

## **Benchmarking para o desenvolvimento do turismo desportivo em Portugal: estudo de caso sobre a Rede de Centros de Alto Rendimento**

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

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

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

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

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

### **Resumo**

Em Portugal foi definida uma estratégia que visa a promoção do turismo desportivo através da captação de atletas internacionais no segmento do alto rendimento desportivo. Neste âmbito, o presente artigo apresenta um estudo de *benchmarking* que teve como principal objetivo a identificação de estratégias de posicionamento e de competição nos mercados internacionais adotadas por Centros de Alto Rendimento (CAR) de referência mundial. Para tal, foram analisados os centros de *Sant Cugat del Vallés*, em Barcelona e o *Institut National du Sport, de l' Expertise et de la Performance*, em Paris.

Com base na recolha bibliográfica e na consulta a federações desportivas foram previamente identificadas dez dimensões relevantes para a afirmação internacional de um centro de alto rendimento: estratégia e gestão; alto rendimento/apoio à performance desportiva; investigação científica; política de recursos humanos; formação/educação; inovação; envolvimento comunitário; sustentabilidade e responsabilidade social; monitorização e avaliação e a dimensão de marketing.

Após a identificação das dimensões de análise, foram realizadas visitas técnicas aos locais onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a diversos departamentos do CAR.

Os resultados do estudo permitiram identificar dois modelos de internacionalização divergentes e que correspondem a duas visões estratégicas antagónicas. No caso espanhol, o modelo de internacionalização demonstra uma aposta assumida na captação de atletas estrangeiros e na diversificação de serviços oferecidos o que contrasta com a estratégia francesa, onde o desporto de alto rendimento se estrutura em rede embora concentrado no CAR de Paris, promovendo a concentração do desporto nacional em detrimento de uma captação de atletas ou seleções internacionais.

### **Palavras-chave:**

Turismo desportivo, Desporto, Benchmarking, Centros de alto rendimento

## **1. Turismo desportivo**

O turismo desportivo é um elemento significativo no turismo mundial e tornou-se um negócio altamente competitivo. À medida que o interesse e a participação no desporto crescem dentro da indústria do lazer, o desejo das pessoas em viajar para competir ou disfrutar cresceu. O turismo desportivo vai para além da organização de grandes eventos e representa um campo muito mais amplo, onde se incluem oportunidades para os países difundirem a sua identidade enquanto destinos desportivos, gerarem novos negócios de turismo e obter o reconhecimento internacional para os seus territórios e culturas. É um produto turístico consumido não apenas por celebridades, mas para todo um espectro de oportunidades desportivas. Reconhecendo que a realização de eventos desportivos estimula o desenvolvimento do desporto, e atua como uma ferramenta para o desenvolvimento económico e

comunitário, o poder político nacional e local, através do uso sustentável do território e em conjunto com a comunidade desportiva, pode examinar abordagens estratégicas de internacionalização dos seus recursos através do desporto.

O turismo desportivo é definido como uma viagem motivada pelo desporto, longe do ambiente doméstico, por um tempo limitado, onde o desporto é caracterizado por conjuntos de regras únicas, competição relacionada com as capacidades físicas e natureza lúdica ou de diversão. Na perspetiva da oferta, esta motivação é manifestada sob a forma de uma atração. O conhecimento do desporto enquanto atração turística pode ser baseado na perspetiva sistémica de Leiper (1990), procedendo anteriores trabalhos de MacCannell (1976) e Gunn (1980). Sob esta abordagem, uma atração turística é definida como um sistema que compreende três elementos: um elemento turístico ou humano, um núcleo ou elemento central e um marcador ou elemento informativo. A atração turística começa por existir quando estes três elementos se interligam.

A combinação entre desporto e turismo pode ser abordada por duas distintas vertentes, originando diferentes segmentos de mercado: uma vertente turística onde o lazer é a principal motivação de viagem e uma vertente desportiva, onde a principal motivação de viagem é o sistema desportivo. Na vertente turística, a oferta desportiva pode surgir como uma opção acidental ou ocasional ou integrada na forma de animação turística ou animação sociocultural, como no caso de programas para o desenvolvimento dos tempos livres da juventude ou como no caso dos programas de turismo ativo para turistas seniores. Referem-se ainda os “*sportlovers*” designados na literatura como um segmento de mercado em crescimento, representado por indivíduos ativos que preferem continuar a sê-lo durante as férias (Yiannakis & Gibson, 1992, citado por Hinch e Higham, 2004).

Na vertente desportiva propriamente dita, a principal motivação de viagem é o sistema desportivo onde se destacam três segmentos: o desporto turístico, os estágios desportivos e os eventos desportivos.

No desporto turístico, verifica-se uma orientação para a promoção da saúde, como terapia para aliviar o *stress* ou ainda o exercício visto como a melhoria do rendimento desportivo. A procura elege os destinos tendo por base as necessidades deste segmento. Neste segmento, quanto maior o grau da experiência, maior importância tenderá a ser dada à qualidade dos recursos existentes, sendo que os desportistas menos experientes serão mais influenciados 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 de contacto com a natureza, o turismo de esqui e o turismo de *fitness/Spa*, entre outros.

No caso dos estágios desportivos, a motivação para a viagem tem em consideração as condições específicas do destino para a prática de uma modalidade específica. Os atletas ou equipas, amadores ou profissionais do desporto deslocam-se para os destinos numa ótica de competição, de manutenção e/ou melhoria da sua performance. Assim é determinante que existam infraestruturas de qualidade para que possam de forma cabal responder às necessidades inerentes às modalidades desportivas. As necessidades podem resultar de diferentes dimensões, tais como serviços de apoio qualificados, quer ao nível clínico, quer ao nível nutricional, como exemplo, ou ainda na possibilidade de promover o treino com outros atletas ou equipas. Os desportistas que realizam este tipo de estágios são normalmente turistas ocasionais, sendo o tempo livre reduzido e na maioria dos casos, utilizado para recuperação/relaxação dos períodos entre treinos.

No último segmento relativo aos eventos desportivos integram-se os desportistas, treinadores e *staff* ao nível das competições desportivas e espetáculos desportivos, 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 ou no seu apoio, pelo que a componente do turismo se revela maioritariamente na utilização de unidades de alojamento e restauração. Os participantes neste tipo de eventos com características competitivas tendem a apresentar uma menor probabilidade para aderirem a atividades turísticas no destino e vice-versa, de acordo com estudos confirmados por Chogahara & Yamaguchi (1998), citados por Higham, (2005).

Carvalho (2009) refere a enorme importância das infraestruturas para o sucesso de um destino de turismo desportivo. Procurando identificar as variáveis que concorrem e influenciam a escolha de um destino de desporto de inverno, no caso, através do estudo dirigido aos visitantes da Região de Turismo da Serra da Estrela, tendo identificados dois segmentos de mercado distintos: os praticantes de desportos de inverno e os visitantes. Por praticantes entende serem todos os turistas que praticam e desenvolvem

uma ou mais atividades desportivas relacionadas com os desportos de Inverno e que elegem os seus destinos de férias em função das atratividades existentes nesses locais. A quantidade, tipo e qualidade das infraestruturas assumem enorme importância para o sucesso desses destinos turísticos. Os visitantes são todos os turistas que se deslocam ao destino Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE), tendo por motivação o turismo de natureza, mas sem desenvolverem qualquer atividade desportiva ou interagirem com os meios ou infraestruturas disponíveis nesses destinos.

Quatro tipologias emergem das reflexões sobre o turismo desportivo (Rosa, 2013):

1. Uma corrente norte-americana que propõe as práticas segundo os serviços propostos (Kurtzman et al., 1997).

- O turismo desportivo incide sobre a utilização das atrações desportivas: os museus, os congressos, as conferências desportivas, as exposições, os parques desportivos, as zonas de atividade aquática e de *rafting*, os campos de golfe, as pistas de ski, os estádios e as pistas de patinagem.
- As estadias de turismo desportivo nos centros, nos campos de lazer ou de treino desportivo. As estadias podem ser diversas como a pesca, a caça, o *ski*, o ténis ou os campos de treino para desportos como o futebol, basquetebol ou voleibol.
- Os cruzeiros desportivos, tendo por objetivo praticar um desporto, ter acesso a um evento desportivo ou visitar locais desportivos.
- As viagens de turismo desportivo para o exercício da prática de golfe, ténis, percursos pedestres, maratonas, ciclismo, escalada, expedições.
- O turismo desportivo por uma ocasião de um evento regional, nacional ou internacional. Deslocações relativas a espetáculos ou encontros desportivos.

2. Uma classificação francesa que se apoia no tipo de prestações fornecidas aos consumidores:

- As ofertas integradas que associam o conjunto das prestações num número limitado de fórmulas, cujo modelo é o “tudo incluído”. Nesta categoria, entram as agências de viagens que promovem estadias (Club Med, por exemplo), o turismo desportivo de aventura, de participação em eventos desportivos.
- As ofertas personalizadas associadas a uma clientela que procura uma gama de serviços desportivos. Estes serviços são raramente internacionalizados e as estruturas turísticas compõem-se de organismos independentes.
- As ofertas de diversificação que são os serviços desportivos disponíveis no seio de um mesmo espaço turístico. Têm como objetivo promover potencialidades de um espaço e estabelecer uma imagem desportiva e lúdica de uma zona, ligada pelas organizações que se ocupam do turismo local, departamental ou regional.

3. Uma tipologia baseada na localização das atividades que reagrupa os produtos de uma forma genérica:

- Uma linha de produtos ligados ao mar: compreendo a praia, o banho, a vela, as atividades náuticas e a talassoterapia.
- Uma linha de produtos ligadas às atividades de natureza: reagrupa as atividades de águas vivas, o percurso pedestre, o turismo equestre, as atividades de ciclismo na estrada ou todo o terreno e os desportos de escalada.
- Uma linha de produtos específicos de montanha com neve: associam o ski alpino ou o ski de fundo com as atividades de passeio com as raquetes ou cães de trenós.
- Uma linha de produtos residuais heterogêneos: o golfe, os desportos aéreos, os parques de lazer e as atividades de manutenção da forma física.

4. Uma tipologia original proposta por Rosa (2013), que opera funções de dimensão cultural ligadas a atividades desportivas como fatores de desenvolvimento de atividades turísticas ao nível local que fazem emergir uma representação forte e original do território numa perspetiva cultural:

- Uma primeira família agrupa as atividades fortemente racionais, onde o valor acrescentado é predominantemente “material”. Agrupa os desportos relacionados com a estética, a forma, a escultura do corpo como as atividades artísticas, de expressão, o *fitness*, o *jogging*, o *body bulding*.
- Uma segunda família ligada a atividades associadas às particularidades locais. O interesse é predominantemente “cultural”. Esta família de desportos permite a descoberta, o encontro e a emoção partilhada, a imagem das atividades físicas de plena natureza e do turismo de aventura.

Na perspetiva defendida por Rosa (2013), o turismo desportivo surge impregnado de forte significado cultural e afasta-se da perspetiva tradicional do desporto, que não apreende certos aspetos ligados à motricidade desportiva integrando-se mais no contexto da viagem. Esta perspetiva do turismo desportivo está mais próxima do setor da atividade turística do que do movimento desportivo das federações.

## 2. *Benchmarking* no alto rendimento desportivo

O alto rendimento desportivo é a expressão utilizada para identificar a prática que traduz o nível de desenvolvimento dos atletas que obtêm classificações e resultados de elevado mérito, de acordo com padrões de aferição desportivos internacionais. O desporto de alto rendimento compreende uma parte importante da cultura e identidade da maioria das nações, sendo reconhecido como um importante fator no desenvolvimento desportivo, gozando de um invulgar impacto no plano social, económico e político, gerando interesse e entusiasmo pelo desporto, contribuindo para a generalização da prática desportiva.

Para que sejam bem-sucedidas na produção de praticantes com alto rendimento desportivo, as nações necessitam do apoio de um sistema desportivo com experiência profissional de alto nível. Consequentemente, na era da globalização, as nações usam as suas próprias tradições nacionais e forças únicas que as levem ao sucesso, mas também abordagens como o *benchmarking* para aprenderem com as estratégias e boas práticas que outros países desenvolveram nos seus sistemas (Böhlke e Robinson, 2009).

O *benchmarking* para além de permitir a redução dos custos de aprendizagem permite ainda obter informação detalhada sobre os processos organizacionais, especialmente de todos aqueles que contribuem positivamente para os desempenhos das organizações. É por isso necessário proceder a uma adequada seleção para encontrar as empresas referência. Estas deverão permitir um equilibrado compromisso entre o acesso e a transferibilidade da informação. Por outro lado, Hinton, Francis e Holloway (2000, p.54) argumentaram que é essencial um exame de processos, pois "decorre da capacidade em compreender e interpretar os modelos para se transformar *inputs* em *outputs* e obter resultados de nível superior". Hinton, Francis e Holloway (2000, p.53) estabeleceram um modelo, inicialmente desenvolvido por Camp (1995), para classificar as atividades de *benchmarking*:

- Interno - Comparação entre operações similares dentro da própria organização;
- Competitivo - Comparação relativamente aos melhores concorrentes diretos;
- Funcional - Comparação de métodos e processos para similares operações;
- Processo genérico - Estudo dos processos operacionais a partir de terceiras organizações, especialmente inovadoras.

## 3. *Benchmarking* para os Centros de Alto Rendimento de Portugal

Em Portugal foi desenhada uma estratégia que visa a promoção do turismo desportivo através da captação de atletas internacionais no segmento do alto rendimento desportivo. Neste âmbito, o presente artigo apresenta um estudo de *benchmarking* que teve como principal objetivo a identificação de estratégias de posicionamento e de competição nos mercados internacionais adotadas por Centros de Alto Rendimento (CAR) de referência mundial.

### 3.1 Metodologia

Para o desenvolvimento do projeto foi adotado um modelo de *benchmarking* "competitivo" perseguindo a concorrência direta. Naquele sentido e, visando *targets* idênticos, foram desenvolvidas diferentes atividades aplicando uma matriz metodológica orientada para o estudo e criação de relações comparativas. Desse modo, foram identificados dois Centros de Alto Rendimento de excelência, nomeadamente o centro de *Sant Cugat del Vallés*, em Barcelona e o *Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance* (INSEP), em Paris, onde a competência e notoriedade se refletem em boas práticas de inequívoca projeção internacional, permitindo dar resposta às necessidades identificadas nos estudos de diagnóstico desenvolvidos nos CAR nacionais.

Para compreender as dimensões a considerar no processo de *benchmarking*, foi realizada *a priori* uma auscultação às federações desportivas nacionais e internacionais. As federações nacionais consultadas corresponderam às federações presentes nos Conselhos de Gestão dos 14 CAR nacionais, e

as federações internacionais foram inquiridas por via de um inquérito *online*. Como resultado deste processo de auscultação foi desenvolvida uma matriz metodológica com diferentes dimensões: estratégia e gestão; alto rendimento/apoio à performance desportiva; investigação científica; política de recursos humanos; formação/educação; inovação; envolvimento comunitário; sustentabilidade e responsabilidade social; monitorização e avaliação e a dimensão de marketing. Cada uma destas dimensões foi ainda desagrupada num leque de indicadores, perfazendo um total de 75 indicadores que serviram de guião para a análise de *benchmarking*.

Uma vez criada a grelha de guião da análise, foram realizadas visitas técnicas aos dois CAR identificados onde foram agendadas reuniões e onde se realizaram entrevistas semiestruturadas nos seguintes departamentos:

- Direção dos CAR;
- Departamento de ciências, medicina e tecnologia;
- Departamento de gestão de projetos e atividades;
- Departamento de comunicação e promoção;
- Departamento de formação e educação.

Complementarmente às visitas, foi desenvolvida uma pesquisa e análise à comunicação digital institucional dos dois CAR, de modo a identificar as estruturas e processos da comunicação com os mercados externos. Foi assim observado e dado especial foco para:

- Autonomia e identidade do endereço institucional;
- Existência da ferramenta *Google analytics*;
- Existência da ferramenta *Google Places*;
- Estrutura do *site* em formato *Responsive*;
- Comunicação em diferentes idiomas;
- Disponibilização de contactos;
- Análise aos conteúdos em texto;
- Análise aos conteúdos de imagem;
- Análise aos conteúdos vídeo;
- Análise da imagem gráfica (logo);
- Comunicação do alojamento;
- Referência à oferta de serviços;
- Comunicação em redes sociais.

#### 4. *Sant Cugat del Vallés* (Barcelona)

De acordo com a comunicação publicada na resolução de 27 de maio de 2014 da Direção Geral dos Desportos do governo espanhol, o Centro de Alto Rendimento de *Sant Cugat del Vallés* é um dos quatro Centros de Alto Rendimento de Espanha<sup>1</sup>. Coincidindo com a candidatura da cidade de Barcelona aos Jogos Olímpicos de 1992, foi criado, no ano de 1987, o Centro de Alto Rendimento de *Sant Cugat del Vallés*, tendo como principal objetivo a implementação de uma organização capaz de apoiar e maximizar o potencial do desporto local, de forma a torná-lo competitivo perante a realidade internacional.

O projeto para a criação do CAR começou a ser desenvolvido em 1984, numa altura em que já era claro que Barcelona reunia sérias hipóteses para a organização dos Jogos Olímpicos, fruto de uma candidatura bastante meritória. A criação deste Centro de Alto Rendimento veio fornecer uma série de novos recursos e máximas valências técnicas e científicas, entendidas como determinantes para uma boa prestação dos atletas nacionais para os jogos de 1992.

O mês de Outubro de 1987 marcou a inauguração oficial do CAR de *Sant Cugat*, ainda que funcionando de uma forma muito embrionária. No ano seguinte foi implementada a oferta de serviços educativos (escola secundária) no seio da estrutura do CAR, permitindo uma eficaz interligação entre a vertente escolar e a prática desportiva de alto rendimento. No ano de 1999 o CAR de *Sant Cugat* foi também um dos principais impulsionadores para a criação da Associação Internacional de Centros de

---

<sup>1</sup> Resolução publicada pela *Direção Geral do Desporto* de Espanha que classifica as instalações e programas desportivos para o desenvolvimento do Alto Rendimento. - Disponível em <https://www.boe.es/boe/dias/2014/06/06/pdfs/BOE-A-2014-5964.pdf>

Alta Performance (ASPC), identificando desde logo as mais-valias na criação de uma “rede” internacional de partilha de conhecimentos e de boas práticas.

Passados quase 30 anos, a realidade do CAR de *Sant Cugat* já nada tem a ver com os seus primórdios de atividade. Toda a sua estrutura cresceu de forma exponencial, tendo vindo a ter um contributo impactante no número de medalhas nacionais obtidas nas grandes competições internacionais. Na realidade, das 17 medalhas conquistadas por Espanha nos Jogos Olímpicos de Londres, 7 foram obtidas por atletas que realizaram os seus regimes de treino no CAR de *Sant Cugat*. Esta tendência foi replicada também nos últimos Jogos do Rio, estando o CAR ligado a 8 das 17 medalhas alcançadas por Espanha.

O CAR de *Sant Cugat* também tem tido um papel decisivo no número de medalhas paraolímpicas alcançadas por atletas espanhóis. De facto, 11 das 31 medalhas alcançadas nos Jogos do Rio foram provenientes de atletas do CAR, indicador esse que vem reforçar o posicionamento já obtido nos Jogos de Londres, pela sua ligação a 8 das 42 medalhas conquistadas.

Ao longo da sua atividade, tem existido uma grande relação de proximidade entre o CAR e a formação dos atletas da região, com resultados bastante evidentes. Nesse sentido, ainda que a região da Catalunha apenas represente cerca de 16% da população de Espanha, é responsável pela presença de 35 % dos atletas olímpicos espanhóis. Por outro lado, nos 5 últimos jogos olímpicos, os atletas da Catalunha foram responsáveis pela obtenção de cerca de 45 % das medalhas olímpicas espanholas.

Da análise efetuada no processo de *benchmarking* foi desenvolvida a seguinte análise *swot*:

#### Pontos fortes

- Proximidade e acessibilidades à cidade de Barcelona;
- Excelentes condições climáticas da região;
- Qualidade das instalações desportivas;
- Oferta de serviços complementares de apoio ao alto rendimento desportivo;
- Recursos humanos com altas qualificações em diferentes esferas;
- Flexibilidade horária na oferta dos serviços;
- Presença de atletas de alto renome internacional a treinar no CAR.

#### Pontos fracos

- Preço praticado;
- Condições de alojamento ultrapassadas face às exigências do atual mercado;
- Falta de Recursos Humanos.

#### Oportunidades

- Reconhecida notoriedade internacional do CAR;
- Associação da marca CAR de *Sant Cugat* ao número de medalhas obtidas por Espanha nas grandes competições internacionais;
- Construção de um novo módulo de alojamento com condições mais adequadas para atletas de alto rendimento;
- Construção de um novo módulo / pavilhão desportivo;
- Crescimento de mercados com maior poder de compra;
- Capacitação do departamento de biomecânica;
- Desenvolvimento e oferta de novos produtos “não tradicionais”.

#### Ameaças

- Aumento e capacitação da concorrência;
- Diminuição do orçamento público para a gestão do CAR;
- Instabilidade sócio-política da Catalunha;
- Frágil interligação com os restantes centros de alto rendimento de Espanha.

Para colmatar a fragilidades relativamente ao alojamento está programada a construção de um hotel que oferecerá excelentes condições de alojamento. Este alojamento permitirá captar segmentos de mercado mais exigentes e com maior poder de compra. Tal como o investimento num novo módulo (pavilhão) constituirá um elemento fundamental para o aumento da competitividade internacional do CAR.

A oferta de serviços complementares com valor acrescentado é extremamente valorizada pelos clientes na escolha de um CAR, nesse sentido *Sant Cugat* oferece uma multiplicidade de serviços de medicina e ciência desportiva. Desta forma, tem sido possível manter um interessante nível de procura,

suportada em diferentes elementos diferenciadores, que não só representa receitas como permite a obtenção de interessantes resultados na prossecução de uma competitiva política de internacionalização.

No entanto, e dada a recente crise económica internacional, verificou-se ser necessário reestruturar a política de financiamento do CAR. Assim, desde 2008, face à significativa redução do financiamento atribuído pelo Governo Estatal Espanhol, criaram-se novas fontes de financiamento nomeadamente com um reforço da estratégia de internacionalização do CAR.

Na sequência desta alteração de paradigma, o CAR procurou aumentar as receitas próprias. Para o efeito criou um departamento de marketing focado na criação e desenvolvimento de novos produtos. Desta forma não só aumentou as receitas provenientes do seu *core business* como avançou para uma interessante estratégia de diversificação. O CAR vem desta forma oferecendo múltiplos serviços, com especial destaque para eventos corporativos e aluguer de espaços para realização de filmagens de índole comercial.

## 5. L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (Paris)

O Centro de Alto Rendimento de Paris - *L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance* (INSEP) é o principal complexo multidessportivo francês dedicado ao alto rendimento desportivo. Nos últimos anos, a organização do desporto francês tem vindo a sofrer profundas alterações face à alteração do paradigma desportivo. A alteração de paradigma resultou da redução dos incentivos a estruturas desportivas dispersas, valorizando-se uma nova organização que preconiza o modelo em rede. Em julho de 2016, terminou um processo de classificação dos centros, sendo que a rede do Grande INSEP passou a constituir-se por 14 centros certificados (ou INSEPs) existindo outros 11 centros em processo de certificação. A adesão ao Grand INSEP resulta de uma candidatura que, uma vez analisada e aprovada, integra o referido centro na rede do Grand INSEP sendo atribuído um de três rótulos: a) O rótulo de Bronze, que significa que o Centro detém um “nível standard”; b) O rótulo de Prata, que reconhece ao Centro um “nível de topo” e, por último, c) Um rótulo de Ouro, que reconhece o “nível de excelência” do respetivo centro. Em 2016 não existia nenhum centro desportivo com o rótulo de Ouro. Contudo 6 detêm o Bronze e 8 a Prata.

O principal objetivo da reorganização dos centros de treino resultou da necessidade de criar uma plataforma em rede que promovesse o apoio ao desporto e aos atletas de alto rendimento, isto é, agilizando a partilha de conhecimento e práticas do treino desportivo. Esta reorganização da oferta desportiva engloba uma iniciativa de classificação dos centros desportivos em todo o território francês os - *Centres régionaux d'éducation populaire et de sport*, Escolas Nacionais de Desporto e o *Campus da Bretanha* (CREPS) de modo a incentivar a criação de outros centros desportivos com distintas condições, passando a fazer parte da rede do Grande INSEP (Le Grand INSEP).

Este novo modelo desportivo associado aos CAR nacionais tem tido um importante impacto nos resultados desportivos obtidos pelo país nas grandes competições internacionais. De facto, 86% dos atletas medalhados nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro são atletas ligados ao INSEP, superando os rácios obtidos em Pequim e Londres (50 e 58% respetivamente).

Da análise efetuada no processo de *benchmarking* foi desenvolvida a seguinte análise *swot*:

### Pontos Fortes

- Qualidade das infraestruturas e equipamentos desportivos;
- Qualificação dos recursos humanos do CAR;
- Proximidade ao centro de Paris;
- Acessibilidades;
- Serviços de apoio ao alto rendimento desportivo de qualidade mundial;
- Presença de todos os serviços de apoio ao alto rendimento no mesmo espaço;
- Qualidade do alojamento;
- Qualidade dos serviços de restauração;
- Departamento de investigação científica de renome mundial;
- Multidisciplinaridade da oferta;
- Presença de atletas de alto renome internacional a treinar nas infraestruturas do CAR.

### Pontos Fracos

- Website;
- Promoção internacional.

#### Oportunidades

- Rede Grand INSEP;
- Aumento da notoriedade da marca INSEP;
- Desenvolvimento e oferta de novos produtos;
- Associação da marca do INSEP ao número de medalhas obtidas por França nas grandes competições internacionais.

#### Ameaças

- Insegurança pública;
- Diminuta predisposição para a internacionalização do CAR;
- Aumento e capacitação da concorrência.

A estratégia adotada, focada na exclusiva preparação de atletas nacionais para as competições olímpicas, concorre para o alheamento do interesse à internacionalização, o que significa inexistência de comunicação para os mercados externos, não existindo por isso qualquer comunicação para os referidos mercado. Não existe de forma explícita qualquer relação entre o INSEP e operadores turísticos para a promoção do CAR nos mercados do desporto de alto rendimento.

## 6. Síntese comparativa

As visitas realizadas tinham como objetivo conhecer o modelo que as instituições utilizavam para promover a sua experiência e liderança nos respetivos mercados internacionais. Com base nas visitas, foram identificadas as estratégias, procedimentos e desafios das instituições, elementos esses que serviram para alcançar o objetivo central do presente projeto: internacionalização dos centros de alto rendimento portugueses. No quadro 1 apresenta-se um resumo sucinto dos modelos analisados.

Quadro 1. – Resumo de algumas variáveis analisadas nos CAR

	SANT CUGAT	INSEP
Modelo de gestão	Financiamento da Região Autónoma e parcialmente pelo Governo Estatal	Financiamento pelo Governo Estatal
Organização com outros centros	Existem 4 Centros de Alto Rendimento em Espanha. Destes quatro apenas <i>Sant Cugat</i> não pertence ao Conselho Superior de Deports (CSD). Organização em CARs e em Centros de Tecnificacion	Afirmação do modelo em rede e concentração da preparação olímpica no INSEP. O INSEP faz parte da rede de centros de alto rendimento - Grand INSEP.
Tendência à internacionalização	Aumento do esforço de captação de mercados externos. Diversificação de produtos	Diminuto interesse na internacionalização. Concentração nos atletas nacionais.
Autonomia e identidade do endereço institucional;	Endereço sem “identidade” do CAR.	Site próprio e com a identidade do INSEP, embora também tenha informação sobre o Grand INSEP. Por vezes esta separação não é evidente.
Utilização da ferramenta <i>Google analytics</i> ;	Sim	Sem <i>google analytics</i>
Utilização da ferramenta <i>Google Places</i> ;	Sim	Sim
Estrutura do site em formato <i>Responsive</i> ;	Sim	Sim
Menú em diferentes idiomas;	Catalão, Castelhana e Inglês	Apenas em Francês
Disponibilização de contactos;	Separador autónomo	Quase ocultos, contactos são reencaminhados para diferentes pessoas, em função do assunto.
Referência a alojamento;	Não	Não
Referência à oferta de serviços;	Sim	Não
Comunicação em redes sociais	Twitter	Facebook, Twitter, LinkedIn

## 7. Conclusões

As visitas a *Sant Cugat* em Barcelona e ao INSEP em Paris permitiram uma profunda interpretação de dois modelos de internacionalização divergentes e díspares e que correspondem a duas visões e opções estratégicas dos próprios centros de alto rendimento. Se, por um lado, a estratégia adotada pelo centro de alto rendimento de *Sant Cugat* resulta de uma resposta a um período de crise financeira internacional e passa pela diversificação da oferta de produtos nem sempre associados de forma directa ao alto rendimento, como a venda e recreação de uma imagem saudável associada ao alto rendimento, a par da própria reestruturação interna do departamento de marketing. Esta estratégia decorre do trabalho levado a efeito por profissionais responsáveis pelas relações comerciais com o sector empresarial regional (realização de eventos). Por outro lado, o modelo francês indicia uma política desportiva nacional, estrategicamente centrada na promoção do desporto olímpico de alto rendimento para os atletas nacionais em detrimento da promoção junto de clientes internacionais. O modelo francês afigura-se ainda como revelador da afirmação do sistema de rede de Centros Desportivos direcionados ao alto rendimento.

Em ambos os casos a experiência proporcionada foi de vital importância para o sucesso do *benchmarking*, dado que permitiu entender os modelos adaptados por cada organização.

Contudo, a simples importação e direta implementação nos CAR nacionais das boas práticas entretanto recolhidas além-fronteiras, pode por si só ter custos e consequências de enorme monta para a realidade nacional, torna-se por isso imprescindível não só aquilatar as necessidades como alocar os recursos necessários para então se processar eventuais *upgrades*.

A tendência de funcionamento em rede (suportada pelos centros de alto rendimento existentes) parece ser o pilar estruturante da estratégia nacional para a promoção do *inbound tourism* e, nesse sentido o exemplo francês oferece, provavelmente, o melhor modelo para se processar o expectável *upgrade*. As boas práticas deste modelo sugerem que no futuro se processe uma rede nacional, classificando os CAR por grau de especialidade. Este modelo permite, por um lado a concentração da elite desportiva (geralmente os atletas olímpicos) em alguns centros específicos, ao mesmo tempo que possibilita que os outros atletas de alto rendimento (que são sinalizados pelas federações nacionais) possam treinar e ter acompanhamento especializado em qualquer Centro integrado na rede.

Da totalidade das recomendações identificadas no modelo francês, salientam-se as seguintes:

1. Classificação dos CAR nacionais em função da sua especificidade e/ou capacidade de oferta (serviços e meios);
2. Especialização e centralização do treino de atletas, segmentos mais competitivos, em determinados CAR, com respetivo reforço de serviços e meios;
3. Oferta de complementaridade de serviços e meios para os atletas de alto rendimento numa rede de CAR espalhada pelo território gaulês.

Dado que o modelo português de gestão dos CAR requer um enorme esforço quer para a manutenção dos serviços quer para as infraestruturas e que dificilmente é suportado pelos atletas nacionais, torna-se crucial a procura por mercados externos para complementar o financiamento desportivo dos CAR. Neste sentido o modelo catalão oferece um conjunto de boas práticas que poderá de forma inequívoca assumir-se como o modelo de excelência para o desenvolvimento dos CAR nacionais.

Do modelo espanhol, importa salientar as seguintes boas práticas:

1. Criação de um departamento de vendas internacionais;
2. Diversificação dos produtos/serviços oferecidos pelo CAR;
3. Criação de estratégias de comunicação para a captação de atletas estrangeiros.

## Bibliografia

- Böhlke, N., Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems, *Management Decision*, Vol. 47 Iss 1 pp. 67 – 84 <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910929704>
- Camp, R. 1995. *Business process benchmarking - Finding and implementing best practices*. Milwaukee: Quality Press.

- Carvalho, M. (2009). A contribuição das infra-estruturas turísticas para o aumento da procura nos destinos. ESTM, Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/536>
- Chogahara, M.; Yamaguchi, Y. (1998). Resocialization and continuity of involvement in physical activity among elderly japoneses. *International Review for the Sociology of Sport*, Munich, v.33, n.3, p.247-89, 1998.
- Gibson, H., Attle, S., & Yiannakis, A. (1998). Segmenting the active sport tourist market: A life-span perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 4(1), 52-64.
- Gunn, C. (1980). Amendment to Leiper the framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 7(2), 253–255.
- Higham, J. (Ed.). (2005). *Sport tourism destinations: Issues, opportunities and analysis*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Hinch, T., & Higham, J. (2004). *Sport tourism development*. Clevedon: Channel View Publications.
- Hinton, M., Francis, G. and Holloway, J. (2000), “Best practice benchmarking in the UK”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 52-61.
- Kurtzman, J., Zauhar, J., Ahn, J. & Choi, S. (1997). Global understanding, appreciation and peace through sports tourism. *Jornal of Sports Tourism*, 3(4).
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 367-384.
- MacCannell, D. (1976). *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. New York: Schocken Books
- Richards, G. (1996). *Cultural Tourism in Europe*, Wallingford, UK: CAB International.
- Rosa, V. (2013). Turismo e Desporto: o turismo desportivo como fator de desenvolvimento da Região do Alentejo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (19), 149-176.
- Tabata, R. (1992). Scuba Diving Holidays. In C. M. Hall and B. Weiler (eds) *Special Interest Tourism*, Belhaven, New York: NY: 171-184.
- Yiannakis, A. & Gibson, H. (1992). Roles Tourist Play. *Annals of Tourism Research*, 19, 287-303.