenta diversas lacunas, o que condiciona fortemente o seu potencial competitivo (43 %).

**Tabela 27:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Montemor-o-Velho

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Gestão Económica e Financeira</b>	<b>36%</b>
<b>Marketing - Gestão Comercial</b>	<b>40%</b>
<b>Gestão da Inovação</b>	<b>50%</b>
<b>Estratégia e Gestão Global</b>	<b>42%</b>
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>42%</b>
<b>Gestão da Produção e Operações</b>	<b>47%</b>
<b>Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação</b>	<b>44%</b>
<b>Equipamentos e infraestruturas</b>	<b>55%</b>
<b>Alto Rendimento</b>	<b>46%</b>

Fonte: Elaboração própria

É na dimensão das infraestruturas e equipamentos que o Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho apresenta as suas vantagens competitivas (55 %). Os pavilhões e hangares encontram-se estrategicamente posicionados junto ao espelho de água, facilitando quer o armazenamento do equipamento necessário à prática desportiva quer o acesso ao local de treino.

No interior da infraestrutura do CAR existem ginásios e outros equipamentos de apoio ao treino dos atletas. No entanto, foi identificada a necessidade de substituição e melhoramento de alguns equipamentos. Por outro lado, também foi levantada a necessidade de melhorar aspetos fundamentais nomeadamente no que concerne às pistas, entre outras necessidades a construção de corta ventos de forma a proporcionar a paridade das condições competitivas em todas as pistas.

No mesmo sentido, estão também a ser desenvolvidos projetos para a construção e ampliação de estruturas e bancadas, proporcionando ao CAR as necessárias valências para a regular organização de provas internacionais.

A oferta do CAR de Montemor-o-Velho também é condicionada pela falta de serviços de alojamento e restauração, bem como serviços complementares essenciais à performance no Alto Rendimento, condicionando desta forma a competitividade do CAR (46 %).

A procura acontece também por segmentos que não o alto rendimento desportivo, tais como o desporto escolar, clubes locais e turismo desportivo internacional. Contudo o foco estratégico do CAR passa pela maximização do seu potencial no alto rendimento desportivo.

No entanto, a dependência de financiamento camarário para suportar os custos de funcionamento reduz a capacidade para a necessária capacitação da oferta, indiciando uma significativa falta de competitividade nesta dimensão (36 %). Este facto também influencia diretamente a esfera da gestão dos recursos humanos do CAR. Todos os funcionários do Centro de Alto Rendimento são funcionários da Câmara Municipal de Montemor-o-Velho, sendo que são em número insuficiente face às necessidades da operação do CAR.

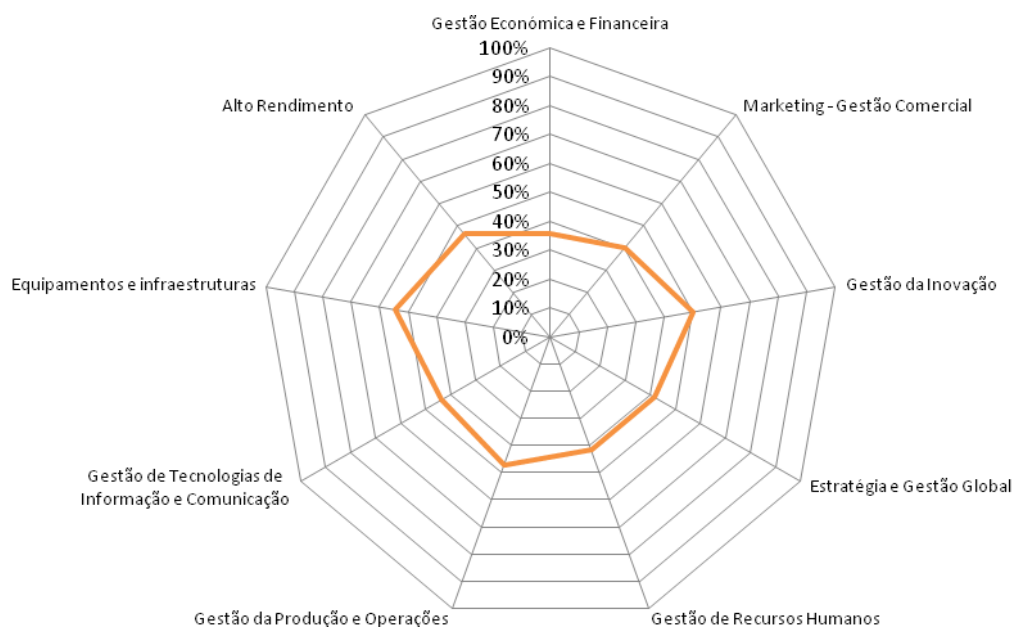
Ficou ainda estimado que a atual capacidade de produção e operação do CAR esteja entre (15 e 20 %) da capacidade potencial máxima, apresenta por isso um limitado potencial competitivo nesta dimensão (47 %).

Na vertente da gestão comercial - marketing o CAR de Montemor-o-Velho também apresenta algumas lacunas (40%). Não são levadas a efeito medidas próprias para a promoção externa, nem tão pouco ações de charme em momentos de realização de provas de carácter internacional realizadas no CAR. Contudo existem algumas vendas realizadas por agentes turísticos internacionais que colocam o produto remo em Montemor-o-Velho no mercado britânico.

Não existe um modelo implementando que permita identificar as diferentes necessidades dos clientes ou a sua satisfação.

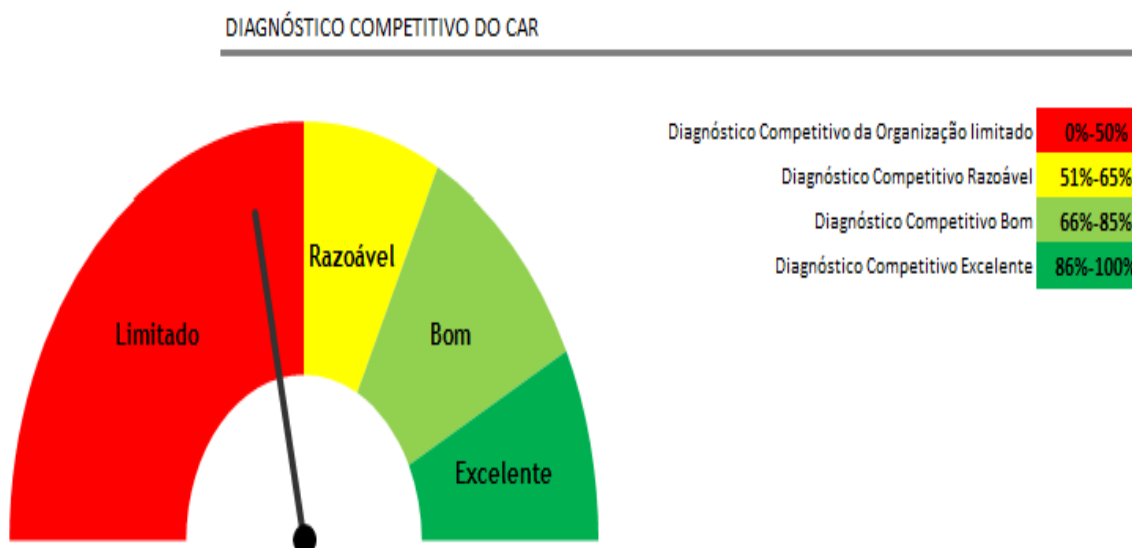
O CAR não possui um *webiste* próprio, no entanto está presente na rede social *facebook*.

**Gráfico 16:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Montemor-o-Velho



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 17:** Nível competitivo do CAR de Montemor-o-Velho



Fonte: Elaboração própria

## **Análise SWOT do CAR de Montemor-o-Velho**

É proposta uma análise da dimensão interna e externa do CAR de Montemor-o-Velho, identificando os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Montemor-o-Velho**

- Nível das infraestruturas e equipamentos;
- Multidisciplinidade da oferta proporcionada;
- Espelho de água de elevada qualidade;
- Presença de uma pista de recuperação;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva;
- Competitividade dos preços praticados;
- Historial na organização de competições e eventos internacionais;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades;

## **Pontos Fracos do CAR de Montemor-o-Velho**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Necessidade de melhorar os equipamentos de apoio ao alto rendimento desportivo;
- Oferta de uma maior tipologia de serviços técnicos de apoio ao alto rendimento desportivo na estrutura do CAR;
- Condicionantes naturais que afetam a paridade competitiva nas diferentes pistas do espelho de água;
- Nº de bancadas / lugares disponíveis;
- Ausência de infraestruturas adjacentes ao espelho de água que permitam uma melhor cobertura mediática em eventos e competições;
- Número insuficiente de recursos humanos na estrutura do CAR;
- Insuficiente disponibilidade nos horários de treino no CAR;
- Ausência de uma unidade de alojamento associada à ao CAR;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

## **Oportunidades para o CAR de Montemor-o-Velho**

- Construção de novas infraestruturas adjacentes ao espelho de água que permitam melhores condições para a organização de campeonatos e eventos internacionais;
- Enquadramento natural adjacente ao CAR;
- Integração de infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na região na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;

- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada a conquista do Campeonato da Europa de Futebol de 2016;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino e investigação - Universidade de Coimbra e Universidade de Aveiro;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR de Montemor-o-Velho**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes;
- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

## **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Montemor-o-Velho nos mercados externos**

Com a avaliação e diagnóstico realizado aos CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Montemor-o-Velho está dotado de infraestruturas atrativas e de qualidade que vão ao encontro das expectativas dos mercados internacionais. No entanto, foram identificadas necessidades para o melhoramento dos equipamentos de apoio ao alto rendimento desportivo, nomeadamente, nos ginásios do CAR.

O CAR de Montemor-o-Velho, assumindo-se como um Centro de Alto Rendimento multidisciplinar, vê na qualidade do seu espelho de água o grande fator de diferenciação da sua oferta. Palco para a realização de diversas provas / competições nacionais e internacionais, o espelho de água do CAR possui condições adequadas para a captação de mercados no âmbito do alto rendimento desportivo.

Contudo, deverão ser implementadas medidas que anulem o impacto do vento, evitando dessa forma algumas e pontuais condições de precaridade competitiva nas diferentes pistas do espelho de água. Esta dificuldade, ventos laterais, assume-se como uma importante barreira para a realização de provas internacionais de relevo.

A realização de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. Estas para além de contribuir de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação, a presença de atletas e comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a eventos deste tipo, significará importantes fenómenos de penetração da marca em diferentes mercados estratégicos.

Para a obtenção de vantagens competitivas para a realização deste tipo de competições internacionais, será estratégica a capacitação de estruturas ao longo das margens do espelho de água que permitam assim a presença de membros da comunicação social e das diferentes comitivas desportivas que usufruem do CAR.

Dada a procura crescente de serviços de apoio complementares, tais como medicina desportiva, nutrição, biomecânica, entre outros, torna-se forçoso a implementação deste tipo de elementos na oferta do CAR.

Não existindo atualmente uma estrutura no CAR capaz de fazer face a essas necessidades, deverá ser estratégica a criação de protocolos de parceria com outras entidades, com capacidade de prestar este tipo de serviços em regime de *outsourcing*, garantido a presença de uma oferta desportiva de alto rendimento mais compósita e competitiva.

Por outro lado, o desenvolvimento e promoção da Rede CAR Portugal poderá / deverá criar condições para a complementaridade dos serviços referidos, explorando e potenciando a proximidade geográfica entre os diferentes CAR da Rede.

Paralelamente ao CAR, o município possui interessantes infraestruturas e equipamentos desportivos no seu território, passíveis de ser integrados na oferta global do Centro de Alto Rendimento. A materialização desta estratégia na promoção externa de uma oferta mais compósita poderá repercutir-se em índices superiores de competitividade face à concorrência internacional.

Por outro lado, registando-se índices superiores de procura, será fundamental a integração de um maior número de recursos humanos qualificados na oferta global do CAR, mais enquadrados com as necessidades específicas destes segmentos de mercado.

A escassez de recursos humanos na estrutura do CAR foi uma das principais lacunas identificadas na oferta do CAR de Montemor-o-Velho.

A reduzida capacidade de operação registada advém maioritariamente da indisponibilidade de horários do CAR, sendo reduzido o número de recursos humanos a trabalhar no CAR. De referir ainda os recursos humanos do CAR são funcionários municipais, não possuindo qualificações necessárias para responder às necessidades específicas dos segmentos de mercado que procuram estes Centros.

A estrutura de gestão do CAR de Montemor-o-Velho não se encontra atualmente capacitada para uma adequada comunicação e promoção internacional. Para garantir um maior potencial competitivo, será importante um maior conhecimento dos mercados internacionais e suas necessidades. Deverá existir um adequado acompanhamento das

ofertas dos principais concorrentes, identificando e aplicando posteriormente estratégias que garantam vantagens competitivas.

## 7. Avaliação e diagnóstico do CAR do Pocinho

O Centro de Alto Rendimento do Pocinho foi construído de forma a responder às necessidades dos atletas de diferentes modalidades tais como o remo e canoagem, existindo ainda a possibilidade de introdução e desenvolvimento de outras modalidades.

Detentor de uma estrutura arquitetónica impar, o CAR do Pocinho beneficia de uma envolvente natural e cultural de elevado valor patrimonial e paisagístico.

Recentemente inaugurado, o CAR encontra-se longe de esgotar a capacidade instalada, apresentando um potencial competitivo razoável (57 %).

**Tabela 28:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR do Pocinho

Área Avaliada	Avaliação
Gestão Económica e Financeira	44%
Marketing - Gestão Comercial	50%
Gestão da Inovação	44%
Estratégia e Gestão Global	50%
Gestão de Recursos Humanos	54%
Gestão da Produção e Operações	86%
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	75%
Equipamentos e infraestruturas	95%
Alto Rendimento	52%

Fonte: Elaboração própria

É na dimensão das infraestruturas e equipamentos que o CAR apresenta o maior potencial atual competitivo (95 %). O edifício foi idealizado de forma a proporcionar excelentes condições e valências para os atletas de alto rendimento.

O CAR possui equipamento de vanguarda mundial, quer ao nível dos ginásios, alojamento, equipamento de restauração, acessibilidade e na componente audiovisual.

A criação e dinamização do Centro de Alto Rendimento do Pocinho são encarados como elementos preponderantes para a estratégia do desenvolvimento territorial.

A estratégia do CAR passa pelo foco na captação de segmentos de mercado inerentes ao alto rendimento desportivo. No entanto ainda não foi elaborado nenhum plano estratégico nesse sentido. Na realidade a gestão global do CAR revela, ainda, um potencial relativamente limitado (50 %), consequência do pouco tempo de atividade registado.

O CAR possui um ajustado número de colaboradores para um adequado funcionamento, podendo ainda aumentar o número de colaboradores face a um aumento da procura. É dada prioridade à contratação de recursos humanos da comunidade local. Atualmente nenhum dos 10 funcionários do CAR possui formação na área do desporto, o que condiciona o potencial competitivo desta dimensão (54 %).

A localização geográfica do CAR, dada a distancia para os principais centros urbanos nacionais, poderá a localização ser uma ameaça, especialmente se a rentabilização do espaço for a prioridade. Por outro lado, o clima, a qualidade do espelho de água, a segurança e tranquilidade da região são fatores de extrema importância para o sucesso da oferta.

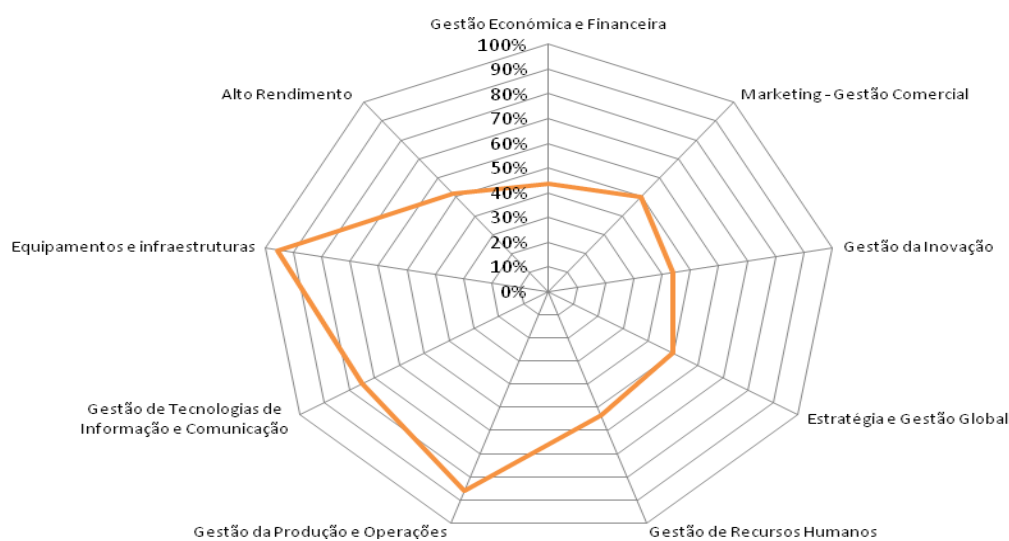
Na dimensão da oferta de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo, o CAR apresenta algumas fragilidades (52 %), dado que não oferece alguns serviços essenciais, condicionando dessa forma a maximização do treino dos atletas.

A proximidade e relação de parceria com a UTAD é uma oportunidade para a conceção de novos produtos e serviços a integrar na oferta do Centro de Alto Rendimento.

Ainda não existe um esforço de marketing para a identificação e captação de mercados-alvo internacionais, apesar de já existir alguns registos de operações com diferentes federações internacionais.

O Centro de Alto Rendimento do Pocinho possui uma plataforma *online* de comunicação (*website*) recém criada de boa qualidade.

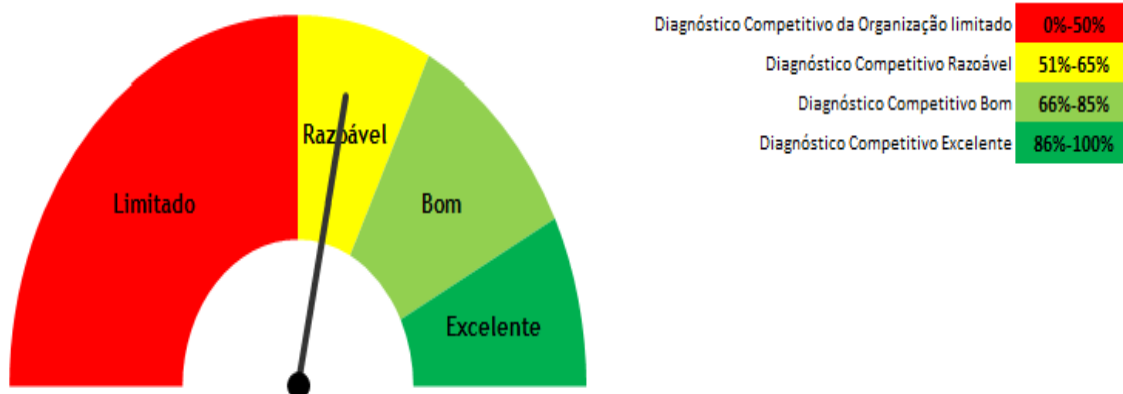
**Gráfico 18:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR do Pocinho



---

**Fonte:** Elaboração própria

**Gráfico 19:** Nível competitivo do CAR do Pocinho



Fonte: Elaboração própria

## Análise SWOT do CAR do Pocinho

A análise da dimensão interna e externa do CAR do Pocinho, identifica os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### Pontos Fortes do CAR do Pocinho

- Nível das infraestruturas e equipamentos;
- Multidisciplinariedade da oferta proporcionada;
- Espelho de água de elevada qualidade;
- Qualidade da unidade de alojamento;
- Qualidade da alimentação;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva – *outdoor*;
- Competitividade dos preços praticados;
- Contexto histórico e cultural da região;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

## **Pontos Fracos do CAR do Pocinho**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Fraca notoriedade internacional do CAR;
- Ausência de um maior número de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo na oferta do CAR;
- Recursos humanos sem formação desportiva;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

## **Oportunidades para o CAR do Pocinho**

- Abertura para a integração de novas modalidades desportivas na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente aos PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada as recentes conquistas desportivas em competições internacionais de relevo;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;

- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação tais como a UTAD;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR do Pocinho**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes;
- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR do Pocinho nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

A barragem do Pocinho, no rio Douro, veio criar um dos melhores planos de água do mundo para o treino do remo. Este desporto encontrou um lugar privilegiado para a sua prática, procurado por atletas nacionais e internacionais de nível olímpico. Os praticantes que aqui acorriam desde 2006 utilizaram durante vários anos as instalações desocupadas do antigo bairro dos trabalhadores da barragem como porto de abrigo, sem condições para atletas de alta competição.

As necessidades emergentes desse reconhecimento internacional tornaram imperativa a criação de um moderno centro para a prática do desporto, envolvendo um esforço

conjunto do Município, em articulação com o Governo e com a Federação Portuguesa de Remo. O resultado foi a criação de um projeto extenso e com perspectivas de uma expansão futura, aberto a outras modalidades que incluem agora também a canoagem, valorizando igualmente a prática e promoção do desporto para atletas com mobilidade reduzida (Município de Vila Nova de Foz Coa).

O Centro de Alto Rendimento do Pocinho está dotado de infraestruturas e equipamentos de vanguarda mundial.

O CAR do Pocinho, assumindo-se como um Centro de Alto Rendimento multidisciplinar, vê na qualidade do seu espelho de água o grande fator de diferenciação da sua oferta.

Este recurso natural associado aos excelentes equipamentos do CAR e à boa unidade de alojamento presente no CAR são elementos que aglutinam valor para a captação de estágios internacionais.

No entanto, com a procura crescente de serviços de apoio complementares ao alto rendimento desportivo, tais como medicina desportiva, nutrição, biomecânica, entre outros, levanta a necessidade de uma maior aposta na implementação deste tipo de elementos na oferta do CAR.

Não existindo atualmente uma estrutura no CAR capaz de fazer face a essas necessidades, deverá ser estratégica a criação de protocolos de parceria com outras entidades, com capacidade de prestar este tipo de serviços em regime de *outsourcing*, garantido a presença de uma oferta desportiva de alto rendimento mais compósita e competitiva.

A realização de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. Para além de contribuir de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação do CAR, a presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a eventos deste tipo, resultam em importantes fenómenos de penetração da marca em diferentes mercados estratégicos.

A Câmara Municipal do Pocinho encara o desenvolvimento desportivo associado à presença do Centro de Alto Rendimento como um importante contributo para a

dinamização do território. Sendo esta entidade a principal responsável para gestão do CAR, todo o investimento efetuado na sua capacitação é percecionado como um contributo para a diferenciação da oferta desportiva do município.

Por outro lado, registando-se índices superiores de procura, será fundamental a integração de um maior número de recursos humanos qualificados na oferta global do CAR, mais enquadrados com as necessidades específicas destes segmentos de mercado.

A estrutura de gestão do CAR do Pocinho não se encontra atualmente capacitada para uma adequada comunicação e promoção internacional. Para garantir um maior potencial competitivo, será importante um maior conhecimento dos mercados internacionais e suas necessidades. Deverá existir um maior acompanhamento das ofertas dos principais concorrentes, identificando e aplicando estratégias para garantir vantagens competitivas.

O Centro de Alto Rendimento do Pocinho possui condições de topo para o treino das modalidades de canoagem e remo. Oferece todas as valências necessárias para a captação de estágios internacionais, pelo que deverá existir um maior esforço na criação de estratégias de comunicação e promoção para os mercados internacionais. O foco nos diferentes pontos inerentes à gestão de marketing será vital para garantir melhores índices de potencial competitivo.

O CAR assume-se como um ponto de atração para desportistas internacionais, mas também como mais um marco de vanguarda, num país privilegiado na rota de turismo internacional de arquitetura, em pleno território classificado pela UNESCO com dois patrimónios mundiais: “Gravuras Rupestres do Vale do Côa” e “Alto Douro Vinhateiro”.

## **8.Avaliação e diagnóstico do CAR de Rio Maior**

Situado na cidade de Rio Maior, este Centro de Alto Rendimento Desportivo encontra-se inserido no complexo desportivo municipal (DESMOR).

Reconhecido como um dos melhores centros desportivos de Portugal, o CAR de Rio Maior tem vindo a denotar um crescimento da notoriedade em termos internacionais.

Entre os CAR que constituem a Rede Nacional de Centros de Alto Rendimentos, é o CAR que apresenta os melhores valores e melhor potencial competitivo (81%).

**Tabela 29:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Rio Maior

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Gestão Económica e Financeira</b>	<b>82%</b>
<b>Marketing - Gestão Comercial</b>	<b>71%</b>
<b>Gestão da Inovação</b>	<b>69%</b>
<b>Estratégia e Gestão Global</b>	<b>86%</b>
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>75%</b>
<b>Gestão da Produção e Operações</b>	<b>81%</b>
<b>Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação</b>	<b>94%</b>
<b>Equipamentos e infraestruturas</b>	<b>75%</b>
<b>Alto Rendimento</b>	<b>90%</b>

Fonte: Elaboração própria

Gerido por uma empresa municipal, o CAR de Rio Maior, possui uma baixa dependência financeira, evidenciando uma boa gestão com bons resultados na dimensão da gestão económica e financeira (82 %).

Existe um plano estratégico delineado que serve de base para toda a implementação estratégica, revelando um elevado índice competitivo nesta esfera (86 %).

Apesar do CAR possuir instalações e equipamento de bom nível e adequados para o alto rendimento desportivo (75 %), é na dimensão dos serviços de apoio ao alto rendimento que possui os seus principais elementos de diferenciação (90 %).

Estando integrado no Complexo Desportivo Municipal (DESMOR), o CAR de Rio Maior usufrui de todo um conjunto de serviços de apoio ao alto rendimento com elevado valor acrescentado. Serviços de apoio médico especializado, fisioterapia, biomecânica, massagens, nutricionismo, são alguns dos serviços complementares disponibilizados pelo CAR.

Foi porém identificada a necessidade de melhorar a componente do alojamento, apostando na sua modernização.

O serviço de restauração possui uma elevada qualidade, sendo frequentemente reconhecido como uma grande mais-valia.

No âmbito da gestão comercial e marketing o CAR de Rio Maior apresenta também um potencial competitivo razoável (71 %), realizando estudos de mercado, ainda que de forma esporádica, e implementando medidas estratégicas para a fidelização dos clientes de mercados internacionais. É porém reconhecida a necessidade de melhorar a vertente da promoção internacional.

O CAR possui um adequado número de colaboradores, possuindo uma bom rácio de funcionários com formação desportiva.

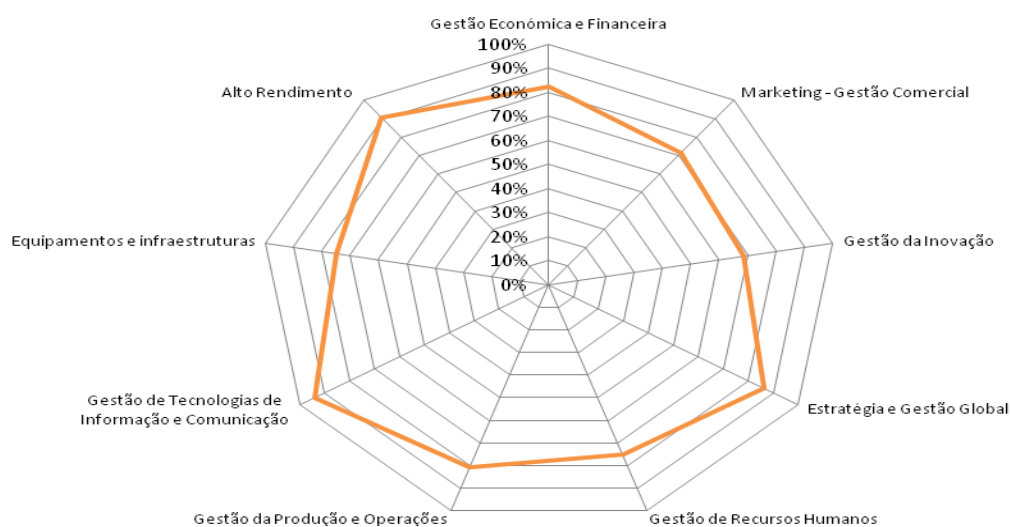
São diversos os protocolos com universidades nacionais visando a inserção de atletas residentes nos seus diferentes planos curriculares.

Por outro lado, existe também uma aposta na componente da inovação e investigação, são diversos os projetos já realizados com especial destaque para a parceria com a Escola Superior de Desporto de Rio Maior do Instituto Politécnico de Santarém.

A atual capacidade de produção encontra-se perto da capacidade máxima, indiciando uma boa gestão de operações (86 %).

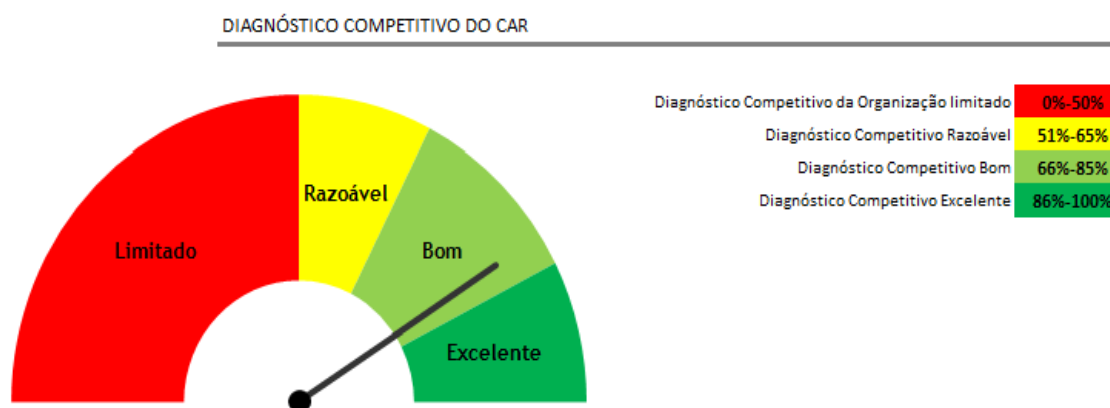
O CAR de Rio Maior possui uma plataforma *online* (*website*) de elevada qualidade, estando também bem representado nas redes sociais.

**Gráfico 20:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Rio Maior



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 21:** Nível competitivo do CAR de Rio Maior



Fonte: Elaboração própria

## Análise SWOT do CAR de Natação de Rio Maior

A análise da dimensão interna e externa do CAR de CAR de Natação de Rio Maior, permitiu identificar os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

## **Pontos Fortes do CAR de CAR de Natação de Rio Maior**

- Nível das infraestruturas e equipamentos para as diferentes modalidades promovidas;
- Multidisciplinidade da oferta proporcionada pela integração do CAR no complexo desportivo municipal / DESMOR.
- Integração de infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na DESMOR na oferta do CAR;
- Notoriedade internacional da qualidade dos serviços prestados pela DESMOR;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva;
- Competitividade dos preços praticados;
- Equipa de recursos humanos presentes na estrutura do CAR;
- Oferta de serviços técnicos de apoio ao alto rendimento desportivo;
- Foco na inovação como fator de diferenciação da oferta do CAR;
- Parceria com a Universidade de Desporto de Rio Maior;
- Capacidade para a realização de eventos desportivos;
- Cultura desportiva da cidade de Rio Maior;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

## **Pontos Fracos do CAR de Natação de Rio Maior**

- Necessidade de modernizar a unidade de alojamento associada à oferta do CAR;
- Promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

## **Oportunidades para o CAR de Natação de Rio Maior**

- Integração de infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na região na oferta do CAR;

- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada a conquista de relevantes competições desportivas internacionais;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação tais como a Universidade do Porto, Universidade de Aveiro e Universidade de Coimbra;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR de Natação de Rio Maior**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes;

- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

## **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Natação de Rio Maior nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR nacionais, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Natação de Rio Maior está dotado de infraestruturas atrativas e de elevada qualidade que vão ao encontro das expectativas dos mercados internacionais, para as diferentes modalidades promovidas.

O CAR de Natação de Rio Maior assume-se como um CAR especializado nas modalidades de natação. Contudo, sediado na DESMOR, existem as condições necessárias para a elaboração de uma oferta desportiva mais compósita, pela integração de outras modalidades, de onde se destacam o futebol e triatlo.

No entanto o Complexo Desportivo de Rio Maior está preparado para receber estágios desportivos de outras modalidades. Em Rio Maior existe uma procura efetiva de equipas desportivas de todas as modalidades de pavilhão como o basquetebol, futsal, andebol, voleibol, corfebol, danças desportivas, mas também de futebol ou voleibol de praia, de atletismo nas suas várias modalidades e de lutas como o *karaté*, o judo ou o taekwondo (DESMOR).

A DESMOR encontra-se ainda preparada para receber estágios de equipas de ciclismo, rugby, esgrima, tiro ao arco ou pentatlo moderno.

O CAR de Rio Maior prima pelo desenvolvimento e promoção de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo nos seus programas de ofertas desportivas. Existe uma grande proximidade sinérgica com a componente de investigação e inovação, tendo vindo a ser desenvolvidos produtos / serviços de elevado valor acrescentado, altamente

valorizados pelo mercado do alto rendimento desportivo, que garantem um posicionamento competitivo de destaque para o CAR.

A dimensão dos recursos humanos do CAR de Rio Maior também denota uma ótima avaliação. O CAR possui recursos humanos altamente qualificados nas diferentes áreas associadas à gestão e operação de um centro de alto rendimento desportivo, o que garante um importante valor acrescentado na sua oferta.

Da mesma forma, a gestão do CAR prima pela estabilidade dos seus recursos humanos nos seus quadros laborais, garantindo desta forma a criação de um maior compromisso por parte dos seus colaboradores para com a missão do CAR e, por outro lado, a criação de um grande espírito de proximidade entre *staff* e clientes.

Existem no entanto algumas dimensões que devem ser capacitadas para melhorar o potencial competitivo para a internacionalização do CAR de Rio Maior.

Denotam-se lacunas no âmbito da gestão de marketing que deverão ser ultrapassadas de forma a maximizar o seu potencial competitivo. Para garantir um maior potencial competitivo, será importante um maior conhecimento dos mercados internacionais e suas necessidades. Deverá existir um maior acompanhamento das ofertas dos principais concorrentes, identificando e aplicando estratégias para garantir vantagens competitivas.

Para maximizar o potencial de captação de mercados internacionais, a promoção do CAR de Natação de Rio Maior deverá pautar pela promoção de todo o complexo da DESMOR e das suas valências associadas.

## **9.Avaliação e diagnóstico do CAR de Surf de Nazaré**

Localizado na Nazaré, o Centro de Alto Rendimento da Nazaré usufrui da notoriedade associada à marca Nazaré enquanto destino para a prática de modalidades de *surfing*, o destaque vai para a variante - ondas grandes.

Atualmente o CAR não apresenta todos os serviços necessários para a captação de segmentos de mercado associados ao mercado do alto rendimento desportivo, contudo e ainda assim foi diagnosticado um potencial competitivo razoável (56 %).

**Tabela 30:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Surf de Nazaré

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
Gestão Económica e Financeira	54%
Marketing - Gestão Comercial	53%
Gestão da Inovação	53%
Estratégia e Gestão Global	53%
Gestão de Recursos Humanos	60%
Gestão da Produção e Operações	61%
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	50%
Equipamentos e infraestruturas	73%
Alto Rendimento	56%

Fonte: Elaboração própria

O CAR detém uma estrutura arquitetónica bastante atrativa e privilegiadamente localizada. Possui um ginásio bem equipado, ainda que tenha sido identificado a necessidade de dotar o mesmo com algum equipamento mais técnico. Possui uma cozinha bem equipada e unidades de alojamento no interior da sua infraestrutura, mas não totalmente enquadradas com as necessidades específicas do segmento do alto rendimento desportivo, dado que os quartos partilhados não colhem interesse junto da maioria dos atletas adultos. Ainda assim, na dimensão das infraestruturas e equipamentos apresenta um bom potencial competitivo (73 %).

O público-alvo atual está focado nas camadas jovens das diferentes modalidades de *surfing*. Estão a ser criadas medidas estratégicas para a oferta de outras tipologias de alojamento de forma a conseguir captar os segmentos de mercado pretendidos.

A Comissão de Gestão Local do CAR reconhece que o mesmo ainda não se encontra totalmente preparado para a adequada captação de segmentos de alto rendimento desportivo, ainda que seja essa a sua missão.

O Centro de Alto Rendimento da Nazaré possui alguns serviços de valor acrescentado para o alto rendimento, tais como um sistema de vídeo para a monitorização e avaliação da performance dos atletas. No entanto, na vertente do alto rendimento no *surfing* o

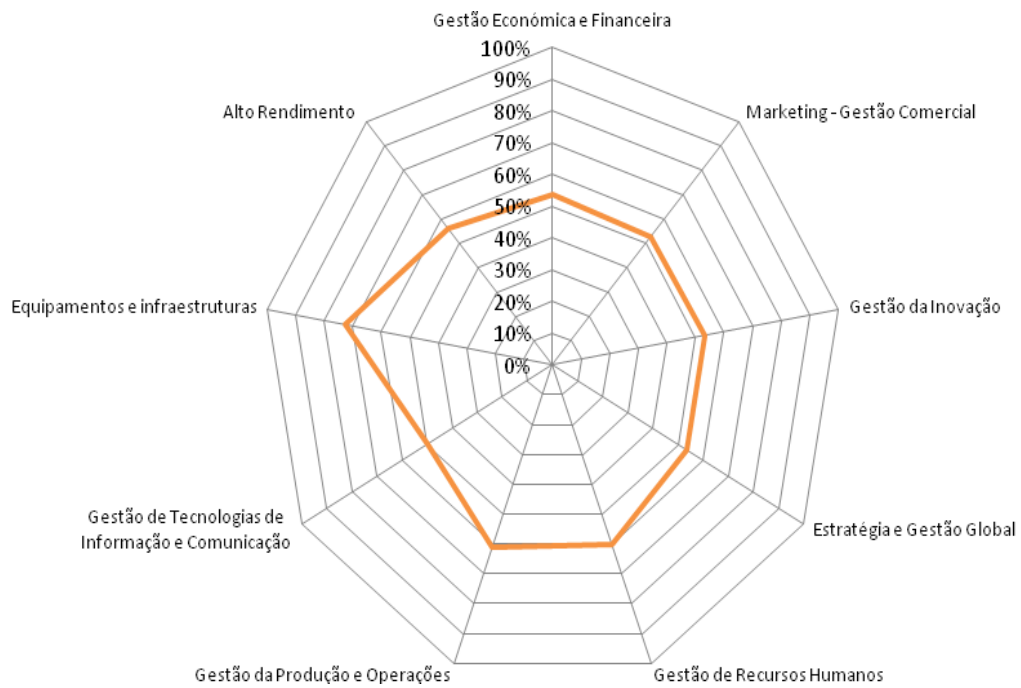
fator crítico de sucesso está focado na qualidade das ondas, clima e segurança, elementos patentes na oferta da Nazaré. Estão também a ser desenvolvidas algumas parcerias com entidades da região com o intuito de melhorar a oferta de serviços vários, ainda assim apresenta um potencial atual competitivo bastante razoável para esta dimensão específica (56 %).

Os recursos humanos pertencem à empresa municipal Nazaré Qualifica. Atualmente o CAR apresenta um adequado número de funcionários para fazer face à procura. É dada preferência aos recursos humanos da região, com qualificações e valores que se enquadrem com a missão e visão estratégica do Centro de Alto Rendimento. Existe também a possibilidade de inserção de novos recursos humanos caso o desenvolvimento da atividade do CAR assim o justifique. Esta dimensão possui um potencial competitivo razoável (60 %).

De forma a fazer face aos custos associados a toda a gestão do CAR, é dada prioridade à rentabilização do CAR e das suas unidades de alojamento. Dado que não apresenta sustentabilidade económica / financeira, os encargos são suportados pela Câmara Municipal da Nazaré. Contudo, a presença e desenvolvimento do CAR é tido como um elemento estratégico para a o desenvolvimento e posicionamento do município, pelo que os custos inerentes ao CAR são encarados como um investimento, existindo ainda abertura para a realização de investimento complementar no futuro. Esta esfera denota assim igualmente um potencial competitivo razoável (54 %).

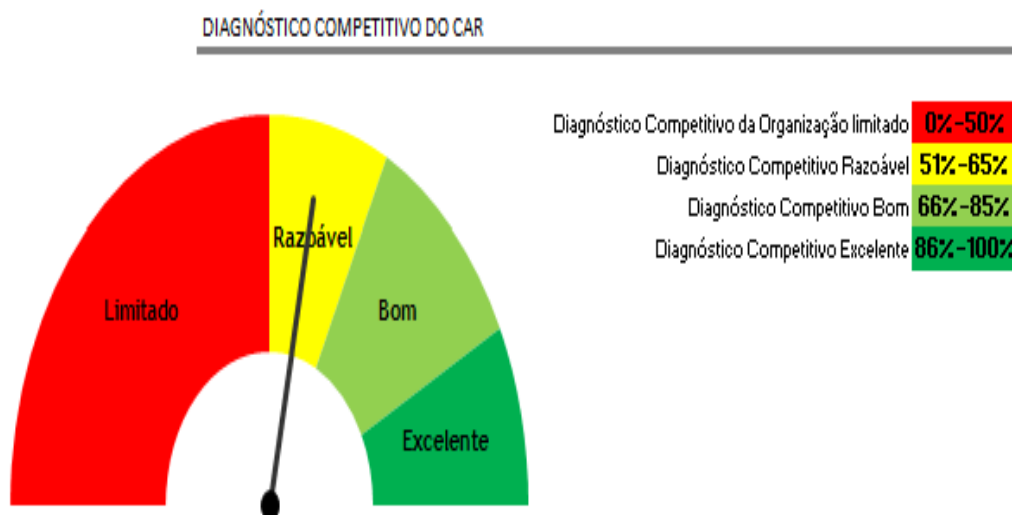
Um dos pontos fracos identificados resulta da ausência de uma estratégia de promoção. Porém esta questão está a ser trabalhada por associação às marcas “Nazaré” e “Praia Norte”, com destaque para a realização de diferentes eventos e provas internacionais, bem como a ligação ao surfista de ondas gigantes Garrett Mcnamara. O CAR não possui presença em redes sociais, contudo está a construir um *website* próprio.

**Gráfico 22:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Surf de Nazaré



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 23:** Nível competitivo do CAR de Surf de Nazaré



## **Análise SWOT do CAR de Surf de Nazaré**

A análise da dimensão interna e externa do CAR de Surf de Nazaré, identifica os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Surf de Nazaré**

- Atratividade do CAR;
- Nível das infraestruturas e equipamentos;
- Qualidade das ondas para a prática de modalidades de *surfing*;
- Localização geográfica;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva – *Surfing*;
- Competitividade dos preços praticados;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

### **Pontos Fracos do CAR de Surf de Nazaré**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Fraca notoriedade internacional do CAR;
- Unidade de alojamento pouco enquadrada com as necessidades para o segmento do alto rendimento desportivo;
- Necessidade de apetrechamento do ginásio do CAR;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

## **Oportunidades para o CAR de Surf de Nazaré**

- Integração do surf como modalidade Olímpica;
- Integração da modalidade do Skate na oferta do CAR;
- Integração de infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na região na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Portugal enquanto destino de referência para a prática de Surf;
- Realização de uma oferta integrada entre os 4 CAR de Surf nacionais;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada as recentes conquistas desportivas em competições internacionais de relevo;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação tais como o Instituto Politécnico de Leiria;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

## **Ameaças para o CAR de Surf de Nazaré**

- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para o acesso a mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de novos concorrentes;
- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Surf de Nazaré nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

Na oferta de alto rendimento associado às modalidades de *surfing* a componente mais valorizada está centrada na presença de ondas de qualidade, que exigem diferentes requisitos técnicos. Os CAR associados a estas modalidades deverão portanto oferecer valências / serviços complementares em torno do recurso primariamente valorizado, nomeadamente a onda.

A Nazaré oferece excelentes possibilidades para a prática de modalidades de *surfing*, com destaque para o Surf de ondas grandes. A Nazaré possui uma deformação geológica submarina denominada de “Canhão da Nazaré” localizada a escassos 500 metros da sua costa. Este fenómeno geológico propicia a formação de ondas gigantes em períodos de forte ondulação.

Estas ondas, que podem atingir alturas superiores a 40 metros, passaram a possuir uma grande notoriedade internacional, quando surfistas como o norte-americano Garreth McNamara realizaram tentativas para as surfar. Este último conseguiu mesmo colocar a onda da Nazaré por duas ocasiões no *Guinness world records* ao ter conseguido surfar com sucesso, primeiro no ano de 2011 e depois em 2013, ondas gigantes com 23 e 30 metros de altura, respetivamente.

O Centro de Alto Rendimento de Surf de Nazaré possui como missão a oferta de serviços complementares que visem a dotação técnica de modalidades de atletas de alto rendimento associados não só às ondas gigantes, mas também para outras vertentes do *surfing*. O território da Nazaré possui uma oferta de diferentes tipos de ondas, permitindo a presença de atletas com diferentes motivações / necessidades no âmbito do alto rendimento.

O CAR de Surf de Nazaré está dotado de infraestruturas atrativas e de elevada qualidade que vão ao encontro das expectativas dos mercados internacionais. Ao nível dos equipamentos também se encontra bem apetrechado, apesar de existir margem para a sua capacitação.

Relativamente à unidade de alojamento do CAR, a tipologia oferecida não está direcionada para as necessidades do mercado do alto rendimento desportivo. O CAR apenas disponibiliza quartos de camaratas, mais indicadas para a captação de públicos mais jovens e/ou de formação.

Será estratégica a realização de parcerias com unidades de alojamento existentes no território, integrando-as na oferta promocional do CAR, melhorando assim o potencial competitivo para a captação dos mercados pretendidos.

O CAR possui alguns serviços de apoio ao alto rendimento desportivo, podendo / devendo também ser complementados de forma a diferenciar a sua oferta.

Não tendo ainda sido realizadas medidas de promoção direcionadas para a internacionalização do CAR, estas deverão pautar pelo foco nos recursos naturais do território, com destaque óbvio para as ondas da Nazaré, mas também para a qualidade das suas praias e autenticidade cultural existente.

A realização de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. Para além de contribuir de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação do CAR, a presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a eventos deste tipo, resultam em importantes fenómenos de penetração da marca em diferentes mercados estratégicos.

Paralelamente ao CAR, o município possui interessantes infraestruturas e equipamentos desportivos no seu território, passíveis de ser integrados na oferta global do Centro de Alto Rendimento. A materialização desta estratégia na promoção externa de uma oferta mais compósita poderá repercutir-se em índices superiores de competitividade face à concorrência internacional.

## 10. Avaliação e diagnóstico do CAR de Surf de Peniche

Inicialmente idealizado apenas para a modalidade de surf contudo abrange outras modalidades de *surfing* e natação em águas abertas.

Localizado num dos expoentes máximos do surf em Portugal, o Centro de Alto Rendimento de Peniche oferece um espaço arquitetónico atrativo e moderno. Apresenta no entanto um potencial competitivo limitado (47 %).

**Tabela 31:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Surf de Peniche

Área Avaliada	Avaliação
Gestão Económica e Financeira	39%
Marketing - Gestão Comercial	49%
Gestão da Inovação	41%
Estratégia e Gestão Global	44%
Gestão de Recursos Humanos	50%
Gestão da Produção e Operações	56%
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	50%
Equipamentos e infraestruturas	64%
Alto Rendimento	48%

Fonte: Elaboração própria

Maioritariamente requisitado pela federação de surf portuguesa, o Centro de Alto Rendimento de Peniche tem como principal fator de diferenciação a qualidade e diferentes tipologias de ondas em torno da península de Peniche.

Peniche tem vindo a ser palco da realização de uma das etapas mais importantes do circuito mundial do campeonato de surf. A procura de surfistas por este destino tem vindo a aumentar exponencialmente e a marca Peniche é cada vez mais reconhecida internacionalmente.

Contudo o CAR de Peniche não tem conseguido capitalizar o potencial inerente ao posicionamento alcançado por Peniche.

Tal como os restantes CAR de Surf da Rede CAR Portugal, o Centro de Alto Rendimento de Peniche apresenta lacunas na vertente da oferta do alojamento, pois a oferta existente não se enquadra com as necessidades do segmento do alto rendimento desportivo.

Existe também um défice significativo resultante dos equipamentos e serviços de apoio ao alto rendimento, necessitando de apetrechamento vários para que possa ser competitivo (48 %). A localização do CAR não acompanha as outras vantagens competitivas, pois encontra-se relativamente afastado das principais praias da península. Na região tem surgido paralelamente diversos empreendimentos com melhores condições de alojamento e restauração para os atletas de *surfing*, alguns com presença de serviços de apoio ao alto rendimento, tais como ginásios, talassoterapia, massagens e até mesmo fisioterapia desportiva.

A Comissão de Gestão Local do CAR não vê o alto rendimento como prioridade para o CAR, mas sim a promoção do território e a rentabilidade económica do equipamento, nomeadamente para contrariar o balanço económico-financeiro negativo que tem sido recorrente.

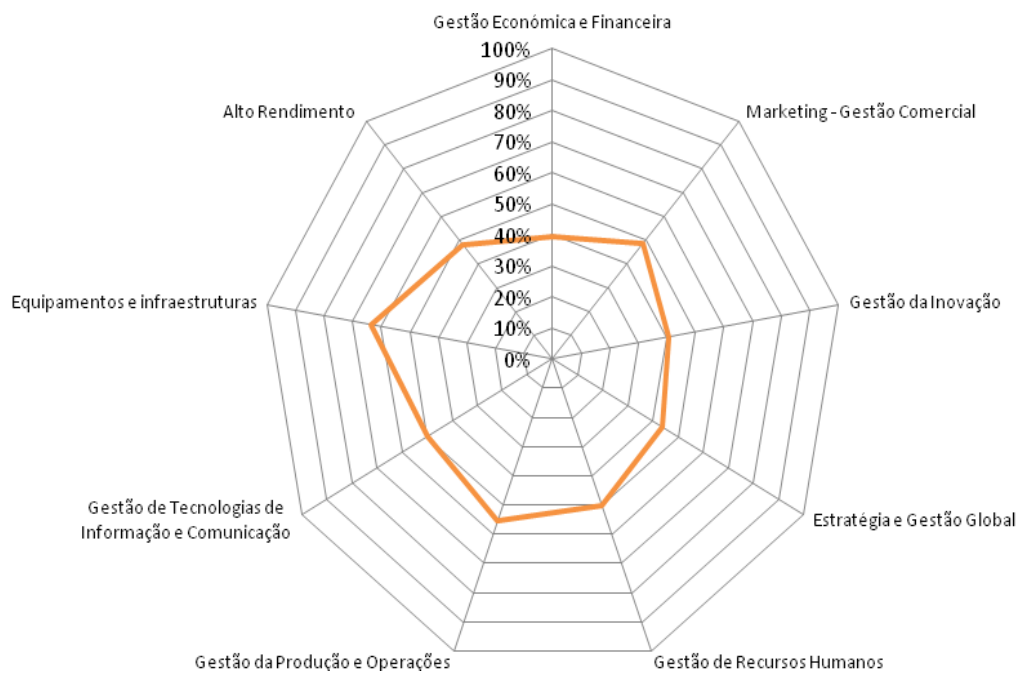
O CAR não só não possui recursos humanos próprios como apenas abre as portas quando existem reservas. Os recursos humanos que desenvolvem atividade no CAR estão destacados pela Câmara Municipal de Peniche.

Na dimensão da gestão comercial-marketing o CAR revela várias fragilidades. Não realiza ou define medidas para a captação de mercados estratégicos, nem tão pouco identifica as necessidades dos mesmos. Não é realizado contactos no pós-venda nem registado o perfil dos clientes. São no entanto aplicados inquéritos de satisfação aos clientes do CAR.

É notório o alheamento das comunidades locais face ao Centro de Alto Rendimento de Peniche, contudo tem sido desenvolvido algum trabalho junto da comunidade para inverter essa tendência. Naquele sentido estão a ser realizados esforços para a criação de ofertas que integrem as comunidades, nomeadamente com a oferta de aulas de surf a pessoas com mobilidade reduzida, a seniores, e outras atividades de responsabilidade social.

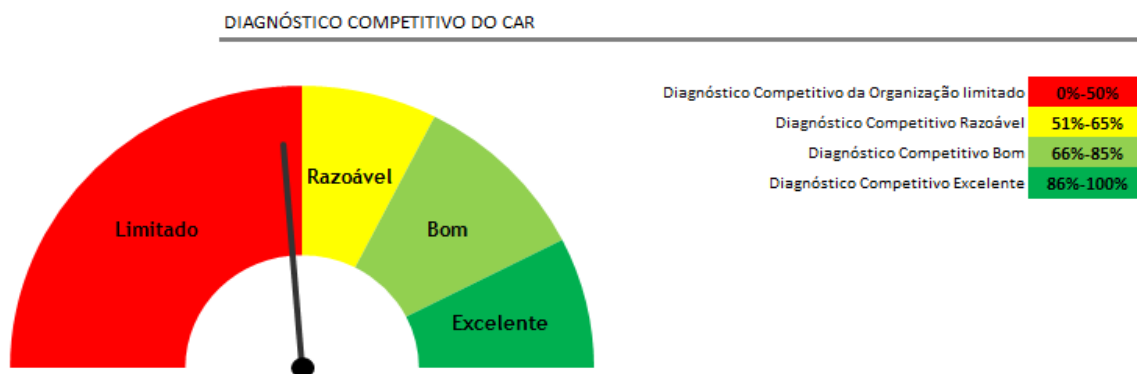
O CAR de Peniche não possui *website* mas possui presença na rede social *Facebook*, ainda que a sua atualização aconteça apenas de forma esporádica.

**Gráfico 24:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Surf de Peniche



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 25:** Nível competitivo do CAR de Surf de Peniche



Fonte: Elaboração própria

## Análise SWOT do CAR de Surf de Peniche

A análise da dimensão interna e externa do CAR de Surf de Peniche, identifica os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Surf de Peniche**

- Atratividade do CAR;
- Qualidade das ondas para a prática de modalidades de *surfing*;
- Presença das ondas altamente valorizadas pela procura internacional - “Supertubos”;
- Qualidade das praias de Peniche;
- Presença de ondas de diferentes tipologias em redor da península de Peniche e regiões adjacentes;
- Localização geográfica - Peniche;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva – *Surfing*;
- Competitividade dos preços praticados;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

### **Pontos Fracos do CAR de Surf de Peniche**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Dificuldade na elaboração de um plano estratégico bem definido para o CAR por parte da comissão de gestão local;
- Fraca notoriedade internacional do CAR;
- Unidade de alojamento pouco enquadrada com as necessidades para o segmento do alto rendimento desportivo;
- Necessidade de apetrechamento do ginásio do CAR;
- Inexistência de uma equipa fixa de recursos humanos no CAR;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

## Oportunidades para o CAR de Surf de Peniche

- Integração do surf como modalidade Olímpica;
- Notoriedade crescente de Peniche como a cidade associada ao Surf – Capital da Onda;
- Continuidade na organização da etapa do campeonato do mundo de Surf em Peniche;
- Integração da modalidade do Skate na oferta do CAR;
- Integração de modalidades como o *paddle*, *windsurf* e *kitesurf* na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Portugal enquanto destino de referência para a prática de Surf;
- Realização de uma oferta integrada e complementar entre os 4 CAR de Surf nacionais;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada as recentes conquistas desportivas em competições internacionais de relevo;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividade desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação tais como o Instituto Politécnico de Leiria e a Escola Superior de Desporto de Rio Maior;

- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR de Surf de Peniche**

- Concorrência instalada no município de Peniche com elevado potencial competitivo;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para o acesso a mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Surf de Peniche nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

Na oferta de alto rendimento associado às modalidades de *surfing* a componente mais valorizada está centrada nas ondas de qualidade e que exijam diferentes requisitos técnicos. Os CAR associados a estas modalidades deverão portanto oferecer valências / serviços complementares em torno do recurso primariamente valorizado, nomeadamente a onda.

Peniche oferece condições ímpares para a prática de modalidades de *surfing*, com destaque para a presença de ondas de uma tipologia mais técnica (supertubos), muito valorizadas pela procura internacional. Este tipo de ondas é bastante incomum no continente Europeu, e até mesmo a nível mundial, realidade essa que tem vindo a suportar a realização de uma etapa do campeonato do mundo de surf na península de Peniche.

O elevado número de praias que circundam a cidade de Peniche e as condições geoclimáticas da região, leva a que a prática da modalidade do surf seja possível praticamente todos os dias do ano.

O Centro de Alto Rendimento de Surf de Peniche foi inicialmente idealizado para satisfazer as necessidades dos atletas de alto rendimento desportivo do Surf. No entanto, a indefinição estratégica presente na gestão global do CAR tem levado à priorização de rentabilização do CAR a partir da promoção da sua unidade de alojamento, não dando ênfase à captação de atletas de segmentos superiores.

O CAR de Surf de Peniche apresenta uma infraestrutura bastante atrativa e de qualidade. No entanto, necessita ser apetrechado com equipamentos de apoio ao alto rendimento desportivo.

Relativamente à unidade de alojamento do CAR, a tipologia oferecida não está direcionada para as necessidades do mercado do alto rendimento desportivo. O CAR apenas disponibiliza quartos com camaratas, tipologia mais indicada para a captação de públicos mais jovens e/ou de formação.

Será estratégica a realização de parcerias com unidades de alojamento do território, integrando-as na oferta promocional do CAR, melhorando assim o potencial competitivo para a captação dos mercados pretendidos.

O CAR deverá também apostar na oferta de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo de forma a conseguir diferenciar a sua oferta do elevado número de concorrentes com a mesma tipologia de oferta, presente na região. Não possuindo uma estrutura atual capaz de oferecer este tipo de serviços, será estratégica a sua integração na sua oferta, beneficiando da proximidade geográfica com outros centros de alto rendimento da Rede CAR Portugal, como são os casos do CAR de Surf de Nazaré, do CAR de Rio Maior e do CAR de Badminton de Caldas da Rainha.

Não tendo ainda sido realizadas medidas de promoção direcionadas para a internacionalização do CAR, estas deverão pautar pelo foco nos recursos naturais do território, com destaque óbvio para as ondas de Peniche, mas também para a qualidade das suas praias e autenticidade cultural existente.

A realização de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. A realização da etapa do campeonato do mundo de Surf realizada em Peniche deverá ser encarada como uma enorme contributo potencial para a dinamização de toda a estrutura do CAR. A associação do CAR de Surf de Peniche à realização de outros eventos desportivos realizados no território também ser fundamental, numa fase em que o CAR não possui condições / ferramentas próprias para a sua promoção nos mercados estratégicos. A presença destes eventos, para além de contribuírem de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação do CAR, a presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a eventos deste tipo, resultam em importantes fenómenos de penetração da marca em diferentes mercados estratégicos.

## 11. Avaliação e diagnóstico do CAR de São Jacinto

Localizado em São Jacinto, no município de Aveiro, este Centro de Alto Rendimento iniciou recentemente a sua atividade.

Dedicado às modalidades de *surfing*, é o Centro de Alto Rendimento que apresenta o menor potencial atual de competitividade da Rede Nacional (33 %).

**Tabela 32:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Surf de São Jacinto

Área Avaliada	Avaliação
Gestão Económica e Financeira	25%
Marketing - Gestão Comercial	28%
Gestão da Inovação	25%
Estratégia e Gestão Global	34%
Gestão de Recursos Humanos	41%
Gestão da Produção e Operações	44%
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	31%
Equipamentos e infraestruturas	43%
Alto Rendimento	35%

Fonte: Elaboração própria

O Centro de Alto Rendimento de Surf de São Jacinto, vocacionado para as modalidades de *surfing*, é o CAR que apresenta, dada a sua juventude, menor notoriedade entre os demais CAR da Rede Nacional.

Este CAR não possui equipamentos de ginásio de apoio ao alto rendimento, estando dependente da realização de futuros protocolos de parceria com um espaço de ginásio localizado nas suas redondezas.

Tal como os restantes CAR de *Surfing*, a oferta de alojamento não está enquadrada com a realidade das necessidades do alto rendimento desportivo.

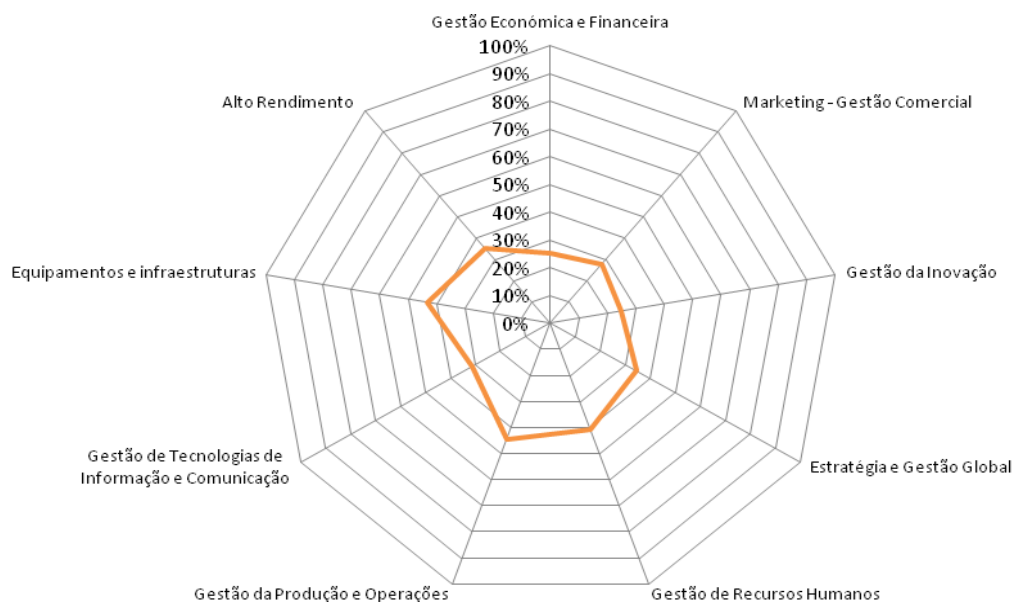
O CAR encontra-se relativamente próximo da praia onde se desenvolve o treino, contudo as ondas apresentam alguma fragilidade quer na qualidade quer na consistência comparativamente aos demais CAR de *surfing*. Também não existe a oferta de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo, revelando um limitado potencial nesta dimensão (35 %).

A localização de São Jacinto também pode significar algumas desvantagens competitivas face à concorrência direta. A deslocação para aquele território está condicionada por fatores vários, nomeadamente pela distância a percorrer desde das principais vias de acesso até a São Jacinto, isto se o transporte for em veículo automóvel, de horários se o recurso passar pelo *ferryboat*.

A gestão da vertente económica e financeira, tal como a gestão dos recursos humanos do Centro de Alto Rendimento, está a cargo da Câmara Municipal de Aveiro, existindo grandes condicionamentos quer para o apetrechamento do CAR quer para a disponibilização de recursos humanos.

Ainda não existe uma linha estratégica bem definida, nem estudos de mercado / marketing desenvolvidos.

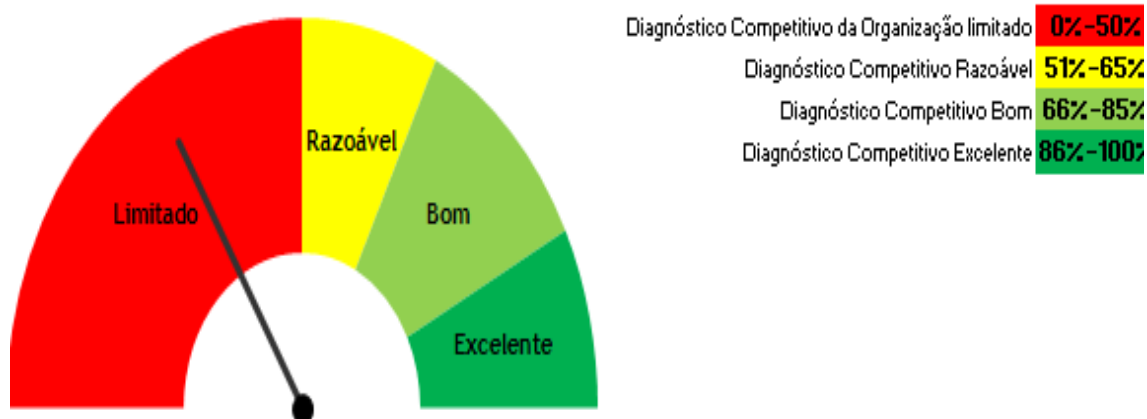
O CAR de São Jacinto não possui *website* próprio nem se encontra presente nas redes sociais.



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 27: Nível competitivo do CAR de Surf de São Jacinto

DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DO CAR



Fonte: Elaboração própria

## **Análise SWOT do CAR de Surf de São Jacinto**

A análise da dimensão interna e externa do CAR de Surf de São Jacinto, identifica os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Surf de São Jacinto**

- Qualidade das ondas para a prática de modalidades de *surfing*;
- Qualidade das praias de São Jacinto;
- Oferta de uma tipologia de onde diferente da dos restantes CAR de Surf da Rede CAR Portugal;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva – *Surfing*;
- Historial de São Jacinto como palco de realização de provas internacionais de Surf;
- Competitividade dos preços praticados;
- Segurança;
- Hospitalidade.

### **Pontos Fracos do CAR de Surf de São Jacinto**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Dificuldade na elaboração de um plano estratégico bem definido para o CAR por parte da comissão de gestão local;
- Notoriedade internacional do CAR inexistente;
- Unidade de alojamento pouco enquadrada com as necessidades para o segmento do alto rendimento desportivo;
- Ausência de ginásio do CAR dentro do CAR;
- Limitada capacidade para a contratação / integração de recursos humanos;
- Inexistência de promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing que permitam identificar um posicionamento competitivo estratégico;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

## **Oportunidades para o CAR de Surf de São Jacinto**

- Integração do surf como modalidade Olímpica;
- Integração da modalidade do Skate na oferta do CAR;
- Integração de modalidades como o *paddle*, *windsurf* e *kitesurf* na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Portugal enquanto destino de referência para a prática de Surf;
- Realização de uma oferta integrada e complementar entre os 4 CAR de Surf nacionais;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada as recentes conquistas desportivas em competições internacionais de relevo;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação tais como a Universidade de Aveiro;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

## **Ameaças para o CAR de Surf de São Jacinto**

- Menor competitividade na oferta em comparação com os restantes CAR de Surf nacionais;

- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para o acesso a mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Surf de São Jacinto nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR que fazem parte da Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

Na oferta de alto rendimento associado às modalidades de *surfing* a componente mais valorizada está centrada na presença de ondas de qualidade, com diferentes requisitos técnicos. Os CAR associados a estas modalidades deverão portanto oferecer valências / serviços complementares em torno do recurso mais valorizado, ou seja as ondas.

São Jacinto já foi um destino escolhido para a realização de provas internacionais de surf, o que atesta ainda assim a qualidade e potencial das ondas, este factor valoriza indelevelmente a oferta do CAR de Surf de São Jacinto.

A oferta nacional no âmbito das modalidades de *Surfing* tem vindo a desenvolver-se exponencialmente, sendo esta oferta entendida por muitos territórios como a grande mais-valia do território, permitindo a diferenciação e dinamização desses mesmos territórios.

A força concorrencial tem assim vindo a aumentar ao longo dos últimos anos. Para além da presença de centros de alto rendimento desportivos específicos para o desenvolvimento e promoção de serviços associadas às modalidades de *surfing*, existem atualmente outras ofertas capazes de satisfazer as necessidades para o mercado turístico do alto rendimento desportivo.

O surfista de alto rendimento desportivo tem como principal recinto de treino o mar, pelo que as infraestruturas como os CAR deverão proporcionar serviços e valências que complementem esse treino.

O CAR de São Jacinto para almejar superiores índices de potencial competitivo terá de se dotar de equipamentos e serviços técnicos de apoio ao alto rendimento desportivo, para assim se diferenciar da oferta dos demais concorrentes.

A tipologia de alojamento oferecida pelo CAR não se encontra direcionada para a satisfação das necessidades do mercado do alto rendimento desportivo. O CAR apenas disponibiliza quartos com camaratas, mais indicadas para a captação de públicos mais jovens e / ou de formação.

Será estratégica a realização de parcerias com unidades de alojamento existentes no território, integrando-as na oferta promocional do CAR, melhorando assim o potencial competitivo para a captação dos mercados pretendidos.

Não tendo ainda sido realizadas medidas de promoção direcionadas para a internacionalização do CAR, estas deverão pautar pelo foco nos recursos naturais do território, com destaque óbvio para as ondas de São Jacinto, mas também para a qualidade das suas praias e autenticidade patente em São Jacinto e Aveiro.

A realização de competições e eventos desportivos de foro internacional deverá ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. A presença destes eventos, para além de contribuírem de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação do CAR, a presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a eventos deste tipo, resultam em importantes fenómenos de penetração da marca em diferentes mercados estratégicos.

## **12. Avaliação e diagnóstico do CAR de Surf de Viana do Castelo**

O Centro de Alto Rendimento de *Surfing* de Viana do Castelo apresenta um modelo de gestão distinto dos restantes CAR da Rede. Sendo o Clube de *Surf* de Viana do Castelo

que assume a gestão do CAR, ainda que conte com o apoio da Comissão de Gestão Local.

O CAR de Viana do Castelo apresenta o melhor índice de diagnóstico competitivo dos 4 Centros de Alto Rendimento de Surf nacionais (68 %).

**Tabela 33:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Surf de Viana do Castelo

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
Gestão Económica e Financeira	64%
Marketing - Gestão Comercial	68%
Gestão da Inovação	66%
Estratégia e Gestão Global	72%
Gestão de Recursos Humanos	75%
Gestão da Produção e Operações	89%
Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação	63%
Equipamentos e infraestruturas	61%
Alto Rendimento	66%

---

Fonte: Elaboração própria

Privilegiadamente localizado nas imediações da praia e das ondas, o CAR beneficia de uma magnífica envolvente natural.

O objetivo principal do CAR de Viana do Castelo encontra-se bem definido e não passa exclusivamente pelo alto rendimento desportivo. Passa em grande parte pela promoção das modalidades de *surfing* na vertente da formação desportiva - captação e desenvolvimento de talentos.

Cerca de 80 % da atual atividade do CAR de Viana do Castelo está associada à formação de base, estando grande parte ancorada na componente do desporto escolar.

O CAR no que concerne ao alojamento apresenta uma taxa média de ocupação na ordem dos 30 %, contudo nos demais recursos oferecidos está próximo de esgotar a capacidade máxima instalada.

Os recursos humanos do CAR são sócios do Clube de *Surf* de Viana do Castelo, oferecendo por isso diferentes mais-valias técnicas ao CAR.

Através do Surf Clube de Viana, o CAR oferece um vasto conjunto de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo, tais como medicina desportiva, fisioterapia e fisioterapia, entre outros. Paralelamente, o CAR encontra-se bem apetrechado no que concerne aos equipamentos de apoio à performance de alto rendimento.

A par com os restantes CAR de *Surf*, também o alojamento oferecido pelo CAR de Viana do Castelo não se enquadra nas necessidades do setor do alto rendimento.

Relativamente ao recurso “ondas”, a oferta do CAR de Viana do Castelo não é tão competitiva como os CAR da Nazaré ou Peniche. As ondas existentes nas praias adjacentes ao CAR são mais propícias à componente da formação e para a realização de provas nacionais e internacionais das camadas jovens.

O CAR apresenta uma boa gestão económica e financeira, possuindo uma baixa dependência de terceiros, nomeadamente do financiamento por parte da Câmara Municipal de Viana do Castelo.

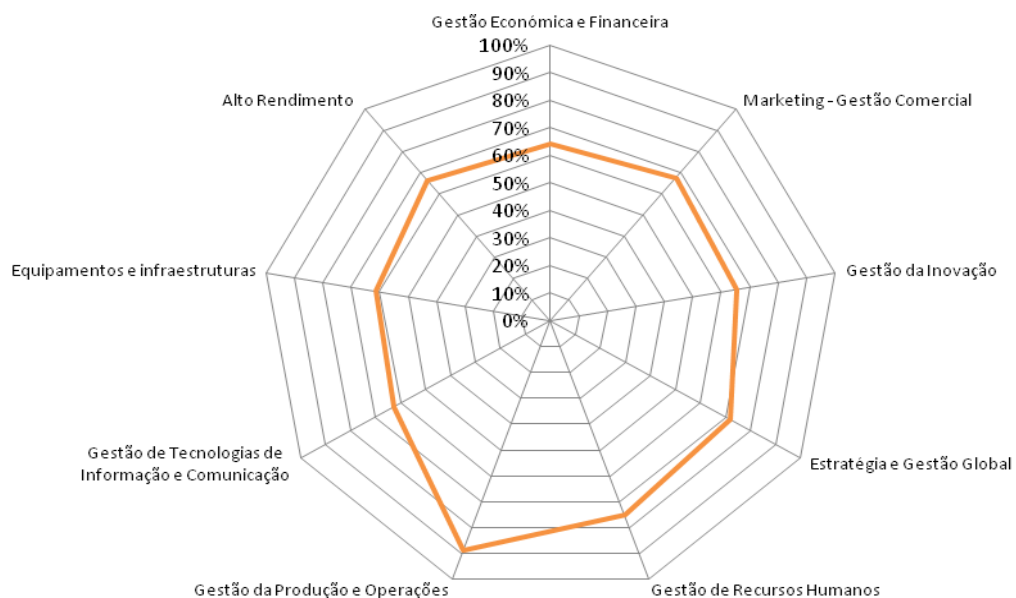
Foi concebido um plano estratégico para o CAR, adequado à missão inicialmente proposta. A gestão do CAR tem uma excelente gestão documental, apresentando indicadores específicos para todos os setores inerentes à atividade do Centro de Alto Rendimento. Esta componente materializa-se na presença de um elevado índice de competitividade na dimensão de gestão de produção e operações (89 %).

De momento a estrutura não consegue fazer face e dar resposta ao crescimento da procura, nomeadamente pela via da internacionalização.

A aposta na componente da inovação e investigação tem sido uma estratégia da qual tem resultado a conceção de novos produtos. Estas parcerias têm como pano de fundo diversos estabelecimentos de ensino superior, com destaque para a Escola Superior de Desporto e Lazer de Viana do Castelo.

O CAR possui uma plataforma *online* própria, que também serve de *website* para o Surf Clube de Viana, estando também representado nas redes sociais.

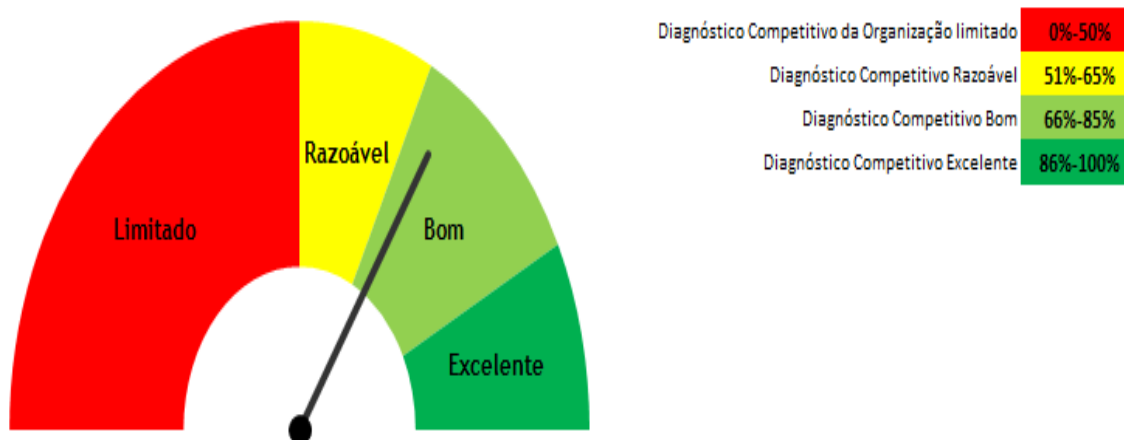
**Gráfico 28:** Nível competitivo do CAR de Surf de Viana do Castelo



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 29:** Nível competitivo do CAR de Surf de Viana do Castelo

DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DO CAR



## **Análise SWOT do CAR de Surf de Viana do Castelo**

A análise da dimensão interna e externa do CAR de Surf de Viana do Castelo, identifica os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Surf de Viana do Castelo**

- Atratividade do CAR;
- Qualidade das ondas para a prática de modalidades de *surfing*;
- Presença das ondas ideais para os segmentos desportivos de formação;
- Serviços técnicos de apoio ao alto rendimento desportivo;
- Recursos humanos com qualificações nas modalidades de *surfing*;
- Proximidade com a praia e ondas;
- Qualidade da praia do Cabedelo;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva – *Surfing*;
- Notoriedade internacional adquirida através da realização de competições internacionais;
- Competitividade dos preços praticados;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

### **Pontos Fracos do CAR de Surf de Viana do Castelo**

- Unidade de alojamento pouco enquadrada com as necessidades para o segmento do alto rendimento desportivo;
- Necessidade de algum apetrechamento do ginásio do CAR;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Insuficiente capacidade de operações instalada para a captação de mercados internacionais.

## **Oportunidades para o CAR de Surf de Viana do Castelo**

- Integração do surf como modalidade Olímpica;
- Integração nas redes *World Surf Cities Network*, *European Network of outdoor sports*, *Surfing Europe*, entre outras.
- Integração da modalidade do Skate na oferta do CAR;
- Integração de modalidades como o *paddle*, *windsurf* e *kitesurf* na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Portugal enquanto destino de referência para a prática de Surf;
- Realização de uma oferta integrada e complementar entre os 4 CAR de Surf nacionais;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada as recentes conquistas desportivas em competições internacionais de relevo;
- Elevado número de infraestruturas e equipamentos de qualidade e com potencial à internacionalização;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

## **Ameaças para o CAR de Surf de Viana do Castelo**

- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;

- Barreiras processuais e burocráticas para o acesso a mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes.

## **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Surf de Viana do Castelo nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

Na oferta de alto rendimento associado às modalidades de *surfing* a componente mais valorizada está centrada na presença de ondas de qualidade, que exijam diferentes requisitos técnicos. Os CAR associados a estas modalidades deverão portanto oferecer valências / serviços complementares em torno do recurso primariamente valorizado, nomeadamente a onda.

O CAR de Surf de Viana do Castelo possui uma missão e definições estratégicas muito bem delineadas. Gerido pelo Surf Club de Viana, o CAR vê na formação e educação os princípios basilares da sua oferta.

A tipologia de ondas presentes em Viana do Castelo são propícias para o desenvolvimento e formação de base para atletas de surf de escalões mais jovens. De facto, ao longo dos últimos anos, Viana do Castelo tem sido palco para a realização de diversos campeonatos internacionais de *surfing* para os escalões de formação.

A tipologia de ondas de Viana do Castelo apresenta, por outro lado, um grande potencial para a realização das modalidades de *bodyboard*, *paddle* e *longboard*. O Surf Club de Viana organizou os dois últimos campeonatos do mundo de *bodyboard* na praia da Arda, o que revela o atual posicionamento que Viana do Castelo possui no panorama mundial para esta modalidade.

A presença destes eventos, para além de contribuírem de forma direta para a melhoria da taxa de ocupação do CAR, a presença de atletas e suas comitivas, aliadas à cobertura

mediática associada a eventos deste tipo, resultam em importantes fenómenos de penetração da marca em diferentes mercados estratégicos.

O Surf Club de Viana diferencia-se dos demais clubes de surf pela sua capacidade em organizar eventos e competições de foro internacional e no seu foco na componente da formação, educação e desenvolvimento do desporto adaptado.

Assumindo-se como a principal entidade gestora do CAR de Surf de Viana do Castelo, o Surf Club de Viana veio capacitar a oferta do CAR com uma grande capacidade técnica para as modalidades de *surfing*.

O CAR de Surf de Viana de Viana do Castelo foi a primeira infraestrutura europeia a estar aberta diariamente e dedicada a 100% ao desenvolvimento de surfistas, desde a iniciação até à excelência da competição.

A oferta do CAR não se destina apenas a atletas de alto rendimento, mas a qualquer praticante de modalidades de *surfing* que pretenda maximizar o seu potencial.

O CAR surf está apto para a avaliação, controlo e otimização do treino e possui um enquadramento humano médico e desportivo experiente.

Estas componentes acrescentam um grande valor ao posicionamento competitivo do CAR para a captação de mercados internacionais. As suas valências na oferta de serviços técnicos, a capacidade de realização de eventos internacionais e a experiência dos seus recursos humanos no mundo do *surfing* são elementos que diferenciam este CAR dos restantes CAR de Surf da Rede CAR Portugal.

Relativamente à unidade de alojamento do CAR, a tipologia oferecida não está direcionada para as necessidades do mercado do alto rendimento desportivo. O CAR apenas disponibiliza quartos com camaratas, mais indicadas para a captação de públicos mais jovens e / ou de formação.

Será estratégica a realização de parcerias com unidades de alojamento existentes no território, integrando-as na oferta promocional do CAR, melhorando assim o potencial competitivo para a captação de outros segmentos de mercado.

A estratégia de gestão atual do CAR não passa no entanto pelo aumento dos seus índices de internacionalização. A capacidade de produção instalada do CAR encontra-se

perto do limite, esgotada pela disponibilidade dos recursos humanos presentes no Surf Club Viana.

O aumento de procura internacional terá de coincidir com a integração de novos recursos humanos na estrutura do CAR.

Ainda que até à data não tenham existido medidas efetivas para a captação de mercados externos para o CAR, a componente da comunicação de promoção associada à oferta do CAR encontra-se bem trabalhada. O *website* do CAR, integrado na plataforma online do Surf Club de Viana, transmite adequadamente a missão e valores da organização, bem como a panóplia de serviços oferecidos e eventos realizados.

### **13. Avaliação e diagnóstico do CAR de Vila Nova de Gaia**

O Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Gaia tem como principal objetivo o desenvolvimento e promoção do desporto municipal.

Existe uma grande aposta na formação desportiva e captação de talentos.

Este Centro de Alto Rendimento apresenta um diagnóstico de potencial atual limitado (46 %).

**Tabela 34:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Vila Nova de Gaia

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Gestão Económica e Financeira</b>	<b>43%</b>
<b>Marketing - Gestão Comercial</b>	<b>40%</b>
<b>Gestão da Inovação</b>	<b>44%</b>
<b>Estratégia e Gestão Global</b>	<b>44%</b>
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>48%</b>
<b>Gestão da Produção e Operações</b>	<b>47%</b>
<b>Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação</b>	<b>63%</b>
<b>Equipamentos e infraestruturas</b>	<b>75%</b>
<b>Alto Rendimento</b>	<b>38%</b>

Inaugurado em 2013, o Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Gaia possui boas infraestruturas e equipamentos (75 %). Possui ainda um envolvimento natural privilegiado.

O CAR possui uma boa unidade de alojamento, acessível e adequada para a estada de atletas do segmento de alto rendimento desportivo.

A totalidade dos custos operacionais do CAR está a cargo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, existindo por isso a necessidade, evidenciada pela autarquia, de rentabilizar a unidade de alojamento.

A gestão dos recursos humanos do CAR é também da responsabilidade da Câmara Municipal, que naquele sentido disponibiliza funcionários mediante a dimensão da procura.

A realidade do CAR de Vila Nova de Gaia é díspar para as duas modalidades ali sediadas, ténis de mesa e taekwondo. O CAR encontra-se adequadamente apetrechado para o desenvolvimento do treino de alto rendimento em ténis de mesa. Contudo, foram identificadas algumas lacunas nos equipamentos de apoio destinados à modalidade de Taekwondo.

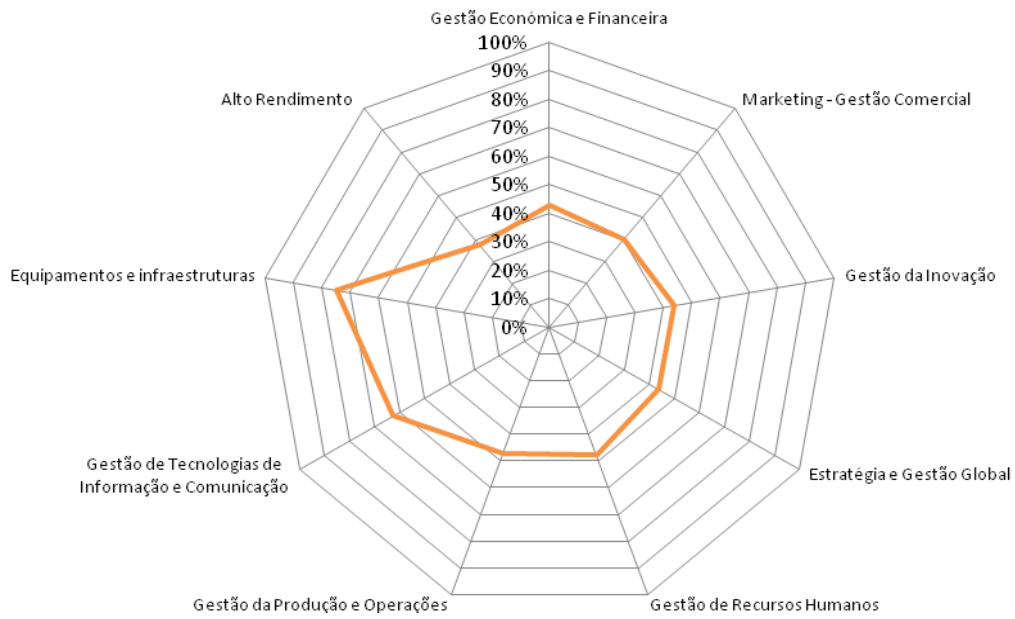
Os ginásios do CAR apresentam uma qualidade significativa, mas passíveis de melhoramento. O CAR também não possui um vasto conjunto de serviços de apoio ao alto rendimento desportivo.

A localização geográfica é um dos pontos fortes do CAR, estando a uma curta distância do aeroporto de Sá Carneiro, bem como próximo dos centros urbanos do Porto, Maia e Gaia.

Da mesma forma, a proximidade ao pavilhão multiusos e ao estádio municipal adjacentes à estrutura do CAR, acrescentam importantes mais-valias para a captação de novos segmentos de mercado-modalidades, podendo dessa forma contribuir de forma decisiva para a sua sustentabilidade económica.

O Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Gaia não possui *website* próprio mas está presente na rede social *Facebook*.

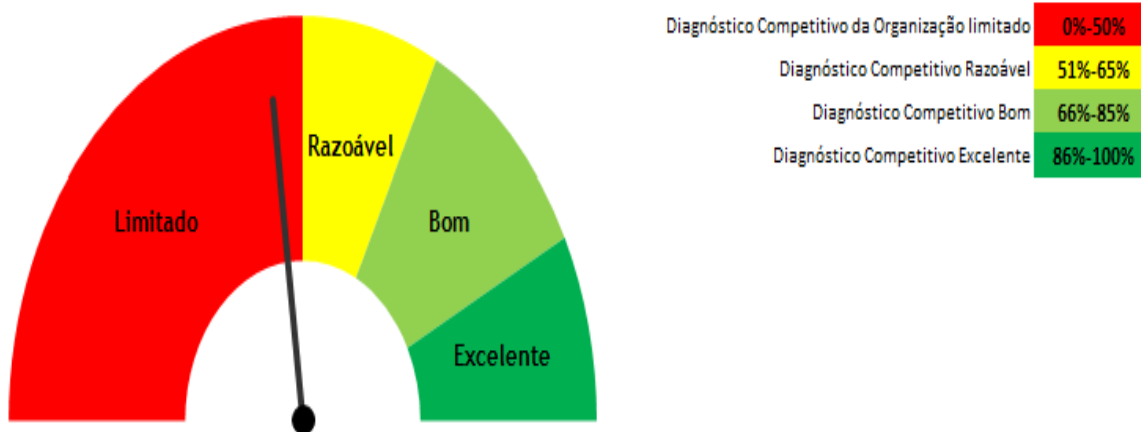
**Gráfico 30:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Vila Nova de Gaia



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 31:** Nível competitivo do CAR de Vila Nova de Gaia

DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DO CAR



Fonte: Elaboração própria

## **Análise SWOT do CAR de Vila Nova de Gaia**

A análise da dimensão interna e externa do CAR de Vila Nova de Gaia, identifica os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### **Pontos Fortes do CAR de Vila Nova de Gaia**

- Nível das infraestruturas e equipamentos;
- Oferta técnica disponível para a modalidade do ténis de mesa;
- Qualidade da unidade de alojamento associada ao CAR;
- Presença de atletas de renome internacional a treinar no CAR;
- Localização geográfica – proximidade com o aeroporto António Sá Carneiro;
- Presença de outras infraestruturas desportivas nas proximidades do CAR;
- Competitividade dos preços praticados;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

### **Pontos Fracos do CAR de Vila Nova de Gaia**

- Sustentabilidade económica e financeira;
- Fraca notoriedade internacional do CAR;
- Necessidade de melhorar alguns dos equipamentos, com destaque para a modalidade de Taekwondo;
- Reduzidos serviços integrados de apoio ao alto rendimento desportivo na oferta do CAR;
- Reduzida promoção e divulgação do CAR nos mercados externos;
- Ausência de estratégias de marketing adequadas à promoção do CAR em externos;
- Reduzido conhecimento dos mercados externos.

## **Oportunidades para o CAR de Vila Nova de Gaia**

- Integração de infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na região na oferta do CAR;
- Integração de outras modalidades desportivas na oferta do CAR;
- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada a conquista de relevantes competições desportivas internacionais;
- Património natural de excelência;
- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

## **Ameaças para o CAR de Vila Nova de Gaia**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes;

- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Vila Nova de Gaia nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR pertencentes à Rede CAR Portugal, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Gaia está dotado de infraestruturas atrativas e de elevada qualidade que vão ao encontro das expectativas dos mercados internacionais.

Ao nível dos equipamentos o CAR encontra-se dotado para a satisfação das necessidades para a modalidade do ténis de mesa, mas perde parte desse potencial competitivo ao terem sido identificadas lacunas nesse âmbito para a modalidade do Taekwondo.

O CAR de Vila Nova de Gaia oferece uma boa unidade de alojamento, adaptada para pessoas de mobilidade reduzida.

Com a procura crescente de serviços de apoio complementares ao alto rendimento desportivo, tais como medicina desportiva, nutrição, biomecânica, entre outros, levanta a necessidade de uma maior aposta na implementação deste tipo de elementos na oferta promocional do CAR.

Não existindo atualmente uma estrutura no CAR capaz de fazer face a essas necessidades, deverá ser estratégica a criação de protocolos de parceria com outras entidades, com capacidade de prestar este tipo de serviços em regime de *outsourcing*, garantido a presença de uma oferta desportiva de alto rendimento mais compósita e competitiva.

Por outro lado, o desenvolvimento e promoção da Rede CAR Portugal poderá criar condições para a complementaridade dos serviços referidos, explorando e potenciando a proximidade geográfica entre os diferentes CAR.

O processo de avaliação e diagnóstico permitiu aferir que procura para a modalidade do Taekwondo no CAR de Vila Nova de Gaia, é menor comparativamente ao ténis de mesa.

Para maximizar o potencial de captação de mercados internacionais, o CAR de Vila Nova de Gaia poderá pautar a sua promoção pela oferta desportiva multidisciplinar, integrando outras infraestruturas e equipamentos desportivos existentes na proximidade.

A realização de competições e eventos desportivos internacionais deverá também ser assumida como um importante eixo estratégico para o aumento da notoriedade do CAR. A presença de atletas e comitivas, aliadas à cobertura mediática associada a estes eventos, resultam em importantes fenómenos de penetração da marca do CAR nos diferentes mercados estratégicos.

Por outro lado, registando-se uma procura crescente, será inultrapassável a necessidade de integrar mais recursos humanos qualificados e enquadrados com as necessidades específicas destes segmentos de mercado.

A estrutura de gestão do CAR de Vila Nova de Gaia não se encontra atualmente capacitada para uma adequada comunicação e promoção internacional. Para garantir um maior potencial competitivo, será necessário um maior conhecimento dos mercados internacionais e suas necessidades. Deverá existir por isso um maior conhecimento das ofertas dos principais concorrentes, aplicando assim estratégias que garantam vantagens competitivas.

## **14. Avaliação e diagnóstico do CAR de Vila Real de Santo António**

Assumindo-se como um Centro de Alto Rendimento multidesportivo e indissociável do Complexo Desportivo, o CAR de Vila Real de Santo António possui num diagnóstico de potencial razoável (56 %).

**Tabela 35:** Resultados das 9 dimensões avaliadas para o CAR de Vila Real de Santo António

<b>Área Avaliada</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Gestão Económica e Financeira</b>	<b>54%</b>

<b>Marketing - Gestão Comercial</b>	<b>68%</b>
<b>Gestão da Inovação</b>	<b>38%</b>
<b>Estratégia e Gestão Global</b>	<b>58%</b>
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>50%</b>
<b>Gestão da Produção e Operações</b>	<b>58%</b>
<b>Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação</b>	<b>69%</b>
<b>Equipamentos e infraestruturas</b>	<b>59%</b>
<b>Alto Rendimento</b>	<b>52%</b>

**Fonte:** Elaboração própria

O Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António possui uma interessante notoriedade internacional, proveniente das atividades desenvolvidas nas últimas décadas pelo Complexo Desportivo.

Ao longo dos anos, este Complexo Desportivo foi reconhecido como uma infraestrutura de referência no panorama europeu. Contudo, nos últimos anos têm vindo a surgir algumas dificuldades que condicionam o potencial competitivo do CAR. Nesse sentido são algumas as infraestruturas e equipamentos com óbvios sinais de desgaste, encontrando-se por isso deficitário na oferta de equipamentos desportivos de última geração para diferentes modalidades. Esta lacuna está identificada pela entidade gestora do CAR, que reforça a importância de se adotar medidas que permitam a requalificação dos equipamentos da oferta global do CAR. Esta realidade leva a que o atual potencial desta dimensão não ultrapasse o razoável (59 %).

A estrutura do CAR de Vila Real de Santo António encontra-se altamente dependente de financiamento externo, maioritariamente municipal, estando ainda longe da sustentabilidade económica e financeira. Esta limitação financeira assume-se como o principal obstáculo para a adequada capacitação do CAR.

Na dimensão dos recursos humanos do CAR, foram identificadas lacunas ao nível das qualificações e estabilidade temporal dos colaboradores na estrutura.

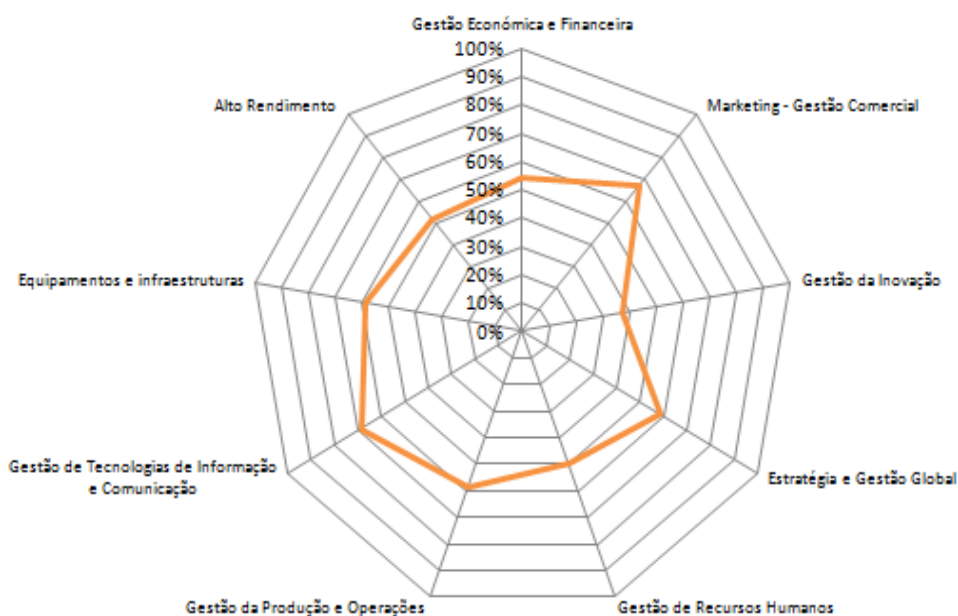
O CAR não se diferencia pela oferta de serviços técnicos de apoio ao alto rendimento desportivo, dimensão cada vez mais valorizada pelos segmentos internacionais de alto rendimento.

Em contraste com a maioria dos Centros de Alto Rendimento da Rede CAR Portugal, o CAR de Vila Real de Santo António apresenta bons indicadores para a dimensão marketing – Gestão comercial, pela correta identificação das necessidades dos seus clientes, boa noção da força concorrencial nacional e internacional e pela identificação dos fatores críticos de sucesso a potenciar, para a obtenção de um posicionamento de destaque no mercado.

O CAR de Vila Real de Santo António possui uma boa plataforma de comunicação *online* (*website*), onde estão presentes informações e conteúdos multimédia de qualidade.

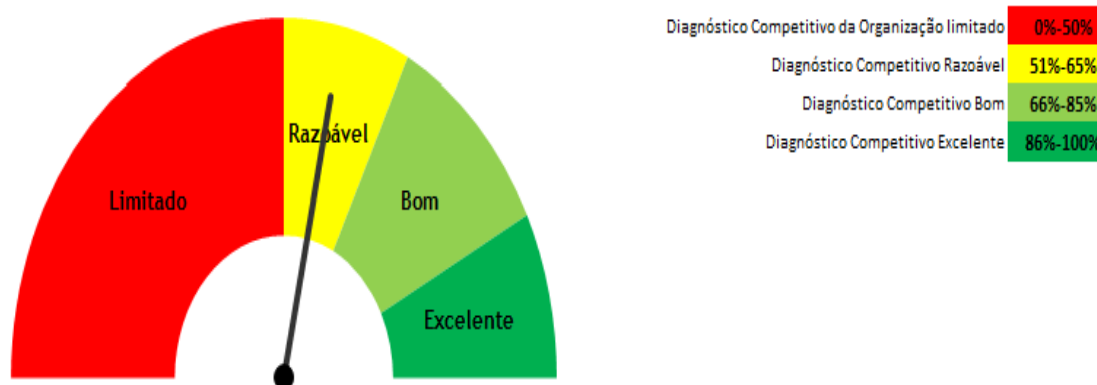
A CAR acaba por atingir processos de diferenciação face à concorrência a partir da política de preços praticada, localização geográfica privilegiada, proximidade com o mar, clima ideal para a prática desportiva e pela segurança existente no território.

**Gráfico 32:** Diagnóstico do potencial competitivo do CAR de Vila Real de Santo António



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 33:** Nível competitivo do CAR de Vila Real de Santo António



Fonte: Elaboração própria

## Análise SWOT do CAR de Vila Real de Santo António

A análise da dimensão interna e externa do CAR de Vila Real de Santo António, identifica os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

### Pontos Fortes do CAR de Vila Real de Santo António

- Multidisciplinariedade da oferta proporcionada;
- Notoriedade internacional;
- CAR creditado pela *International Association of Athletics Federation* – IAAF
- Localização geográfica;
- Condições climáticas altamente favoráveis para a prática desportiva;
- Proximidade ao mar;
- Competitividade dos preços praticados;
- Capacidade para a realização de eventos desportivos - destaque para a modalidade do Futebol;
- Cultura desportiva presente no complexo desportivo no Complexo Desportivo de Vila Real de Santo António;

- Rede de parcerias, nomeadamente com unidades de alojamento e agências de viagens especializadas no mercado desportivo;
- Segurança;
- Hospitalidade;
- Acessibilidades.

### **Pontos Fracos do CAR de Vila Real de Santo António**

- Degradação de infraestruturas e equipamentos;
- Sustentabilidade económica e financeira;
- Pouco autonomia da Gestão do CAR;
- Falta de serviços técnicos de apoio ao alto rendimento desportivo;
- Capacidade financeira limitada para o rejuvenescimento de infraestruturas e equipamentos desportivos do CAR;
- Número de recursos humanos do CAR insuficiente para permitir processos de internacionalização;
- Recursos humanos do CAR pouco qualificados;
- Ausência de uma unidade de alojamento na estrutura do CAR.

### **Oportunidades para o CAR de Vila Real de Santo António**

- Crescente notoriedade da marca Portugal;
- Portugal enquanto destino turístico de excelência;
- Ligação cultural de Portugal com diversas nações, nomeadamente os PALOP;
- Estabilidade socioeconómica do país;
- Localização - porta de entrada para a Europa e mercados da América do Sul e África;
- Notoriedade de Portugal dada a conquista de relevantes competições desportivas internacionais;
- Património natural de excelência;
- Condições climáticas muito propícias à prática desportiva;

- Elevado número de eventos desportivos de carácter internacional realizados em Portugal;
- Disponibilidade de várias infraestruturas de apoio e/ou complementares às atividades desportivas, de elevada qualidade, nomeadamente alojamento, restauração e serviços vários;
- Realização de parcerias com instituições de ensino / investigação;
- Crescimento das atividades relacionadas com a economia do desporto;
- Complementaridade da prática de desporto com atividades turísticas.

### **Ameaças para o CAR de Vila Real de Santo António**

- Concorrência internacional levada a cabo por mercados fortes e bem posicionados;
- Instabilidade socioeconómica, europeia e mundial;
- Barreiras processuais e burocráticas para se aceder aos mercados internacionais;
- Rápida evolução tecnológica, tornando as infraestruturas e equipamentos do CAR obsoletos e ultrapassados;
- Aparecimento de potenciais novos concorrentes;
- Instabilidade do desenvolvimento provocada por condições socioeconómicas adversas.

### **Avaliação crítica das potencialidades do CAR de Vila Real de Santo António nos mercados externos**

Através do estudo de avaliação e diagnóstico realizado aos CAR nacionais, conjugada com a identificação das necessidades dos diferentes mercados internacionais, foi possível a análise crítica do potencial de internacionalização dos CAR nacionais, para o segmento do alto rendimento desportivo.

O Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António detém uma interessante notoriedade internacional que deverá ser rentabilizada em ações de promoção para mercados externos. Contudo, será imperativo que sejam adotadas medidas que visem o preenchimento das atuais lacunas da oferta do CAR.

Os mercados internacionais no âmbito do alto rendimento desportivo apresentam níveis de exigência cada vez mais acentuados. A degradação e/ou desatualização de equipamentos associados ao treino das diferentes modalidades não é aceite pelos mercados internacionais. Neste sentido, e de forma a garantir um superior potencial de internacionalização, o CAR de Vila Real de Santo António deverá ser alvo de processos incisivos de capacitação.

Regista-se uma procura crescente para serviços de apoio complementares ao alto rendimento desportivo, tais como medicina desportiva, nutrição, biomecânica, entre outros, por parte dos mercados internacionais.

De forma complementar, deverão igualmente ser implementadas medidas para a integração de serviços de apoio ao alto rendimento na oferta global do CAR. Nesse âmbito deverão ser consideradas as ofertas deste tipo de serviços por outros CAR da Rede CAR Portugal ou a realização de parcerias com outras entidades, promovendo o regime de *outsourcing*.

São nos meses de Verão que o CAR de Vila Real de Santo António vê a sua oferta praticamente esgotada, com especial destaque para as modalidades do atletismo.

Para maximizar o potencial de captação de mercados internacionais, a promoção do CAR de Vila Real de Santo António deverá pautar pela integração da sua multidisciplinaridade desportiva, com especial foco para as modalidades da Natação e do Triatlo, detentoras de um elevado potencial para a sua internacionalização.

No entanto, a inexistência de uma unidade de alojamento integrada na oferta desportiva do CAR, associada à grande procura turística efetiva para o destino Algarve nos meses de Verão, leva a perdas ainda mais acentuadas do seu potencial competitivo, pela falta de alojamento disponibilizado / existente.

## **Apêndice 4 – Guião base para as entrevistas realizadas às Federações Desportivas Nacionais**

1. Que dimensões/variáveis terá um Centro de Alto Rendimento oferecer aos Vossos atletas do alto rendimento?
2. Das dimensões/variáveis anteriormente identificadas, quais as que têm maior importância? Porquê?
3. Numa perspetiva técnica, inerente à sua modalidade, que serviços/produtos são fundamentais na oferta de um CAR?
4. Qual(ais) o(s) CAR que habitualmente elegem para os vossos estágios?
5. Quais os CAR nacionais, nos últimos 2 anos, escolhidos pela vossa Federação?
6. Que fatores pesaram para essa(s) escolha(s)?
7. Por norma, quantas vezes por ano usufruem das instalações dos CAR nacionais?
8. O recurso aos CAR nos últimos 2 anos foi adequado, em função dos vossos objetivos, para o alto rendimento dos Vossos atletas?

9. Caso a sua resposta tenha sido negativa, o que impediu (impede) uma maior frequência na utilização dos CAR?

**Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

- 1 – Muito Negativo/Inexistente
- 2 – Negativo/Insuficiente
- 3 – Indiferente
- 4 – Positivo
- 5 – Muito Positivo

CAR X	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário					
Qualidade dos equipamentos desportivos					
Apoio à performance desportiva					
Serviços médicos (análises clínicas/massagista/fisioterapeuta, entre outros)					
Alojamento					
Alimentação					
Distância/acessibilidade às instalações					
Distância a meios culturais/lazer					

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

- 1 – Sem Importância
- 2 – Pouca Importância
- 3 – Indiferente

<b>4 – Importante</b>
<b>5 – Muito Importante</b>

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					
Qualidade dos equipamentos desportivos					
Apoio à performance desportiva					
Serviços médicos (análises clínicas/massagista/fisioterapeuta, entre outros)					
Alojamento					
Alimentação					
Distância/acessibilidade às instalações					
Distância a meios culturais/ de lazer					

10. Dos anteriores itens, (tabela anterior), quais os 3 mais importantes?
11. Quais os períodos do ano em a procura pelos CAR nacionais é maior?
12. Quais os principais pontos fortes do CAR nacional, frequentado habitualmente pelos atletas da vossa federação?
13. Quais os principais pontos fracos do CAR nacional, frequentado habitualmente pelos atletas da vossa federação?
14. Em que aspetos considera que os CAR nacionais poderiam melhorar a sua oferta?
15. Considera que a integração de produtos complementares na oferta dos CAR, nomeadamente de teor turístico, pode constituir uma mais-valia competitiva na perspetiva da sustentabilidade económica dos CAR nacionais?
16. Paralelamente aos CAR, que outro tipo de serviços/produtos de apoio ao treino, os vossos atletas procuram?

**Avaliação da importância das seguintes afirmações para a penetração da oferta dos CAR nacionais em mercados internacionais**

**Escala de 1 a 5, correspondendo a:**

**1 – Sem Importância**

**2 – Pouca Importância**

<b>3 – Indiferente</b>
<b>4 – Importante</b>
<b>5 – Muito Importante</b>

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>					

17. Quais são os países mais promissores na procura de estágios internacionais de alto rendimento (maior frequência na procura de estágios internacionais)? Porquê?
18. Existe alguma relação entre o número de atletas e o número de estágios contratados anualmente pela Federação?
19. Quais as Nações/Federações que (ainda não o sendo) poderão vir a ser importantes “clientes” para os CAR nacionais?
20. Na Vossa modalidade, quais os CAR internacionais que concorrem diretamente com os CAR nacionais?
21. Por norma, quantas vezes por ano os vossos atletas estagiam em CAR internacionais?
22. Como tiveram conhecimento da existência desses CAR internacionais?
23. Se for o caso, quais os motivos que levam a vossa federação a escolher um (ou mais) CAR internacionais para estágios de alto rendimento?
24. A anterior opção resulta do facto de não encontrarem nos CAR nacionais o que precisam, ou existem outras razões? Se sim, quais?
25. A Federação promove-se em mercados externos? Se sim, porquê? Como os escolhe?
26. Que meios usam para se promoverem internacionalmente?
27. Que conteúdos promovem? (imagens, fotografias, *press releases*)
28. Que canais utilizam? (*Facebook, mailing lists, eventos*)
29. Têm um departamento de marketing próprio?
30. Têm logotipo?
31. Têm material audiovisual editado e disponível?

**32.** Têm realizado trabalho em conjunto com outras Federações no sentido de promover o desporto nacional? Se sim, quais?

## Apêndice 5 - Principais resultados das entrevistas realizadas às Federações Nacionais

### Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Atletismo

**Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

**1 – Muito Negativo/Inexistente**

**2 – Negativo/Insuficiente**

**3 – Razoável**

**4 – Positivo**

**5 – Muito Positivo**

<b>CAR da Maia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos		X			
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)				X	
Alojamento			X		
Alimentação				X	
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/ de lazer					X

<b>CAR do Jamor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)					X

Alojamento			X		
Alimentação			X		
Distância/acessibilidade às instalações				X	
Distância a meios culturais/de lazer		X			

<b>CAR de Vila Real de Santo António</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)				X	
Alojamento				X	
Alimentação				X	
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer			X		

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

**Escala de 1 a 5, correspondendo a:**

**1 – Sem Importância**

**2 – Pouca Importância**

**3 – Indiferente**

**4 – Importante**

**5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)					X

Alojamento					X
Alimentação					X
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer			X		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>				X	
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>		X			
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					X
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>				X	

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Badminton

Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Muito Negativo/Inexistente

2 – Negativo/Insuficiente

3 – Razoável

4 – Positivo

5 – Muito Positivo

CAR de Badminton das Caldas da Rainha	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)				X	
Alojamento		X			
Alimentação			X		
Distância /acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer					X

Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes / atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Sem Importância

2 – Pouca Importância

3 – Indiferente

4 – Importante

**5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagista/fisioterapia, entre outros)					X
Alojamento				X	
Alimentação				X	
Distância /acesso às instalações			X		
Distância de meios culturais/de lazer			X		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					X
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					X
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>				X	
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>				X	

## Principais resultados da entrevista à Federação Nacional de Canoagem

Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Muito Negativo/Inexistente

2 – Negativo / Insuficiente

3 – Razoável

4 – Positivo

5 – Muito Positivo

CAR de Montemor-o-Velho	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva	X				
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)	X				
Alojamento	X				
Alimentação	X				
Distância / acesso às instalações				X	
Distância a meios culturais/de lazer				X	

CAR do Pocinho	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva	X				
Serviços médicos (análises clínicas/massagens /fisioterapia, entre outros)	X				
Alojamento					X
Alimentação				X	
Distância / acesso às instalações		X			
Distância a meios culturais/de lazer		X			

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

**1 – Sem Importância**

**2 – Pouca Importância**

**3 – Indiferente**

**4 – Importante**

**5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				<b>X</b>	
Qualidade dos equipamentos desportivos				<b>X</b>	
Apoio à performance desportiva				<b>X</b>	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)				<b>X</b>	
Alojamento				<b>X</b>	
Alimentação					<b>X</b>
Distância/acessibilidade às instalações				<b>X</b>	
Distancia a meios culturais/de lazer			<b>X</b>		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					<b>X</b>
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					<b>X</b>
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					<b>X</b>
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>					<b>X</b>

## Principais resultados da entrevista à Federação Nacional de Ciclismo

Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Muito Negativo/Inexistente

2 – Negativo/Insuficiente

3 – Razoável

4 – Positivo

5 – Muito Positivo

CAR de Anadia	1	2	3	5	5
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos			X		
Apoio à performance desportiva		X			
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)	X				
Alojamento	X				
Alimentação	X				
Distância / acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer		X			

Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento Desportivo

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Sem Importância

2 – Pouca Importância

3 – Indiferente

4 – Importante

5 – Muito Importante

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					<b>X</b>
Qualidade dos equipamentos desportivos					<b>X</b>
Apoio à performance desportiva				<b>X</b>	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)					<b>X</b>
Alojamento				<b>X</b>	
Alimentação					<b>X</b>
Distância /acesso às instalações				<b>X</b>	
Distância a meios culturais/de lazer			<b>X</b>		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					<b>X</b>
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					<b>X</b>
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					<b>X</b>
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>					<b>X</b>

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Ginástica

Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Muito Negativo / Inexistente

2 – Negativo / Insuficiente

3 – Razoável

4 – Positivo

5 – Muito Positivo

CAR de Anadia	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva		X			
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)		X			
Alojamento					X
Alimentação				X	
Distância /acessos às instalações			X		
Distância a meios culturais/de lazer	X				

CAR da Maia	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário		X			
Qualidade dos equipamentos desportivos		X			
Apoio à performance desportiva			X		
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)			X		
Alojamento			X		
Alimentação			X		
Distância /acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer					X

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

- 1 – Sem Importância**
- 2 – Pouca Importância**
- 3 – Indiferente**
- 4 – Importante**
- 5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva			X		
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)			X		
Alojamento					X
Alimentação					X
Distância /acesso às instalações				X	
Distância a meios culturais/de lazer			X		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					X
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					X
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					X
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>			X		

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Judo

Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Muito Negativo/Inexistente

2 – Negativo/Insuficiente

3 – Razoável

4 – Positivo

5 – Muito Positivo

CAR de Anadia	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva		X			
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)		X			
Alojamento				X	
Alimentação					X
Distância/acesso às instalações				X	
Distância a meios culturais/de lazer			X		

CAR do Jamor	1	2	3	4	5
Preço praticado / diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas / massagens / fisioterapia, entre outros)				X	
Alojamento		X			
Alimentação				X	
Distância/acesso às instalações				X	
Distância a meios culturais/de lazer				X	

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

**1 – Sem Importância**

**2 – Pouca Importância**

**3 – Indiferente**

**4 – Importante**

**5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					<b>X</b>
Qualidade dos equipamentos desportivos	<b>X</b>				
Apoio à performance desportiva	<b>X</b>				
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)	<b>X</b>				
Alojamento				<b>X</b>	
Alimentação				<b>X</b>	
Distância /acesso às instalações	<b>X</b>				
Distância a meios culturais/de lazer	<b>X</b>				

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					<b>X</b>
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					<b>X</b>
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>				<b>X</b>	
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>			<b>X</b>		

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Natação

**Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

**1 – Muito Negativo/Inexistente**

**2 – Negativo/Insuficiente**

**3 – Razoável**

**4 – Positivo**

**5 – Muito Positivo**

<b>CAR de Montemor-o-Velho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				<b>X</b>	
Qualidade dos equipamentos desportivos			<b>X</b>		
Apoio à performance desportiva	<b>X</b>				
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)	<b>X</b>				
Alojamento	<b>X</b>				
Alimentação	<b>X</b>				
Distância /acesso às instalações			<b>X</b>		
Distância a meios culturais/de lazer		<b>X</b>			

<b>CAR do Jamor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				<b>X</b>	
Qualidade dos equipamentos desportivos				<b>X</b>	
Apoio à performance desportiva				<b>X</b>	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)				<b>X</b>	
Alojamento		<b>X</b>			
Alimentação			<b>X</b>		
Distância /acesso às instalações					<b>X</b>
Distancia a meios culturais/de lazer					<b>X</b>

<b>CAR de Rio Maior</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)				X	
Alojamento					X
Alimentação					X
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer				X	

<b>CAR de Vila Real de Santo António</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva			X		
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)				X	
Alojamento		X			
Alimentação	X				
Distância /acesso às instalações	X				
Distância a meios culturais/de lazer				X	

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

**1 – Sem Importância**

**2 – Pouca Importância**

**3 – Indiferente**

**4 – Importante**

**5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				<b>X</b>	
Qualidade dos equipamentos desportivos					<b>X</b>
Apoio à performance desportiva		<b>X</b>			
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)				<b>X</b>	
Alojamento				<b>X</b>	
Alimentação					<b>X</b>
Distância/acesso às instalações					<b>X</b>
Distância a meios culturais/de lazer			<b>X</b>		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					<b>X</b>
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					<b>X</b>
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					<b>X</b>
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>			<b>X</b>		

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Pentatlo Moderno

Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Muito Negativo/Inexistente

2 – Negativo/Insuficiente

3 – Razoável

4 – Positivo

5 – Muito Positivo

CAR da Anadia	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)		X			
Alojamento					X
Alimentação				X	
Distância/acesso às instalações		X			
Distancia a meios culturais/de lazer		X			

CAR do Jamor	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)					X
Alojamento			X		
Alimentação				X	
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer					X

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

**Escala de 1 a 5, correspondendo a:**

- 1 – Sem Importância**
- 2 – Pouca Importância**
- 3 – Indiferente**
- 4 – Importante**
- 5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					<b>X</b>
Qualidade dos equipamentos desportivos				<b>X</b>	
Apoio à performance desportiva					<b>X</b>
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)					<b>X</b>
Alojamento				<b>X</b>	
Alimentação					<b>X</b>
Distância /acesso às instalações			<b>X</b>		
Distância a meios culturais/de lazer			<b>X</b>		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR</b>					<b>X</b>
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais)</b>				<b>X</b>	
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					<b>X</b>

<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>			<b>X</b>		
--	--	--	----------	--	--

## Principais resultados da entrevista à Federação Nacional de Remo

**Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

- 1 – Muito Negativo/Inexistente**
- 2 – Negativo/Insuficiente**
- 3 – Razoável**
- 4 – Positivo**
- 5 – Muito Positivo**

<b>CAR de Montemor-o-Velho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				<b>X</b>	
Qualidade dos equipamentos desportivos			<b>X</b>		
Apoio à performance desportiva		<b>X</b>			
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)	<b>X</b>				
Alojamento	<b>X</b>				
Alimentação	<b>X</b>				
Distância/acesso às instalações					<b>X</b>
Distância a meios culturais/de lazer		<b>X</b>			

<b>CAR do Pocinho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				<b>X</b>	
Qualidade dos equipamentos desportivos					<b>X</b>
Apoio à performance desportiva		<b>X</b>			
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)			<b>X</b>		
Alojamento				<b>X</b>	
Alimentação					<b>X</b>

Distância /acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer			X		

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

- 1 – Sem Importância
- 2 – Pouca Importância
- 3 – Indiferente
- 4 – Importante
- 5 – Muito Importante

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)					X
Alojamento					X
Alimentação					X
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer			X		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR</b>					X
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais)</b>				X	
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de</b>					X

estágio.					
Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.			X		

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Taekwondo

**Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

- 1 – Muito Negativo/Inexistente
- 2 – Negativo/Insuficiente
- 3 – Razoável
- 4 – Positivo
- 5 – Muito Positivo

CAR de Vila Nova de Gaia	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos			X		
Apoio à performance desportiva	X				
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)	X				
Alojamento					X*
Alimentação		X*			
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer					X

\*Os atletas nacionais da federação de taekwondo não utilizam os serviços de alojamento e de restauração do CAR, pelo que os dados fornecidos relativos à avaliação de ambas as componentes advêm do feedback obtido de outras federações.

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Sem Importância

2 – Pouca Importância

3 – Indiferente

4 – Importante

5 – Muito Importante

IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)					X
Alojamento					X
Alimentação					X
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer				X	

IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES	1	2	3	4	5
A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.					X
Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).				X	
O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.			X		
Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.				X	

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Ténis

Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Muito Negativo/Inexistente

2 – Negativo/Insuficiente

3 – Razoável

4 – Positivo

5 – Muito Positivo

CAR de Jamor	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos		X			
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)					X
Alojamento		X			
Alimentação		X			
Distância /acesso às instalações			X		
Distância a meios culturais/de lazer		X			

CAR de Maia	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)			X		
Alojamento	X				
Alimentação	X				
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer					X

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

**Escala de 1 a 5, correspondendo a:**

- 1 – Sem Importância**
- 2 – Pouca Importância**
- 3 – Indiferente**
- 4 – Importante**
- 5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					<b>X</b>
Qualidade dos equipamentos desportivos					<b>X</b>
Apoio à performance desportiva					<b>X</b>
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)					<b>X</b>
Alojamento				<b>X</b>	
Alimentação					<b>X</b>
Distância/acesso às instalações				<b>X</b>	
Distância a meios culturais/de lazer				<b>X</b>	

<b>IMPORTÂNCIAS DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					<b>X</b>
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					<b>X</b>
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>				<b>X</b>	

<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>			<b>X</b>		
--	--	--	----------	--	--

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Tênis de Mesa

Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Muito Negativo/Inexistente

2 – Negativo/Insuficiente

3 – Razoável

4 – Positivo

5 – Muito Positivo

CAR de Vila Nova de Gaia	1	2	3	4	5
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva	X				
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)	X				
Alojamento					X
Alimentação		X			
Distância /acessos às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer					X

Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes / atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

1 – Sem Importância

2 – Pouca Importância

3 – Indiferente

4 – Importante

**5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)					X
Alojamento					X
Alimentação					X
Distância/acessos às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer				X	

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					X
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>				X	
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>			X		
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>				X	

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Triatlo

**Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

**1 – Muito Negativo/Inexistente**

**2 – Negativo/Insuficiente**

**3 – Razoável**

**4 – Positivo**

**5 – Muito Positivo**

<b>CAR do Jamor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)					X
Alojamento		X			
Alimentação			X		
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer					X

<b>CAR de Rio Maior</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)					X
Alojamento					X
Alimentação					X
Distância/acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer				X	

<b>CAR de Vila Real de Santo António</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos			X		
Apoio à performance desportiva			X		
Serviços médicos (análises clínicas/massagista/fisioterapeuta, entre outros)				X	
Alojamento	X				
Alimentação	X				
Distância /acesso às instalações	X				
Distância a meios culturais/de lazer				X	

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

**Escala de 1 a 5, correspondendo a:**

- 1 – Sem Importância**
- 2 – Pouca Importância**
- 3 – Indiferente**
- 4 – Importante**
- 5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário				X	
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)				X	
Alojamento				X	
Alimentação					X

Distância /acesso às instalações					X
Distância a meios culturais/de lazer			X		

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>					X
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>					X
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					X
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>				X	

## Principais resultados da entrevista realizada à Federação Nacional de Surf

Para o presente estudo apenas foram considerados os CAR de Surf de Nazaré, Peniche e de Viana do Castelo, uma vez que a federação nacional de Surf, à data da entrevista, não tinha usufruído das instalações do CAR de Surf de São Jacinto.

**Avaliação dos CAR onde os respetivos atletas já tenham estagiado**

Escala de 1 a 5, correspondendo a:

**1 – Muito Negativo /Inexistente**

**2 – Negativo/Insuficiente**

**3 – Razoável**

**4 – Positivo**

**5 – Muito Positivo**

<b>CAR de Surf de Nazaré</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário		<b>X</b>			
Qualidade dos equipamentos desportivos				<b>X</b>	
Apoio à performance desportiva		<b>X</b>			
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)		<b>X</b>			
Alojamento			<b>X</b>		
Alimentação				<b>X</b>	
Distância/acessibilidade às instalações			<b>X</b>		
Distancia a meios culturais/lazer			<b>X</b>		

<b>CAR de Surf de Peniche</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					<b>X</b>
Qualidade dos equipamentos desportivos			<b>X</b>		
Apoio à performance desportiva		<b>X</b>			
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)			<b>X</b>		

Alojamento					X
Alimentação			X		
Distância/acessibilidade às instalações			X		
Distância a meios culturais/de lazer			X		

<b>CAR de Surf de Viana do Castelo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário		X			
Qualidade dos equipamentos desportivos				X	
Apoio à performance desportiva				X	
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapeuta, entre outros)				X	
Alojamento					X
Alimentação					X
Distância /acessos às instalações				X	
Distância a meios culturais/de lazer				X	

**Avaliação da importância das seguintes dimensões para os clientes/atletas e corpo técnico de alto rendimento desportivo**

**Escala de 1 a 5, correspondendo a:**

- 1 – Sem Importância**
- 2 – Pouca Importância**
- 3 – Indiferente**
- 4 – Importante**
- 5 – Muito Importante**

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço praticado/diário					X
Qualidade dos equipamentos desportivos					X
Apoio à performance desportiva					X
Serviços médicos (análises clínicas/massagens/fisioterapia, entre outros)			X		

outros)					
Alojamento					X
Alimentação					X
Distância/acesso às instalações			X		
Distância a meios culturais/de lazer	X				

<b>IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A realização de eventos de carácter internacional contribui de forma direta para a dinamização da imagem de um CAR.</b>				X	
<b>Existe uma correlação entre a realização de eventos e a captação de novos mercados internacionais (federações internacionais).</b>				X	
<b>O clima e os recursos naturais dos territórios são elementos preponderantes para a escolha de um CAR com centro de estágio.</b>					X
<b>Importância da complementaridade de outros produtos turísticos nas ofertas de alto rendimento desportivo.</b>				X	

