



Universidades Lusíada

Andrade, Filipa Centeno Dias 1990-

Bases para a realização de um plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal

<http://hdl.handle.net/11067/2530>

Metadados

Data de Publicação	2016-07-13
Resumo	Esta dissertação pretende descrever e analisar o panorama do turismo em Portugal, mais concretamente no turismo de golfe. Nos últimos anos o golfe tem vindo a assumir um importante papel na sazonalidade do sector. Enquanto a maioria dos turistas nos visitam na época alta (Maio até Setembro), os golfistas aparecem durante todo o ano com especial ênfase nos meses de Setembro a Novembro e de Março a Maio. No Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) elaborado pelo Governo de Portugal destacam-se dez pr...
Palavras Chave	Turismo - Portugal, Desporto e turismo - Portugal, Golfe - Portugal
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T06:49:11Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

**Bases para a realização de um plano estratégico
para o turismo de golfe em Portugal**

Realizado por:
Filipa Centeno Dias Andrade
Orientado por:
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Arguente: Prof. Doutor João Pedro Teixeira de Lucena

Dissertação aprovada em: 27 de Abril de 2015



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

**Bases para a realização de um plano estratégico
para o turismo de golfe em Portugal**

Filipa Centeno Dias Andrade

Lisboa

Novembro 2014



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

**Bases para a realização de um plano estratégico
para o turismo de golfe em Portugal**

Filipa Centeno Dias Andrade

Lisboa

Novembro 2014

Filipa Centeno Dias Andrade

Bases para a realização de um plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Financeira

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro
Antão

Lisboa

Novembro 2014

Ficha Técnica

Autora Filipa Centeno Dias Andrade
Orientador Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Título Bases para a realização de um plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal
Local Lisboa
Ano 2014

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

ANDRADE, Filipa Centeno Dias, 1990-

Bases para a realização de um plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal / Filipa Centeno Dias Andrade ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2014. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Turismo - Portugal
 2. Desporto e turismo - Portugal
 3. Golfe - Portugal
 4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
 5. Teses - Portugal - Lisboa
-
1. Tourism - Portugal
 2. Sports and tourism - Portugal
 3. Golf - Portugal
 4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
 5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

AGRADECIMENTOS

Apesar de a dissertação ser considerado um trabalho solitário, não posso deixar de agradecer a algumas pessoas e organizações que me ajudaram na sua elaboração.

Ao meu orientador Professor Doutor Mário Antão, pelas diretrizes dadas e pronta disponibilidade em responder às minhas questões.

Ao diretor de golfe do Belas Clube de Campo, Paul Saunders por toda a ajuda prestada com contactos e informações da indústria do golfe, assim como a toda a equipa do Belas.

Aos entrevistados, Dr. Miguel Gonzaga do Turismo de Lisboa, Dr. Miguel Franco de Sousa, secretário-geral da Federação Portuguesa de Golfe, Dra. Pilar Melo Antunes, diretora de vendas e marketing do *Azores Golf Islands* e Sr. Leonel Rio, diretor do campo de golfe da Penina, pelo tempo prestado e disponibilidade em ajudar.

A Dra. Helena Ribeiro do Turismo de Lisboa, pela colaboração dos dados estatísticos, e ao Sr. Rui Portela pela sua ajuda na preparação dos inquéritos aos jogadores estrangeiros.

Agradecer a todos os golfistas que responderam aos inquéritos, bem como os que ajudaram na sua distribuição, nomeadamente aos membros do Belas Clube de Campo, da Associação PAR3, do Clube de Golfe do Sporting, do Clube do Vidago, ao Sr. Orlando Santos pela divulgação entre os sócios do Benfica Clube de Golfe e ao Dr. Álvaro Dinis pela difusão entre os diversos clubes em Portugal.

Aos meus amigos de infância, que me acompanharam nesta etapa dando motivação e compreensão nas minhas ausências. E aos meus amigos da Lusíada, por tornarem esta experiência mais enriquecedora, por todas aquelas horas de estudo, e preocupação demonstrada, muito obrigada.

E por último, um especial agradecimento à minha família, ao meu pai por “me contagiar com o bichinho” deste desporto e pela sua opinião no decorrer deste trabalho, a minha mãe e irmã por todo o apoio incondicional demonstrado, e ao meu namorado pela dedicação e disponibilidade em ajudar.

"No Euro 2004 vieram a Portugal cerca de 150 mil estrangeiros.

Desde então, já vieram mais de 2 milhões de golfistas.

Como se pode ficar indiferente a estes números?"

Fernando Nunes Pedro (2005) – Então, boas tacadas, crónicas 2003-2012.

APRESENTAÇÃO

Bases para a realização de um Plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal

Filipa Centeno Dias Andrade

Esta dissertação pretende descrever e analisar o panorama do turismo em Portugal, mais concretamente no turismo de golfe.

Nos últimos anos o golfe tem vindo a assumir um importante papel na sazonalidade do sector. Enquanto a maioria dos turistas nos visitam na época alta (Maio até Setembro), os golfistas aparecem durante todo o ano com especial enfoque nos meses de Setembro a Novembro e de Março a Maio.

No Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) elaborado pelo Governo de Portugal destacam-se dez produtos estratégicos, os quais devem ser valorizados para a melhoria da qualidade e aumento do sector turístico. Um desses produtos é inteiramente ligado ao golfe português; “Incentivar a promoção do Algarve como destino de golfe de classe mundial, e dar maior visibilidade à área de influência de Lisboa”.

Portugal oferece bons recursos naturais; clima ameno, campos de golfe com qualidade e reconhecimento além-fronteiras. Mas enquanto no Algarve este tipo de turismo funciona, no centro e norte já é diferente.

Como é que podemos potenciar este tipo de turismo a grande escala? E será que funciona?

Para responder a estas, e outras questões é necessário desenvolver um plano estratégico, seleccionando os objetivos e formulando as estratégias mais adequadas à sua concretização.

Com este estudo esperamos responder às principais dúvidas, e traçar as bases para um plano que possa servir de base a desenvolvimentos futuros deste sector e industria tão importante para o nosso país.

Palavras-chave: turismo, golfe, Portugal, plano estratégico, gestão

PRESENTATION

Bases for the realization of a Strategic Plan for golf tourism in Portugal

Filipa Centeno Dias Andrade

This dissertation pretends to describe and analyze Portugal's tourism landscape, specifically golf related tourism.

In the past few years, golf has had a main impact in the seasonality of tourism in Portugal. The majority of tourists visit Portugal in the months between May and September. The golf tourists however, tend to visit the country during the entire year especially between the months September to November and March to May.

Within the National Strategic Plan for Tourism "Plano Estratégico Nacional de Turismo" (PENT) elaborated by the Portuguese Government, 10 products are pointed out as products to be specially valued and focused, to improve the quality of the tourism sector. One of these products is entirely related to Portuguese golf. "To encourage the promotion of Algarve as a world class golf destination and to give higher visibility to the region of Lisbon"

Portugal offers good natural resources, a pleasant weather and golf courts with quality and international acknowledgement. In Algarve golf tourism works quite well at the moment. In other regions, however, it is not the same.

How can we enhance this specific kind of tourism and boost it into a bigger scale? Will it work?

To answer these and other important questions, it is necessary to implement a strategic plan, pointing out objectives as well as the most suitable strategies to achieve these objectives.

With this study we desire to answer all the possible doubts in this regard, composing a plan that may be used as a development base to the future of this sector that forms part of a really important industry for the country.

Keywords: tourism, golf, Portugal, strategic plan, business administration

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Três épocas do turismo.....	25
Ilustração 2 - Gráfico de chegadas mundiais de turistas (1950-2007).....	28
Ilustração 3- Entrada de turistas em Portugal em milhares (1967-2007).....	29
Ilustração 4- Receitas, despesas e saldo do Turismo em Portugal (1970-2008).....	32
Ilustração 5- Evolução de passageiros desembarcados (milhões; %),.....	34
Ilustração 6- Evolução dos hóspedes e dormidas em Portugal (2005-2010),.....	35
Ilustração 7- Modalidades do golfe.	36
Ilustração 8- Distribuição etária dos jogadores federados em Portugal.....	44
Ilustração 9- Distribuição dos jogadores federados por áreas geográficas em Portugal.	45
Ilustração 10- Distribuição mensal do número de voltas de golfe nos campos do Algarve, 2012 e 2013.....	58
Ilustração 11- Principal motivo para visita à região de Lisboa.	59
Ilustração 12- Modelo das estratégias competitivas genéricas de Porter.	63
Ilustração 13- Matriz BCG.....	64
Ilustração 14- Matriz Mckinsey.....	65
Ilustração 15- Matriz de produtos vs. Áreas geográficas.....	68
Ilustração 16 - Principal motivo de visita a Portugal.....	82
Ilustração 17-Meio de transporte dos turistas para Portugal.	83
Ilustração 18- Razões por ter escolhido Portugal.....	84
Ilustração 19 – Tenciona voltar a fazer turismo de golfe em Portugal?	85
Ilustração 20- Género dos inquiridos	121
Ilustração 21- Idades dos inquiridos.....	121
Ilustração 22- Habilitações literárias	121
Ilustração 23-Tipologia dos clubes de golfe dos inquiridos	122
Ilustração 24- Situação profissional dos inquiridos.....	122
Ilustração 25- Férias de golfe.....	122
Ilustração 26-Férias de golfe para outro país ou países.....	123
Ilustração 27- Pontos mais importantes nas férias de golfe - campos de golfe.	123
Ilustração 28- Pontos importantes nas férias de golfe- serviços complementares e estadia.....	123
Ilustração 29- Pontos importantes nas férias de golfe – Transporte e acessos.....	124
Ilustração 30- Pontos importantes nas férias de golfe – Preços.....	124
Ilustração 31- Nacionalidades dos turistas inquiridos.....	133
Ilustração 32- Género dos turistas inqueridos.....	133

Ilustração 33- Idades dos inqueridos	133
Ilustração 34- Habilitações literárias dos inquiridos.....	134
Ilustração 35- Número de visitas a Portugal.....	135
Ilustração 36 - Pessoas acompanhantes dos turistas inquiridos	135
Ilustração 37- Pontos mais importantes nas férias de golfe - campos de golfe.	136
Ilustração 38- Pontos importantes nas férias de golfe – transporte e acessos.	136
Ilustração 39- Aspetos importantes nas férias de golfe- Preço e qualidade.	137
Ilustração 40 – Aspetos importantes nas férias de golfe- Serviços complementares	137
Ilustração 41- Gráfico, países destinos e importância relativa.....	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Conceitos importantes	22
Tabela 2-Tipos de turismo	23
Tabela 3 – Três sectores do Turismo.....	31
Tabela 4- Tipo de turismo de Portugal	33
Tabela 5-Distribuição dos campos de golfe em Portugal.	42
Tabela 6-Evolução nos últimos 8 anos dos jogadores federados.....	43
Tabela 7-Distribuição dos jogadores federados por género	45
Tabela 8- Diferentes mercados do turismo de golfe	49
Tabela 9- Perfil do turista europeu que realizam viagens de golfe	50
Tabela 10- Clusters baseados na segmentação psicográfica do Turista de Golfe	51
Tabela 11-Países europeus com a maior quota de turistas emissores no ano de 2004	52
Tabela 12- Os melhores destinos de golfe segundo os consumidores.....	53
Tabela 13- Tipos de planeamento e as suas características.....	60
Tabela 14- Férias em Portugal e regiões	78
Tabela 15- Destinos de férias e razões.....	78
Tabela 16-Família e férias	79
Tabela 17-Valor médio por dia de férias de golfe.....	79
Tabela 18-Opinião referente as infraestruturas e ofertas presentes em Portugal.....	80
Tabela 19- Duração da estadia	82
Tabela 20-Gasto médio por dia.....	83
Tabela 21- Análise SWOT	92
Tabela 22- Situação profissional dos inquiridos	134
Tabela 23- Tipo de alojamento dos inquiridos.....	135
Tabela 24-Número de campos que os inquiridos jogaram	136

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- A.C - Antes de Cristo
- ACP - Automóvel Clube de Portugal
- ADL - Arthur Dehon Little
- AIEST - Experts Scientifiques du Tourisme
- ANA - Aeroportos e Navegação Aérea de Portugal
- ATL - Associação Turismo de Lisboa
- BCG - Boston Consulting Group
- CNIG - Comissão Nacional da Indústria do Golfe
- EGA - European Golf Association
- FPG - Federação Portuguesa de Golfe
- HCP - Handicap
- IAGTO - International Golf Travel Writers Association
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- IVA - Imposto Sobre o Valor Acrescentado
- LGAC - Learned, Christensen, Andreus e Guth
- NGF - National Golf Foundation
- OMT - Organização Mundial do Turismo
- OTL - Observatório do Turismo de Lisboa
- PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo
- PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica
- PIB - Produto Interno Bruto
- SPP - Sociedade Propaganda de Portugal
- SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
- THR - Asesores en Turismo, Hotelería y Recreación
- TL - Turismo de Lisboa
- TP - Turismo de Portugal
- UNWTO - United Nations World Tourism Organization
- WTA - World Travel Awards

SUMÁRIO

1. Introdução	17
2. Estado de arte	21
2.1. Aspetos gerais do turismo	21
2.1.1. Definição de turismo	21
2.1.2. Tipos de turismo	22
2.1.3. Evolução do turismo	24
2.2. Turismo enquanto atividade económica	30
2.2.1. Turismo em Portugal	32
2.3. Golfe como desporto	35
2.3.1. Conceitos e modalidades	35
2.3.2. Evolução do golfe	38
2.3.3. Enquadramento atual do desporto	41
2.4. Turismo de golfe	48
2.4.1. Turismo de golfe mundial	52
2.4.2. Turismo de golfe em Portugal	53
2.5. Planeamento	59
2.5.1. Definições	59
2.5.2. Planeamento estratégico	60
2.6. Plano estratégico nacional do turismo (PENT)	65
2.7. Conclusões	70
3. Plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal - Inquéritos	73
3.1. Introdução	73
3.2. Método e material	73
3.2.1. Método de investigação	73
3.2.2. Definição da amostra	75
3.2.3. Definição das variáveis	75
3.3. Preparação do inquérito	76
3.3.1. Elaboração do inquérito	76
3.4. Análise e tratamento dos dados	76
3.4.1. Tratamento dos dados	76
3.4.2. Análise empírica	77
3.4.3. Conclusões	85
4. Grandes linhas de orientação de um plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal	89
4.1. Introdução	89

4.2. Notas para o diagnóstico estratégico do sector do turismo em Portugal.....	89
4.2.1. Enquadramento	89
4.2.2. Análise do meio envolvente	91
4.3. Notas para a definição da missão e da visão.....	92
4.4. Proposta para a definição de objetivos a médio e longo prazo	93
4.5. Contributo para a formulação das Estratégias.....	94
5. Conclusões da dissertação	97
5.1. Conclusões finais	97
5.2. Limitações	100
5.3. Desenvolvimentos futuros	100
Referências	103
Bibliografia.....	109
Apêndices.....	111
Lista de apêndices.....	113
Apêndice A	115
Apêndice B	119
Apêndice C	127
Apêndice D	131
Apêndice E	139
Apêndice F.....	145
Apêndice G	149
Apêndice H.....	153
Anexos	159
Lista de anexos.....	161
Anexo A.....	163
Anexo B.....	167

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação visa o estudo e a elaboração de algumas propostas na formulação de um plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal.

A escolha deste tema incide por várias razões, quer pessoais quer profissionais. É um tema de agrado de quem, o escreveu e que conhece a indústria e a modalidade, e acredita que existe uma necessidade de haver um planeamento estratégico em todo o país, incluindo as ilhas. Além disso, é um tema atual e com uma relevante importância para o sector turístico.

O golfe tem um papel importante na sazonalidade do sector. Enquanto os tradicionais turistas de Sol e Mar, visitam Portugal na época alta (de Maio até Setembro), os golfistas viajam para o nosso país durante todo o ano, dado que o clima é apto para a prática da modalidade mesmo nos meses de inverno.

No Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), elaborado pelo Governo de Portugal, desenvolvido para o horizonte 2006-2015 destacam-se dez produtos os quais devem ser valorizados para a melhoria da qualidade, e aumento do sector turístico. Um desses produtos é inteiramente ligado ao golfe português; “incentivar a promoção do Algarve como destino de golfe de classe mundial, e dar maior visibilidade à área de influência de Lisboa”. (PENT, 2012).

Exposto isto, esta dissertação tem como objetivos principais: a exposição de um plano estratégico simples e conciso; identificar possíveis falhas do sector quer pelo PENT ou por entidades para resolver essas lacunas, usufruindo e dando ênfase aos pontos fortes do turismo em Portugal, e prever possíveis ameaças neste sector. Dar importância ao golfe como produto turístico, e demonstrar que poderá ser melhor aproveitado, sendo uma alavanca essencial para o turismo em geral e em consequência para a economia do país. E por último, esperamos que este plano possa servir de orientação a futuros melhoramentos da área, assim como uma base para uma investigação mais profunda.

Relativamente às referências bibliográficas foram utilizados vários livros sobre turismo em geral, do planeamento estratégico, e do desporto do golfe. Além disso foram utilizados algumas bases de dados como a “Academic Search Premier”, o “EBSCO host”, o “B-ON” disponibilizados pela Universidade Lusíada e pela Universidade

Católica, e o Google académico. Também foram consultadas algumas notícias e publicações na área do turismo de golfe uma vez que encontrámos poucos artigos científicos nas bases de dados consultadas. No caso dos dados estatísticos, recorreremos principalmente às entidades do Turismo de Portugal (TP), Instituto Nacional de Estatística (INE), Federação Portuguesa de Golfe (FPG), e no âmbito global à Organização Mundial do Turismo (OMT), European Golf Association (EGA) e à National Golf Foundation (NGF).

Quanto ao método de investigação foram realizados dois inquéritos, um direcionado para os golfistas portugueses onde foram abordadas essencialmente questões sobre férias de golfe dentro e fora do país, e outro grupo de perguntas sobre a opinião das infraestruturas, e das atuais ofertas turísticas. O segundo inquérito é referente aos golfistas estrangeiros que visitaram o nosso país e praticaram o golfe pelo menos uma vez. Os dois inquéritos foram aplicados de forma aleatória e com uma estrutura similar: grupo I (dados pessoais), grupo II (questionário) e grupo III (opiniões), tendo sido realizadas em duas vertentes; pessoalmente, e numa plataforma na internet,

Ademais foram elaboradas quatro entrevistas aos especialistas da área, nomeadamente ao Turismo de Lisboa (TL), à Federação Portuguesa de Golfe (FPG), aos campos dos Açores (Batalha e Furnas), e ao campo de golfe Penina no Algarve, que foram importantes para a conclusão deste trabalho.

Em termos de organização o trabalho foi dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à introdução onde se refere a identificação do tema escolhido bem como as razões, os objetivos que se pretende, a metodologia utilizada, e os procedimentos para o desenvolvimento do trabalho.

No segundo capítulo correspondente ao estado de arte, é realizado um estudo e desenvolvimento de todas as bibliografias encontradas sobre este tema. Está repartido por sete subcapítulos, iniciado pelos aspetos básicos do turismo, a sua importância para o sector económico, procedendo até ao Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), e terminando com uma conclusão e críticas a bibliografia consultada.

Por sua vez, no terceiro capítulo aborda-se a metodologia de investigação apresentada, com a aplicação de dois inquéritos aos turistas e jogadores de golfe nacionais, e à análise empírica dos mesmos.

No quarto capítulo, desenvolvem-se algumas linhas de orientação para a elaboração de um plano estratégico mais adequado a este produto de turismo.

Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões finais da dissertação, assim como as limitações que surgiram, e desenvolvimentos futuros.

2. ESTADO DE ARTE

2.1. ASPETOS GERAIS DO TURISMO

2.1.1. DEFINIÇÃO DE TURISMO

O conceito turismo é mais complexo do que temos ideia, visto que é uma atividade que se encontra em constante evolução e manifestou-se muito antes de o seu conceito existir.

Ademais é difícil datar com absoluta certeza a sua primeira definição, tendo sido segundo Barros (1999) pelo austríaco economista Hermann Von Schullern em 1911, “compreende a soma das operações, especialmente as de natureza económica, diretamente relacionadas com a entrada, a permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região” (Faria, 2011, p. 21)

Nessa época o turismo era considerado uma atividade das classes mais altas da sociedade e satisfazia uma necessidade superior, “tráfego de viajantes de luxo que visitam lugares fora da sua residência fixa e procuram apenas a satisfação de uma necessidade de luxo”. (Josef Stradner, 1930).

É de destacar que em 1942 a definição dada pelos professores Hunziker e Krapf; apud Lopes (2010);

É o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária.

Chamou a atenção dos membros da Association Internationale des Experts Scientifiques du Tourisme¹ (AIEST) que depois de criar a associação decidiram adotar esta definição.

Contudo não agradou aos sociólogos dessa época, pois os dois professores não tiveram em consideração os aspetos sociológicos ligados ao turismo.

Anos mais tarde, Mathieson e Wall (1982) acrescentavam essa *nuance*; “Movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de

¹ Associação internacional de especialistas em turismo

residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades” (Cunha, 2006, p.6).

A Organização Mundial do Turismo (OMT) adota em 1991 a definição que ainda prevalece até aos dias de hoje, “o turismo compreende as atividades desenvolvidas por indivíduos (visitantes) no decurso das suas viagens e estadias para e, em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano para fins recreativos, de negócios e outros” (Lopes, 2010). E ainda esclarece outros conceitos interligados com o turismo como podemos observar na seguinte tabela.

Tabela 1-Conceitos importantes

Conceitos	Definição
Viajante	Qualquer pessoa que se desloca entre dois ou mais países (viajante internacional) ou entre dois ou mais localidades dentro do seu país de residência habitual (viajante doméstico)
Visitante	Qualquer pessoa que viaja para qualquer lugar fora do seu ambiente habitual por menos de 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita não seja o de exercer uma atividade remunerada no local visitado.
Turista	Visitante que permanece, pelo menos, uma noite no local (não necessariamente em alojamento pago)
Ambiente habitual	São pessoas que se deslocam diária ou semanalmente entre a sua casa e o local de trabalho ou estudo, ou outros lugares visitados frequentemente. A definição de ambiente habitual baseia-se nos seguintes critérios: <ul style="list-style-type: none"> a) Distância mínima percorrida b) Duração mínima de ausência do local de residência habitual c) Mudança de localidade ou de unidade territorial administrativa d) Exclusão explícita de certas deslocações ordinárias.
Residência habitual	É um dos critérios-chaves para determinar se uma pessoa que chega a um país é “visitante” ou “outro viajante” e sendo visitante se é nacional ou não residente. A classificação dos visitantes internacionais segundo a sua origem é feita pelo país de residência e não pelo da nacionalidade.

Fonte: OMT, Recommendations on Tourism statistic, 1994.

Em suma encontramos alguns elementos comuns nas definições estudadas, a presença de uma deslocação por um determinado tempo, permanência temporária e o conjunto de todos os produtos e serviço durante essa estadia.

2.1.2. TIPOS DE TURISMO

A complexidade da definição do conceito turismo detém-se também pelas várias intenções a que os turistas (ou visitantes) exercem essa atividade. Poderão fazê-lo por

saúde na procura ou tratamento de cuidados médicos noutra destina, por negócios para participar em congressos ou reuniões fora do local de residência, em desporto como é o caso do golfe, entre outros.

Como se referencia na tabela 2 é possível observarmos os diferentes tipos de forma mais detalhada.

Tabela 2-Tipos de turismo

Tipos de turismo	Definição
Turismo de recreio	Tem na sua origem as deslocações das pessoas por motivos de curiosidade, de desfrutar das paisagens, das distrações que oferecem as grandes cidades, de escapar às condições climatéricas adversas ou simplesmente tomar banhos de sol.
Turismo de repouso	Têm na sua origem motivos de relaxamento físico e mental, obtenção de um benefício para a saúde, de recuperação dos desgastes provocados pelo <i>stress</i> , ou pelos desequilíbrios psicológicos provocados pela agitação da vida moderna ou pela intensidade do trabalho.
Turismo cultural	Dada a impossibilidade de separar a cultura da história, incluímos no turismo cultural as viagens provocadas pelo desejo de ver coisas novas, de aumentar os conhecimentos, conhecer as particularidades e os hábitos doutros povos, conhecer as particularidades e os hábitos doutros povos, conhecer civilizações e culturas diferentes, do passado e do presente, ou ainda a satisfação de necessidades espirituais.
Turismo Étnico	É constituído pelas viagens que têm por fim observar as expressões culturais ou modos de vida dos povos exóticos.
Turismo de Natureza	Manifesta-se de duas maneiras diferentes: o turismo ambiental e o turismo ecológico (Graburn, 1998).O ambiental relaciona-se com os vários aspetos da terra, do mar e do céu e com o seu estado de pureza; por sua vez o turismo ecológico ou ecoturismo inclui as viagens para as áreas naturais com o fim de observar e compreender a natureza e a história natural do ambiente tendo cuidado de manter inalterável a integridade do ecossistema (<i>Ecotourism Society</i>);
Turismo de Negócios	Por razões ligadas aos negócios e ao exercício de profissões as pessoas deslocam-se para participar em reuniões, congressos, missões, exposições, feiras, para estabelecer contactos com empresas ou realizar negócios.
Turismo de Desporto	As motivações desportivas respeitam a camadas cada vez mais vastas das populações de todas as idades e de todos os estratos sociais, quer para assistir a manifestações desportivas (Jogos Olímpicos, Campeonatos de Futebol, Corridas de automóveis) ou para praticar as mais variadas atividades desportivas (ténis, golfe, esqui).

Fonte: Tabela nossa com base Cunha, 2006, p.47

É importante salientar que no Turismo de Desporto podemos distinguir dois subtipos; turistas que procuram novos destinos para praticarem o seu desporto de eleição, ou

turistas que unicamente transladam-se para assistirem a um evento desportivo como por exemplo, os Jogos Olímpicos, o Campeonato do Mundo ou a Ryder Cup.

Esta diferença obtém-se pela motivação dessa viagem, Robinson e Gammon (2004) mencionam que “O turismo desportivo divide-se entre os que em primeiro lugar viajam pelo desporto, e os que consideram o desporto uma perspetiva secundária” (Faria, 2011, p.26)

Por outro lado Pigeassou (1997) utiliza uma abordagem diferente, e para além de fazer a separação de turista espectador e praticante, distingue duas variantes deste último;

Uma viagem turística tem normalmente uma motivação comportamental principal associada; no que diz respeito ao Turismo de prática desportiva esta motivação principal da viagem permite distinguir dois tipos de consumidores ou dois tipos de turista praticante desportivo aos quais vamos chamar de Entusiasta e Esporádico. O Entusiasta será o turista que se desloca para um qualquer destino tendo como motivação principal a prática de uma atividade desportiva específica e o Esporádico será o turista que pratica uma qualquer atividade desportiva durante a sua viagem, mas em que a prática desportiva não é a motivação principal da viagem. (Cunha, 2006, p.47)

No entanto esta distinção não considera o facto de um turista esporádico poder não ser do tipo desportivo mas sim de outra tipologia.

A definição mais completa do turismo desportivo é ditada pela OMT participação ativa, como praticante, ou passiva, como espectador em desportos recreativos ou competitivos. “O desporto é a motivação principal para a deslocação e o destino é escolhido pelas suas qualidades intrínsecas para a prática do desporto, embora o elemento turístico possa estar incluído e reforçar a experiência.” (Quaresma, 2008, p. 31).

2.1.3. EVOLUÇÃO DO TURISMO

2.1.3.1. EVOLUÇÃO DO TURISMO MUNDIAL

Apesar do turismo como tal se ter iniciado na segunda metade do século XIX, muitos autores mencionam que esteve sempre presente nas civilizações mais antigas desde as descobertas portuguesas até as peregrinações. “O desejo de conhecer outros povos e de estabelecer relações com outras culturas foi sempre uma constante na

história do homem que está profundamente ligada às deslocações e às viagens.” (Cunha, 2006, p. 3).

O próprio autor distingue três épocas no turismo: a idade clássica, a idade moderna e a idade contemporânea sem coincidirem com as idades histórica do mesmo nome que poderão ser observadas na ilustração 1.

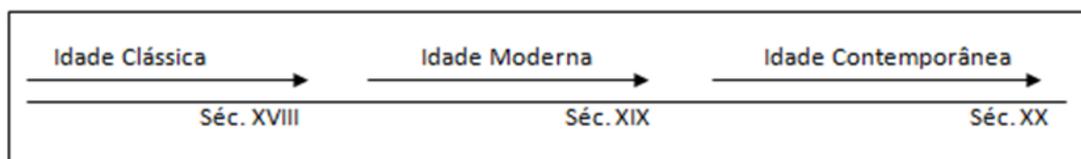


Ilustração 1 - Três épocas do turismo.

Cunha, 2006, p.23

❖ Idade Clássica:

Situa-se desde os princípios das civilizações até princípios do século XVIII, não conseguimos datar as primeiras viagens efetuadas, mas nesta época surgiram algumas inovações que irão criar condições para as deslocações de um sítio ao outro. “Com as invenções da escrita e da roda, criaram-se condições que possibilitaram a realização das viagens. Cerca de 150 anos A.C os romanos criaram a maior rede de estradas até então construídas.” (Cunha, 2006, p.22).

O turismo desportivo ergue-se com as competições desportivas gregas como os jogos olímpicos, “em honra a Zeus, representaram um ponto de importância e interesse de convergência no movimento das pessoas dessa época” (Lage; Milone, 2001, p.35).

Sendo considerado o primeiro turismo desportivo, e como Grifi (1989) acrescenta a grandeza das Olimpíadas e a deslocação de inúmeras pessoas, era de tal ordem importante que as hostilidades da guerra eram interrompidas, dando lugar às “Tréguas Sagradas para que as pessoas se deslocassem em segurança.” (Quaresma, 2008, p. 32).

Por volta do século XVII, com o surgimento de uma nova estrutura urbana, “aparecem diversas formas de hospedagem – albergues ou estalagens – multiplicando-se de uma forma proporcional” (Cunha, 2006, p. 23)

❖ Idade moderna:

É nesta altura que se produzem grandes mudanças de diversos âmbitos, a Revolução Industrial trouxe para a Europa a máquina a vapor e a construção de estradas. “A partir da segunda metade do século XVII, a generalidade das pessoas viajavam pela Europa.” (Cunha, 2006, p.26). Essencialmente eram diplomatas e membros de famílias de classe alta que adotaram o Grand Tour² de forma regular. “Com o Grand Tour nasce o conceito de turismo, e pela primeira vez começam a designar-se as pessoas que viajam, por turistas.” (Cunha, 2006, p. 27).

Ana Daniel conclui no seu artigo que esta expansão do turismo durante a Revolução Industrial deve-se a três fatores: “aumento dos tempos livres, o progresso e desenvolvimento dos meios de transporte, e a melhoria do nível de vida, principalmente nos países mais desenvolvidos.” (Daniel, 2010, p. 256)

No início do século XVIII as viagens mereceram o interesse de vários escritores como Montaigne afirma: “Entre as condições humanas é comum a gostar de movimento e de mudança. Viajar parece-nos útil porque o espírito terá nisso um contínuo exercício no encontrar coisas novas e desconhecidas.” (Montaigne,1570). Alguns desses autores dedicaram-se à publicação de guias turísticos.

Por volta de 1830, aparecem na Suíça os primeiros hotéis começando logo a substituir o papel dos albergues e das hospedarias.

Os países da Europa estavam praticamente interligados pelas vias férreas no entanto ainda existia complexidade nas tarifas, e a variedade de hospedagem não permitia a massificação da atividade. Em 1841 Thomas Cook organizou a primeira viagem coletiva e de grande escala, “entre as cidades de Leicester e Loughborough com 485 passageiros” (Cunha, 2006, p.28) que participavam num congresso antialcoólico.

A partir de então “as iniciativas de Cook marcam uma das mais importantes etapas na história do turismo e estão na origem do turismo dos nossos dias”. (Cunha, 2006, p. 28)

² Grand Tour: viagem tradicional pela Europa, feita principalmente por jovens de classe-média alta

Dessas iniciativas podemos destacar:

- > O *Handbook of the Trip*, considerado o primeiro itinerário e roteiro descritivo de viagens.
- > Um *tour a Escócia* com a participação de vários guias turísticos.
- > Organização do transporte e do alojamento a um grupo de 165 pessoas que ia assistir a uma exposição mundial em Londres.
- > Primeira volta ao mundo com um grupo de nove pessoas, uma viagem que durou 222 dias e cujas crónicas foram publicadas no *The Times*³.
- > A criação de um sistema de coupons e voucher para reserva de hotéis, em 1851.
- > Excursões organizadas e pacotes turísticos permitindo que grande parte da população tivesse acesso às viagens de férias. (Acerenza, 2000, p.48)

Não tardou a que no final do século XIX, Caeser Hitz⁴ se tenha preocupado com questões chave do alojamento, “tais como o tempo de permanência do cliente dentro do hotel e a sua satisfação pelos serviços recebidos” (Lage e Milone, 2001, p. 39).

Com o passar dos anos a procura pelo segmento hoteleiro aumenta, “Pós-Revolução Industrial, o trabalhador passa a ter um salário e o direito a férias”. Portanto não foi preciso muito tempo para que em 1883 o turismo começasse a ser observado como uma indústria, “a indústria do turismo” (Cunha, 2006, p.29).

O desfecho desta idade é ditado pelo aparecimento das primeiras organizações nacionais e internacionais do turismo.

❖ Idade contemporânea:

Já no século XX, o automóvel veio revolucionar ainda mais o turismo da época, logo a seguir surgiu os aviões que tornaram as viagens mais rápidas e confortáveis.

Apesar que esta época abrangeu as duas Grandes Guerras e a Crise de 1929, a partir de 1950 assistiu-se a um crescimento inédito, passando de menos de 100 milhões de chegadas mundiais de turistas em 1950 para 300 milhões em 25 anos.

³ The Times: jornal inglês

⁴ Ceaser Hitz: conhecido como fundador dos conceitos de hotelaria

A ilustração 2 mostra essa evolução.

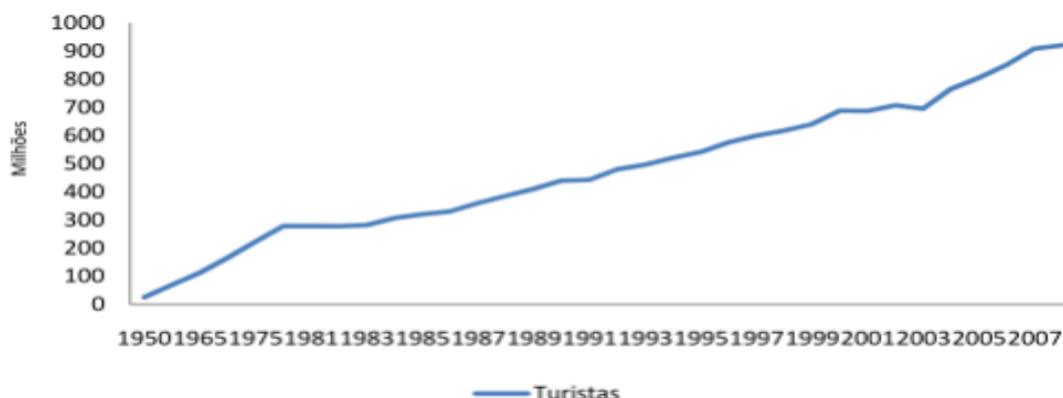


Ilustração 2 - Gráfico de chegadas mundiais de turistas (1950-2007)

Fonte: United Nations World Tourism (UNWTO), 2010

É possível observar apenas três momentos de evolução negativa que correspondem aos anos 1982, 2001 e 2003.

No primeiro caso foi devido às restrições impostas nas viagens à Europa de Leste e Central, “por causa do estado de sítio na Polónia e ao clima económico desfavorável” (Maricato, 2012, p.6). Em 2001 os atentados do 11 de Setembro fizeram com que as pessoas tivessem um certo receio em viajar, e em 2003 deveu-se essencialmente a três fatores: “a guerra no Iraque iniciada em Março de 2003, o aparecimento do vírus Síndrome respiratório agudo grave, mais conhecido por vírus da pneumonia atípica e o adiamento do relançamento da economia mundial.” (Maricato, 2012, p.6).

Por último, é importante destacar que diversos países começaram a interpretar o turismo como uma maneira de captar divisas, por vezes superiores ao valor das suas exportações, “o turismo passa a ser assunto de interesse e de preocupação também para as autoridades governamentais e organismos nacionais.” (Lage; Milone, 2001,p.39)

2.1.3.2. EVOLUÇÃO DO TURISMO EM PORTUGAL

Portugal descobriu cedo o interesse e a importância do turismo mas só adotou medidas para a sua promoção após o desenvolvimento turístico nos outros países.

Surge em Portugal o primeiro hotel da Península Ibérica, Hotel Lawrence na vila de Sintra, e as primeiras agências de viagens sendo a mais importante a agência Abreu em 1840, no Porto.

Nos primeiros anos o turismo em Portugal é centrado em três produtos: Fátima (turismo religioso), Termas (turismo de saúde) e praias (Turismo Sol e Praia).

A criação da Sociedade Propaganda de Portugal (SPP) em 1906 torna-se “uma das iniciativas mais admiráveis do princípio do século XX, e aquela que mais influenciou o despertar do turismo em Portugal.” (Cunha, 2006, p.59). A SPP tinha como objetivo promover o turismo a nível interno e internacional, organizando e divulgando os diversos monumentos e paisagens do país.

Por volta de 1950 a falta de infraestruturas em Portugal, leva à criação de um Fundo do Turismo, “assegurando o fomento do turismo, auxiliando e estimulando o desenvolvimento da indústria hoteleira e outras atividades relacionadas.” (Freitas, 2012)

O ano de 1964 é marcado pelo início do desenvolvimento do turismo português assentes nos seguintes marcos: “consolidação da recuperação económica dos países industrializados afetados pela guerra, *boom* económico, generalização do automóvel, as férias pagas e o desenvolvimento do tráfico aéreo.” (Freitas, 2012). No mesmo ano ultrapassa-se o milhão de entradas de turistas em Portugal e surgem novos empreendimentos no Algarve, Madeira e Troia.

O número de turistas tem uma evolução positiva como poderemos observar na ilustração 3.

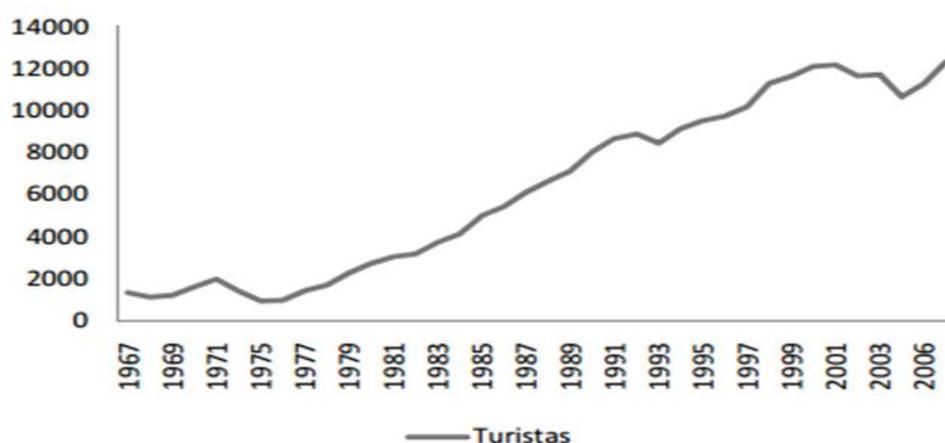


Ilustração 3- Entrada de turistas em Portugal em milhares (1967-2007).

Fonte: INE, 2008

Contudo há que destacar alguns marcos históricos em que houve um retrocesso. Entre os anos 1974 e 1975, houve uma diminuição do turismo devido ao

acontecimento político do 25 Abril, e além disso parte dos hotéis encontravam-se ocupados pela vinda dos retornados das ex-colónias portuguesas.

Na primeira metade da década de 90, a série regista também um ligeiro retrocesso, que Cunha apud Daniel (2010) atribui “à excessiva exploração do produto sol e mar, e ao aumento do número de competidores do sector.” (Daniel, 2010, p.261).

Em 2001 tal como aconteceu no resto do mundo, Portugal sofreu as consequências dos atentados em Nova Iorque, com uma descida no número de chegadas ao nosso país que se alastrou até ao ano 2004.

2.2. TURISMO ENQUANTO ATIVIDADE ECONÓMICA

“Numa visão meramente económica a procura turística é definida pela quantidade de produtos, bens e serviços, que são adquiridos num determinado momento, quer por residentes, quer por estrangeiros.” (Quaresma, 2008, p. 38)

Porém o setor do Turismo abarca diversas áreas desde a mais direta como os hotéis e a restauração até os menos interligados como é o caso do comércio. Segundo Cunha (2006), apud Quaresma (2008, p. 38) “a procura turística não é formada apenas pelo consumo de bens e serviços produzidos pelas empresas turísticas mas também por um vasto conjunto de bens e serviços produzidos por empresas e organizações que se destinam aos residentes.”

Baptista também menciona esta complexidade, “o turismo envolve múltiplos sectores com diferentes graus de intervenção” (Baptista, 2003, p. 37), que na realidade vai muito além da prestação de serviços “destinados à satisfação de necessidades e motivações de viagens, férias e lazer. (Baptista, 2003, p.36).

Neste âmbito podemos distinguir três sectores interligados “primária ou original, oferta derivada ou construída, e infraestruturas e serviços de natureza económica e social, embora não destinados exclusivamente a servir os visitantes e turistas.” (Baptista, 2003, p.38), onde se explica sucintamente na tabela 3.

Tabela 3 – Três sectores do Turismo

		Oferta primária ou original	
Clima, paisagem, natureza, recursos naturais		Património arquitetónico, histórico, cultural e arqueológico	História, cultura, tradições, artesanato, etc.
		Infraestruturas básicas	
Acessibilidades	Comunicações	Redes de água, gás e eletricidade	Saneamento Serviços de saúde e sistemas de segurança
		Oferta derivada ou construída	
Alojamento	Restauração	Termalismo, Talassoterapia, clubes de saúde e similares	Golfe e outras estruturas de desporto e recreio de interesse para os turistas
Estruturas de animação cultural e recreativa			Estruturas de apoio ao turismo alternativo e de natureza

Fonte: Baptista, 2003

Por conseguinte o cálculo do produto turístico não se torna fácil dada a presença de produtos e serviços que “não tendo características turísticas, podem igualmente ser adquiridos por quem nos visita, como por exemplo; calçado, vestuário, medicamentos, serviços hospitalares, entre outros.” (Quaresma, 2008, p.38).

O turismo tem um papel essencial dentro da economia portuguesa que vai para “além do seu impacto na Balança de Pagamentos, no Produto Interno Bruto (PIB) e no seu papel na criação de emprego, é-lhe também reconhecida a função de “motor” de desenvolvimento de outras atividades económicas.” (Daniel, 2010, p.262).

Na ilustração 4 é possível observar o aumento gradual do saldo no sector, sempre com uma diferença positiva entre as receitas e as despesas do turismo.

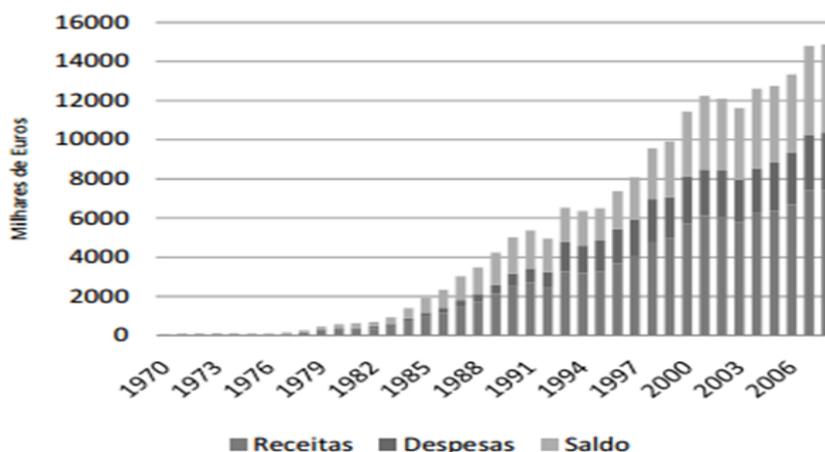


Ilustração 4- Receitas, despesas e saldo do Turismo em Portugal (1970-2008)

Fonte: INE, 2008

Tal como as outras atividades económicas, o turismo está sujeito a vários fatores externos como sejam a conjuntura económica e a instabilidade dos mercados emissores, “embora alguns períodos em que a atividade turística não nos foi tão favorável, as indústrias portuguesas interligadas com o turismo são as que mais tem crescido e a que menos oscilações têm sofrido.” (Quaresma, 2008, p.42).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), “o número de pessoas que viajam no mundo é quase de 693 milhões, representando cerca de 6,6% do valor das exportações mundiais.” (Martins, Correia, 2004, p. 11). Mantendo-se assim na quarta posição dos maiores sectores exportadores no ano de 2000, “apenas ultrapassado por sectores fortemente globalizados como a indústria automóvel, química e alimentar.” (Martins, Correia, 2004, p.11).

2.2.1. TURISMO EM PORTUGAL

2.2.1.1. CARACTERIZAÇÃO E NÚMEROS IMPORTANTES

Portugal centrou essencialmente a sua atividade turística num “único produto desde a década de 60: o produto tradicional “Sol e Mar”, mais conhecido pelo turismo dos 3 “S” – Sun, Sea and Sand.” (Daniel, 2010, p.256).

A concorrência com outros países que oferecem o mesmo tipo de produto, e com a saturação do mercado, foi necessário diversificar a oferta turística.

Essa diversificação surgiu com o aparecimento de 10 tipos de turismo, ou conhecidos como os 10 produtos estratégicos adotados pelo Turismo de Portugal (TP) no PENT.

Na tabela 4 podemos distinguir os diferentes tipos de turismo presentes em Portugal, assim como sua área geográfica principal ou principais.

Tabela 4- Tipo de turismo de Portugal

Tipo de turismo	Definição	Zona de maior enfoque
<i>City Break</i>	Estadia de curta duração com objetivo de visitar e conhecer uma cidade e as suas atrações.	Lisboa e Porto
Gastronomia e vinhos	Viagens com objetivo de provar e aprofundar o conhecimento no âmbito enológico e gastronómico.	Vinho do Porto (Norte)
Golfe	Viagens com objetivo de praticar golfe, participar em torneios e/ou assistência de eventos desportivos deste género.	Algarve e Região de Lisboa
Náutico e cruzeiros	Viagens em contacto com água sejam de recreio ou atividade desportiva.	Madeira e Lisboa
Saúde e bem-estar	Deslocação para realização de tratamentos médicos ou recuperação do bem-estar físico.	Norte e Centro
Sol & Mar	Viagens relacionadas com o bom tempo, praia e mar.	Algarve, Alentejo e Região de Lisboa
Turismo cultural e religioso	Descobrir, conhecer e explorar os atrativos de uma região mediante <i>tours</i> , rotas ou circuitos.	Norte, Centro e Lisboa
Turismo de natureza	Viagens com contacto da natureza e atividades ao ar livre.	Norte, Centro e ilhas
Turismo de negócios	Viagens cujos motivos principais são de assistir ou participar em reuniões, congressos ou convenções.	Lisboa
Turismo residencial ou <i>resorts</i> integrados	Pessoas que viajam com objetivo de gozar férias numa “segunda casa” fora da sua área de residência habitual.	Algarve

Fonte: Ilustração nossa, 2014

É de destacar que os mais representativos atualmente são atualmente; o Sol & Mar na região do Algarve e Lisboa (Cascais, Estoril e Troia), o golfe no Algarve e o City Break nas duas maiores cidades de Portugal, Lisboa e Porto. Esta última teve uma grande

expansão com a oferta dos voos *low cost* e a instalação de *hubs*⁵ como é o caso da Easy Jet no Terminal 2 do Aeroporto de Lisboa. “Estas companhias aéreas registavam no período de 2006 a 2010, fortes crescimentos e capacidade.” (PENT, 2013, p.20) representado mais de 34% dos voos totais.

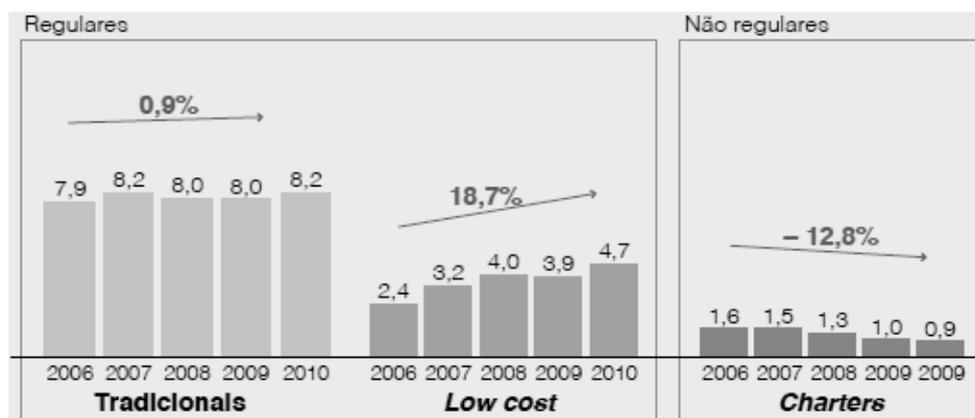


Ilustração 5- Evolução de passageiros desembarcados (milhões; %),

Fonte: Turismo de Portugal, 2013

Enquanto os valores correspondentes aos voos tradicionais se mantiveram similares, “os passageiros transportados por companhias *low cost* cresceram a uma taxa de 18,7% ao ano, mais do que compensando a queda verificada pelos *charters* que foi de 12,8%.” (PENT, 2013, p.17).

Além disso, estas companhias *low cost* ajudaram ao desenvolvimento de novos modelos de alojamento mais barato nas grandes cidades (*hostels*), e aparecimento de novos fluxos turísticos como os de estudantes e *backpackers* que dão bastante importância ao fator preço.

Exposto isto, o número de hóspedes teve uma evolução favorável como podemos observar na ilustração 6, tendo o turismo interno (doméstico) um papel essencial nos anos em que houve um decréscimo nos hóspedes estrangeiros.

⁵ Bases aéreas

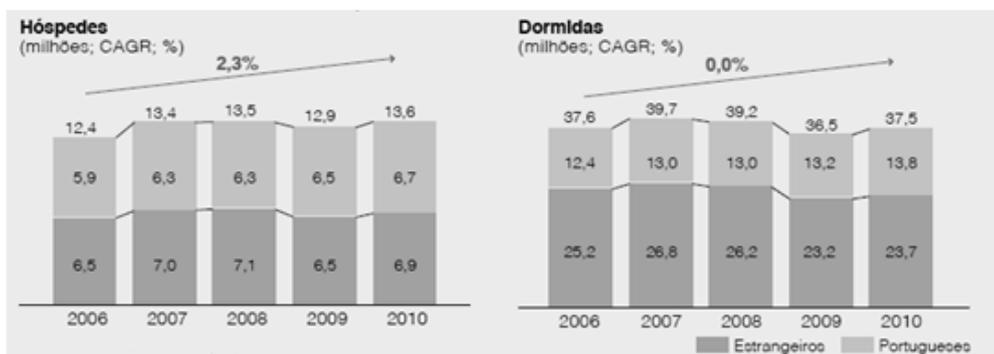


Ilustração 6- Evolução dos hóspedes e dormidas em Portugal (2005-2010),

Fonte: Turismo de Portugal, 2013

Para além disso, e de acordo com os dados do INE, o número de estabelecimentos turísticos passou de 105.805 para 131.357 em dez anos, ou seja houve um aumento de 24% nos anos de 2003 a 2013.

O Turismo de Portugal além de apostar nos dez produtos estratégicos cria uma “proposta a partir dos valores essenciais do Destino Portugal tendo por base os elementos: clima e luz, história, cultura e tradição, hospitalidade e diversidade concentrada.” (Turismo de Portugal, 2012).

2.3. GOLFE COMO DESPORTO

2.3.1. CONCEITOS E MODALIDADES

O jogo de Golfe “consiste em jogar uma bola com um taco desde um ponto de partida” (Federação Portuguesa de Golfe FPG, 2008, P.52) chamado tee de saída⁶ ao buraco, executando uma ou várias *shots*⁷ de acordo com o nível de dificuldade de cada buraco.⁸

Ao longo do trajeto o jogador encontrará três tipos de obstáculos:

- De areia (bunkers).
- De água (lago, lagoa, rio ou qualquer outro curso que tenha ou teve água).
- Obstáculos inerentes ao próprio campo, como as árvores e os arbustos.

⁶ Tee de saída: Lugar delimitado por duas estacas pequenas

⁷ Shots: A terminologia que no golfe quer dizer tacadas

⁸ Stroke – de 1 a 18 sendo o Stroke 1 o mais difícil do campo

Estes obstáculos e posições do terreno do campo diferenciam de buracos a buracos, não havendo dois iguais.

De modo a diferenciar o nível dos jogadores é concebido a cada, um Handicap (HCP) que dita a categoria de cada golfista de acordo com a sua experiência e o seu desempenho “O HCP representa a habilidade de jogo de um praticante amador, através de um valor numérico. Esse valor é tanto mais baixo quanto melhor for a habilidade de jogo do praticante.” (FPG, 2008, P.148). Para as senhoras o HCP vai de 0 a 36 e nos homens de 0 a 28, no caso dos profissionais não tem handicap, jogando sempre com 0.

O golfe pode ser jogado individual ou coletivamente consoante dois objetivos; por pancadas, “vence o jogador que completar a volta com o menor número de pancadas” ou por buracos “quem completar um buraco com o menor número de pancadas vence esse buraco e ganha o jogo aquele que mais buracos vencer” (Comissão Técnica e de Handicap do Clube de Golf do Estoril, 2007).

A sua complexidade identificada pelas diferentes modalidades jogadas, as quais podemos observar na seguinte ilustração:

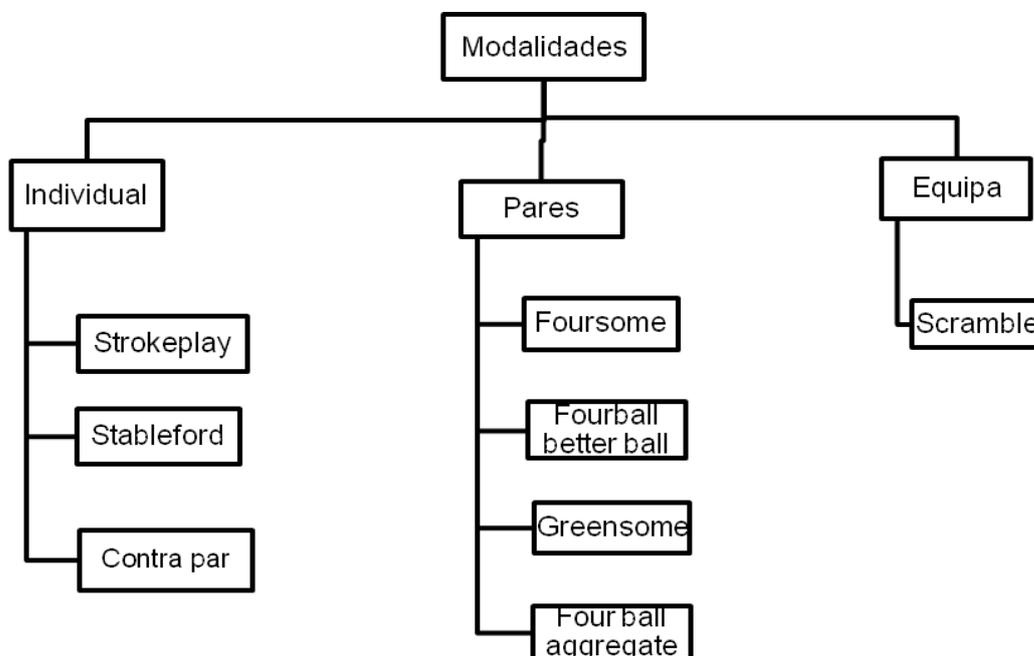


Ilustração 7- Modalidades do golfe.

Ilustração nossa, 2014

No entanto, as mais usuais e exercidas pelos golfistas são:

- *Strokeplay*: Assenta em que todas as pancadas são registadas e somadas resultando um resultado net com a proporção total de pancadas e do handicap de jogo.
- *Stableford*: Em que o resultado é contabilizado por pontos. “Em cada buraco compara-se o resultado net⁹ obtido com o par estipulado, atribuindo-se a pontuação seguinte: 1 ponto para um resultado net maior do que o par em 1 pancada, 2 pontos para a igualdade, 3 pontos para um resultado inferior numa pancada etc.” (FPG, 2008, p.144).

Este desporto é praticado exclusivamente em campos específicos, constituídos por 18 buracos no geral e com um total de 72 pancadas.

Segundo Cunha (2006), os campos de golfe poderão ser de quatro tipos:

- Golfe de clubes: Financiado pelos sócios dum clube pagando uma quota que ajuda a manutenção do próprio campo.
- Golfe de urbanização: “Consiste na criação de um campo de golfe como centro de uma urbanização de vivendas ou apartamentos a fim de promover e facilitar a sua venda.” (Cunha, 2006, p.195). É o mais representado em Portugal e Espanha, “mais de 80% dos campos de golfe estão ligados a estes projetos.” (Cunha, 2006, p.195).
- Golfe de *resort*: “Consiste na criação de um complexo hoteleiro e desportivo em que os jogadores podem jogar diariamente num campo distinto sem que, para tal, necessitem de deslocações para o exterior do complexo.” (Cunha, 2006, p.195).
- Golfe público: “A construção é financiada por entidades públicas podendo o campo ser frequentado livremente mediante o pagamento da sua utilização.” (Cunha, 2006, p.195). Atualmente em Portugal só existe um campo de golfe com esta tipologia, o Jamor. Não obstante, é um tipo de campos com uma presença forte nos Estados Unidos, desde campos municipais até universitários.

⁹ Número de pancadas menos o abono nesse buraco

Porém poderá dar-se o caso em que um campo de golfe seja direcionado para clube e ao mesmo tempo de urbanização, havendo tipos mistos.

2.3.2. EVOLUÇÃO DO GOLFE

As origens do golfe não são eloquentes entre os investigadores e os diversos autores. Enquanto uns confirmam que a sua origem foi escocesa ou britânica.

Joseph Strutt dita que a sua origem deu-se na Idade Média, “existem diversos jogos com uma bola que requerem a assistência de um taco, durante o reinado de Eduardo III de Inglaterra foi aplicado o nome de *cambuca*” (1801).

Outros historiadores seguem a teoria de que a sua origem provém de um jogo praticado no gelo conhecido como Kolven, “que os holandeses trouxeram para a Escócia, durante os séculos XV e XVI, tempo áureo do comércio das especiarias entre os portos holandeses e os da costa leste da Escócia” (Quaresma, 2008, p.52).

Da mesma forma John Kerr vai mais longe e acrescenta que um jogo francês é bastante similar ao atual golfe e não de origem holandesa. “Though golf, as it has been played from time imemorial in Scotland, is more closely allied to the French game, *jeu de mail*, and the Roman game, *cambuca*, na opinion seems to have been long held by writers on the subject that we owe golf to Holland.” (Kerr, 1896, p.23).¹⁰

No entanto a grande maioria declara o golfe um jogo escocês, possuindo a prova mais antiga. “O primeiro campo de golfe foi construído em Leith, perto de Glasgow, e em 1744 foi fundado o primeiro clube de golfe, The Gentlemen Golfers Of Leith, que então promovia uma competição anual em que era disputada uma taça em prata.” (Quaresma, 2008, P. 52). E o mais antigo campo de golfe onde se instaurou as primeiras regras deste desporto, “em 1754 é fundado o mais famoso clube do mundo, a St Andrews Society of Golfers, o qual organiza a sua primeira competição oficial utilizando as regras de Leith.” (Quaresma, 2008, p. 52).

Em 1880 o golfe expandiu-se para Inglaterra, tornando-se bastante popular entre esta população, “o golfe passou a fazer parte da vida dos ingleses, que, para onde quer

¹⁰ Apesar de ser praticado nos tempos imemoriais na Escócia, está intimamente ligado ao jogo francês *jeu de mail* e com um jogo romano *cambuca*, ao contrário das opiniões mantidas por diversos autores que devemos a Holanda a sua criação. (Tradução nossa, 2014).

que fossem, passaram a levar consigo os seus tacos e bolas" (Costa e Raimundo, 2011, p.18).

Posteriormente atravessou fronteiras chegando aos Estados Unidos, Canadá, Índia e a Portugal.

Também é importante destacar o surgimento do evento desportivo mais mediático à escala global e o maior evento de golfe que ajudou à expansão do golfe. O Ryder Cup foi realizado por primeira vez em 1927. "Inicialmente apenas entre golfistas ingleses e americanos" (Costa e Raimundo, 2011, p. 128) atualmente é considerado um dos eventos desportivos mais importantes a seguir ao Campeonato Mundial de Futebol e os Jogos Olímpicos, disputado entre diversos jogadores americanos ("Team American") e europeus ("Team European").

2.3.2.1. EVOLUÇÃO DO GOLFE EM PORTUGAL

No nosso país, a prática do golfe deveu-se à comunidade britânica espalhada um pouco por todo o país onde se mantinham estreitas relações com esta população.

Tinham presença no desenvolvimento do caminho-de-ferro, nas companhias de telefone, principalmente na zona do Douro onde tinham como objetivo a exportação do vinho do Porto.

Foi esta comunidade que em 1890 se juntou para construir o primeiro campo de golfe em Portugal com nove buracos. A comunidade inglesa, constituída por descendentes dos primeiros comerciantes de vinho do Porto, "decidiu dar um espaço físico à sua paixão pelo golfe e inaugurou o Oporto Niblicks Club, o primeiro campo português e o quarto em toda a Europa continental precedido apenas pelo de Pau (França), pelo Royal de Antuérpia (Bélgica) e pelo de Biarritz (França)". (Costa e Raimundo, 2011, p. 18).

Porém o campo possuía algumas dificuldades de acessos sendo necessário a sua remodelação, o que aconteceu 10 anos mais tarde, sendo necessário alterar a localização, nascendo o Oporto Golf Club. Continuava a ser um campo restrito aos ingleses e unicamente admitidos depois de ganharem um torneio "seletivo e restrito a golfistas ingleses, o Oporto Golf Club era exigente na admissão de novos associados. Que só seriam admitidos os candidatos a sócio que vencessem uma partida de golfe." Sendo necessário mais de trinta anos para isso acontecesse; "Assim, foram

precisos mais de trinta anos de atividade para que o clube permitisse a entrada do primeiro associado português". (Costa e Raimundo, 2011, p.24).

À semelhança do Norte, o desporto foi trazido à capital pelos britânicos ligados às companhias de telefone, "em 1917 um grupo de golfistas decidiu juntar-se num campo de nove buracos cedido pela Eastern Telegraphy Company, em Carcavelos. Depois de cinco anos foi aberto e reconhecido o segundo campo de golfe, o Lisbon Sports Club." (Costa; Raimundo, 2011, p.35). Era um desporto praticado unicamente nos meses de Inverno e os portugueses só eram admitidos depois da recomendação de um sócio inglês.

No final de 1950, o campo foi forçado a mudar as instalações, passando a localizar-se no Casal da Carregueira a partir de 1964, como o surgimento de uma grande afluência de sócios, "em apenas um ano atraiu uns impressionantes 600 novos sócios para o clube". (Costa; Raimundo, 2011, p.47).

A seguir surgiram os campos de golfe do Estoril em 1929, integrado no hotel Palácio Estoril, o Club de Golf de Miramar em 1932 e o Vidago Golfe em 1936.

Nas ilhas, o golfe surge inicialmente na Madeira "quando um grupo de golfistas decidem começar a jogar nos terrenos anexos ao Hotel-Pousada da Serra" (Costa e Raimundo, 2011, p.78) e em 1937 é construído o Favellas Santo da Serra Golf Club. E dois anos depois é inaugurado o Campo de Golfe das Furnas com um percurso tipicamente britânico.

Em 1949 dá-se uma grande evolução no desporto com a fundação de um organismo para tutelar a prática da modalidade em Portugal, "a Federação Portuguesa de Golfe que nasce da união dos clubes do Estoril, Oporto, Miramar e Lisbon" (Costa; Raimundo, 2011, p. 99). Quatro anos mais tarde realiza-se o primeiro Open de Portugal no Estoril, iniciando-se assim uma das competições mais importantes do Golfe nacional e mais tarde com a sua presença na European Tour.

Não obstante, com a existência do campo de golfe do Vidago num segmento mais turístico, os turistas estrangeiros apareceram com grande vitalidade após a inauguração do campo de golfe da Penina, em 1966 tendo sido o primeiro no sul do país. "O Penina era, à época, o único campo integrado num *resort* turístico com todas as condições para atrair turistas amantes do golfe: alojamento de cinco estrelas,

condições climatéricas favoráveis e uma irresistível proximidade da praia.” (Costa e Raimundo, 2011, p. 135).

Em seguida foram construídos em menos de 10 anos, outros empreendimentos turísticos como o Vale de Lobo, o Oceânico Old Course em Vilamoura, Quinta do Lago e Palmares.

Presentemente, o Algarve encontra-se com cerca de 38 campos “muitos deles integrados em luxuosos complexos turísticos fazendo do Algarve uma região de golfe por excelência, cuja fama atravessa fronteiras.” (Costa; Raimundo, 2011, p.160).

Em suma como Fernando Nunes Pedro afirma, o golfe em Portugal teve três fases:

A primeira, na instalação dos primeiros campos de golfe, tais como o Oporto, o Estoril e a Carregueira, feita pelos ingleses agricultores de vinha no Douro, os da Eastern Telegraph e os da Carris. A segunda fase, feita pelos portugueses quando estes começaram a ser os dirigentes desses clubes e que durou até ao início dos anos setenta; e, finalmente, a terceira fase com a explosão do golfe turístico com a construção de campos de golfe comerciais tais como o Penina, Vale do Lobo, Vilamoura e Quinta do Lago. (Pedro, 2014, p. 16).

2.3.3. ENQUADRAMENTO ATUAL DO DESPORTO

O mercado de turismo de golfe está estimado pela International Association of Golfing Tour (IAGTO)¹¹ em mais de 1,7 *billion dollars*¹².

Em 2006 estimava-se que 56 milhões de pessoas jogavam golfe em todo o mundo com um importante destaque nos Estados Unidos, onde se encontra o maior número de jogadores, 26,7 milhões. Daqueles 56 milhões de jogadores prevê-se que 10% façam viagens ao exterior, ou seja cerca de 6 milhões de golfistas. Outra associação encarregue do Golfe no continente Europeu, European Golf Association (EGA) em 2011, afirma que houve uma enorme evolução;

O número de jogadores de golfe em toda a Europa passou de um milhão, setecentos e treze mil novecentos e seis para quatro milhões quatrocentos e trinta e oito mil quinhentos e treze. De igual forma o número de campos também aumentou entre 1990-2010 em toda a Europa de forma crescente, segundo a EGA (2011), passando de 3.578 para 6.741 campos. Os países com mais jogadores e campos na Europa em 2010 segundo a EGA (2011) foram o Reino Unido (805.206 jogadores; 1.881 campos),

¹¹ Associação Internacional de Operadores de turismo de golfe

¹² 1,4 bilião de euros

Alemanha (599.328 jogadores; 700 campos), França (410.377 jogadores; 574 campos) e a Suécia (512.407 jogadores; 456 campos). (Faria, 2011, p.33)

Em simultâneo, as duas organizações preveem um crescimento de jogadores praticantes desta modalidade, e jogadores turistas.

2.3.3.1. SITUAÇÃO EM PORTUGAL

2.3.3.1.1. CAMPOS DE GOLFE

O guia Golf & Leisure de 2013 e 2014 menciona 87 campos de golfe distribuídos da seguinte forma:

Tabela 5-Distribuição dos campos de golfe em Portugal.

Tipo de campo	Norte	Centro	Sul	Madeira	Açores
9 Buracos	6	7	5	0	0
18 Buracos	9	21	30	2	2
27 Buracos	1	0	3	1	1
Total	16	28	38	3	3

Fonte: Tabela nossa com base dos dados pelo guia Golf & Leisure (2014)

Não obstante, examinando os dados da FPG e outros artigos de jornais, podemos constatar que esse número referente ao centro do país é mais baixo. Um desses campos, o Palmela Village Golf Resort encontra-se construído mas sem nenhuma data de abertura fixada.

Da mesma forma nos dois últimos anos dois campos; (o Golden Eagle e Vimeiro) suspenderam a sua atividade, e outros dois declararam insolvência (Campo Real e Bom Sucesso).

No caso do primeiro (Golden Eagle), o fecho deveu-se à crise imobiliária que tanto afetou o nosso país, “quando o campo de golfe foi inaugurado, em 1994, as expectativas da empresa proprietária era a de desenvolver um empreendimento turístico e imobiliário. Entretanto a crise que afetou o sector imobiliário terá arrasado essas expectativas e o campo de golfe, acabou também por sucumbir” (Emílio, 2013).

O campo de golfe do Vimeiro encerrou por não conseguir fazer face aos elevados custos operacionais. “A inundação constante pelo mar e pelo rio Alcabrichel e o conseqente aumento dos custos de manutenção levaram ao encerramento, sem previsão de reabertura, do campo de golfe do Vimeiro” (Ribeiro, 2014).

Contudo, apesar do processo de insolvência ser um passo para o encerramento de um determinada empresa, existem algumas organizações que posteriormente conseguem reestruturar o seu modelo de negócio, e assim voltando a atingir o seu normal funcionamento.

Foi o que sucedeu com o Campo Real que estando em processo de insolvência desde julho de 2011, o complexo de golfe continuou a trabalhar com operadores turísticos, e após o fecho e despedimento dos seus colaboradores em Março de 2013, reabriu portas no princípio deste ano. “O Dolce Campo Real, *resort* localizado na região de Torres Vedras, reabriu portas com uma nova gerência e com um novo posicionamento.” (Barradas, 2014).

Resumidamente, Portugal encontra-se neste momento com 83 campos de golfe abertos aos jogadores, e um campo de carácter público (Centro Nacional de Formação de Golfe do Jamor) com uma “política de preços em vigor para atrair novos jogadores, bem como manter aqueles que por motivos de dificuldades financeiras possam ter abandonado a prática do golfe” (FPG,2013).

2.3.3.1.2. PERFIL DOS JOGADORES

Presentemente o número de jogadores federados ativos em Portugal é de 13.825 golfistas, número que foi decrescendo substancialmente a partir de 2009, data na qual se sentiu as primeiras consequências da recessão económica.

Posteriormente a esse ano houve um crescimento significativo, que contudo ficou aquém da média registada na Europa.

Entre 2012 e 2013 houve uma perda de 361 jogadores, ou seja um decréscimo de 2,54% atingindo assim o número de jogadores federados mais baixo dos últimos 8 anos.

Tabela 6-Evolução nos últimos 8 anos dos jogadores federados

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Federados Ativos	13874	14342	14768	14546	14634	14679	14186	13825

Fonte: Relatório de contas 2013, FPG, p.9

A FPG acredita que este número não representa a realidade; “somos levados a crer que temos muitos mais praticantes do que aqueles que estão registados na FPG”

(Sousa, 2014) e isto deve-se essencialmente ao custo que cada individuo precisa de despende para fazer-se sócio de um clube, e a relação do preço face ao número de jogos não justifica todos os casos; “há jogadores que optam em não ser filiados nem sócios de um campo onde jogam meia dúzia de vezes, quando pagam uma anualidade que não compensa.” (Sousa, 2014).

Por outro lado, Fernando Nunes Pedro foca-se na pouca cultura desportiva; “não há golfistas portugueses, porque não há desporto em Portugal. Não existe uma cultura desportiva organizada que ponha a juventude a jogar com todos os tipos de bolas...” (Pedro, 2014, p.25).

Essa é outra questão do golfe em Portugal, a idade média dos jogadores situa-se entre os 50 e 65 anos, havendo uma pequena percentagem de jogadores jovens abaixo dos 18 anos, somente 6,7% do total dos jogadores.

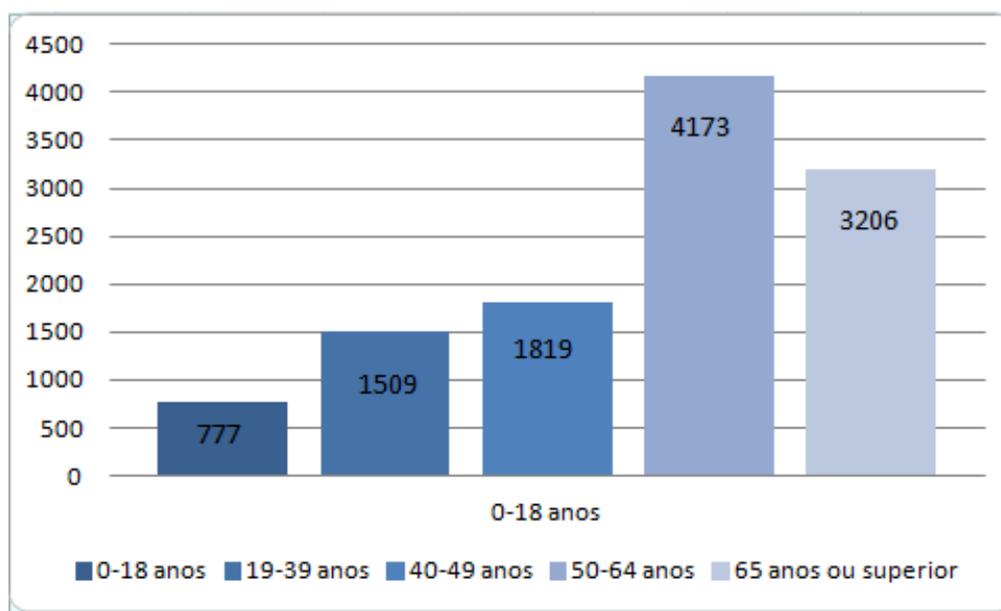


Ilustração 8- Distribuição etária dos jogadores federados em Portugal.

Federação Portuguesa de Golfe, 2013, p.19

Contudo, o mesmo autor compara a situação com outros países “descontando o caso dos Estados Unidos,- onde cerca de 2 milhões de jovens se iniciam no golfe cada ano e onde 1,9 milhões se desinteressam- e da Grã-Bretanha e do Japão onde se joga desde muito jovem porque o golfe é um desporto de família” (Pedro, 2014, p. 24).

Não é por acaso que uma das medidas da FPG para combater o baixo número de jogadores seja a aproximação desta modalidade com as camadas mais jovens

“Apostar na formação de novos jogadores através das camadas mais jovens como o Projeto Drive.” (Sousa, 2014).

No caso da localização, como podemos observar na ilustração 10, 70,8% dos jogadores de golfe situam-se em Faro, Lisboa e Porto. Havendo uma pouca percentagem de golfistas nas ilhas.

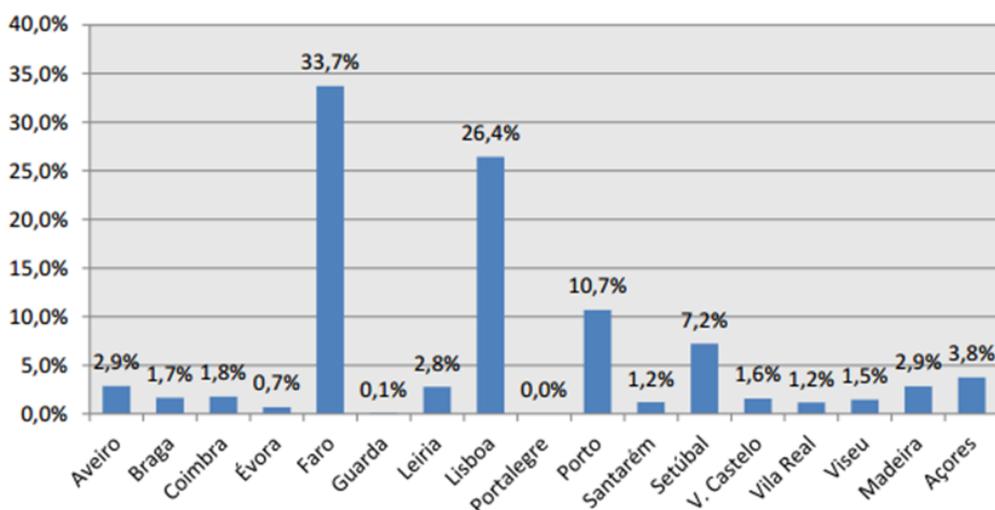


Ilustração 9- Distribuição dos jogadores federados por áreas geográficas em Portugal.

Fonte: Federação Portuguesa de Golfe, 2013, p.17

Comparando com a Espanha, Portugal está muito aquém do número de jogadores ideal, “são precisos mais jogadores, e mais jogadores de golfe em Portugal, sobretudo no centro do país. Há que atrair para o golfe milhares de novos jogadores para rentabilizar os campos e para comprar as propriedades adjacentes” (Pedro, 2014, p.17).

A grande maioria dos jogadores é do género masculino, sendo o golfe conhecido por um desporto de homens. Com auxílio da tabela 7 podemos observar que não houve uma evolução significativa nos últimos sete anos.

Tabela 7-Distribuição dos jogadores federados por género

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Homens	8956	9483	9781	9317	9464	9554	9399	9266
	79,07 %	79,40 %	79,80%	80,58%	80,63%	80,95 %	81,00%	80,69 %
Senhoras	2370	2461	2476	2245	2273	2249	2205	2218
	20,93 %	20,60%	20,20%	19,42%	19,37 %	19,05 %	19,00 %	19,31%
Total	11326	11944	12257	11562	11737	11803	11604	11484

Fonte: FPG, Relatório de atividade e contas, 2013, p.18

2.3.3.1.3. CLUBES DE GOLFE

Os jogadores federados pertencem a um clube ou clubes de golfe, onde poderão usufruir de determinadas condições com a utilização de um campo de golfe, presença em competições amadoras, e gestão do HCP, entre outras.

Estes clubes podem ser divididos em:

- Clubes com campo: Em que estão associados a um determinado campo de golfe, conhecido no mundo do golfe como *homeclub*.
- Clubes sem campo: Em que não se encontra nenhum campo associado, no entanto existe parcerias para que os sócios desta tipologia possam praticar em campos externos. Poderão ser empresas como o caso do Skip Golfe, união de profissões como o clube de golfe dos Economistas ou até de clubes de futebol.

Analisando os dados da FPG, podemos constatar que existem 51 clubes com campos e 82 clubes sem campo. Estes números são mais elevados, pois só contabilizámos aqueles que têm sócios com HCP válido.

Existe algumas vantagens para cada tipologia, no caso de clube com campo existe “a comodidade dos horários reservados para sócios, a vantagem de se poder chegar ao clube sem ter partida combinada, poder jogar todas as provas do clube, no convívio diário entre os sócios” (Bastos, 2010) e possibilidade de jogar vezes ilimitadas.

Por outro lado os clubes sem campo têm um preço mais baixo comparando com o anterior, existe a possibilidade de jogar em diversos campos de golfe já que o clube normalmente não tem nenhum campo associado e o convívio entre sócios está presente nas competições e na entrega de prémios. “São os responsáveis pelo aumento nos últimos anos do número de federados” (Bastos, 2010) e permanência de muitos jogadores que de alguma forma tiveram que reduzir nas suas despesas. O maior clube sem campo é o Automóvel Clube de Portugal (ACP) estando representado, atualmente por 386 jogadores com handicap ativo.

2.3.3.1.4. RELAÇÃO DAS TRÊS VARIÁVEIS

Para melhor entender o enquadramento atual do desporto, é necessário elaborar uma análise das três variáveis mencionadas anteriormente, campos de golfe, perfil dos jogadores e clubes.

A primeira comparação detém-se com o custo de manutenção dos campos e o número de sócios ou/e jogadores necessários para o sua manutenção.

“Os custos de manutenção de um campo de golfe de 18 buracos podem variar entre os 25.000 € e os 55.000 € mensais dependendo do tipo de campo.” (Pedro, 2014, p.32). Quanto a receitas, e considerando uma análise de *break-even* operacional¹³ se tomarmos como exemplo um campo de golfe na área de Lisboa, e considerando o seu *green fee*¹⁴ por jogador e por volta em cerca de 25€ (preço médio de uma volta de 18 buracos) podendo haver casos em que o valor sobe para 40€. “Constatamos que será preciso vender anualmente cerca de 12 mil a 16,5 mil *green fees* respetivamente, apenas para pagar a manutenção do campo de golfe.” (Pedro, 2014, p.32) perfazendo assim “uma ocupação diária de 32 e 45 jogadores em cada um dos casos.” (Pedro, 2014, p.32).

No Algarve, “em que os campos têm uma ocupação de 40 a 55 mil jogadores/ano com preços de *green fee* relativamente elevados” (Pedro, 2014, p.32) é mantida uma qualidade de campos superior à média, sendo uma das razões pela qual o Algarve é um dos locais mais visitados e aclamados seja por turistas, golfistas ou entidades.

Devido à conjuntura económica, e conseqüente perda do poder de compra dos portugueses, houve uma diminuição dos jogadores que deixaram de ser sócios de um clube de campo. Este fator foi o que impulsionou o aumento de sócios em clubes sem campo. Enquanto um individuo teria que despende uma média de 1.000€ anuais por pertencer a um clube de golfe com campo, quem opta por um clube sem campo terá o seu valor reduzido para 60€/anual.¹⁵ “Temos que perceber que há cada vez mais pessoas com dificuldades, o poder de compra é menor, e naturalmente nem toda a gente está disponível a pagar um *green fee* anual muito elevado.” (Sousa, 2014). Vários autores e *experts* do sector acreditam que é necessário “segmentar a oferta de maneira que encaixe com as possibilidades dos jogadores.” (Sousa, 2014).

¹³ Cobertura dos custos manutenção, sem considerar os custos de investimento

¹⁴ Green fee: preço que o jogador paga para poder jogar num campo de golfe

¹⁵ Anualidade do ACP golfe e valor médio das anualidades de clubes sem campo

Nos últimos anos os clubes com campo tem combatido esta diminuição de sócios com preços especiais para jovens, seniores e jogadores *mid week*¹⁶. Além de um aumento dos “benefícios complementares como a disponibilidade de bolas de treino gratuitas, a redução do aluguer de *buggies*, os descontos nas lojas e restaurantes, etc..” (Pinto, 2014)

No caso dos jovens, a grande maioria dos campos oferecem a quota e dão condições favoráveis ao crescimento dos jogadores mais novos. A FPG também tem trabalhado nesta área com a criação do Projeto Drive “com objetivo chegar a 1.300 escolas nos próximos 10 anos no raio de 15 km de campos de golfe.” (Sousa, 2014).

Ainda por mencionar a junção de alguns campos numa única gestão, como é o caso do Oceânico Golfe no Algarve e mais recentemente o Horizonte Golf na área de Lisboa.

O Horizonte Golf dá a possibilidade que os seus sócios joguem em sete campos de golfe diferentes: Aroeira I, Aroeira II, Quinta do Perú, Ribagolfe I, Ribagolfe II, Santo Estevão e Oeiras Golf & Residence. “É um projeto único e inovador” (Horizonte, 2014) que funciona mediante a utilização de cinco tipos diferentes de cartões com “cinco níveis de *pricing*, cada um com as inerentes vantagens e benefícios.” (Horizonte, 2014).

Por último também é necessário destacar a relação de clubes e campos de golfe, como mencionado anteriormente existem clubes associados a campos de golfe e outros não. O número de campos de golfe ultrapassa a tipologia dos clubes que por algum fator determinado não estão abertos a esta estratégia. Observando os dados da FPG e do guia Golf & Leisure podemos deparar-nos com três razões principais:

- Campos de golfe com uma estratégia de academias e/ou clinicas de golfe.
- Campos de golfe com clubes associados
- Campos de golfe focados para o turismo e por vezes interligados a empreendimentos turísticos.

2.4. TURISMO DE GOLFE

Como mencionado nos capítulos anteriores, o turismo de golfe tem como motivo a prática deste desporto num país ou cidade diferente da residencial.

¹⁶ Jogadores que usufruem do campo de golfe nos dias de semana quando há menos afluência

Além disso existem três principais mercados onde o golfe está inserido, *Sun & Fun*, *Golf & Exótico* e *Golf & Prestígio*. Esta diferenciação obtém-se pelos serviços complementares e a experiência que cada indivíduo pretende com a viagem.

Na tabela 8 podemos comprovar esses três mercados e as suas características predominantes, sendo a primeira (*Golfe, Sun & Fun*) a mais representada com cerca de 70% do total de viagens de golfe.

Tabela 8- Diferentes mercados do turismo de golfe

Motivação principal	Mercados
Praticar golfe em vários campos diferentes do habitual	<i>Golf, Sun & Fun</i>
	Experiência ocorre em destinos de sol e praia com uma variada oferta de campos, alojamento de 4 e 5 estrelas e atividades complementares. Por exemplo: viagens de golfe à Costa do Sol.
Atividade	<i>Golf & Exotic</i>
Jogar golfe + Entretenimento	Experiência ocorre em campos situados em locais exóticos, em que o turista se encontra num ambiente diferente do habitual. Por exemplo: viagens de golfe no Egípto.
	Golfe & Prestígio Experiência está relacionada com a prática de golfe em campos de prestígio, nos quais jogar golfe é exclusividade de clientes VIP. Por exemplo: viagens de golfe na Escócia.

Fonte: Turismo de Portugal, 2006

O perfil do turista mundial não se diferencia muito do europeu, destaca-se a idade acima dos 40 anos, nível socioeconómico médio e médio-alto, e a permanência em hotéis de 4 ou 5 estrelas.

Tabela 9- Perfil do turista europeu que realizam viagens de golfe

Perfil socio-demográfico	Quem são:		
	>Pessoas de 40 e mais anos		>Maioritariamente homens
	>Nível de instrução elevado		>Nível socioeconómico médio-alto
Hábitos de informação	Informam-se através de que meios?		
	>Imprensa especializada		>Internet
	>Clubes de golfe		>Informação interpessoal
	>Agências de viagens especializadas		
Hábitos de compra	O que compram?		
	>Pacotes completos: voos+alojamento+transfers+green fees		
	>Pacotes por medida		
	Onde compram?		
	>Agências de viagens especializadas		>Internet
	Quando compram?		
	>3 semanas a 1 mês de antecipação		>Compras de última hora
	>2 a 6 meses de antecipação		
	Que tipo de alojamento compram?		
	>Hotéis com campos de golfe integrados		>Hotéis de 4 a 5 estrelas
	Que tipo de transporte escolhem?		
	>Avião para chegar ao destino		> Carro de aluguer
	Para que período do ano compram?		
	>Outono e Primavera		>No Verão jogam em clubes locais
	>Holandeses: também viajam durante o inverno		
	Para quem compram?		
>Casais (sendo apenas o homem que joga golfe)			
Quantas vezes por ano compram?			
>1 a 3 vezes por ano			
Hábitos de uso	Que atividades realizam?		
	>Gastronomia	>Socializar	>Saídas noturnas
	>Compras	>Visitas culturais	>Atividades ao ar livre
	>Competições, torneios		>Manter-se saudável
	>Descansar e interagir com a natureza		

Fonte: IAGTO, 2006

Outra característica dos turistas de golfe prende-se com o facto de terem um gasto médio por pessoa mais elevado que nos outros produtos turísticos. “Os golfistas gastam entre 3 a 5 vezes mais que qualquer outro turista. O golfe é o mais espetacular

sucesso económico das últimas décadas. Seja para o turismo externo, para o turismo interno, e para o turismo imobiliário.” (Pedro, 2014, p. 60). O valor médio estimado pelo Turismo de Portugal é de 260€ diários distribuídos por 20% de alojamento, 18% refeições, 13% serviços em campos de golfe, 18% em compras e lazer, 21% em transportes e os restantes de 10% em outros gastos no destino.

In the golf-related travel, only about 25% of spending is actually on golf. The other 75% is spent on items such as accommodation, food, beverage, and transport. Since the golfers spend less on golf, it is reasonable to conclude that these visitors would stay in more expensive hotels and would more likely frequent restaurants and other tourist establishments. (Hennessey, Macdonald e Maceachern, 2008, p. 30).¹⁷

Na área da segmentação há ainda a destacar o trabalho elaborado pela National Golf Foundation (NGF) “que identifica cinco *clusters* baseados na segmentação psicográfica” (Quaresma, 2008, p.50) podendo sendo observados na tabela seguinte.

Tabela 10- Clusters baseados na segmentação psicográfica do Turista de Golfe

Clusters	Definição
Serious Competitors	Gastam muito tempo e dinheiro no golfe
Leisure Lovers	Jogam sobretudo nas férias, consumindo TV e revistas da especialidade
Active Singles	O golfe é uma das muitas atividades que praticam, jogam em viagens de negócios
Homebodies	País de família com reduzidos rendimentos, bastantes sensíveis aos preços.
Dabblers	Praticam golfe para estar perto da família, sensíveis aos preços mas com altos rendimentos

Fonte: NGF, 1995.

Para o cálculo destes valores, Quaresma elabora um método de análise compreendido por duas vertentes: “as indústrias *core* - sinónimo de receitas diretas - e as indústrias alavancadas - sinónimo de receitas indiretas.” (Quaresma, 2008, p. 50).

As de receitas diretas como o próprio nome indica estão relacionadas com a atividade desportiva, e agrupadas em¹⁸:

-Operações - incluem *green fees*, *memberships*, subscrições, aulas de golfe e aluguer de equipamento;

¹⁷ Nas viagens relacionadas com o golfe, apenas 25 % da despesa é que é realmente do golfe. Os outros 75 % são gastos em produtos ou serviços como alojamento, alimentação, bebidas e transporte. Uma vez que os jogadores gastam menos em golfe, é fácil concluir que esses visitantes fiquem em hotéis mais caros e provável frequentem restaurantes e outros estabelecimentos turísticos. (Tradução nossa)

¹⁸ Quaresma, 2008, p.50

-Equipamentos - incluem vestuário, souvenirs, material de golfe, livros e revistas;

-Media e Marketing - incluem torneios, ações de beneficência, associações, prémios e publicidade;

-Património - inclui irrigação, construção e reestruturação de campos, infraestruturas, equipamento e ambiente.

E as indústrias alavancadas a quatro sectores: turismo, imobiliário, turismo residencial e outros serviços complementares da atividade.

2.4.1. TURISMO DE GOLFE MUNDIAL

A procura de viagens internacionais de golfe “ é composta por 1 milhão de viagens de uma ou mais noites de duração” (Turismo de Portugal, 2006). De acordo com diversas estimativas de peritos e profissionais do sector, o mercado de turismo de golfe “cresce a um ritmo de 7% ao ano prevendo-se que daqui a dez anos o volume alcance os 2 milhões de viagens” (Turismo de Portugal, 2006).

Na Europa os principais mercados emissores de turismo de golfe são o Reino Unido e Alemanha detendo mais de 500 mil viagens em 2004.

Tabela 11-Países europeus com a maior quota de turistas emissores no ano de 2004

Mercado emissor	Total de viagens (em milhares)	% Sobre o total das viagens de golfe	Viagens de golfe (em milhares)	% Sobre o total de viagens de golfe
Europa	245.000	0,40%	1.000	100,00%
Reino Unido	39.349	0,60%	253	25,30%
Alemanha	51.685	0,40%	229	22,90%
Suécia	12.580	1,60%	199	19,90%
França	18.493	0,50%	91	9,10%

Fonte: Turismo de Portugal, 2006

A maioria dos destinos tem ofertas de golfe de qualidade, havendo uma grande concorrência. No caso do mercado Golfe, Sun & Fun, o mais representado, fazem parte os países do mediterrâneo e os Estados Unidos. No entanto, o volume de viagens dos europeus para este destino “é inferior a 5%” (Turismo de Portugal, 2006). O turista de golfe em geral renuncia a muitas horas de viagens para jogar, preferindo um destino mais perto do seu local de residência.

Num inquérito efetuado em 2006 pelos THR Asesores en Turismo, Hotelería y Recreación a pedido do Turismo de Portugal podemos comprovar que cada

nacionalidade tem a sua preferência quanto ao destino de golfe. Estando Portugal representado na maioria das preferências como podemos comprovar na tabela 12, sendo a primeira escolha dos holandeses.

Tabela 12- Os melhores destinos de golfe segundo os consumidores

Holandeses	%	Britânicos	%	Franceses	%	Espanhóis	%	Alemães	%	Italianos	%
Portugal	20,3	Espanha	33,3	Espanha	8,1	Espanha	10,1	Espanha	19,8	R.Unido	42
França	15,2	Portugal	28,3	França	8,1	França	5,6	Portugal	4,1	Espanha	4
Espanha	14,5	França	4,2	Portugal	4	Portugal	3,4	França	3,7	França	3,4
Itália	3,6			Itália	2,7	Itália	2,2			Itália	1,7
										Portugal	1,1

Fonte: THR Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, 2006

2.4.2. TURISMO DE GOLFE EM PORTUGAL

O turismo de golfe desenvolveu-se em Portugal através dos *resorts* turísticos tornando-se numa “situação que se pode considerar exemplar. Cerca de 300 mil pessoas fazem mais de um milhão de voltas de golfe anualmente no Algarve” (Pedro, 2013, p.16).

O golfe gera direta e indiretamente 1,8 mil milhões de euros em receitas anuais, “representado 1,25% do PIB Nacional e 14% do PIB turístico.” (FPG, 2006).

Os principais mercados emissores de golfe foram o Reino Unido “representando em 2012, 46% dos jogadores totais.” (CNIG, 2013), seguido pela Escandinávia e a Alemanha “representando 12% e 7% respetivamente”. (CNIG, 2013). Adicionalmente constata-se que a “dependência face ao exterior é elevada, uma vez que os jogadores nacionais representaram apenas cerca de 21% da procura total.” (CNIG, 2013).

No decorrer do ano 2012, Portugal foi considerado pela IAGTO, o segundo país com mais importância no turismo de golfe na época de inverno, ficando atrás da Espanha.¹⁹

Graças ao produto turístico golfe é possível combater a sazonalidade do sector turístico. Enquanto os turistas de Sol & Mar visitam o Algarve nos meses de época alta ou seja de Maio até Agosto, os turistas do golfe visitam-nos nos outros meses.

Nos últimos dois anos Portugal tem recebido inúmeras distinções, em 2012 o World Travel Awards (WTA)²⁰ premiou o país em seis categorias; três ligadas ao turismo de

¹⁹ Anexo C

²⁰ Conhecidos como os óscares do turismo

golfe que foi o melhor destino mundial de golfe para o Algarve, *Boutique Resort Vila Joya* e no *resort* Conrad Algarve, que fazem parte de instalações hoteleiras inseridas em campos de golfe. A mesma organização em 2013 distinguiu Portugal como o melhor destino europeu de golfe, o Hotel Quinta do Lago como o melhor *resort* de golfe na Europa e os repetentes Vila Joya e Conrad Algarve.

O golfe no Algarve é considerado o maior sucesso em Portugal por várias entidades e indivíduos. Por essa razão os leitores da revista britânica *Today's Golfers* votaram no Algarve como melhor destino de golfe na Europa na relação de preço face à qualidade, e no decorrer do ano 2014 conseguiu o mesmo feito pela IAGTO.

Na atualidade, Portugal detém onze campos de golfe no top 100, liderado pelo Monte Rei que ocupa 12º lugar.

No entanto tal como no desporto, existe uma distribuição irregular face às diferentes áreas geográficas, “aquilo que é sucesso no Sul pode não ser no Centro ou no Norte, é a velha máxima do turismo: *location*” (Pedro, 2014, p.16). Cada área geográfica segue uma estratégia distinta:

- Norte: Mais focados no turismo interno e nos jogadores locais.
- Centro: “Estratégia mais híbrida, chamando a sócios os jogadores que pagam um *green fee* anual, e também na promoção dos seus campos junto de operadores estrangeiros por forma a aumentar as suas receitas.” (Castro, 2014)
- Sul: Focados no turismo externo.

Castro (2014) afirma que as estratégias do centro e norte têm vindo a alterar-se nos últimos anos.

O centro está cada vez mais a impor-se no panorama internacional como um destino de golfe fantástico, pois concilia já um vasto leque de campos com muita qualidade e também programas culturais alternativos de grande interesse (Lisboa, Sintra, Cascais, Óbidos, etc.). No norte, muito impulsionado com a renovação do paradisíaco Vidago Palace, estamos a começar a assistir a promoção feita para mais mercados que apenas Espanha. (Castro, 2014).

E dá ênfase ao turismo interno, “não nos podemos desfocar do mercado interno, porque sem os jogadores nacionais os campos não existem.” (Castro, 2014).

2.4.2.1. TURISMO INTERNO

Apesar de associar-se com frequência o turismo “à deslocação de pessoas de uns países para outros, assumem uma particular importância as deslocações para efeitos turísticos, dentro do país de residência, de um sujeito turístico,” (Barros apud Maricato, 2012, p.18) conhecido como turismo doméstico ou turismo interno.

O mesmo autor dita que “o turismo dos portugueses é caracterizado por um elevado nível de sazonalidade e fazem-no em épocas do ano muito limitadas (Barros apud Maricato, 2012, p.19).

Tal facto é comprovado por vários estudos realizados, em que “mais de 70% das dormidas na hotelaria em Portugal são geradas por mercados externos, com destaque para Reino Unido e Alemanha.” (Correia, 2007).

No entanto comparando com estatísticas anteriores, é comprovado o aumento deste tipo de turismo, “em 1981, a percentagem de portugueses que gozava férias fora da residência era de 28% mas, em 2003, esse valor já atingia os 52%.” (Daniel,2010, p.162).

Os meses de verão e principalmente na zona do Algarve são os que registam valores mais elevados, “facto que se prende com a circunstância da maioria das pessoas fazerem turismo durante a época de férias.” (Barros apud Maricato, 2012, p. 19).

O interesse pela procura turística interna tem aumentando, “pelo que não é de estranhar que uma das principais metas do PENT seja precisamente o acelerar o crescimento do turismo interno.” (Maricato, 2012, P.19)

Sempre que um jogador se desloca para participar num torneio fora da sua área de residência já é considerado como um turista, porque na realidade usufrui de todos os serviços complementares.

2.4.2.2. TURISMO EXTERNO

O turismo externo está muito presente na zona de Lisboa (Cascais, Estoril, Troia,...) e no Algarve onde é considerado por muitos autores como a Florida da Europa.

O Algarve é visitado para jogar golfe por “cerca de 300 mil pessoas oriundas em cerca de 63% da Grã-Bretanha, 11% de países escandinavos e 10% de alemães.” (Pedro,

2014, p.141). A média de voltas depende da zona a que nos referirmos mas a “média de por campo é de cerca 33 mil voltas por ano” (Pedro, 2014, p.141) e na zona do Algarve Central esse valor aumento para “45 mil voltas.” (Pedro, 2014, p.141).

Os jogadores de golfe que nos visitam são amadores e alguns profissionais “que elegem Portugal e que veem nos campos portugueses novos e estimulantes desafios.” (Costa e Raimundo, 2011, p.163). Tem um bom estatuto profissional, um poder de compra superior a médio e são atraídos pelo clima ameno que Portugal oferece assim como infraestruturas de qualidade, “o fator decisivo do clima, aliado à existência de cada vez melhores infraestruturas e de uma oferta diversificada capaz de agradar a toda a família, colocou definitivamente Portugal no mapa do golfe mundial.” (Costa e Raimundo, 2011, p.164).

Além disso é um tipo de turista que não fica indiferente às possibilidades de investimento, “muitas vezes compra uma casa, ou um apartamento, e em vez de ficarem uma semana, veem duas ou três vezes por ano” (Pedro, 2014, p.204) dando bastante relevância ao turismo residencial.

Moital e Dias afirmam que “o mercado do turismo de golfe é extremamente competitivo, com vários países do sul da Europa e Mediterrâneo a procurar atrair o segmento de Golfe, Sol & Mar.” (Moital e Dias, 2009, p.9). Cada local tem um pacote turístico deste género e como o aumento de novos países com o mesmo tipo de oferta, como é o caso de Turquia e Chipre, é necessário atrair da melhor forma seja com preços especiais, melhores campos e conseguir que o maior número possível de turistas saia satisfeito desta experiência de férias.

Vários estudos indicam que se um turista do golfe gosta, volta e aumenta as possibilidades de fidelização com o local ou região.

É importante saber quais as razões dos turistas saírem satisfeitos e melhorar essa performance, “os resultados sugerem que aumentar os níveis de satisfação do turista de golfe requer melhorar a performance num conjunto de fatores, incluindo os relacionados com a qualidade e com o valor.” (Moital e Dias, 2009, p.9).

De acordo com os resultados de um estudo realizado, a performance de Lisboa enquanto destino de golfe aumentaria com o melhoramento do “nível da qualidade, da performance de fatores como a qualidade técnica, enquadramento paisagístico,

qualidade do equipamento e facilidade de marcação dos campos.” (Moital e Dias, 2009, p.9). Sendo importante também a nível do valor, a satisfação no preço do alojamento e do *green fee* que “aparentam influenciar a satisfação global.” (Moital e Dias, 2009, p.9).

No entanto também concluíram que cada nacionalidade tem uma determinada prioridade, os turistas nórdicos preferem a qualidade dos serviços e do campo e os Britânicos a melhoria do enquadramento paisagístico dos campos e a facilidade de reserva.

2.4.2.2.1. TURISMO DE GOLFE NO ALGARVE

Os golfistas que viajam para o Algarve procuram conciliar este produto com o Sol & Mar, sendo este complementar ao golfe ou exclusivamente para praticarem ou jogarem golfe. Além disso querem no golfe um serviço de excelência, e possibilidade de jogar em vários campos, de preferência com diferentes tipologias e enquadramentos. “As estratégias prosseguidas pelos diretores dos empreendimentos algarvios centram-se na manutenção da qualidade do campo e na redução de custos.” (Correia e Martins, 2004, p.99). Pretendem seguir uma estratégia de diferenciação do produto com qualidade.

A possibilidade de nos visitarem durante todo o ano, (à exceção do produto Sol & Mar), e especialmente nos meses de inverno, combatendo assim o problema da sazonalidade ligado a este sector, “O golfe é um pequeno oásis na sazonalidade do Algarve, e continua a ser uma das alavancas do turismo no inverno” (Gonçalves, 2014)²¹.

O Algarve oferece aos turistas campos “concebidos por arquitetos internacionais com paisagem fantástica” (Visit Algarve, 2013) satisfazendo os requisitos dos jogadores mais exigentes, e um clima ameno para a modalidade com “ mais de trezentos dias de sol, por ano” (Visit Algarve, 2013) permitindo que a época turística se estenda por todo o ano.

Em 2013 foram realizadas 1 milhão e 8 mil voltas significando um aumento de 1,1% relativamente ao ano anterior. “Este resultado permitiu inclusivamente, ultrapassar o recorde atingido em 2011 (1.003.979).” (Turismo do Algarve, 2013). A distribuição

²¹ Reportagem Expresso, 8 de março de 2014 – Anexo A

mensal como podemos observar na ilustração 10, manteve a tendência registada no ano anterior, “correspondendo a época alta do golfe aos meses de março, abril, maio, setembro, outubro e novembro.” Sendo o apostado à procura pelo produto Sol e Mar, “o que tem um efeito positivo na redução da sazonalidade da atividade turística do Algarve.” (Turismo do Algarve, 2013).

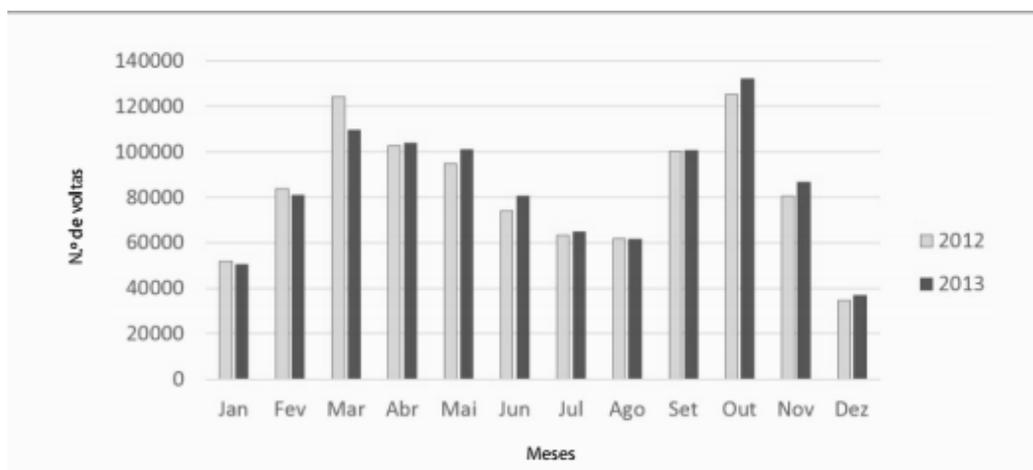


Ilustração 10- Distribuição mensal do número de voltas de golfe nos campos do Algarve, 2012 e 2013.

Turismo do Algarve, 2013

2.4.2.2.2. TURISMO DE GOLFE NA REGIÃO DE LISBOA

Na região de Lisboa, os campos de golfe que recebem mais turistas estão concentrados nas zonas de Cascais, Estoril e Sintra perfazendo um total de nove campos, sendo também importante a região de Setúbal.

Os golfistas estrangeiros procuram conciliar o golfe com o produto de *city break* podendo este ser complementar, ou o principal motivo de viagem. O Observatório do Turismo de Lisboa (OTL) realizou em 2013 um inquérito em que “53,1% dos entrevistados encontravam-se de férias em Lisboa ou na Região, aproveitando a oportunidade para a prática da modalidade.” (OTL, 2013).

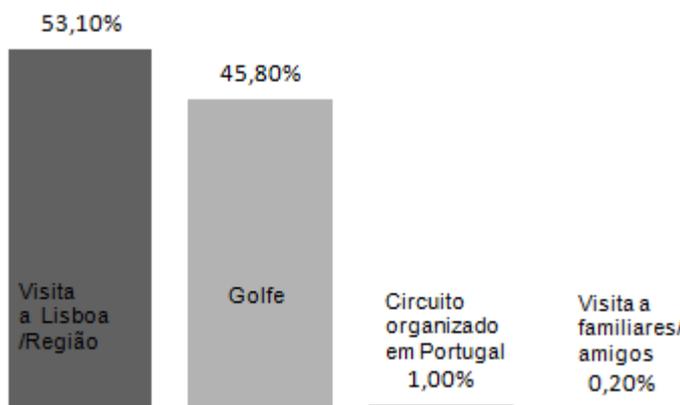


Ilustração 11- Principal motivo para visita à região de Lisboa.

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, 2013

Menos de metade (45,8%) viaja para a Lisboa com o único propósito de jogar golfe, situação inversa ao que acontece no Algarve.

No entanto, o perfil é bastante similar ao do turista do Algarve, e nas duas situações quem nos visita é repetente, e com grande possibilidade de voltar.

2.5. PLANEAMENTO

2.5.1. DEFINIÇÕES

A gestão é composta por quatro principais funções; planeamento, organização, liderança ou controlo. Sendo a primeira a mais complexa uma vez que envolve:

Para além da análise e monitorização sistemática do meio envolvente contextual e transacional (oportunidades e ameaças) e dos pontos fortes e fracos da organização, a definição dos seus objetivos, a formulação da estratégia destinada à sua consecução e o desenvolvimento dos planos, programas e orçamentos tendentes a assegurar a integração, coerência e coordenação das atividades. (Santos, 2008, P.30).

Pires (2008) apud Susana Rodrigues indica-nos que o planeamento surgiu da “necessidade de se conhecer o futuro, da urgência em se compreenderem as grandes tendências que governam a vida das pessoas e das organizações, de maneira a tornarem possível uma ação em consonância com elas.” (Rodrigues, 2009, P. 39)

Dentro das organizações podemos distinguir três tipologias de planeamento: estratégico, tático e operacional, que são explicados na tabela 13.

Tabela 13- Tipos de planeamento e as suas características

Características	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipa e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planeamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões, participando todos os níveis
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção, etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiro, oportunidades de mercado, organização e instalações físicas.	Previsão para o período em causa, mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Fonte: Terence, 2012, P.19

2.5.2. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O planeamento estratégico leva à “interligação dos níveis estratégico e operacional.” (Antão, 2006, p.35). E “visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolvendo os diversos recursos disponíveis, afetando todas as atividades da empresa” (Teixeira, 2005, p.49), sendo importante para o sucesso da organização em causa.

As etapas do planeamento diferenciam de autores para autores, havendo pouca concordância no número de fases.

Porém podemos identificar as seguintes etapas comuns:

- Definição dos valores da empresa e as metas a atingir.

- Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos) a organização. Os instrumentos de gestão mais utilizados para esta análise são PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica) e a análise SWOT. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).
- Formulação do plano e Implementação da estratégia decida.
- Obtenção do *feedback* e controlo, onde é possível verificar os resultados.

2.5.2.1. MODELOS IMPORTANTES

Existem diferentes modelos e instrumentos para a análise e planeamento estratégico, que podemos identificar em dois grandes grupos, por “exaustivos ou de abordagem universal, e os modelos instrumentais ou de abordagem limitada.” (Antão, 2006, p.37).

1. Modelos exaustivos:

- > LGAC (Learned, Christensen, Andreus e Guth)

O primeiro modelo de estratégia empresarial foi proposto por quatro autores (Learned, Christensen, Andreus e Guth) provenientes da Escola de Harvard.

Este modelo “equaciona o problema estratégico a dois níveis: a formulação e a implementação.” (Antão, 2006, p.38). Sendo formuladas várias estratégias depois de um diagnóstico externo (oportunidades e ameaças), e interno (pontos fortes e fracos) e escolhida a mais adequada.

Conforme o mesmo autor este modelo é insuficiente “quanto ao modo de qualificação, quer na elaboração do diagnóstico externo quer no interno.” (Antão, 2006, P.38).

- > Igor Ansoff

É considerado para muitos autores como o pioneiro, e quem até agora soube definir melhor um modelo de planeamento estratégico.

Ditando os seguintes procedimentos²²:

1. Efetuar a análise competitiva, utilizando os seus resultados para estabelecer os objetivos para cada um dos “portfólios”.

²² Ansoff, H.I, the new corporate Strategy - Antão, 2006, p.39

2. Efetuar a análise de “portfólio”.
3. Decisão relativa à importância a dar a sinergia, em caso de expansão de algum “portfólio”.
4. Formulação da estratégia dos “portfólios” e respetiva postura competitiva.
5. Compatibilização da estratégia tecnológica nomeadamente no que diz respeito à Investigação & Desenvolvimento.
6. Estudo dos ajustamentos necessários às perspetivas sociopolíticas nas áreas de negócio da organização.
7. Formulação da estratégia administrativa.
8. Finalmente, a implementação das ações estratégicas definidas requer uma estratégia orçamental, cuja componente principal é articulada na estratégia financeira.
9. Definição das políticas de distribuição de dividendos e de reinvestimento na organização.

> Porter:

Numa altura em que o modelo LGAC se encontrava numa fase descrédito devido à incapacidade de responder às necessidades das organizações, surge um modelo que valoriza a envolvente e as características do sector onde esta inserido. “Valorizando o papel da envolvente e das características do sector, o autor propõe uma análise que assenta na verticalização e formulação estratégica.” (Antão, 2006, p.42). Posteriormente, a organização deverá prosseguir com a análise da cadeia de valores, levando à construção deste elemento pelo próprio Porter.

Toda esta análise tem como base a identificação das cinco forças competitivas de Porter: “barreiras à entrada, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e concorrentes.” (Antão, 2006, p.43). Que irão ajudar na identificação da estratégia genérica mais acertada, “as estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas numa indústria” (Antão, 2006, p.45) são liderança no custo, a diferenciação e a focalização.

Na ilustração 12 podemos observar um exemplo do modelo de Porter e as respetivas estratégias genéricas.

		Tipo de Vantagem Competitiva	
		Custos mais baixos	Diferenciação
Âmbito concorrencial	Largo	Liderança	Diferenciação
	Estreito	Foco	
		Focalização com custos mais baixos	Focalização com diferenciação

Ilustração 12- Modelo das estratégias competitivas genéricas de Porter.

Santos, 2008, p.265

- Liderança: A primeira estratégia exige “a construção agressiva de instalações em escala eficiente com uma perseguição rigorosa de reduções de custo da experiência.” (Porter, 1996, p.50). Sendo o custo baixo face aos concorrentes a ferramenta essencial desta estratégia.
- Diferenciação: Consiste em diferenciar o produto, ou serviço criando “algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.” (Porter, 1996, p.51). Poderá adotar diversos traços como: “imagem de marca (Mercedes, em automóveis), tecnologia (Macintosh, em componentes estéreos)” (Porter, 1996, p.51), entre outros.
- Enfoque: Como a palavra menciona, esta estratégia tem como finalidade “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou mercado geográfico.” (Porter, 1996, p.52). A focalização poderá ser de baixo custo ou de diferenciação.

2. Modelos instrumentais

> Modelo BCG

Combina a “análise de carteira com a lógica financeira” (Antão, 2006, p.54), relacionado a taxa de crescimento com a quota de mercado, e calculando os indicadores através da liquidez e da rentabilidade. Ao formular a matriz, os elementos

são classificados por estrelas, dilemas, vacas leiteiras e pesos mortos (ou também denominados como cães rafeiros).

A seguir podemos observar um exemplo da matriz BCG com as características essenciais.

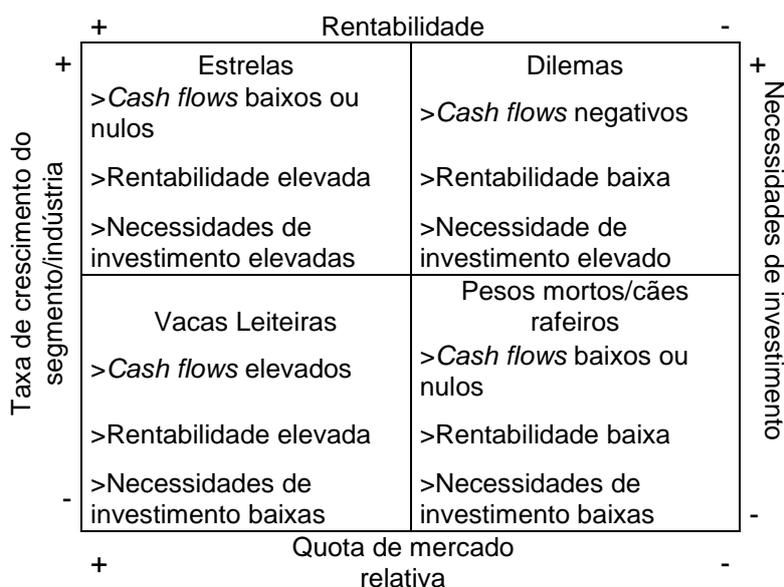


Ilustração 13- Matriz BCG.

Antão, 2006, p.54

Além disso, foi introduzido o conceito de curva de experiência demonstrando-nos, que a empresa mais competitiva “é a que apresenta custos mais baixos por unidade produzida” (Antão, 2006, p.54), decorrente de maior volume de produção face as empresas concorrentes.

> Arthur D. Little (ADL)

À semelhança do anterior modelo, este também corresponde a uma matriz de correlação estratégica e financeira, “propondo diferentes intensidades estratégicas em função do posicionamento da atividade analisada na matriz.” (Antão, 2006, p.57).

> McKinsey

Na sequência das limitações da matriz BCG, a Mckinsey desenvolve uma nova matriz propondo, “ao nível da análise estratégica a correlação entre duas variáveis; a posição concorrencial e o valor do sector.” (Antão, 2006, p.60).

Na ilustração 14 é possível observar um exemplo da matriz.

		Valor da atividade		
		Forte	Médio	Fraco
Posição concorrencial	Forte	Manter a liderança a todo o custo	Manter a posição	Rentabilizar sem investir
	Média	Melhorar a posição	Rentabilizar de forma prudente	Retirada seletiva
	Fraca	Duplicar ou abandonar	Retirada progressiva e seletiva	Abandonar desinvestindo

Ilustração 14- Matriz Mckinsey

Antão, 2006, p.61

Após o desenvolvimento da matriz, Mckinsey propõe três estratégias fundamentais:

- Desenvolvimento: Investindo ou mantendo a posição no mercado.
- Manter, rentabilizando: “Recolher o rendimento máximo possível tirando proveito do posicionamento relativo do valor da atividade, e/ou da posição concorrencial, desinvestindo em seguida.” (Antão, 2006, p.60)
- Retirada seletiva: “Retirar em função do enfraquecimento das posições” (Antão, 2006, p. 60).

2.6. PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO (PENT)

Aprovado em 2006 pelo governo, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) “constitui a base de orientação estruturante do setor, permitindo a agentes públicos e privados alinharem estratégias, compreenderem mutuamente os seus objetivos, e definirem ações comuns mais eficazes e coerentes.” (PENT, 2007, p.5)

O PENT define 10 produtos estratégicos do Turismo nacional e que são: Sol & Mar, Golfe, Turismo de Negócios, City Break, Turismo cultural e religioso, Turismo Residencial, Turismo de Natureza, Turismo de Saúde e bem-estar, Turismo náutico e gastronomia e vinhos, “curiosamente o Golfe esta relacionado com quase todos os outros de uma ou outra forma, exceto o Turismo náutico.” (Pedro, 2014, p.139).

Os produtos estratégicos foram selecionados “tendo em conta os recursos e os fatores distintivos de Portugal, mas também o seu potencial de crescimento futuro.” (PENT, 2007, p. 6).

A prioridade do PENT passa “pelo reforço da estruturação da oferta, potenciando a sua complementaridade e o *cross selling*, reforçando o papel de alguns produtos, como o golfe, o turismo de negócios e o turismo de saúde e bem-estar enquanto atenuadores da sazonalidade.” (PENT, 2011)

No produto do golfe, tem como prioridade “ consolidar a forte projeção internacional como destino de Golfe” (PENT, 2007) construindo mais campos de grande qualidade, reforçar a oferta, assegurar a realização de torneios anuais de elevada projeção internacional e estimular a prática desportiva em Portugal.

A finalidade é reforçar o posicionamento de Portugal como destino de golfe, “proporcionando maior visibilidade de regiões emergentes neste produto” (PENT, 2012) com as seguintes medidas²³:

- A potenciação da procura: abordagem aos principais mercados numa lógica segmentada, concebendo uma estratégia de comunicação orientada para determinados públicos-alvo, destacando as principais mais-valias do destino Portugal. A procura interna necessita de ser estimulada e intensificada, pelo que a aposta na formação e nos segmentos jovem e corporate deverão ser equacionados pelos agentes do golfe.
- A articulação entre os diferentes atores são áreas de atuação importantes que os agentes do golfe devem ter presentes;
- A implementação de boas práticas ambientais e de gestão: É importante que o setor do golfe reforce o incremento de práticas de gestão sustentáveis que possam contribuir para o esforço nacional de posicionamento de Portugal como destino turístico sustentável, tendo presente que os turistas de golfe são cada vez mais sensíveis aos temas da sustentabilidade e das boas práticas ambientais;
- A potenciação da capacidade de venda através de novos canais de comunicação, em que se destaca o Portal de Golfe que constituirá uma ferramenta particularmente relevante no quadro das novas abordagens de comunicação junto do consumidor mas também junto dos operadores turísticos internacionais;
- A qualificação da oferta turística: como forma de proporcionar experiências marcantes aos turistas, apostando na singularidade e diversidade dos recursos e na excelência dos serviços prestados. Esta qualificação aplica-se não só às infraestruturas que os campos de golfe oferecem, mas também às suas propostas de programas

²³ PENT, 2012.

complementares associados à descoberta e fruição dos demais recursos das regiões – o património cultural e natural, a gastronomia, a saúde e bem-estar, o turismo náutico.

O produto golfe tem conhecido forte expansão em Portugal, não só em termos estatísticos como na notoriedade internacional. Segundo dados recolhidos pelo Turismo de Portugal, em 2006 o golfe representa “ 6,3% das motivações dos turistas estrangeiros em Portugal sendo o Algarve a região com maior peso.” (PENT, 2007)

A região de Lisboa possui uma “oferta significativa do produto, sendo no entanto necessário reforçar o polo Oeste,” (PENT, 2007). Supondo isto, o Turismo de Portugal pretende desenvolver melhor este produto no Litoral Alentejo e Oeste.

No PENT de 2012 com horizonte 2013-2015 podemos observar uma matriz, ilustração 15, onde são classificados os dez produtos estratégicos, consoante a sua área geográfica e englobados em quatro classificações²⁴:

- P: Produto consolidado: oferta organizada, procura primária e objeto de promoção externa;
- D: Produto em desenvolvimento: oferta em estruturação, procura primária e objeto de promoção externa;
- C: Produto complementar: valoriza e enriquece a oferta e corresponde à satisfação de uma motivação secundária de viagem;
- E: Produto emergente: requer estruturação para atuação no médio prazo.

²⁴ PENT, 2012

C	C spa/ talass. E t. médico	P	D náutica de recreio D surfing	D obs. aves	ALGARVE	P	D		C	P
C	C spa/ talass.	D	D náutica de recreio D surfing	C passeios D t. equestre D obs. aves	LISBOA (região)	D			P inclui Touring religioso P peregrina- ções	C
C	E t. médico				LISBOA (cidade)		P	P	Short breaks	
C	C spa/ talass.	E	D náutica de recreio E surfing	P passeios	MADEIRA	C			P	D
GASTRON. E VINHOS	TURISMO SAÚDE	TURISMO RESIDEN.	TURISMO NAUTICO	TURISMO NATUREZA		GOLFE	TURISMO NEGÓCIOS	ESTADIAS DE CURTA DURAÇÃO EM CIDADE	CIRCUITOS TURISTICOS RELIGIOSOS ECULTURAIS	SOL E MAR
C	P termas C spa/ talass.		E náutica de recreio E surfing	D passeios D t. equestre	NORTE (região)	C			P inclui Touring religioso	
C	E t. médico				PORTO (cidade)		D	D	Short breaks	
C	P termas E t. médico C spa/ talass.		E surfing	D passeios	CENTRO				P	C
C		E	D surfing	D t. equestre D obs. aves	ALENTEJO				P	C
C			D náutica de recreio E surfing	P passeios D obs. aves	AÇORES				D	

Ilustração 15- Matriz de produtos vs. Áreas geográficas.

PENT, 2012, p.20

Assim sendo, o PENT redige uma estratégia de turismo diferenciada na área geográfica em que o golfe está presente nos seguintes casos:

- Algarve: Produto consolidado que poderá ser primário ou complementar a outro produto. É importante para o problema de sazonalidade da região sendo necessário manter os níveis de qualidade dos campos para atrair novos turistas.

- Norte: Está presente como um produto complementar a outros produtos oferecidos por esta região, essencialmente de turismo de natureza e *city break*. “Deve estruturar-se a oferta para complementar outros produtos de motivação primária (circuitos turísticos)” (PENT, 2012) e em simultâneo atrair mais turismo interno.

- Centro: É considerado pelo PENT como “um produto sem expansão.” (PENT, 2012).

-Região de Lisboa: Merece atenção pela possibilidade de crescimento nos próximos anos, sendo necessário “desenvolver serviços orientados para o cliente, criando conteúdos, e sua disponibilização em canais colocando o produto no mercado.” (PENT, 2012).

-Alentejo: Tal como o centro, é considerado “um produto sem expansão.” (PENT, 2012).

-Ilhas: Nos Açores é considerado um produto sem expansão e na Madeira um serviço complementar aos circuitos turísticos, e turismo de natureza. Nos dois casos é importante ter uma grande quota de turismo interno e local.

Em suma, o PENT pretende incentivar a promoção do Algarve à escala mundial, e dar uma maior visibilidade à área de Lisboa, aproveitando o clima ameno, a hospitalidade e as infraestruturas e serviços de grande qualidade que se encontram presentes no País.

2.7. CONCLUSÕES

Após estudo e exposição nos capítulos anteriores, podemos concluir os seguintes aspetos.

A região do Algarve está bastante desenvolvido no âmbito do turismo de golfe, no entanto torna-se um ponto fraco devido à concentração de turistas nesta área geográfica, aumentando o tempo de espera de jogo e diminuindo assim a qualidade que se pretende.

A localização dos campos é bastante importante, no Norte por exemplo não existe tanto turismo externo devido ao clima, o mesmo acontece com os campos na zona Centro, que durante os meses de verão tem temperaturas médias que rondam os 30°C. Nestes casos é importante atrair o turismo interno; “há que atrair para o golfe milhares de novos jogadores para rentabilizar os campos e para comprar as propriedades adjacentes.” (Pedro, 2014, p. 17).

Este trabalho tem sido bem desenvolvido pela FPG que tem em vigor dois projetos para atrair novos jogadores nacionais: o projeto Drive e o campo de golfe do Jamor. O projeto Drive tem como missão e objetivos, o desenvolvimento juvenil e “levar o golfe a todas as camadas socioeconómicas do país, nomeadamente através das escolas.” (FPG, 2013, p.47). Inserido no mesmo projeto, organizam *road shows* a nível nacional em diferentes locais “para dar conhecer o golfe à população portuguesa.” (FPG, 2013, p.47). O campo de golfe do Jamor faz parte do Centro Nacional de Formação de Golfe, tendo uma política de preços baixa com objetivo de atrair jogadores à modalidade, e manter aqueles que por motivos financeiros possam ter abandonado a sua prática.

É importante trabalhar em primeiro lugar no aumento de jogadores nacionais que por sua vez irá fazer crescer o turismo interno. “Não nos devemos esquecer que o golfe por si só é uma atividade desportiva que alavanca o turismo.” (Sousa, 2014).

Consideramos que os campos terão de diversificar a sua oferta. Ao estudar o capítulo sobre o enquadramento atual do desporto golfe, deparamos com casos de campos que estão muito “fechados” ao público em geral, ou seja são direcionados exclusivamente aos sócios e clubes, ou a turistas. Ainda que no Algarve, os campos consigam “sobreviver” unicamente com os *green fee* dos turistas, no resto do país é

essencial direcionar uma estratégia de abertura mais diversificada para quem quer praticar a modalidade.

O golfe é um produto desportivo de grande importância para o sector turístico, Portugal oferece características naturais de excelência para a prática deste desporto, infraestruturas e ofertas de grande qualidade. É necessário haver uma ligação entre o Turismo de Portugal e a Federação Portuguesa de Golfe, que em conjunto trabalhem numa “estratégia para o desenvolvimento do turismo de golfe que integre todas as vontades dos diferentes mecanismos (desporto, turismo e indústria) em Portugal.” (Sousa, 2014).

Aprovado em 2007, o PENT tem tido diversas revisões ao longo destes últimos sete anos, porém não observamos grandes diferenças no plano inicial traçado. Além do mais, não existe ninguém direcionado para área do turismo de golfe, pois sendo um produto importante na estratégia do turismo de Portugal, deveria ter um especialista no acompanhamento e desenvolvimento do produto turismo de golfe.

Bastantes especialistas da área defendem uma descida do IVA para os 16%, “medidas tomadas para aumento do IVA não encorajam a vinda de turistas, assim como o incentivo de nacionais a iniciarem a prática do golfe” (Rio, 2014); “a primeira coisa que se devia fazer era uma revisão total do IVA aplicada aos campos de golfe e restauração.” (Sousa, 2014). Portugal compete com países fiscalmente mais atrativos, como o caso de Turquia e Marrocos, que oferecem o mesmo produto por um preço inferior. De referir que bastantes campos, hotéis e restaurantes tiveram que manter os seus preços, assumindo grande parte do IVA e perdendo assim rentabilidade operacional, e conseqüentemente condições de investimento na melhoria dos seus produtos e serviços.

Além da concorrência destes países, Portugal compete com outros destinos turísticos muito similares, como é o caso de Espanha e Itália, sendo relevante uma melhor ligação aérea com novos mercados emissores (Norte de Europa, Alemanha e Ásia).

Prevê-se um aumento de jogadores estrangeiros no continente da Ásia, com especial incidência da China, motivo para atrair novos mercados e reduzir a dependência dos mercados emissores atuais. (Reino Unido, Alemanha e países Escandinavos).

Uma medida simples para potenciar a vinda de novos turistas é organizar eventos de carácter desportivo ligados ao golfe, e conseguir a presença de jogadores portugueses nas provas internacionais. Desde o ano 2007, o Algarve tem sido palco do Portugal Masters que este ano contou com a 8ª edição de um torneio do circuito do European Tour, aproveitado para promover a região como destino mundial de golfe.

Pela primeira vez, Portugal está representado no European Tour com quatro jogadores portugueses (Filipe Lima, Ricardo Santos, Pedro Figueiredo e Ricardo Melo Gouveia) o que contribui para o reconhecimento e comunicação de Portugal como destino de golfe, e atrair jovens para a prática da modalidade.

E por último, é essencial acabar com o paradigma que o golfe é um desporto de elites e pertencente à classe alta. Esta modalidade é bastante popular nos outros países, Estados Unidos e Norte de Europa onde existem campos de golfe públicos, e nas universidades. O campo do Jamor deverá ajudar neste âmbito de acabar com o elitismo.

O golfe é reconhecidamente uma alavanca essencial para o turismo, e é um dos desportos que pode ser praticado em família ou entre praticantes com diferentes níveis de jogo e idades.

Resumidamente e no que ao golfe diz respeito, Portugal oferece ótimos recursos naturais de grande qualidade, segurança e estabilidade social, reconhecimento além-fronteiras, e uma população que sabe receber, podendo atrair mais golfistas e ao mesmo tempo mais turistas ao nosso país.

3. PLANO ESTRATÉGICO PARA O TURISMO DE GOLFE EM PORTUGAL - INQUÉRITOS

3.1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo corresponde ao estudo de um plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal.

A finalidade do estudo elaborado é que seja possível identificar o perfil dos golfistas que visitam o nosso país, distinguir quais os pontos fortes para eles e detetar as melhorias necessárias para a retenção e atração de novos turistas.

Em complemento efetuámos outro tipo de inquérito para o jogador português, identificando o turismo interno e comparando com o anterior.

Para efetuar este estudo foi necessário elaborar uma pesquisa bibliográfica que teve como resultado, o capítulo sobre o estado da arte, que serve de base algumas questões solicitadas no inquérito.

Na bibliografia consultada encontrámos alguns inquéritos deste tipo, porém não se encontrou nenhum, exclusivamente direcionado para o turismo interno, ou seja dos portugueses dentro do seu próprio país.

3.2. MÉTODO E MATERIAL

3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O método de investigação aplicado a este estudo foi o inquérito eletrónico no caso do turismo interno, e inquérito pessoal para o turismo externo.

Houve várias razões para a escolha deste método e da maneira como foi apresentada aos indivíduos inquiridos.

Primeiramente é uma fonte de dados primária, elaborado na sua totalidade por quem produziu este trabalho, e mostra-se como o melhor método a aplicar, pois é constituído por respostas rápidas.

No caso do inquérito do turismo externo era difícil envia-lo por formato eletrónico pois não tínhamos os contactos necessários dos turistas estrangeiros. Assim sendo os inquéritos eram cedidos aos jogadores no momento em que acabassem de jogar.

Por outro lado a escolha do inquérito eletrónico aos golfistas portugueses teve em conta as seguintes razões:

- Capacidade de ter uma amostra mais ampla, chegando a várias áreas geográficas que de outra forma seria logisticamente complicado.
- Os inquiridos não terem nenhum constrangimento, que poderia surgir com a interação pessoal.
- Possibilidade para que cada individuo possa responder em casa e no seu próprio ritmo, não havendo qualquer tipo de pressão para responder.
- Pelo facto de ser enviado eletronicamente, em geral os dados são obtidos mais facilmente.
- As respostas são analisadas mais rapidamente, sendo só necessário passar para uma folha de cálculo do Excel.
- Resposta praticamente anónima fazendo com que o inquirido não se sinta embaraçado, e com obtenção de respostas mais fidedignas.

Também efetuámos entrevistas aos *experts* desta área:

- Federação Portuguesa de Golfe: Dr. Miguel Franco de Sousa, secretário-geral da organização em causa.
- Turismo de Lisboa: Dr. Miguel Gonzaga, Gestor produto.
- Campo Penina (Algarve): Sr. Leonel Rio, diretor do campo de golfe.
- *Azores Golf Islands*: Dra. Pilar Melo Antunes, diretora de vendas e marketing.

Tentamos obter respostas por parte do Turismo de Portugal, e mais campos de golfe na área de Lisboa, Norte e ilha da Madeira. No entanto deparamos com uma baixa taxa de resposta, mesmo depois de contactarmos por via telefónica com os quatro campos de golfe (um para cada zona geográfica) e com a entidade do Turismo de

Portugal, não recebemos nenhuma resposta, fazendo com que os resultados estejam aquém do pretendido inicialmente.

3.2.2. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Tendo em conta os objetivos definidos, a amostra é constituída por:

- Inquérito de turismo interno: Jogadores de golfe federados e associados a um clube de golfe ou mais.
- Inquérito de turismo externo: Jogadores de golfe de diversas nacionalidades com idades superiores a 17 anos que tenham jogado pelo menos uma partida de golfe no nosso país.

A amostra foi selecionada aleatoriamente envolvendo estes dois grupos.

No primeiro caso foi solicitada a colaboração dos seguintes clubes e campos: Belas Clube de Campo, Clube de Golfe do Benfica, Clube de Golfe do Sporting, Clube de Golfe dos Economistas, PAR 3 e o Clube de Golfe do Vidago para distribuição dos inquéritos entre os sócios e conhecidos. E ainda a colocação do *link* em dois grupos no *facebook* dedicados exclusivamente ao golfe. (Torneios e Promoções de Golfe e Tudo Sobre Golfe). A amostra total foi de 290 respostas.

No caso dos inquéritos de turismo externo foram entregues aos jogadores estrangeiros na área de Sintra (Belas Clube de Campo), Cascais (Oitavos) e no Algarve (Penina) durante os meses de Março e Maio.

Lamentavelmente não obtivemos autorização para a distribuição dos mesmos nos campos de golfe do Norte e ilhas. Sendo o total da amostra de 101 respostas.

3.2.3. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Nos dois inquéritos decidimos optar pela mesma estrutura e variáveis similares.

Assim sendo, foram repartimos pelos seguintes grupos:

- o Grupo 1 - Dados pessoais: Nacionalidade, idade, género, qualificações académicas, profissão e handicap. Com estas variáveis observamos o perfil

dos turistas que nos visitam e também o perfil do jogador português, avaliando eventuais opiniões de cada um.

- Grupo 2 - Questionário com respostas diretas sobre a viagem em si.
- Grupo 3 - Opinião. Variáveis com cinco graus de pontuação (três na primeira pergunta nos inquiridos estrangeiros) com a finalidade de observarmos quais as características de uma viagem que cada individuo considera mais importante e analisar as possíveis melhorias.

3.3. PREPARAÇÃO DO INQUÉRITO

3.3.1. ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO

Os inquéritos foram desenvolvidos através do programa Google Drive, que permite a elaboração das perguntas de diversas formas: escolha múltipla, resposta aberta, com uma ou várias opções de resposta, em grelha entre outras.

Esta escolha deveu-se a que foi o único programa que identificamos não ter limitações ao nível de perguntas e respostas, por deter um sistema claro e preciso, e ademais haver a possibilidade que as respostas sejam exportadas a uma folha de cálculo no Excel.

No caso dos inquéritos aos estrangeiros foi utilizado o mesmo programa e posteriormente impresso para a entrega nos campos selecionados.

Os títulos escolhidos foram “Inquérito – Turismo de Golfe” e o mesmo em inglês “Golf Tourism – Survey”.

Seguia-se uma pequena descrição, onde se explicou o propósito do inquérito, qual a sua finalidade e o tempo que iria exercer para responderem.

3.4. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

3.4.1. TRATAMENTO DOS DADOS

Para tratar as respostas utilizou-se o programa Excel, útil para a elaboração dos diversos gráficos e tabelas, e identificarmos com maior rapidez conclusões com maior grau de fiabilidade.

3.4.2. ANÁLISE EMPÍRICA

3.4.2.1. INQUÉRITO TURISMO INTERNO – JOGADORES NACIONAIS

Na primeira parte do inquérito, ou seja dados pessoais, podemos retirar as seguintes conclusões com base nos dados obtidos.

O perfil do jogador português é maioritariamente homem (92%), com idade média de 51 anos, havendo 7% da amostra com menos de 30 anos²⁵ e com habilitações literárias superiores, em que 75% tem algum curso superior.²⁶

A maioria dos inquiridos pertence a clubes associados a campos de golfe face aos 35% que são sócios de clubes sem campo. E provêm de diversas situações profissionais sendo as mais representadas a de economista/gestor e engenheiro, e um grupo significativo de reformados. No campo “outras” inclui-se profissões que vão desde contabilista, jornalista, piloto, militar, arquiteto, indústria do golfe e entre outras.²⁷

No segundo grupo referente ao questionário sobre férias, podemos observar os seguintes dados:

- 88% dos inquiridos aproveitam para jogar golfe enquanto vão de férias, havendo 13% que o fazem como objetivo principal.²⁸

- Dessa amostra, 256 indivíduos que jogam golfe durante as férias, na sua maioria (84%) fazem-no em Portugal. (tendo a prática do golfe como objetivo principal, ou não). Na tabela 14 podemos observar que a região mais visitada pelos portugueses é o Algarve com 55% da preferência dos inquiridos.

²⁵ Apêndice B – Ilustrações 20 e 21

²⁶ Apêndice B – Ilustração 22

²⁷ Apêndice B – Ilustrações 23 e 24

²⁸ Apêndice B – Ilustração 25

Tabela 14- Férias em Portugal e regiões

Férias em Portugal	Sim	Não
%	84%	16%
Região		-
Norte	10%	-
Centro	9%	-
Lisboa	10%	-
Alentejo	4%	-
Algarve	55%	-
Madeira	5%	-
Açores	8%	-

Fonte: Tabela nossa, 2014

- Por outro lado, a percentagem de portugueses que fazem férias fora do país desce para 55% dos inquiridos²⁹ sendo Espanha o principal destino escolhido, à semelhança da pergunta anterior, os indivíduos que foram de férias para mais do que um país. Na tabela 15 estão representados os destinos de preferência dos portugueses, assim como as razões da sua escolha.

Tabela 15- Destinos de férias e razões

Países	Espanha	USA	Escócia	Marrocos	Inglaterra
Nº de indivíduos	80	28	15	20	16
Percentagem	57%	20%	11%	14%	11%
Qual foi a razão por ter escolhido outro país?	Torneio	Preço acessível	Histórico	Prestigio	Outras
Nº de indivíduos	46	28	17	9	40
Percentagem	33%	20%	12%	6%	29%

Fonte: Tabela nossa, 2014

- Na tabela 16 podemos observar que 69% dos inquiridos viajam com a família, sendo a maioria o cônjuge, com ou sem o (s) filho (s).

²⁹ Apêndice B – Ilustração 26

Tabela 16-Família e férias

A família vai consigo?	Percentagem	Nº de indivíduos
Sim	69%	177
Não	31%	79
Quem?		
Cônjuge	35%	62
Cônjuge e filho (s) /filha (s)	38%	67
Filho (s) /filha (s)	2%	4
Outras pessoas	10%	17
Depende	15%	27

Fonte: Tabela nossa, 2014

- E por último, como podemos observar na tabela 17; 54% dos inquiridos estão dispostos a despende entre 80€ a 120€ (valor médio por dia).

Tabela 17-Valor médio por dia de férias de golfe

Valor médio por dia	Nº de indivíduos	Percentagem
Menos 80€	76	26%
80€-120€	156	54%
Mais de 120€	58	20%

Fonte: Tabela nossa, 2014

No caso do terceiro grupo, quisemos saber quais as opiniões dos jogadores portugueses face às infraestruturas e ofertas no nosso país, e do mesmo modo quais os pontos mais importantes para uma viagem de golfe mediante 5 valores. (Muito bom, bom, médio, fraco e muito fraco).

Como visualizado na tabela 18, o único ponto fraco apontado pelos jogadores nacionais é o “de programas para as famílias”. Além disso existem dois, (*transfer* de hotel para o campo de golfe e academias) que receberam na sua maioria uma pontuação média.

Tabela 18-Opinião referente as infraestruturas e ofertas presentes em Portugal

Infraestruturas e ofertas	Muito bom	Bom	Médio	Fraco	Muito fraco
Diversidade dos campos	47%	46%	7%	0%	0%
Qualidade dos campos	44%	53%	3%	0%	0%
Resorts de golfe	29%	47%	17%	6%	1%
Hotéis	28%	62%	9%	1%	0%
Acessos	22%	60%	15%	2%	0%
Proximidade dos campos de golfe e a cidade	21%	53%	22%	3%	1%
Utilização de <i>buggies</i>	16%	54%	22%	5%	2%
Academias de golfe	5%	35%	40%	17%	3%
<i>Transfer</i> de hotel para o campo	4%	32%	42%	20%	3%
Programas para famílias	3%	16%	37%	37%	7%

Tabela nossa, 2014

No que respeita aos pontos mais importantes para os jogadores nacionais, obtivemos os seguintes resultados:

- Campos de golfe:³⁰ Os aspetos mais relevantes são a possibilidade de jogar em vários campos. (40% dos inquiridos consideram que é muito importante, e 52% importante), e a possibilidade de jogar em campos que receberam torneios internacionais (40% dos inquiridos consideram que é importante).
- Serviços complementares:³¹ O ponto mais relevante para os jogadores inquiridos é programas para a família (67% dos indivíduos respondem que é importante ou muito importante), tendo a possibilidade de oferta de serviço de *caddies*³² a menos relevante, com 35% referirem não ser nada relevante.
- Transporte e acessos:³³ As três questões (hotéis localizados perto dos campos de golfe, fáceis acessos e *transfer* do hotel ao campo de golfe) receberam a mesma pontuação, sendo de relevância importante.
- Preços:³⁴ À semelhança da alínea anterior as duas questões sobre preços (pacotes tudo incluído e preços *low cost*), obtiveram uma pontuação similar sendo de relevância importante. Além disso os dois pontos relativamente a qualidade de campo e do hotel também obtiveram pontuação alta.

³⁰ Apêndice B – Ilustração 27

³¹ Apêndice B – Ilustração 28

³² Indivíduo que acompanha e ajuda o jogador na tomada de decisões

³³ Apêndice B – Ilustração 29

³⁴ Apêndice B – Ilustração 30

Estes pontos importantes foram classificados mediante cinco valores (5- muito relevante, 4- relevante, 3-médio, 2- pouco relevante e 1- nada relevante).

3.4.2.2. INQUÉRITO TURISMO EXTERNO – JOGADORES ESTRANGEIROS

No primeiro grupo dos inquiridos podemos apurar o perfil do turista que nos visita através das variáveis nacionalidade, género, idade, habilitações literárias e situação profissional, valores muito similares aos apresentados pelo Plano Estratégico Nacional de Turismo, Turismo de Portugal e outras entidades.

Observando a ilustração 31 no apêndice D, podemos concluir que quem nos visita para jogar golfe é na sua grande maioria, inglês (50%) e norueguês (30%), havendo também um número significativo de alemães (6%). São maioritariamente homens (90%) e com idades compreendidas entre 43 e 65 anos, sendo a idade média de 51 anos.³⁵

Os turistas inquiridos exercem diferentes profissões, no entanto ressalta a situação de reformado, em 15% dos inquiridos e contabilista, 8%.³⁶ Além disso, mais de metade dos turistas inquiridos tem ensino superior (66%), tendo na sua maioria uma licenciatura.³⁷

No caso do segundo grupo, referente a questões sobre a viagem a Portugal e a sua estadia, podemos constatar os seguintes aspetos.

- Observando a ilustração 16, podemos afirmar que 92% dos turistas inquiridos vieram a Portugal unicamente para férias de golfe face a 8% em que o golfe é um complemento à sua viagem.

³⁵ Apêndice D – Ilustrações 31 e 32

³⁶ Apêndice D – Tabela 22

³⁷ Apêndice D – Ilustração 33

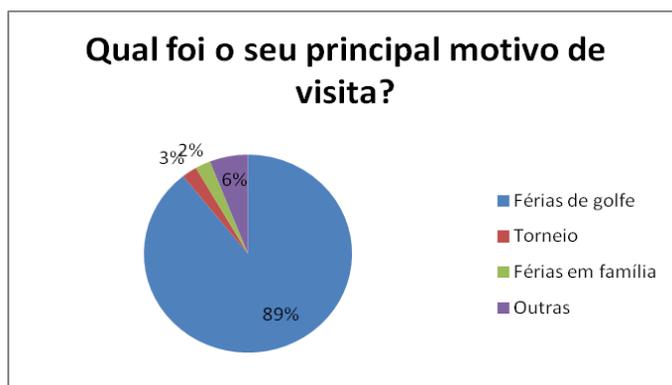


Ilustração 16 - Principal motivo de visita a Portugal

Ilustração nossa, 2014

-Os turistas inquiridos são na sua maioria repetentes (88% dos indivíduos), havendo uma pequena percentagem que visita o país pela primeira vez.³⁸

- A duração da estadia é superior a 3 dias com um número de dias entre 3 a 5. (46% dos turistas).

Tabela 19- Duração da estadia

Duração da estadia	Nº de indivíduos	Percentagem
Menos de 3 dias	7	7%
Entre 3 e 5 dias	46	46%
Uma semana	35	35%
Mais de uma semana	13	13%

Fonte: Tabela nossa, 2014

- Os golfistas inquiridos vêm acompanhados, 64% deles com amigos como podemos observar na ilustração 35 no apêndice D.

- A totalidade dos inquiridos utilizam o avião como meio de transporte para Portugal, como confirmado pela ilustração 17, e a preferência incide pelas companhias aéreas regulares face aos 14% que escolheram companhias aéreas *low cost*.

³⁸ Apêndice D – Ilustração 34

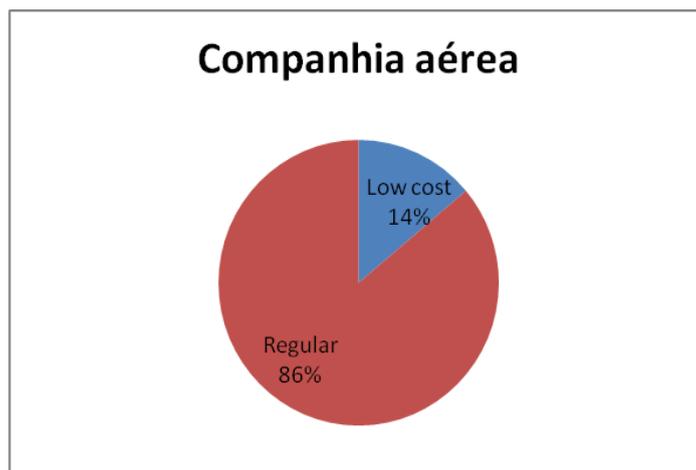


Ilustração 17-Meio de transporte dos turistas para Portugal.

Ilustração nossa, 2014

- 71% dos turistas inquiridos ficam hospedados em hotéis, dos quais 19% inseridos em campos de golfe, havendo uma pequena percentagem que prefere outro tipo de alojamento como: *hostels*, casas de férias ou casas de amigos/familiares.³⁹

-Em geral, os jogadores inquiridos jogam em mais do que um campo de golfe durante a sua estadia em Portugal, sendo a média de 4 campos.⁴⁰

- Como verificamos na tabela 20, 50% dos inquiridos tem um gasto médio por dia superior a 120€ incluindo despesas de alojamento, restauração e despesas associadas ao desporto.

Tabela 20-Gasto médio por dia

Gasto médio por dia	Nº de frequência	Percentagem
Menos 80 €	19	19%
Entre 80€ e 120 €	31	31%
Mais de 120€	51	50%

Tabela nossa, 2014

No terceiro grupo, quisemos saber as razões pelas quais os inquiridos escolheram Portugal como destino de férias, classificando três possíveis opções: relevante, médio e irrelevante.

Observando a ilustração 18 podemos verificar que os jogadores inquiridos optaram pelo nosso país pela sua qualidade dos campos de golfe (87% dos jogadores), o clima

³⁹ Apêndice D – Tabela 23

⁴⁰ Apêndice D – Tabela 24

ameno (85% dos jogadores), a possibilidade de jogar em vários campos (79% dos jogadores) e a hospitalidade da população.

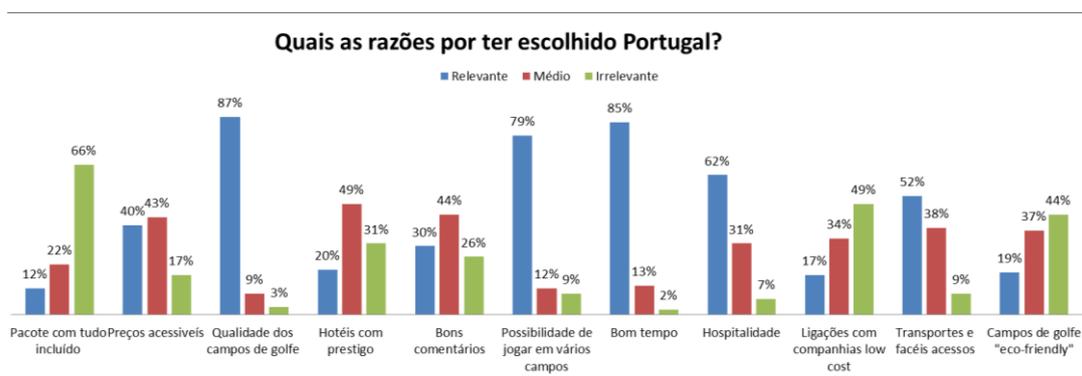


Ilustração 18- Razões por ter escolhido Portugal.

Ilustração nossa, 2014

À semelhança dos inquéritos aos jogadores nacionais, quisemos saber qual a opinião dos jogadores estrangeiros no que respeita aos aspetos mais importantes a ter em conta numa viagem de golfe, classificando mediante uma tabela: 5- muito relevante, 4- relevante, 3-médio, 2- pouco relevante e 1- nada relevante, e obtivemos os seguintes resultados:

- Campos de golfe⁴¹: O aspeto mais importante para os turistas inquiridos é a possibilidade de jogarem em vários campos de golfe. (49% concordam que é muito relevante e 17% relevante) e pelo contrário, anuem que a possibilidade de jogarem em campos que receberam torneios internacionais é nada relevante (42% dos inquiridos).
- Transporte e acessos⁴²: Os três aspetos (hotéis localizados perto dos campos de golfe, fáceis acessos e *transfer* do hotel ao campo de golfe) receberam pontuações similares sendo de relevância média segundo os jogadores estrangeiros inquiridos.
- Preços e qualidade⁴³: Relativamente a este grupo, a generalidade concorda que o ponto mais importante é a qualidade do campo de golfe (66% dos inquiridos admitem que é muito relevante), dando menos importância a pacotes com tudo incluído (36% concordam que não é relevante).

⁴¹ Apêndice D – Ilustração 36

⁴² Apêndice D – Ilustração 37

⁴³ Apêndice D – Ilustração 38

- Serviços complementares⁴⁴: Os turistas inquiridos concordam que os quatro aspetos relativamente a este grupo, (possibilidade de acesso a *caddies*, clínicas de golfe, programas para toda a família e programas culturais/históricos) não são relevantes para a tomada de decisão de um destino de golfe.

3.4.3. CONCLUSÕES

A primeira conclusão a que se chega é que os resultados obtidos no inquérito aos jogadores estrangeiros são muito similares às estatísticas das diversas entidades estudadas no capítulo do estado da arte.

Os jogadores que visitam o nosso país são na sua maioria repetentes⁴⁵ e satisfeitos com as ofertas e serviços, manifestando vontade de voltar.

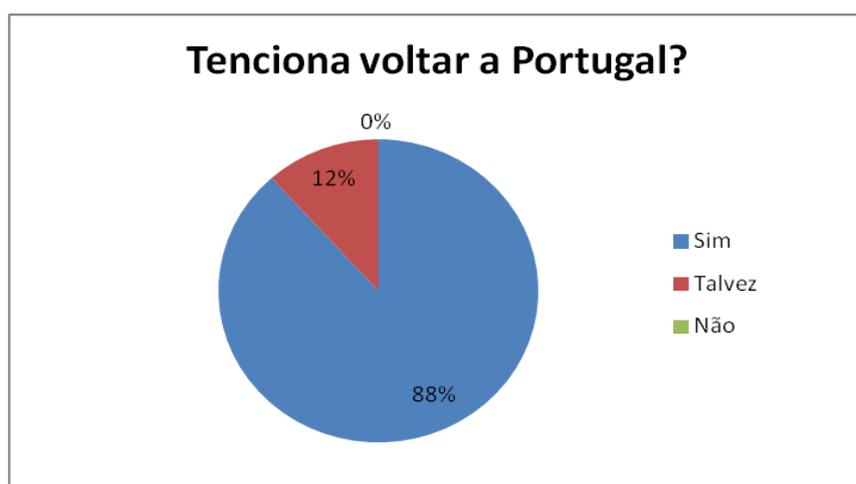


Ilustração 19 – Tenciona voltar a fazer turismo de golfe em Portugal?

Ilustração nossa, 2014

Aliás viajam em grupo, e praticam golfe todos os dias durante a sua estadia. Os jogadores de golfe na região de Lisboa dão mais importância aos programas culturais e históricos, dado que alguns deles vêm acompanhados das suas esposas em oposição aos outros que preferem unicamente praticar golfe.

São jogadores com um nível de jogo médio (handicap médio de 19), que dão muita importância à qualidade dos campos que vão jogar, e menos aos pacotes com tudo incluído.

⁴⁴ Apêndice D – Ilustração 39

⁴⁵ Apêndice D – Ilustração 40

A maioria dos inquiridos concordam que Portugal necessita de melhorar a aparência dos campos, e as ligações aéreas com alguns países, porém estão bastante satisfeitos com os serviços oferecidos, e com Portugal como destino de golfe.

Relativamente aos inquéritos dos jogadores nacionais; não foi possível fazer uma comparação com resultados anteriores, no entanto a amostra analisada representa 2% da população golfista em Portugal, pelo que consideramos ser uma boa amostra.

Os portugueses têm uma boa perceção das ofertas e infraestruturas presentes no país, dando a pontuação de muito bom e bom a 7 das 10 opções dadas.

Na generalidade, os golfistas portugueses vão de férias dentro do país e jogam golfe como um serviço complementar. A região de preferência é o Algarve e vão acompanhados por alguém da família. Assim sendo, podemos concluir que 79% dos jogadores nacionais inquiridos vão de férias com a família e pelo menos uma pessoa pratica a modalidade, o que prova que o golfe é um desporto de família.

Além disso, os que jogaram golfe noutra país foram, por razões de torneios ou férias com a família em que aproveitaram para jogar golfe.

Também daqui podemos concluir que os jogadores afirmam que a oferta de programas em família disponíveis em Portugal é muito fraco, e ao mesmo tempo um ponto de importância ou muita importância (67% dos inquiridos) numa férias de golfe.

Comparando os dois inquéritos podemos retirar as seguintes conclusões:

- Os jogadores portugueses procuram férias em família, em que o golfe é um complemento, ao contrário dos estrangeiros que viajam com objetivo principal de jogar golfe e vêm acompanhados, na sua maioria, por amigos.
- O valor médio de gasto em férias pelos jogadores estrangeiros é superior aos portugueses, que dão importância aos preços *low cost*.
- A idade dos inquiridos nos dois inquéritos é semelhante, no entanto os praticantes da modalidade nos outros países tem uma maior percentagem de jovens a praticar este desporto.
- O aspeto mais importante para os jogadores estrangeiros é a qualidade do campo (66% dos inquiridos afirmam que é muito relevante), enquanto os portugueses tem

preferência por jogarem em vários campos. (52% dos jogadores concordam que é muito relevante).

- O ponto menos relevante nas férias de golfe é igual nos dois inquéritos; possibilidade de acesso ao serviço de *caddies*.

- Conforme os turistas, não é relevante jogarem golfe em campos que tenham recebido provas internacionais (42% dos inquiridos não valorizam este ponto), ao invés dos portugueses em que 40% afirmam que é importante.

Em suma, os portugueses procuram férias de golfe que possam fazer com a família, a preços acessíveis e dando bastante importância à qualidade e serviços disponíveis.

Por outro lado, os turistas que visitam o nosso país vêm maioritariamente acompanhados por amigos, procuram campos de ótima qualidade e jogam o máximo de campos possíveis durante a sua estadia.

4. GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA O TURISMO DE GOLFE EM PORTUGAL

4.1. INTRODUÇÃO

Com o presente capítulo pretende-se contribuir para o embrião de um Plano Estratégico para o Turismo de Golfe em Portugal. Complementarmente a este trabalho importará mobilizar o contributo das restantes entidades a envolver num processo deste tipo, nomeadamente o Governo, as associações nacionais e internacionais responsáveis pelos fluxos turísticos com destino a Portugal, as entidades públicas e privadas responsáveis pelo Golfe, entre outras.

Assim nas secções seguintes apresentam-se tópicos que consideramos relevantes para a formulação final de um Plano Estratégico para o Turismo de Golfe em Portugal, tópicos esses que visam estimular a discussão do tema bem como alertar para a relevância que este documento pode ter para o crescimento económico nacional e para o reforço da visibilidade e posicionamento de Portugal no Mundo.

Classificado diversas vezes como o melhor destino de golfe do Mundo por revistas e associações internacionais de referência no sector, encontrava-se já o presente documento concluído quando na primeira edição dos World Golf Awards deu a Portugal os galardões de melhor destino de golfe da Europa e do Mundo em 2014. A Quinta do Lago, no Algarve, recebeu outro prémio de destaque para Portugal: Melhor Campo de Golfe Novo da Europa.

4.2. NOTAS PARA O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO SECTOR DO TURISMO EM PORTUGAL

4.2.1. ENQUADRAMENTO

O produto golfe em Portugal gera diretamente e indiretamente cerca de 2 mil milhões de euros, representando cerca de 1,3% do PIB Nacional e com um impacto bastante positivo na balança turística.

Na análise das diversas entrevistas que realizamos, podemos concluir que há uma ausência de estratégia conjunta entre os três principais agentes: turismo, indústria e desporto. Aliás de referir a falta de nenhum especialista na entidade do Turismo de Portugal direcionado para o produto turístico golfe.

A maioria dos entrevistados (campos de golfe e FPG) mencionam o aumento do IVA como um efeito negativo na competitividade com outros países, fiscalmente mais atrativos, como é o caso de Marrocos. E a falta de ligações aéreas que tornam o destino de Portugal menos acessível a alguns dos mercados emissores, nomeadamente os países escandinavos.

A falta de uma estratégia de comunicação, que vise alterar a atual imagem da modalidade que identifica o golfe como um desporto de elites, em vez de uma atividade desportiva aberta a todas as idades e níveis de aprendizagem, bem como a prática extensível a toda a família. Esta é uma das outras conclusões que pudemos retirar das entrevistas realizadas.

Os golfistas portugueses inquiridos procuram férias em que o produto golfe seja um serviço complementar realizado com a família, a preços acessíveis, e dando bastante importância à qualidade e serviços disponíveis. Têm uma opinião muito positiva (44% dos inquiridos afirma que é muito boa, e 53% classifica como boa), face a qualidade dos campos que o país oferece.

O turismo de golfe é reconhecido como uma alavanca fundamental para o turismo português no que concerne à sazonalidade do produto Sol e Mar, e com especial impacto na região do Algarve.

Portugal oferece ótimos recursos naturais de grande qualidade, segurança e estabilidade social, campos de golfe de excelência e reconhecidos a nível mundial, podendo dessa forma atrair mais turistas golfistas ao nosso país, desde que assente num plano estratégico a médio e longo prazo que envolva os principais agentes na sua implementação.

Os golfistas estrangeiros que nos visitam são fiéis pela qualidade do serviço oferecido, como podemos concluir nos inquéritos realizados em que 90% eram turistas repetentes. Viajam em grupos, procurando campos de ótima qualidade (87% afirma que é uma das razões por visitarem Portugal) e jogam o máximo de campos que lhes é possível durante a sua estadia.

Por outro lado a capacidade instalada de campos de golfe em Portugal está sobre dimensionada, estimando-se em cerca de 50% o número de voltas abaixo da sua capacidade teórica, e como tal sem necessidade de se equacionar investimentos

significativos na construção de infraestruturas turísticas e desportivas para esta modalidade.

Em resumo, há uma oportunidade de aproveitamento das atuais condições das infraestruturas para o desenvolvimento do turismo de golfe em Portugal como um produto de mais-valia, para a indústria.

Nesse sentido propõe-se o lançamento de bases para um plano estratégico que vise fomentar o desenvolvimento do turismo de golfe em Portugal, no âmbito externo e interno.

4.2.2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

Da análise ao estado da arte realizada nos capítulos anteriores foi possível efetuar uma análise SWOT do turismo do golfe em Portugal. Na tabela 21 resumem-se as conclusões resultantes desta investigação:

Tabela 21- Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
>Oferta de campos de grande qualidade em todo o país.	>Procura concentrada nos campos do Algarve e em menor dimensão na Região de Lisboa.
>Contribuição para a diminuição da sazonalidade associada à oferta Sol & Mar.	>Dependência dos mercados emissores: Reino Unido e Alemanha (Algarve) e Reino Unido e Noruega (Região de Lisboa).
>Boa hospitalidade dos portugueses.	>Não existência de um especialista direcionado para o turismo de golfe no Turismo de Portugal.
>Clima ameno para a prática da modalidade seja qual for a época em questão.	>Perceção elitista da modalidade.
>Oferta de serviços complementares (hotéis, restaurantes,...) de qualidade.	>Turismo interno pouco representado.
>Diversidade dos campos, aptos para todos os níveis de jogadores.	>Ligações aéreas diretas de alguns destinos, principalmente para o aeroporto de Faro.
>Perceção de segurança e estabilidade no país.	>Preços altos comparando com os outros países com a mesma oferta turística.
Oportunidades	Ameaças
>Reconhecimento além-fronteiras e atribuição de diversos prémios.	>Concorrência de países com o mesmo pacote turístico. Por exemplo: Espanha e Itália.
>Aumento tendencial do número de jogadores estrangeiros.	>Surgimento de novos mercados que oferecem preços mais baixos. Por exemplo: Turquia e Marrocos.
> Possível organização de uma Ryder Cup dando maior visibilidade ao país.	> Decrescimento do número de jogadores federados em Portugal.
>Centro de treino do Jamor e projeto Drive para atrair novos jogadores.	>IVA superior para o sector turístico e indústria do golfe.
>Surgimento de novos mercados do Norte de Europa e Asia.	
>Aparecimento de jogadores portugueses no European Tour (Filipe Lima, Ricardo Santos, Pedro Figueiredo e Ricardo Melo Gouveia.)	

Fonte: Tabela nossa, 2014

4.3. NOTAS PARA A DEFINIÇÃO DA MISSÃO E DA VISÃO.

A missão deve assegurar que este plano estratégico contribuirá para atrair novos jogadores de golfe, assim como manter a fidelização dos atuais visitantes, oferecendo uma oferta turística de grande qualidade, e alcançar uma posição de destaque entre os destinos de golfe a nível mundial. No âmbito nacional tem como objetivo, aumentar

a prática desta modalidade no país, dando-lhe maior visibilidade como desporto de família.

O turismo é um dos sectores mais relevantes e abrangentes, prevendo-se uma significativa taxa de crescimento no fluxo turístico com o surgimento de novos mercados emissores, sendo a visão deste trabalho a consolidação de Portugal como destino de eleição e prosseguir a imagem do Algarve como o melhor destino de golfe mundial.

Assim uma possível missão para o turismo de golfe em Portugal poderá ser “Promover o desenvolvimento do turismo de golfe em Portugal, assegurando um posicionamento pela diferenciação a nível internacional”

4.4. PROPOSTA PARA A DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS A MÉDIO E LONGO PRAZO

Nesta secção traçam-se alguns objetivos passíveis de serem incluídos no plano estratégico. Aquando da formulação definitiva do documento, estes deverão ser reforçados com outros resultantes do contributo das entidades que não foram envolvidas na preparação do presente documento.

Assim apresentam-se em seguida a nossa proposta de objetivos a considerar no plano.

- Aumentar em 5% o número de jogadores federados em Portugal no decorrer do próximo ano assim como nos subsequentes quatro anos, combatendo o decréscimo de praticantes da modalidade nos últimos anos.
- Alargar o campo de atuação do Projeto Drive, desenvolvido pela Federação Portuguesa de Golfe, aumentando para 650 o número de escolas de iniciação ao desporto nos próximos cinco anos.
- Aumentar em 10% por ano, a entrada de jogadores estrangeiros no nosso país nos próximos cinco anos.
- Aumentar, no mínimo em 10% o número médio de voltas nos campos de golfe em Portugal, nos próximos cinco anos.

4.5. CONTRIBUTO PARA A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Para persecução dos objetivos deverão ser seguidas orientações que visem aumentar o número de praticantes em Portugal, e o número de turistas estrangeiros que visitem o nosso país para a prática deste desporto, sem que para isso seja necessário efetuar um investimento adicional na construção de novos campos e infraestruturas.

O atual número de campos de golfe e a sua relação com o número de voltas possíveis constata-se que a maioria dos campos em Portugal não excede 50% da sua capacidade de utilização, à exceção da região do Algarve.

Assim podemos identificar duas principais estratégias, uma direcionada para o mercado desportivo e turismo interno, e outra para o turismo externo.

Aumento de número de praticantes em Portugal:

Para atingir este objetivo será necessário envolver os dois principais agentes do golfe em Portugal: FPG, e os campos de golfe com os respetivos clubes.

Em primeiro lugar, prosseguir o trabalho efetuado pela FPG na aproximação da modalidade às faixas etárias mais jovens mediante a continuação do Projeto Drive, que diretamente irá fazer aproximar os pais dessas crianças.

Em complemento seguir uma estratégia de abertura aos praticantes, não sócios dos campos de golfe ou clubes, com uma política de preços acessíveis a quem queira praticar este desporto.

Desmistificar a ideia de que o golfe é um desporto elitista, tornando-o popular entre as famílias portuguesas. Ao contrário de outras modalidades, o golfe pode ser praticado por todos, seja qual for a sua idade e o seu nível de aprendizagem/conhecimento.

Haver mais praticantes de golfe terá como consequência um aumento no turismo interno. Cada vez mais haverá jogadores com disponibilidade e vontade de jogarem em campos fora da sua área de residência habitual, usufruindo de todas as infraestruturas turísticas. (campos de golfe, restauração, hotel...).

Aumento do número de turistas estrangeiros:

Neste caso os agentes principais serão o Turismo de Portugal, e as entidades de turismo locais (Turismo de Lisboa, Turismo dos Açores, Turismo do Oeste, etc.), e os campos de golfe, bem como os empreendimentos turísticos onde estão inseridos.

Cada região deverá seguir determinadas políticas, com uma estratégia idêntica - definida no âmbito do plano estratégico - no que se refere à comunicação, dando a conhecer Portugal aos novos mercados emissores, como a Ásia e os países do Norte de Europa, onde se prevê um aumento substancial no número de jogadores praticantes de golfe, além de uma estratégia no aumento de jogadores nacionais como mencionado anteriormente.

O Algarve como exceção, e exemplo a seguir, é das regiões mais desenvolvidas, onde o turismo de golfe se encontra bastante consolidado, tendo recebido vários prémios nos últimos quatro anos, combatendo o problema associado à sazonalidade do produto Sol e Mar. Uma das medidas para aumentar a vinda de turistas, seria a criação de ligações aéreas diretas com os países nórdicos e países asiáticos, e no âmbito nacional uma descida no valor do IVA para enfrentar os preços mais baixos que os outros mercados oferecem. (Marrocos, Turquia, etc.)

Lisboa é umas das regiões com mais probabilidade de crescimento, no sentido em que o golfe possa ser considerado um complemento da viagem, ou na realização de circuitos em diferentes campos de golfe, inseridos em diversas áreas geográficas na região de Lisboa: Sintra, Estoril, Cascais e Setúbal, através da oferta de um pacote de *green fees* agregando vários campos.

No caso do Norte, com menos campo de atuação (localização dos campos e clima) será necessário efetuar pacotes de férias com o golfe como serviço complementar, tal como no caso da região de Lisboa. Deve assim fomentar-se a criação de uma forte presença de turismo interno criando programas de motivação dos jogadores nacionais que poderão assim funcionar como catalisadores do destino também em termos internacionais.

Por último, nas ilhas deverá seguir-se uma estratégia de aumento de ligações aéreas com vários mercados emissores com influência neste desporto, e oferecendo o golfe como um produto complementar. Além de ser importante o desenvolvimento do turismo local e interno.

Em suma, cada região onde os campos estão inseridos, deverá implementar planos adequados à sua a localização, nomeadamente no que se refere a estratégias de preços e à forma como se constroem as ofertas turísticas, sempre subordinados a linhas estratégicas definidas no Plano Estratégico para o Turismo de Golfe em Portugal.

5. CONCLUSÕES DA DISSERTAÇÃO

5.1. CONCLUSÕES FINAIS

Com esta dissertação pretendemos dar um maior enfoque à modalidade do golfe como produto essencial para desenvolvimento do sector turístico do nosso país, e delinear bases de suporte para a elaboração de um plano estratégico do turismo de golfe em Portugal.

No capítulo da revisão bibliográfica podemos deduzir que o turismo é um sector em evolução e bastante complexo, abrangendo diversas áreas de negócio.

O turismo desportivo tem como principal motivação a prática de uma determinada modalidade desportiva num país ou região fora do local de residência, assim como a deslocação para assistir a eventos desportivos. Diversos autores concluem que uma das primeiras viagens desta categoria teve com origem as competições dos jogos olímpicos.

Analisando os atuais dados estatísticos podemos observar que a evolução do turismo em Portugal tem tido uma evolução bastante positiva, tanto no que diz respeito ao saldo da balança turística, como à entrada de turistas no nosso país. Portugal desenvolveu a sua oferta turística, com uma estratégia de focalização no produto “Sol e Mar” e posteriormente com uma oferta mais diversificada abrangendo o turismo desportivo direccionado para o golfe.

O golfe como modalidade desportiva direccionada para os principais mercados *Golf Sun & Fun*, *Golf & Exótico* e *Golf & Prestigio*, é reconhecidamente uma oportunidade para alavancar o sector do turismo. O primeiro, *Golf, Sun & Fun* possui mais quota de mercado com 70% do total de viagens de golfe, e tendo o Algarve como um dos destinos de maior relevância.

Com o objetivo de traçar o perfil e conhecer as motivações dos golfistas portugueses e estrangeiros foram realizados inquéritos a uma amostra representativa destes indivíduos. Complementarmente entrevistaram-se quatro especialistas do sector, incluindo um representante da Federação Portuguesa de Golfe.

Os inquéritos foram divididos em dois tipos; um direccionado para o mercado local, jogadores nacionais, e outro para o mercado externo, a jogadores estrangeiros que

praticaram pelo menos uma vez golfe durante a sua estadia em Portugal. Foi utilizada a mesma estrutura nomeadamente; dados pessoais, questionário sobre as férias e opiniões gerais.

Como conclusão dos inquéritos efetuados, podemos referir que a generalidade dos golfistas portugueses diferem, na preferência de programas para as famílias, e na realização de férias em que o golfe não é a sua principal motivação. Por sua vez os estrangeiros que nos visitam, fazem-no essencialmente na procura de jogar no máximo de campos possíveis com qualidade, e inseridos em grupos de amigos.

Quanto à procura turística em Portugal, ela é diversificada, com 10 principais tipos de turismo, ou como mencionados no PENT, os 10 produtos estratégicos. Para além disso haverá que destacar nos últimos anos: o reconhecimento além-fronteiras, o surgimento das companhias low cost, e o crescimento do número de estabelecimentos hoteleiros, que ajudaram a posicionar Portugal “na moda”.

A nível mundial a procura de viagens de golfe é composta por cerca de 1 milhão de viagens, e que crescem a um ritmo de 7% ao ano. Em 2012, Portugal foi considerado pela IAGTO o segundo país com maior importância no turismo do golfe logo a seguir a Espanha.

Portugal em 2014 tem uma oferta de 87 campos de golfe distribuídos por todo o país com maior concentração na região do Algarve, representando 44% do total dos campos. Para além disso, existe uma vasta gama de serviços complementares de grande qualidade. As regiões com maior potencialidade para a modalidade, são o Algarve, conhecida como a “Florida da Europa”, e a Região de Lisboa com três zonas definidas; a costa de Setúbal, Estoril & Cascais e a Costa Oeste.

A atual oferta existente e os projetos de inauguração de novos campos na região do Algarve posicionam Portugal face à sua notoriedade para a prática da modalidade do golfe como um polo de grande desenvolvimento da atividade turística desportiva e a sua interligação com a economia local.

Daqui se pode concluir da importância que tem para o país e para a modalidade, o desenvolvimento de um plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal, sem esquecer que esta atividade gera direta e indiretamente cerca de 2 mil milhões de

euros em receitas anuais, representando 1,25% do PIB Nacional e 14% do PIB turístico,

Como contribuição para a formulação de um plano direcionado para o desenvolvimento do turismo de golfe de Portugal, identificamos duas estratégias de implementação no médio e longo prazo.

Para o mercado desportivo e turismo interno, tendo como vetor principal o aumento do número de praticantes da modalidade em Portugal. O reforço da continuação Projeto Drive com o acréscimo das escolas de iniciação para os mais jovens, o aumento de praticantes em resultado da implementação de uma estratégia de preços acessíveis, e desenvolvimento de uma política de comunicação, desmitificando o golfe como sendo um desporto de elites, tornando-o um desporto acessível a todos.

Para o aumento do turismo de golfe externo, cada região deverá seguir estratégias diferentes adequadas à região pelo seu clima, e localização mas com uma política idêntica no que concerne à comunicação, dando a conhecer Portugal potenciais mercados emissores. (Ásia e os países do Norte de Europa).

Na região do Algarve, a mais desenvolvida no turismo de golfe, o aumento adviria do lançamento de novas ligações diretas aéreas com os mercados emissores, reduzindo a dependência dos mercados tradicionais (Inglaterra e Alemanha).

Em Lisboa, uma das regiões com mais oportunidades de crescimento, conseguindo através da oferta de pacotes de *green fees* em diversos campos de golfe.

No caso da região do Norte, com menos campo de atuação, o aumento deverá ser mediante a oferta de pacotes de férias em que o golfe é um produto turístico complementar.

E nas ilhas, seria como consequência de novas ligações aéreas e como uma oferta turística em que o golfe é considerado um produto complementar.

O desenvolvimento de um plano estratégico adequado, realizado a partir das bases delineadas no presente documento, e a sua correta implementação, induzirão um significativo contributo para o incremento dos já relevantes indicadores apresentados neste documento para o subsector do turismo de golfe, contribuindo para o reforço da competitividade da economia nacional.

5.2. LIMITAÇÕES

Na elaboração desta dissertação deparamos com algumas limitações nomeadamente:

- Pouca bibliografia sobre o turismo de golfe em Portugal, principalmente no âmbito do turismo interno.
- Dificuldade em encontrar artigos nas bases de dados utilizadas.
- Indisponibilidade de parte dos diretores de campos para responderem às entrevistas.
- Dificuldades levantadas por alguns campos de golfe para a divulgação dos inquéritos entre os turistas estrangeiros.
- Impossibilidade por parte da entidade Turismo de Portugal para conceder uma entrevista, tendo esta sido substituída pelo Turismo de Lisboa.
- Dificuldade na obtenção de dados estatísticos, atuais sobre o setor do turismo.

5.3. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Na sequência da presente dissertação justifica-se a realização de um estudo de maior dimensão, envolvendo as áreas geográficas que não foram possíveis abranger de modo a ampliar os resultados do presente trabalho.

Prosseguir o trabalho realizado pela Federação Portuguesa de Golfe no âmbito de aproximação a novos jogadores, nomeadamente às camadas mais jovens, e à apresentação da modalidade, em campos e clubes de golfe. Assim, será possível não só aumentar o número de jogadores federados, como também fomentar o turismo de golfe no mercado interno.

Além disso seria importante que os gestores e colaboradores da área do turismo tivessem uma perceção geral das valências da modalidade, e do seu impacto na indústria do turismo. Dentro do mesmo "âmbito" seria relevante ter um especialista da modalidade, responsável por uma unidade de negócio golfe, na organização do Turismo de Portugal, algo que até à data não existe.

Realizar investimento adequado na comunicação, apresentando Portugal como destino de golfe mundial aos novos mercados emissores, como por exemplo o

mercado asiático. E desenvolver novas parcerias com diversas operadoras, atraindo mais turistas ao nosso país.

Por último, seria importante desenvolver uma rotina que assegurasse a existência, de forma continuada no tempo, de um plano estratégico para o turismo de golfe que envolvesse as três vertentes; turismo, desporto e indústria, abrangendo as necessidades das diferentes entidades (Turismo de Portugal, Federação Portuguesa de Golfe e campos de golfe) e dos golfistas em geral.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, Miguel Ángel (2000) - Administración del Turismo : conceptualización y organización. 4.ª ed. México : Trillas Editorial. ISBN: 968-24-4169-2.

ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro. (2006) - Estratégia empresarial : conceitos, processos e modelos de análise e decisão : flexibilidade e robustez como armas estratégicas da atualidade. 2.ªed. Lisboa : Universidade Lusíada Editora. ISBN 972-8883-43-9.

ANTUNES, Pilar Melo – Envio de entrevista [Mensagem em linha] para Filipa Andrade. 7 Nov. 2014. [8 Nov. 2014]. Comunicação pessoal.

BAPTISTA, Mário (2003) - Turismo gestão estratégica.1.ªed. Lisboa : Editorial Verbo. ISBN 972-22-2189-2.

BARROS, Carlos Pestana ; BUTLER, Richard ; CORREIA, Antónia (2010) - The length of stay of golf tourism : a survival analysis. Tourism Management. 31 (2010) 13–2.

BASTOS, Miguel Teixeira (2010) – O BOOM dos clubes sem campo [Em linha]. Porto : Miguel Teixeira Bastos. [Consult. 5 Maio 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://omeugolf.blogspot.pt/2010/01/o-boom-dos-clubes-sem-campo.html>>.

CARVALHO, Pedro G. ; Lourenço, Rui (2008) - Turismo de Prática Desportiva: um Segmento do Mercado de Turismo Desportivo. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto. 9:2 (2008) 122-132.

CASTRO, Salvador Leite (2014) - Portugal, um paraíso para o golfe!. Golftattoo : golfe à flor da pele [Em linha]. (12 Set. 2014). [Consult. 13 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.golftattoo.com/pt/posts/portugal-um-paraiso-para-o-golfe>>.

COMISSÃO TÉCNICA DO CLUBE DE GOLF DO ESTORIL (2007) - Modalidades de Jogo. Lisboa : Comissão Técnica do Clube de Golf do Estoril. [Consult. 5 Maio 2014] Disponível em WWW:<URL: <http://www.clubegolfestoril.com/iniciacao-ao-golfe-6>>.

CORREIA, Antónia ; MARTINS, Victor (2004) - Competitividade e eficiência na indústria do golfe : o caso do Algarve. Revista Portuguesa de Estudos Regionais. 7 (2004) 85-101.

COSTA, Mafalda Lopes da ; RAIMUNDO, Patrícia (2011) - Golfe em Portugal 120 anos história. 1.^a ed. Lisboa : Tinta-da-china. ISBN 978-989-671-087-3.

CUNHA, Licínio (2006) - Economia e política do turismo. 3.^a ed. Lisboa : Editorial Verbo. ISBN 972-22-2602-9.

CUNHA, Licínio (2007) - Introdução ao Turismo. 3.^aed. Lisboa : Editorial Verbo. ISBN 978-972-22-2085-9.

DANIEL, Ana Cristina Marques (2010) - Caracterização do Sector Turístico em Portugal. Revista de Estudos Politécnicos. 8:14 (2010) 255-276.

EMÍDIO, Joaquim António, dir. (2013) - Complexo de golfe de Rio Maior fechou portas. O Mirante : semanário regional [Em linha]. Santarém. (21 Nov. 2013). [Consult. 11 Maio 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://semanal.omirante.pt/index.asp?idEdicao=627&id=96036&idSeccao=10920&Action=noticia#.VHNRYk0qW71>>

ENTIDADE REGIONAL DE TURISMO DO ALGARVE ; ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DO ALGARVE (2014) – Algarve, o segredo mais famoso da Europa [Em linha]. Faro : ERTA : ATA. [Consult. 20 de Maio 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.visitalgarve.pt/visit Algarve/vPT/VivaOAlgarve/70/Golfe/>>

FARIA, Ricardo Nuno Leixo (2011) - Turismo de golfe : um segmento do mercado do turismo desportivo. Funcha I: Universidade da Madeira. Dissertação de Mestrado.

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE GOLFE (2011). Regras de golfe e regras do estatuto amador 2008-2011. Lisboa : Federação Portuguesa de Golfe.

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE GOLFE (2014) - Relatório de atividade e contas : 2013. Lisboa : FPG. [Consult. 17 Jun.2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://portal.fpg.pt/web/guest/687;jsessionid=984C452EEF5D8F48F3EEAE1186132F15>>.

FREITAS, Carla ; VENTURA, Emília (2012) - Historia do Turismo em Portugal [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 16 Maio 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://pt.slideshare.net/bolotinha73/historia-do-turismo-em-portugal>>

GONZAGA, Miguel (2014) – Entrevista ao Dr. Miguel Gonzaga. [Entrevista realizada por] Filipa Centeno Dias Andrade. Lisboa : [s.n]. Entrevista ao Dr. Miguel Gonzaga, Turismo de Lisboa, realizada no Turismo de Lisboa, em Lisboa, no dia 26 de Agosto de 2014, às 10H00.

HENNESSEY, Sean M ; MACDONALD, Roberta ; MACEACHERN, Melissa (2008) - A framework for understanding golfing visitors to a destination. Journal of Sport & Tourism. 13 (2008) 5-35.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF GOLF TOUR OPERATORS - IAGTO (2013) Golf tourism report 2013. London : IAGTO. [Consult. 4 Jun 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://static.golfbusinesscommunity.com/media/2/8/8/3/2883.pdf>>

KERR, John, ed. (1896) – The golf book of east Lothian [Em linha]. Edinburgh : Printed by T. and A. Constable. [Consult 14 Maio 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.electricscotland.com/history/sport/golfbookeastlot00kerrgoog.pdf>>

LAGE, Beatriz Helena ; MILONE, Paulo Cesar (2001) - Economia do turismo. 7.^a ed. São Paulo : Editora Atlas. ISBN 85-224-2856-5.

LOPES, Gonçalo (2010) - Principais conceitos e definições em Turismo [Em linha]. [Sl. : s.n.]. [Consult. 10 Maio 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://pt.slideshare.net/cursotiat/01-conceitos-turismo>>.

MARICATO, Nuno André Gomes (2012) - O Turismo em Portugal : tendências e perspectivas. Coimbra : Universidade de Coimbra. Relatório de Estágio Curricular – Mestrado em Gestão.

MARTINS, Manuel Victor ; CORREIA, Antónia Henrique (2004) - O golfe no Algarve : o presente e o futuro. 1.^a ed. Faro : Universidade do Algarve. ISBN: 972-9341-37-0.

MOITAL, Miguel ; DIAS, Ricardo (2009) - Determinantes da satisfação do turista de golfe em Lisboa : uma comparação entre britânicos e nórdicos. [S.l. : s.n.]. Apresentação proferida no III Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste, 2009.

NOGUEIRA, Luís Manuel (2013) - Golf & Leisure in Portugal. Lisboa : Myguide.

ORIZONTE (2013) - Orizonte : Lisbon Golf [Em linha]. Lisboa : Orizonte. [Consult. 5 Maio 2014]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.orizontegolf.com/sobre.aspx>>.

PEDRO, Fernando Nunes (2014) - Então, boas tacadas : crónicas 2003-2012. [S.l.]: Plusprint.

PINTO, Mário Marques (2014) – O golfe estagnado. Golftattoo : golfe à flor da pele [Em linha]. (1 Ago. 2014). [Consult. 5 Agosto. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.golftattoo.com/pt/posts/o-golfe-estagnado>>.

PORTER, Michael E. (1996) - Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.^a ed. Rio do Janeiro : Editora Campus. ISBN 85-7001-337.

QUARESMA, Luís Felgueiras e Sousa (2008) – Golfe e qualidade de serviços : modelo conceptual de avaliação da qualidade de serviços de golfe. Vila Real : Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro. Tese de Doutoramento.

RIBEIRO, Octávio, dir. (2013) - Campo de golfe do Vimeiro encerra : constantes inundações do mar e rio levam o grupo hoteleiro que gere o espaço a fechar sem data para reabertura. Correio da Manhã [Em linha]. (21 Mar. 2014). [Consult. 11 Maio 2014]. Disponível em WWW: <URL: http://www.cmjornal.xl.pt/cm_ao_minuto/detalhe/campo-de-golfe-do-vimeiro-encerra.html>.

SANTOS, António J. Robalo (2008) - Gestão estratégica : conceitos, modelos e instrumentos. 1.^a ed. Porto : Escolar Editora. ISBN 978-972-592-229-3.

SOUSA, Franco Miguel de (2014) – Entrevista ao Dr. Miguel Franco de Sousa. [Entrevista realizada por] Filipa Centeno Dias Andrade. Algés : [s.n]. Entrevista ao Dr. Miguel Franco de Sousa, Federação Portuguesa de Golfe, realizada na sede da FPG, em Algés, no dia 2 de Julho de 2014, às 11H00.

TEIXEIRA, Sebastião (2005) - Gestão das organizações. 2.^a ed. Madrid : McGraw Hill. ISBN 84-481-4617-4.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes (2002) – Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa : desenvolvimento e avaliação de

um roteiro prático para o processo de elaboração. São Paulo : Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado.

THR ASESORES EN TURISMO HOTELERÍA Y RECREACIÓN (2006) – Golfe : 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal. Lisboa : Turismo de Portugal.

TURISMO DE LISBOA – Requerimento solicitado [Mensagem em linha] para Filipa Andrade. 25 Maio 2014. [Consult. 25 Maio 2014]. Comunicação pessoal.

TURISMO DE PORTUGAL (2007) – Plano Estratégico Nacional do Turismo para o desenvolvimento do turismo em Portugal. Lisboa : Turismo de Portugal.

TURISMO DE PORTUGAL (2011) – Plano Estratégico Nacional do Turismo : horizonte 2013-2015. Lisboa : Turismo de Portugal.

TURISMO DE PORTUGAL (2012) – Plano Estratégico Nacional do Turismo: propostas para revisão no horizonte 2015:Versão 2.0. Lisboa : Turismo de Portugal.

BIBLIOGRAFIA

ANJOS, Maria Cristina de Carvalho dos (2012) - O turismo no eixo costeiro Estoril-Cascais (1929-1939) : equipamentos, eventos e promoção do destino. Lisboa : Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras. Tese de Doutoramento.

ANSOFF, H. Igor (1977) – Estratégia empresarial. Tradução António Zoratto Sanvicente. 1.ª ed. São Paulo : McGraw Hill Brasil. ISBN 0-07-090168-6.

HOLLOWAY, Christopher ; Taylor, Neil (2006) - The Business of Tourism. 7.ª ed. Essex : Prentice Hall. ISBN: 0-27-3701614.

HUTCHINSON, Joe ; LAI, Fujun ; WANG, Youcheng (2009) - Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travellers. Tourism Management. 30 (2009) 298–308.

JESÚS T. Pastor Ciurana [et al.] (2013) - Analysis of the efficiency of golf tourism via the Internet. Application to the Mediterranean countries. Current Issues in Tourism. (10 Jun. 2013) 1-16.

MENDES, José Alberto ; CORREIA, Antónia (2005) - Competitividade e segmentação, o caso do golfe em Almancil. Revista Portuguesa de Estudos Regionais. 9 (2005) 63-77.

NASCIMENTO, Sara (2012) – Allgarve : A resposta para o turismo de cultura no Algarve?. Faro : Universidade do Algarve. Dissertação de Mestrado

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

- Apêndice A** - Inquérito aos jogadores de golfe nacionais
- Apêndice B** - Resultados dos inquéritos nacionais
- Apêndice C** - Inquéritos aos jogadores estrangeiros
- Apêndice D** - Resultados dos inquéritos estrangeiros
- Apêndice E** - Entrevista ao secretário-geral da FPG
- Apêndice F** - Entrevista ao gestor do produto do Turismo de Lisboa
- Apêndice G** - Entrevista ao Diretor do campo do Penina
- Apêndice H** - Entrevista a Diretora de Vendas e Marketing *Azores Golf Islands*

APÊNDICE A

Inquérito aos jogadores de golfe nacionais

Inquérito - Turismo de golfe

O presente inquérito integra-se no âmbito da dissertação "Plano estratégico para o turismo de golfe em Portugal" na Universidade Lusíada.

Para tal agradeço a ajuda dos golfistas portugueses na resposta a este questionário.
Os dados serão confidenciais e o seu preenchimento não irá demorar mais de 5 minutos.

Muito obrigada e boas tacadas

Filipa Andrade
filipacdandrade@gmail.com

*Obrigatório

Grupo I

Dados pessoais

1. **Homeclube:** *

.....

2. **Idade** *

.....

3. **Sexo** *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

4. **Nacionalidade**

.....

5. **Habilitações literárias** *

Marcar apenas uma oval.

12º ano

Curso profissional

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

Outra

6. **Profissão** *

.....

Grupo II - Questionário

7. Quando vai de férias aproveita para jogar golfe? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, é o meu objectivo principal
- Sim, mas não é o meu objectivo principal
- Não *Passe para a pergunta 15.*

8. Costuma fazer férias de golfe em Portugal? *

Sendo o golfe objectivo principal ou não

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Passe para a pergunta 10.*

9. Em que região? *

(pode escolher mais que uma opção)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Norte
- Centro
- Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira

10. Já alguma vez foi de férias de golfe para outro(s) país(es)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Passe para a pergunta 11.*
- Não *Passe para a pergunta 13.*

11. Qual ou quais? *

.....

.....

.....

.....

.....

12. **Qual foi a razão por ter escolhido outro país? ***

Marcar apenas uma oval.

- Prestigio
- Histórico
- Preço acessível
- Torneio
- Outra:

13. **A família vai consigo? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Sim
- Não

14. **Se sim, quem?**

.....

.....

.....

.....

.....

15. **Alguém da família joga golfe? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Sim
- Não

16. **Se sim, quem?**

.....

17. **Qual é o valor médio por dia (alimentação, estadia, transporte, volta ao campo, outros gastos..) que está disposto a pagar numas férias de golfe? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- Menos de 80€
- Entre 80 € e 120€
- Mais de 120€

Grupo III - Opinião

18. **Por favor indique a sua opinião referente as nossas infraestruturas e ofertas de turismo de golfe, presentes no nosso país. ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito bom	Bom	Médio	Fraco	Muito fraco
Qualidade dos campos	<input type="radio"/>				
Diversidade dos campos	<input type="radio"/>				
Programas para famílias	<input type="radio"/>				
"Transfer" de hotel para o campo	<input type="radio"/>				
Proximidade de campos de golfe e a cidade	<input type="radio"/>				
Acessos	<input type="radio"/>				
Utilização de buggies	<input type="radio"/>				
Academias de golfe	<input type="radio"/>				
Hotéis	<input type="radio"/>				
Resorts de golfe	<input type="radio"/>				

Grupo III - Opinião

19. **Indique quais os pontos mais importantes para si numa viagem de golfe? ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito importante	Importante	Médio	Pouco	Nada
Qualidade do campo	<input type="radio"/>				
Campo histórico	<input type="radio"/>				
Possibilidade de jogar em vários campos	<input type="radio"/>				
"Transfer" do hotel ao campo de golfe	<input type="radio"/>				
Fáceis acessos	<input type="radio"/>				
Hotéis localizados perto dos campos de golfe	<input type="radio"/>				
Programas culturais e históricos	<input type="radio"/>				
Programas para toda a família	<input type="radio"/>				
Clínicas de golfe	<input type="radio"/>				
Qualidade do hotel	<input type="radio"/>				
Preços low cost	<input type="radio"/>				
Pacotes tudo incluído	<input type="radio"/>				
Possibilidade de jogar em campos onde se jogaram torneios internacionais	<input type="radio"/>				
Possibilidade de acesso a caddies	<input type="radio"/>				

APÊNDICE B

Resultados dos inquéritos nacionais

Grupo I – Dados pessoais

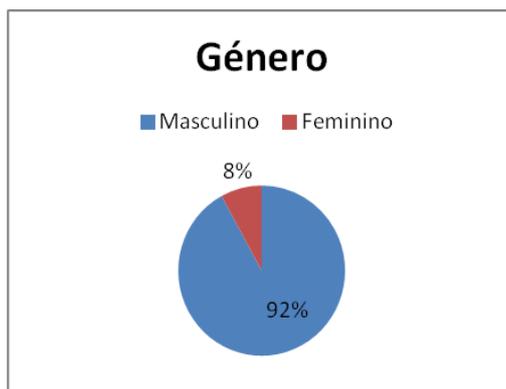


Ilustração 20- Género dos inquiridos

Ilustração nossa, 2014

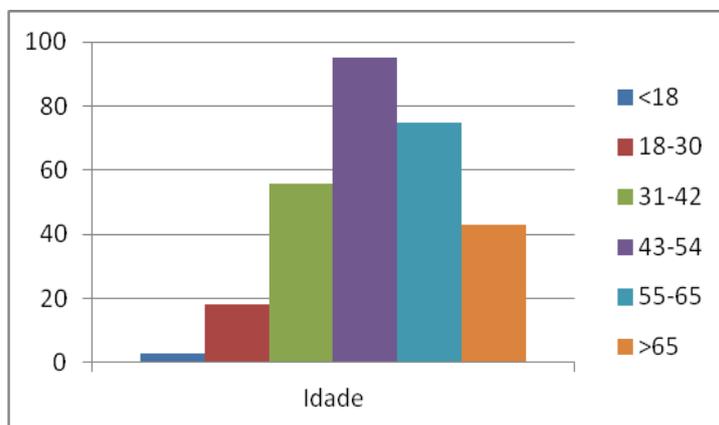


Ilustração 21- Idades dos inquiridos

Ilustração nossa, 2014

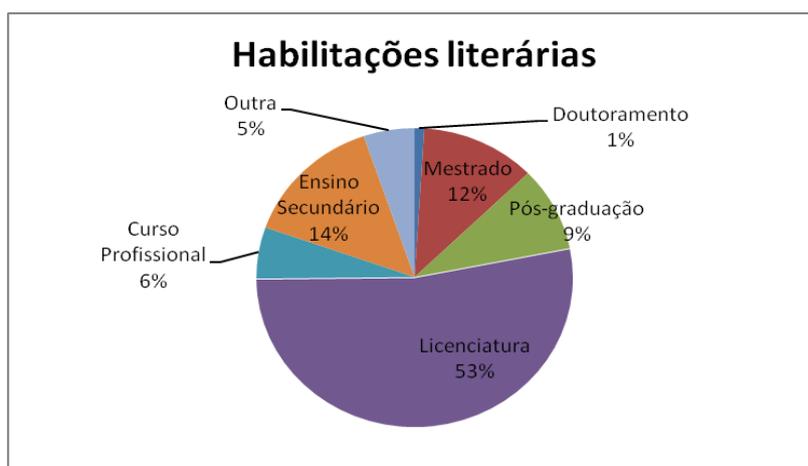


Ilustração 22- Habilitações literárias

Ilustração nossa, 2014

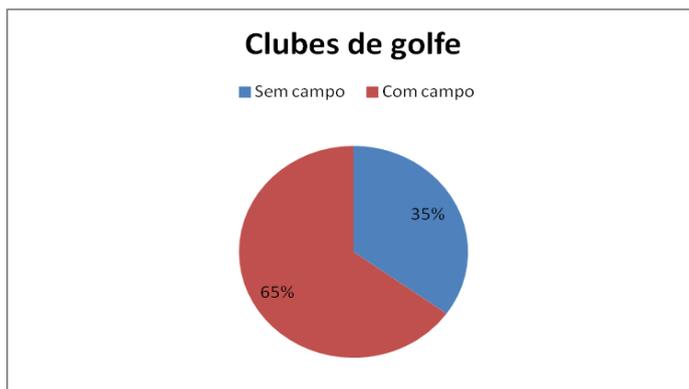


Ilustração 23-Tipologia dos clubes de golfe dos inquiridos

Ilustração nossa, 2014

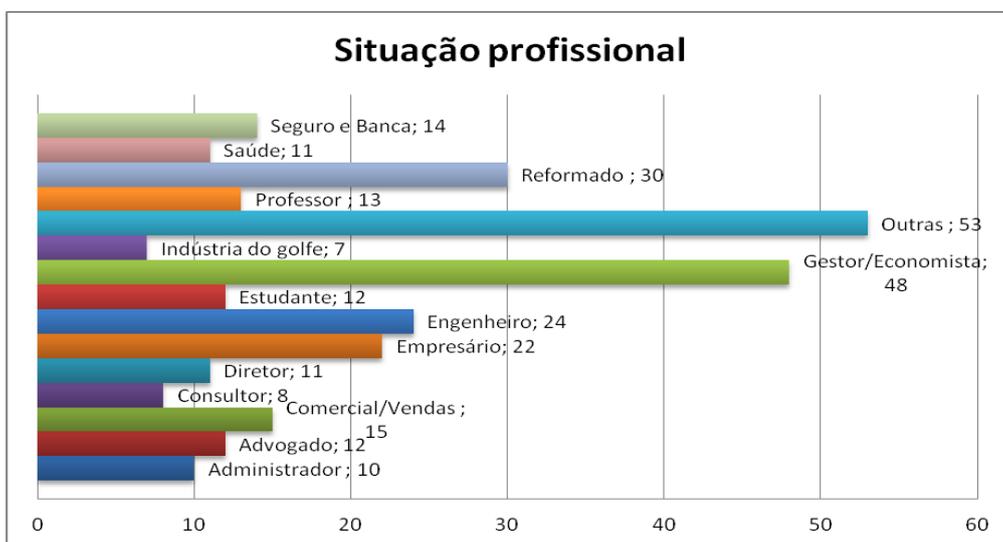


Ilustração 24- Situação profissional dos inquiridos

Ilustração nossa 2014

Grupo II -Questões sobre as férias de golfe

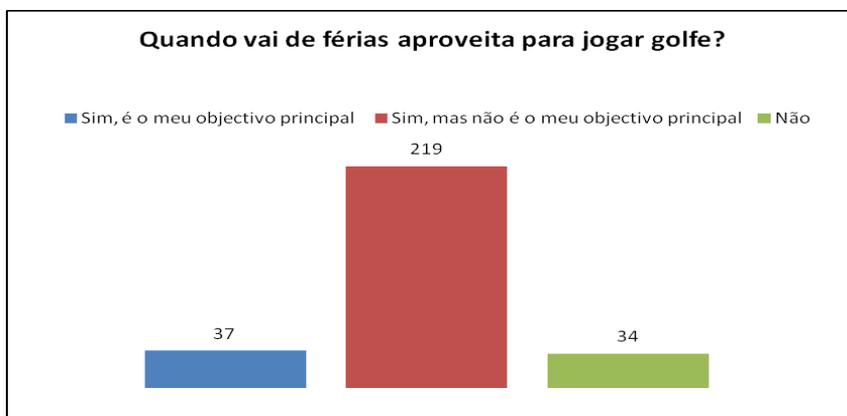


Ilustração 25- Férias de golfe

Ilustração nossa, 2014

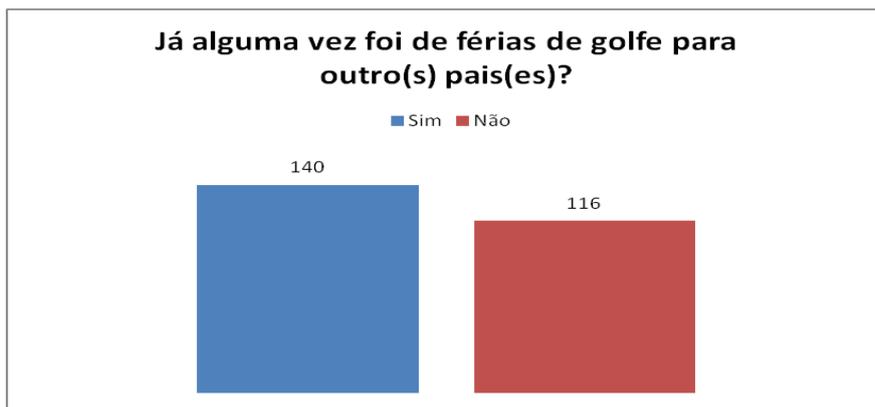


Ilustração 26-Férias de golfe para outro país ou países.

Ilustração nossa, 2014

Grupo III – Opiniões

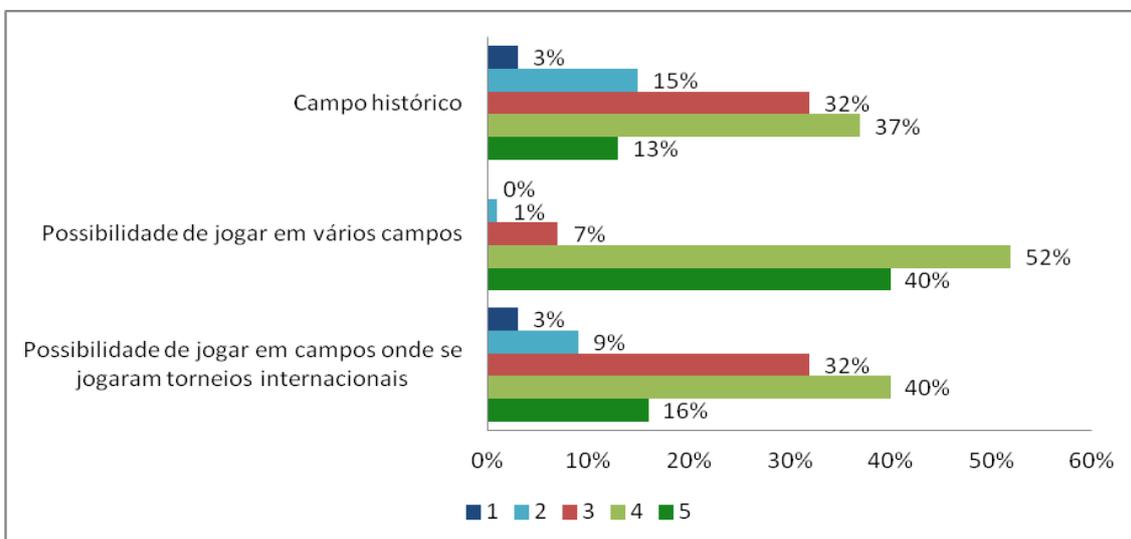


Ilustração 27- Pontos mais importantes nas férias de golfe - campos de golfe.

Ilustração nossa, 2014

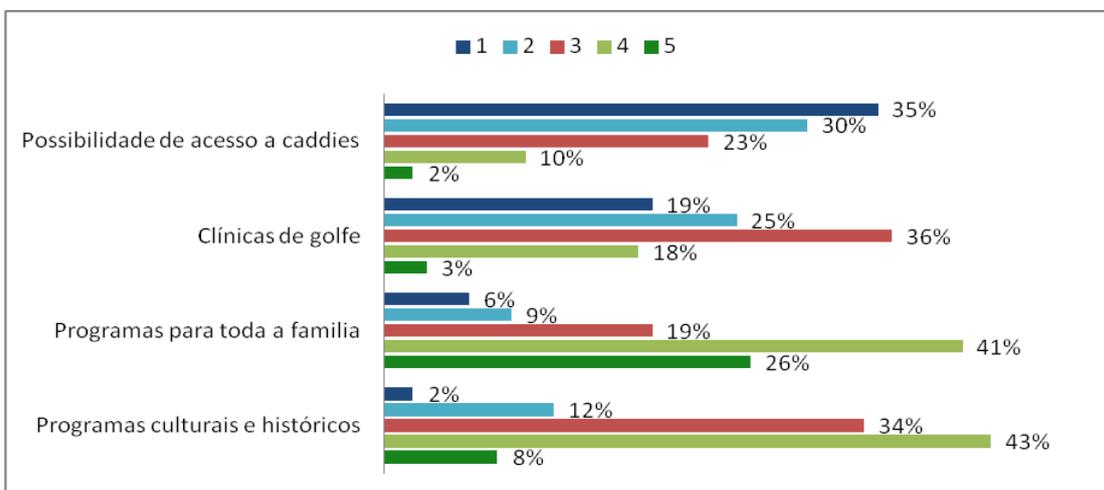


Ilustração 28- Pontos importantes nas férias de golfe- serviços complementares e estadia

Ilustração nossa, 2014

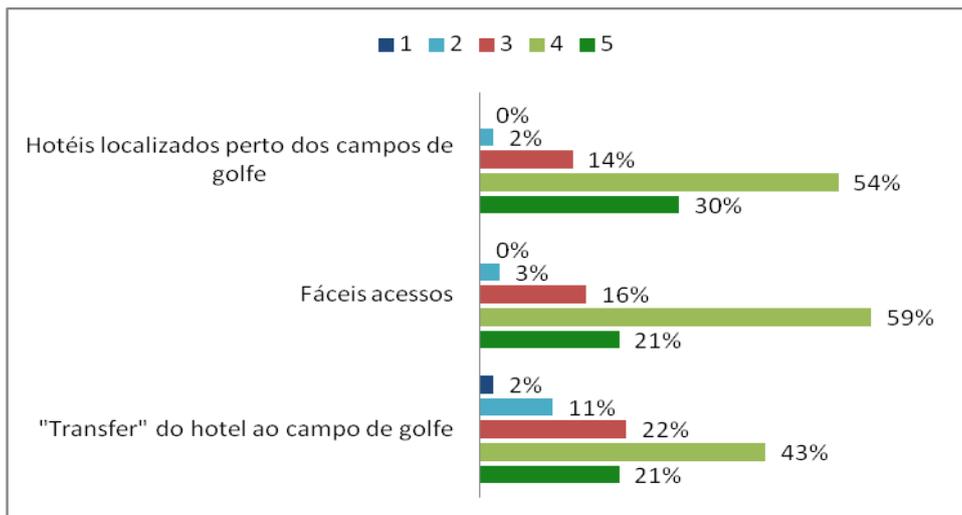


Ilustração 29- Pontos importantes nas férias de golfe – Transporte e acessos

Ilustração nossa, 2014

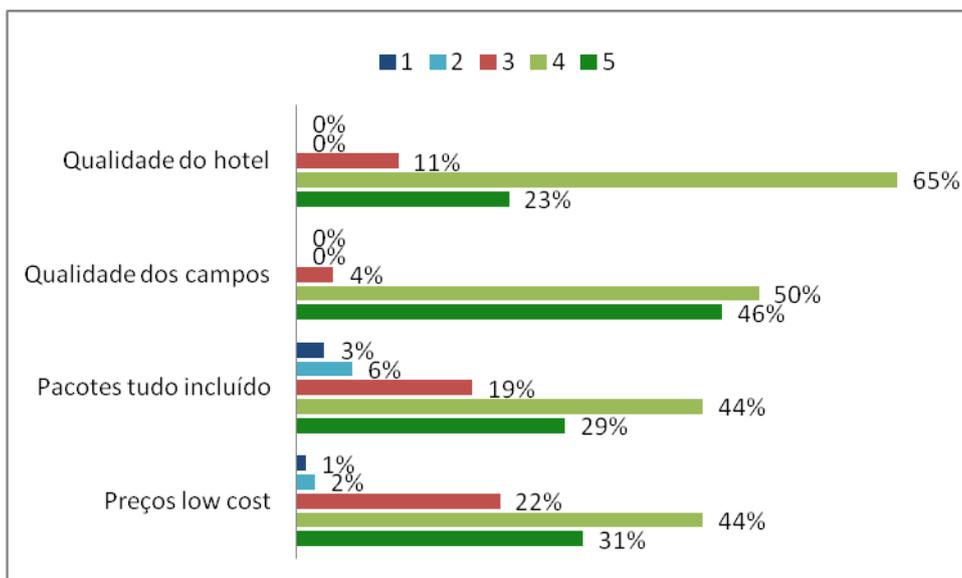


Ilustração 30- Pontos importantes nas férias de golfe – Preços

Ilustração nossa, 2014

APÊNDICE C

Inquérito aos jogadores de golfe estrangeiros

GOLF TOURISM SURVEY

Dear golf player,

This survey is part of my Master's Thesis "Strategic Plan for golf tourism in Portugal" in Lusitana University of Lisbon.

Therefore, I would appreciate the cooperation of all foreign golfers by answering this brief survey.

This should only take about 5 minutes of your time and your answers will be completely anonymous.

Thank you very much in advance! Wish you a very enjoyable golf holidays in Portugal!

Filipa Andrade

Group 1 - Personal information

1. Nationality: _____
2. Age: ____
3. Gender:
 Female Male
4. Academic Qualifications:
 Secondary education Degree Postgraduate Master Other
5. Profession: _____
6. Handicap: _____

Group 2 – Questionnaire

1. What is the main purpose of your visit to Portugal?
 Family Vacations Golf Vacations Tournament Other: _____
2. It is the first time in Portugal?
 Yes No, how many times? _____
3. How many days will be your stay?
 Less than 3 days between 3 and 5 days One week more than a week
4. Who came with you?
 Family Friends Colleagues (work) with a group
5. What transport did you use to travel to Portugal?
 Regular airline company Low cost airline company Bus/car Other
6. Where are you staying?
 Hotel on the golf course Hotel Hostel Other
7. Which course/s will you play?



GOLF TOURISM SURVEY part 2

8. How much will you spend on average per day?

- <80€ Between 80 and 120 € >120€

Group 3 – Opinion

1. What are the reasons for choosing Portugal?

	Relevant	Medium	Irrelevant
All inclusive package			
Affordable price			
Quality golf courses			
Prestige hotels			
Good reviews from family and friends			
Possibility to play on different courses			
Nice weather			
Portuguese hospitality			
Connections with low cost airlines			
Transport and easy access			
Eco friendly courses			
Others: _____			

2. Indicate that the most important points for you on a trip? (1 to 5 points):

	5- Very	4	3- Medium	2	1-Not important
Quality of the courses					
Historical courses					
Designed by famous architects					
Possibility of playing in various course					
Playability factor					
"Transfer" from the hotel to the golf course					
Easy access					
Hotels located near golf courses					
Cultural and historical programs					
Programs for the whole family					
Golf clinics					
Quality of the hotels					
Low cost prices					
Packages all inclusive					
Playing courses where international tournaments have been staged					
Chance of access to caddies					

3. What do you think we should improve?

4. You intend to return to Portugal?

- Yes Maybe No

THANK YOU!

APÊNDICE D

Resultados dos inquéritos estrangeiros

Grupo I – Dados pessoais



Ilustração 31- Nacionalidades dos turistas inquiridos

Ilustração nossa, 2014

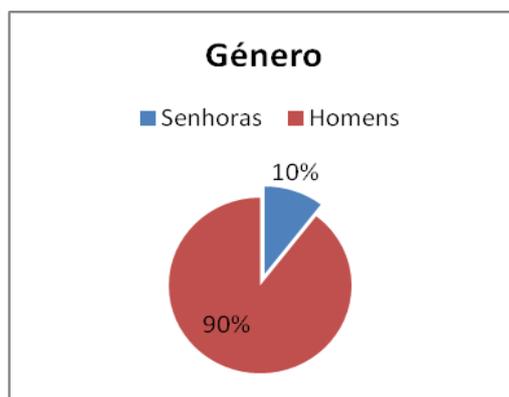


Ilustração 32- Género dos turistas inquiridos

Ilustração nossa, 2014

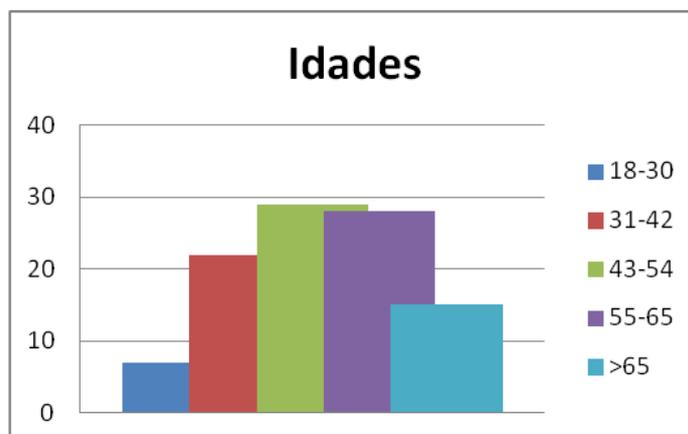


Ilustração 33- Idades dos inquiridos

Ilustração nossa, 2014

Tabela 22- Situação profissional dos inquiridos

Profissões	Nº Indivíduos	Percentagem
Contabilista	8	8%
Consultor empresarial	3	3%
Gerente de negócios	5	5%
Construtor	4	4%
Saúde	4	4%
Diretor	6	6%
Indústria do golfe	7	7%
Economista/Gestor	7	7%
Eletricista	2	2%
Engenheiro	6	6%
Proprietário	2	2%
Arquiteto	2	2%
Outras	13	13%
Investidor	2	2%
Advogado	4	4%
Carteiro	2	2%
Mercado imobiliário	2	2%
Reformado	15	15%
Vendas & Comercial	7	7%

Fonte: Tabela nossa



Ilustração 34- Habilitações literárias dos inquiridos

Ilustração nossa, 2014



Ilustração 35- Número de visitas a Portugal

Ilustração nossa, 2014

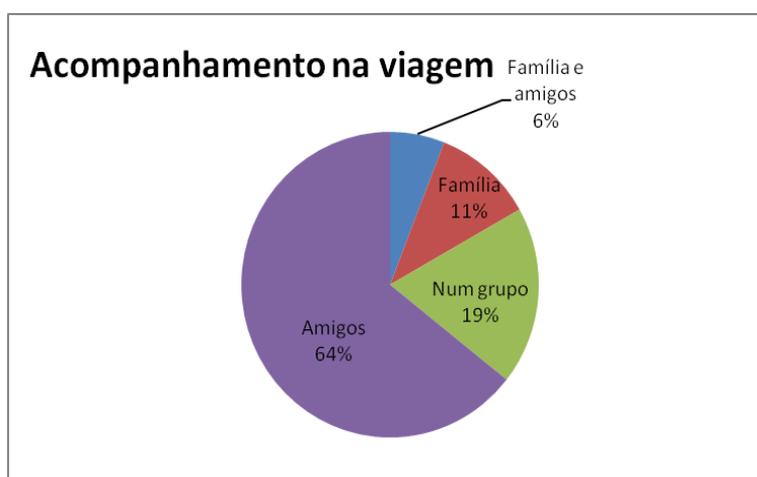


Ilustração 36 - Pessoas acompanhantes dos turistas inquiridos

Ilustração nossa, 2014

Tabela 23- Tipo de alojamento dos inquiridos

Alojamento	Nº indivíduos	Percentagem
Hotel de golfe	19	19%
Hotel	72	71%
Outro	8	8%
Hostel	2	2%
Total	101	

Fonte: Tabela nossa

Tabela 24-Número de campos que os inquiridos jogaram

Nº de campos de golfe	Nº de frequência	Percentagem
1	6	6%
2	5	5%
3	31	31%
4	23	23%
5	23	23%
6	4	4%
7	9	9%

Fonte: Tabela nossa

Grupo III – Opinião

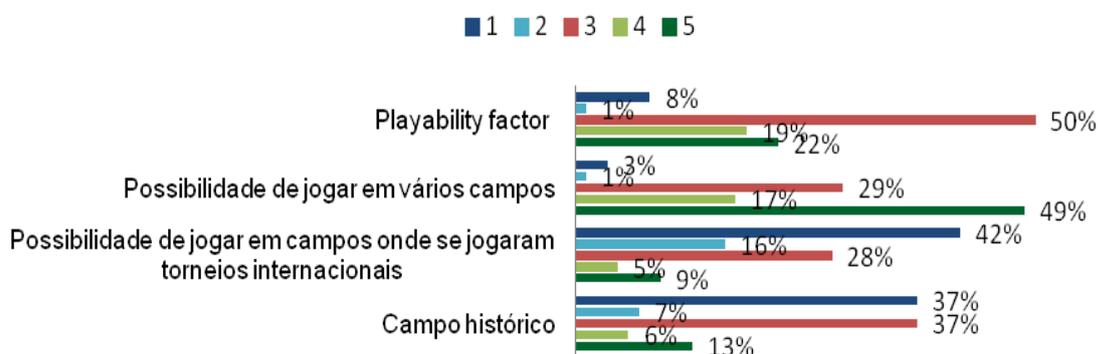


Ilustração 37- Pontos mais importantes nas férias de golfe - campos de golfe.

Ilustração nossa, 2014

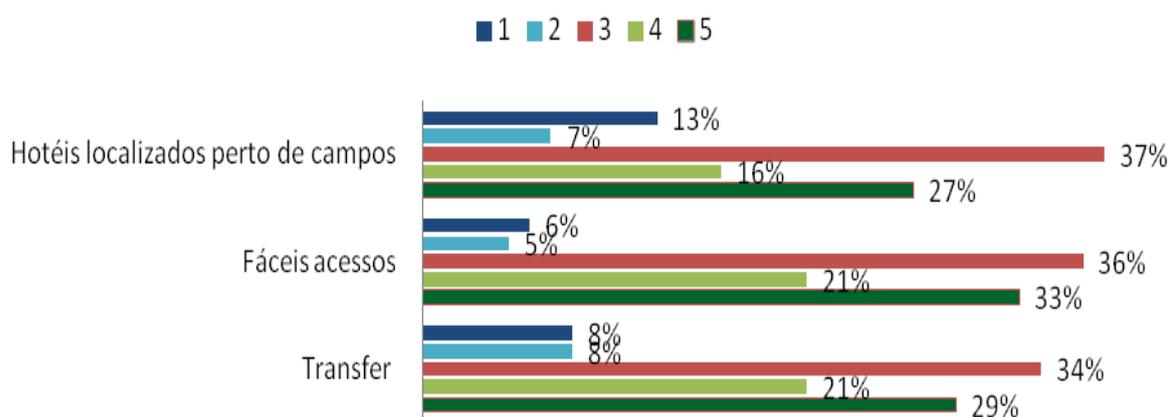


Ilustração 38- Pontos importantes nas férias de golfe – transporte e acessos.

Ilustração nossa, 2014

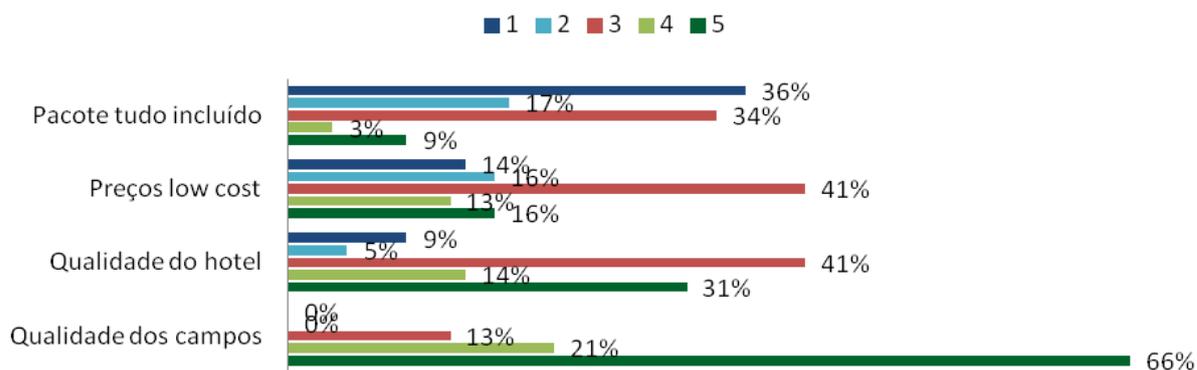


Ilustração 39- Aspectos importantes nas férias de golfe- Preço e qualidade.

Ilustração nossa, 2014

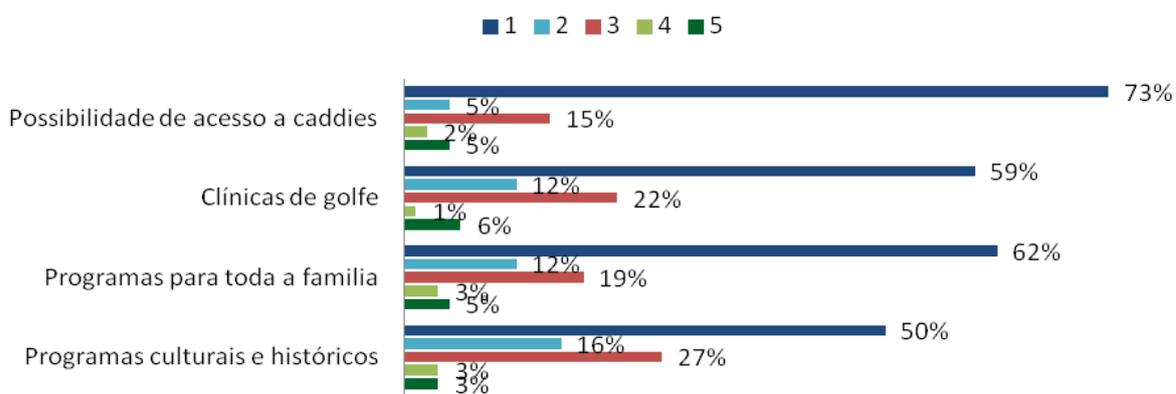


Ilustração 40 – Aspectos importantes nas férias de golfe- Serviços complementares

Ilustração nossa, 2014

APÊNDICE E

Entrevista ao secretário-geral da FPG

Entidade:	Federação Portuguesa de Golfe (FPG)
Secretário-geral	Miguel Franco de Sousa

1. Turismo de golfe em Portugal

1.1. Em que aspetos a FPG está inserida no turismo interno e externo? E se existe alguma ligação entre a Federação e o Turismo de Portugal?

Na primeira pergunta é difícil ou não devíamos associar o que é componente da indústria económica e desportiva. O golfe por si é uma atividade desportiva que por acaso pode alavancar o turismo.

Quanto mais e melhores jogadores tivermos no nosso país mas vai contribuir para o nome e comunicação deste como destino de golfe. Por exemplo no caso do Ricardo Santos e o Filipe Lima, cada vez que aparecem, os comentadores falam logo da qualidade dos campos em Portugal, da comida, dos vinhos, do Portugal Masters...portanto dá logo uma referência a nossa oferta a nível do turismo.

Infelizmente não existe nenhuma relação estratégica entre os *players* do desporto (FPG) e do turismo nem da indústria portanto cada um está a trabalhar individualmente. Isso tem feito que não tenha havido uma estratégia para o turismo de golfe em que integre todas as vontades dos diferentes mecanismos (desporto, turismo e a indústria) em Portugal.

E isso faz com que os resultados estejam a vista, temos alguns *resorts* de reconhecimento internacional que atraem vários turistas, como o caso do Algarve. A composição das voltas sobretudo em Lisboa é 50% estrangeira, 50% nacional e no Algarve 80% estrangeiros e 20% portugueses, ainda assim existe um potencial de crescimento nestas áreas. Se nós tivéssemos mais praticantes portugueses teríamos de certeza absoluta muito mais turistas a jogar nos campos portugueses. A questão é que quando falamos de turistas não são só turistas estrangeiros, os portugueses também vão consumir restauração, também pagam *green fee*, etc.

E portanto não tem havido essa vontade para fomentar e desenvolver a atividade desportiva para ajudar a indústria. A indústria não tem utilizado as estratégias, que a nosso ver poderia funcionar melhor. Um produto do PENT deveria ter alguém especializado e indicado para essa matéria para desenvolver uma estratégia mais acertada para o golfe.

1.2. A Federação quando candidatou-se a Ryder Cup teve o apoio do Turismo de Portugal?

Sim, tivemos. Foi um apoio financeiro para a construção do campo e do apoio nas garantias que foram dadas para a organização de torneios nos próximos doze anos

1.3. E no caso do campo de golfe do Jamor também nasceu de algum apoio e parceria?

Sim, o campo do Jamor foi uma parceria feita entre o Turismo de Portugal e o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ). Que tem como objetivo o fomento e aumento do número de praticantes nacionais nomeadamente na região de Lisboa. Ao mesmo tempo será um case-study para que possa ser implementado noutras zonas do país.

2. O golfe como desporto em Portugal

2.1. Tem havido uma diminuição significativa de jogadores federados e por sua vez campos com problemas económicos. Quais são as estratégias que a Federação está a utilizar para combater esta situação?

Portugal à semelhança de outros países tem sentido um abandono de praticantes filiados. A nossa taxa de decrescimento é muito menor comparando com a da Europa nos últimos anos mas também a nossa taxa de crescimento foi menor nos outros anos. Somos levados a crer que temos mais praticantes de golfe do que aqueles que estão registados, fazemos esta estimativa porque sabemos que há jogadores que decidiram não serem filiados já que jogam quatro ou cinco vezes por ano, pagam um *green fee* quando isso acontece.

É uma situação que não cumpre com o que se encontra na legislação, os jogadores de golfe tem obrigatoriamente que ter um seguro de responsabilidade civil e acidentes pessoais, ao não estarem federados é necessário contratarem a parte, o que não acontece na realidade.

A Federação em resposta a essa situação de decrescimento tem apostado na formação de novos jogadores através das camadas mais jovens, como o Projeto Drive. Este projeto tem como objetivo trazer novos jogadores mediante às escolas (desporto escolar), um roadshow nacional (ações das modalidade em diferentes centros comerciais) e a formação de professores de Educação Física para que possam dar aulas iniciais nas escolas.

A outra medida é o Centro Desportivo do Jamor, que mantém uma política de preços baixos com objetivo de incentivar a prática do desporto em todas as camadas económicas.

E em conjunto estamos a colaborar com os campos de golfe, em todos os projetos que mencionei convidamos os campos a estarem representes promovendo as suas escolas, os seus preços e as suas condições.

2.2. Existe uma distribuição irregular face a área geográfica onde os campos de golfe estão inseridos, ou seja no Norte há poucos jogadores nacionais e estrangeiros e pelo contrário no Algarve há bastantes. Como é que se explica esta situação, sabendo que o golfe nasceu no Norte do país?

A sua evolução como desporto começou no Norte no entanto deu um grande salto em 1966 quando o Hotel Penina e o campo de golfe abriram, atraindo imensos turistas ao Algarve.

Cada área geográfica tem um perfil de jogadores/turistas associados.

No caso do Norte existem poucos turistas mas bastantes jogadores de golfe, tem um clima menos propício para a modalidade por isso o golfe é algo complementar à viagem.

No centro e na grande área de Lisboa o perfil do turista é muito similar ao anterior. No entanto com um clima mais ameno também surgem turistas com a única finalidade de jogarem golfe.

Nos últimos 25 anos houve um grande desenvolvimento no número de campos de golfe nomeadamente no Algarve. Os turistas visitam-nos em grande afluência e é um dos casos com mais sucesso no nosso país.

O que acontece nas ilhas é que não há ninguém que se desloque à Madeira ou Açores para praticar unicamente golfe. Tanto num caso como no outro é necessário ter um mercado nacional e local bastante desenvolvido. Algo que está a ser bem trabalhado pelo Turismo dos Açores, todos os anos é disputado o Expresso BPI nas ilhas açorianas levando em média 40 jogadores que “consomem” passagens aéreas, hotel, green fee, refeições, etc...É também o caso do *Ladies Cup*, estes investimentos fazem toda a diferença para as regiões atraindo novos clientes.

3. Opinião

3.1. **O que acha que devemos melhorar para atrair mais turistas e tornar o nosso país mais competitivo na área do turismo de golfe?**

A primeira coisa que se devia fazer era uma revisão total do IVA aplicada aos campos de golfe e restauração. Um campo de golfe que seja de sua propriedade como por exemplo o Lisbon Sport Club não tem que cobrar IVA já o Belas Clube de Campo cobra porque o clube de golfe (sem fins lucrativos) não gere o campo mas sim a empresa Planbelas. Uma revisão seria fundamental, no caso dos turistas, estamos a perder mercado para destinos fiscalmente mais atrativos, como Turquia e Chipre.

Além disso devíamos ter uma área de formação pela parte dos campos de golfe, a grande maioria não tem equipas de jovens e/ou academias. Nos 160 clubes em Portugal, desses talvez 15 fazem um trabalho serio com jovens, o que é claramente muito pouco.

E na opinião pessoal, os campos de golfe deveriam abrir mais as portas, segmentar mais os seus produtos. Nós não podemos continuar a querer que as pessoas gastem 1000€/ano independentemente de vezes no número de vezes que jogam. Temos que perceber que há cada vez mais pessoas com dificuldades, o poder de compra é menor e naturalmente nem toda a gente está disponível a pagar um green fee anual muito elevado. É muito importante segmentar a oferta de maneira que encaixe com as possibilidades dos novos possíveis jogadores.

APÊNDICE F

Entrevista ao gestor do produto do Turismo de Lisboa

Entidade:	Turismo de Lisboa
Gestor Produto	Miguel Gonzaga

1. Turismo em Lisboa

1.1. A que se deve o aumento de turistas em Lisboa?

Deve-se aos diversos fatores da conjuntura externa mas sem dúvida também devido á estratégia que tem sido adotada para a promoção internacional pelas entidades competentes.

1.2. Em que estado se encontra o turismo de golfe na região de Lisboa?

Numa fase de afirmação internacional uma vez que a marca Lisboa Golf Coast devem ainda conquistar notoriedade nos mercados principais deste produto.

2. A sua importância e estratégias utilizadas

2.1. Qual a importância do turismo de golfe para a região de Lisboa e para a economia?

Sendo um produto de grande valor acrescentado tem um peso considerável no panorama turístico na região de Lisboa. Poderá consultar as estatísticas que existem.

2.2. Que estratégias são utilizadas para aumentar o número de golfistas estrangeiros?

Parcerias com operadores, realização de fam e press trips, ações de publicidade e apoio á promoção de eventos que se realizam na área de Lisboa.

2.3. O Turismo de Lisboa tem alguma relação com as entidades: Federação Portuguesa de Golfe, outras regiões do país (Turismo do Oeste, Turismo do Norte, Turismo do Algarve, Turismo da Madeira, Turismo dos Açores...) e com campos de golfe? Se sim, em que medida?

Sim, tem relações com todas essas entidades. A promoção internacional é feita em conjunto sob a marca Portugal e por vezes em separado, dependendo dos mercados em questão e onde Lisboa já adquiriu mais notoriedade.

3. Opinião

3.1. Como podemos atrair mais turistas e tornar Lisboa mais competitiva na área do turismo de golfe?

Investindo sempre na promoção externa para deste modo aumentar a notoriedade de Lisboa e captando mais eventos internacionais.

3.2. Ao seu entender, qual será a situação do turismo em Lisboa daqui a 5 anos? Esperamos uma continuação de crescimento que embora mais moderado deverá ser sustentável.

APÊNDICE G

Entrevista ao diretor de campo de golfe da Penina

Campo de golfe:	Sir Henry Cotton Championship Course
Diretor do campo:	Sr. Leonel Rio

1. Turismo de golfe em Portugal

1.1. Qual o número medio de jogadores (nacionais e estrangeiros) na época alta e baixa? E como é que o Hotel, neste caso Penina Hotel & Golf Resort, contribui para esse número de jogadores?

Esta resposta é do foro confidencial, não pode ser respondida.

1.2. O Sir Henry Cotton Championship Course recebe mais jogadores nacionais (incluído sócios) ou jogadores estrangeiros?

Recebe mais jogadores estrangeiros.

1.3. Quais as nacionalidades dos jogadores que visitam o campo de golfe?

A maioria é proveniente de Inglaterra.

1.4. Em que meses recebem mais turistas? E qual o seu perfil?

Meses de Outubro/Março (só golfistas) outros Julho/Agosto.

2. A sua importância e estratégias utilizadas

2.1. Qual é a importância do golfe para a região do Algarve e por turismo de Portugal?

Muito importante para o fluxo Turístico quer no Inverno quer no Verão. Movimento tudo, desde o aluguer de carros, restaurantes, hotéis, aldeamentos etc.

2.2. Com a diminuição de jogadores federados nos últimos anos, que estratégias de marketing utilizam para atrair mais sócios e/ou jogadores externos?

Pertence ao sigilo profissional da empresa, não autorizado a responder.

2.3. Que tipo de estratégias realizam para lidar com a concorrência? Ou consideram os outros campos de golfe de cerca, como por exemplo Onyria Palmares, complementares ao vosso serviço?

Não é possível responder, está dentro do contexto da pergunta anterior.

3. Opinião

3.1. Atualmente em que estado se encontra o golfe português tendo em consideração a conjuntura económica em que se encontra o nosso país bem como os países emissores de golfistas?

O golfe é um produto que atrai o Turista ao nosso País, em Portugal e para os Portugueses não tem muita expressão, temos cerca de 12000 a 15000 jogadores o que é muito pouco. Medidas tomadas para aumento do IVA não encorajam a vinda de Turistas, assim como o incentivo de Nacionais a iniciarem a prática deste fabuloso desporto.

3.2. Que aspetos mudaria para melhorar as condições e tornar Portugal mais competitivo?

Baixava o IVA do Golfe para o que foi anteriormente 16% em lugar dos atuais 23%. Não cobrava taxas na Via do Infante. Promover através do Turismo de Portugal no estrangeiro, pois o golfe pode ser jogado no nosso País todo o ano ao contrário de outros países da Europa.

APÊNDICE H

Entrevista a Diretora de Vendas e Marketing dos *Azores Golf Islands*

Campo:	Campo de golfe da Batalha e Campo de Golfe das Furnas Azores Golf Islands
Diretora Sales & Marketing:	Dra. Pilar Melo Antunes

1. Caracterização dos jogadores

1.1. Qual o número médio de jogadores (nacionais e estrangeiros) na época alta e baixa?

No golf não falamos em número médio de jogadores e sim em número médio de voltas de golf.

No nosso caso, a maior parte das voltas são nos meses de Março a Maio, com 25% das voltas e o período de Setembro a Novembro com 38% das voltas. Os nossos campos em 2013 obtiveram 20694 voltas

1.2. Quais as nacionalidades dos jogadores que visitam o campo de golfe?

Iremos indicar as nacionalidades TOP 6: Alemanha, Canadá, Suécia, Finlândia, Holanda e USA.

1.3. Em que meses recebem mais turistas? E qual o seu perfil?

Recebemos mais turistas entre Março a Abril e Setembro a Novembro. Os nossos clientes são normalmente jogadores com mais de 55 anos, vem em pequenos grupos com o profissional ou em casais. Normalmente tem handicaps mais altos.

2. Estratégias

2.1. Com a diminuição de jogadores federados nos últimos anos, que estratégias de marketing utilizam para atrair mais sócios e/ou jogadores externos?

Desenvolvemos um pacote chamado Golfe para Todos. O objetivo é tentar desmistificar que o golfe é um desporto para poucos. Este pacote inclui aulas e green fees para além de preços especiais na aquisição/ aluguer de equipamento e utilização das áreas de prática. O objetivo é despertar o interesse das pessoas da modalidade e estas a partir daí entusiasmarem-se e tornarem-se sócias no clube local e passarem a ser federados. O retorno que obtivemos desde 2010 foi de novos praticantes.

Para além disso foi desenvolvido um Programa com Professores de Educação Física, onde estes aderiram à modalidade e eles próprios tornaram-se embaixadores da modalidade.

2.2. Que tipo de estratégias realizam para lidar com a concorrência? Ou consideram o campo das Furnas complementar ao vosso serviço?

Na Ilha de São Miguel não temos concorrência porque os dois campos são nossos. O campo mais próximo de nós é o Campo de Golfe da Ilha Terceira que fica a 25 minutos de voo. Como temos um acordo entre os nossos campos, os sócios de São Miguel e da Terceira podem jogar cá e lá com os mesmos preços. Olhamos para o Campo de Golf da Ilha Terceira como um parceiro estratégico para o desenvolvimento do golf como modalidade desportiva e como mais um excelente campo da oferta Azores Golf Islands para aqueles que não nos conhecem.

2.3. Mais uma vez, este ano receberam o evento Açores Ladies Open. Como é que se preparam para este evento e qual a sua importância para a ilha de São Miguel?

O Campo de Golf da Batalha é um campo de competição, palco dos mais variados torneios ao longo dos últimos anos. Como as várias edições do Sata Open, O Açores Senior Open do European Senior Tour, o Azoren Pro Am, e várias competições Portuguesas entre outros. Temos uma “máquina muito oleada” e preparada para estes eventos. A equipa da manutenção é muito experiente e cumpre integralmente as especificações dadas pelos clientes. Orgulha-nos muito o aspeto da manutenção dos campos, por ser sempre relevado e agraciado por parte dos jogadores.

3. Indústria do golfe

3.1. Qual é a importância do golfe para a região dos Açores e para o turismo em Portugal?

Como referimos anteriormente a época que recebemos mais jogadores é exatamente entre Março e Maio e Setembro e Novembro que são meses de menos procura como destino de férias. Assim conseguimos estimular uma procura extra do destino quando os operadores tradicionais estão focados no Verão. É uma forma de atenuar a sazonalidade.

3.2. Atualmente em que estado se encontra o golfe português tendo em consideração a conjuntura económica em que se encontra o nosso país bem como os países emissores de golfistas?

A nossa realidade Açoriana é muito diferente do mercado continental pelo que não nos poderemos pronunciar. O que fazemos cá é tentar aumentar a base de novos praticantes, e temos um grande apoio do Governo dos Açores.

A marca Portugal como destino de golfe é muito bem quista no estrangeiro. Os estrangeiros conhecem os campos do Algarve e de Lisboa. Agora começam a descobrir outros sítios em Portugal. Portugal representa segurança, boa cerveja, boa comida, pessoas queridas

excelente clima e campos de golf excepcionais. A concorrência é que é enorme.

3.3. Que aspetos mudaria para melhorar as condições e tornar Portugal mais competitivo?

Mais ligações aéreas e transportes.

Muito obrigada

Filipa Andrade

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A** - Reportagem Jornal Expresso “Golfe, um “oásis” no inverno algarvio”
- Anexo B** - Gráfico - países destinos e importância relativa

ANEXO A

Reportagem Jornal Expresso “Golfe, um “oásis” no inverno algarvio”

Reportagem Expresso, 8 de março de 2014

Textos: Conceição Antunes – Golfe, um “oásis” no inverno algarvio

Os 38 campos do Algarve geraram 1 milhão e 8 mil voltas e em 2014 prevê-se novo aumento. Mas têm concorrentes poderosos.

É difícil de arrumar o carro junto ao campo Old Course, em Vilamoura, que nesta altura tem a ocupação em alta. “O golfe é um pequeno oásis na sazonalidade do Algarve, continua a ser uma das alavancas do turismo no inverno” nota Romeu Gonçalves, diretor deste campo da Oceânico, proprietária de sete campos em Vilamoura e Silves, que no seu conjunto geraram 220 mil voltas em 2013.

No Algarve, a época alta do golfe são sobretudo os meses de março, Abril, Maio, Outubro e Novembro. À exceção de 2009, "um ano terrível, em que sofremos bastante com a crise em Inglaterra e na Irlanda", os resultados têm estabilizado e em 2013 entraram em curva de crescimento. "Ainda não chegamos aos valores de 2007 e 2008", sabemos que vai levar tempo.

Os 38 campos de golfe do Algarve geraram em 2013 um milhão e oito mil voltas. Tivemos sorte com a "Primavera Árabe, que empurrou muita gente para aqui, porque fecharam as portas no Norte de África", refere Christopher Stilwell, administrador de golfe da Oceânico e presidente da associação Algarve Golf. Para 2014, as perspetivas voltam a ser animadoras. "Tenho esperança que o golfe vai correr bem, prevê-se um bom ano no Algarve. Mercados emissores como Reino Unido, Alemanha ou Escandinávia estão a crescer, e vários outros países dão sinais de recuperação". Frisa que nem tudo são rosas, e que o golfe no Algarve enfrenta a concorrência acesa de destinos como Turquia, Tunísia, Marrocos ou Sul de Espanha – e apesar do reforço de voos no inverno, a “grande falha” ainda está na falta de ligações diretas para Alemanha, Holanda ou Escandinávia, algo que poderia ter aqui um multiplicador. A subida do IVA foi outro revés para o golfe no Algarve, “quando na Turquia esta taxa é zero”, lembra Stilwell. “Tivemos de assumir grande parte do IVA. Os clientes do norte da Europa não olham só para Portugal e se carregássemos com mais de 17% no preço iriam para outro sítio”: Defendendo que “o Governo devia criar incentivos para este negócio de exportação”, o presidente da Algarve Golf sublinha que “em tempo de crise, tem sido feito um esforço monumental em manter a qualidade dos nossos campos, e foi a única maneira de sobreviver.

ANEXO B

Gráfico - países destinos e importância relativa

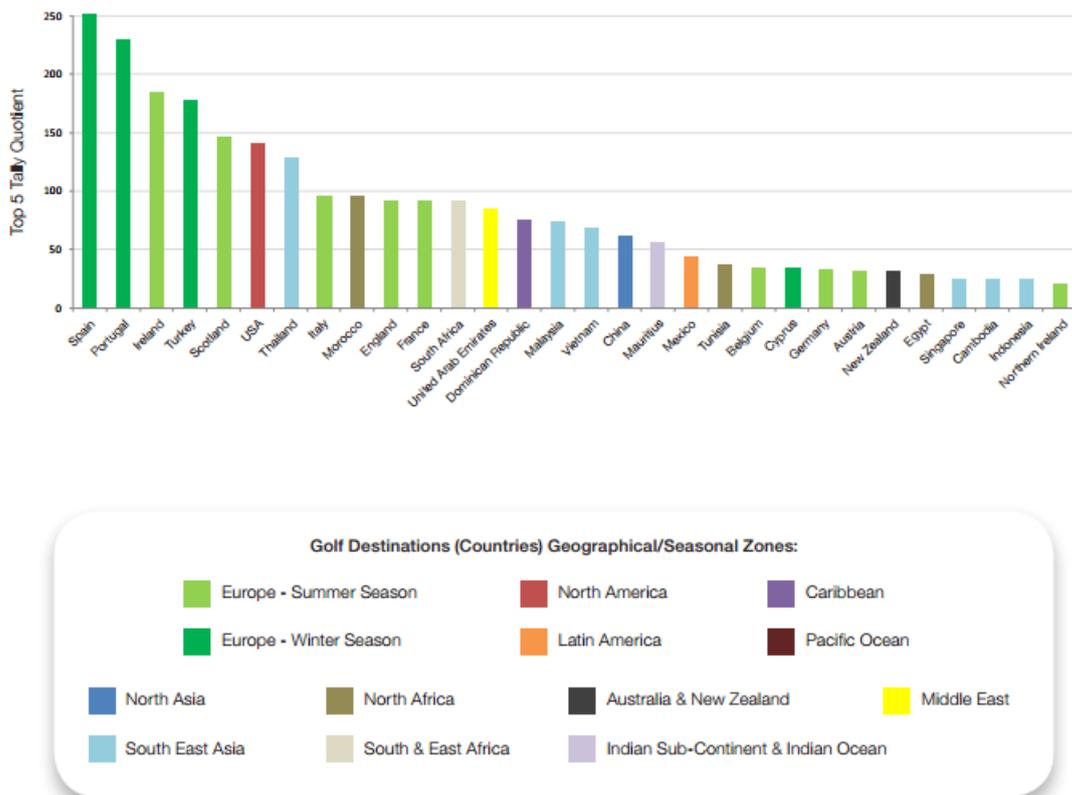


Ilustração 41- Gráfico, países destinos e importância relativa

(IAGTO, 2013)