

10 PRODUTOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM PORTUGAL

# TURISMO DE PORTUGAL

## GOLFE

# 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal

## GOLFE

Estudo realizado por  
THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.)  
para o Turismo de Portugal, ip  
[www.thr.es](http://www.thr.es)

# Índice

## A. Oportunidades e requisitos do mercado

1. O mercado .....	9
2. Perfil do consumidor .....	13
3. Os destinos concorrentes.....	14
4. A negociação .....	15
5. Oportunidades.....	18
6. Requisitos do sector.....	19

## B. A capacidade competitiva de Portugal

1. Os recursos disponíveis.....	23
2. Forças, debilidades e ameaças.....	30
3. Potencial da capacidade competitiva .....	32

## C. O modelo de negócio

1. <i>Targeting</i> .....	39
2. O sistema de valor .....	42
3. A produção de valor .....	51
4. <i>Clienting</i> .....	53

## D. Estratégia de desenvolvimento

1. Localização geográfica .....	59
2. Fases de desenvolvimento .....	60
3. Reforço da competitividade .....	62

Tendo por base a análise das grandes tendências da procura internacional, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) definiu 10 produtos seleccionados em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, bem como da aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística.

Esses 10 produtos turísticos estratégicos são:

- > Sol e Mar
- > Turismo de Natureza
- > Turismo Náutico
- > *Resorts* Integrados e Turismo Residencial
- > Turismo de Negócios
- > Golfe
- > Gastronomia e Vinhos
- > Saúde e Bem-Estar
- > *Touring* Cultural e Paisagístico
- > *City Breaks*

Os estudos que agora se publicam representam, assim, o ponto de partida para um trabalho sistemático de criação de novas propostas de consumo e para a definição de novos modelos de cooperação entre os Destinos Turísticos, o Turismo de Portugal, ip e as Empresas. Nessa medida, estes estudos pretendem dar início a um debate construtivo que conduza à adopção das melhores práticas para desenvolvimento do Turismo em Portugal.

## FICHA TÉCNICA

**Estudo realizado por:** THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, ip

**Edição:** Turismo de Portugal, ip

**Design:** Filipa Pias

**Paginação:** mac it - agência de comunicação

**Fotografia:** João Paulo, Jonh Copland

**Acompanhamento de impressão:** Caixa Alta

**Impressão:** Fernandes & Terceiro, Lda.

**Depósito legal nº:** 250627/06

© Turismo de Portugal, ip

Lisboa, 2006



# A

oportunidades e requisitos  
do mercado



## 1. O MERCADO

### > Definição

Definição do sector de *Golf Travel*

Motivação principal	Mercados
Praticar golfe em vários campos diferentes do habitual	<p><b>Golfe, <i>Sun &amp; Fun</i></b></p> <p>&gt; experiência ocorre em destinos de sol e praia com uma variada oferta de campos, alojamento de 4 a 5 estrelas e actividades complementares. Por exemplo: viagens de golfe à Costa do Sol. Nota: Representa cerca de 70% do total de viagens de golfe.</p>
Jogar golfe + Entretenimento	<p><b>Golfe &amp; <i>Exotic</i></b></p> <p>&gt; 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 Egipto. Nota: Representa cerca de 8% do total de viagens de golfe.</p> <p><b>Golfe &amp; <i>Prestígio</i></b></p> <p>&gt; 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. Nota: Representa cerca de 22% do total de viagens de golfe.</p>

### > Volume e evolução

#### **Um mercado de 1 milhão de viagens internacionais por ano na Europa**

A procura primária de viagens internacionais de Golfe, i.e., aquela para a qual este é o principal motivo da viagem, é composta por 1 milhão de viagens de uma ou mais noites de duração. Este mercado representa, aproximadamente, 0,40% do total das viagens de lazer realizadas pelos turistas europeus.

#### **Um mercado que cresce a um ritmo de 7% ao ano**

De acordo com as estimativas de peritos e profissionais do sector turístico entrevistados no neste estudo, o mercado do *golf travel* cresce a um ritmo de 7% ao ano.

Seguindo essa tendência, o volume do mercado quase duplicará em 10 anos, alcançando os 2 milhões de viagens.



### Reino Unido, Alemanha e Suécia são os principais mercados emissores de *golf travel*

O Reino Unido e Alemanha são os principais mercados emissores de *golf travel*, ambos com quase 500 mil viagens em 2004, concentrando juntos mais de 50% do total de viagens de golfe realizadas pelos europeus.

Em termos relativos, a Suécia é o país que apresenta a maior taxa de consumidores de golfe *travel*, com o total de 1,6% do total das viagens realizadas pelos cidadãos deste país ao estrangeiro.

QUADRO 1 - Viagens de golfe ao estrangeiro, por mercado emissor. Ano 2004

Mercado emissor	Total de viagens (em milhares)	% sobre o total viagens de golfe	Viagens de golfe (em milhares)	% sobre o total de viagens de golfe
<b>Europa</b>	<b>245,000</b>	<b>0,40%</b>	<b>1.000</b>	<b>100%</b>
Reino Unido	39.349	0,60%	253	25,3%
Alemanha	51.685	0,40%	229	22,9%
Suécia	12.580	1,60%	199	19,9%
França	18.493	0,50%	91	9,1%

Fonte: IPK, IAGTO, European Golf Association; estimativas próprias THR

### Uma importante procura secundária

A **procura secundária de golfe** corresponde aos turistas que viajam por outras motivações e, ocasionalmente, praticam golfe no destino. De acordo com os dados do European Travel Monitor (IPK), cerca de 1,2 milhões dessas viagens incluem a prática ocasional do golfe.

#### > Gasto

#### O gasto médio por pessoa é elevado: €260 diários

O gasto total que realiza o *golf traveler* divide-se nas seguintes proporções:

- > Alojamento, 20%
- > Refeições, 18%
- > Serviços em campos de golfe, 13%
- > Compras e lazer, 18%
- > Voos, 13%
- > Aluguer de carro, 8%
- > Outros gastos no destino, 10%

Segundo a opinião de operadores turísticos e peritos, o gasto diário por pessoa pode variar entre 100 e 600 € (excluindo o transporte para o destino). A grande variação no gasto é devido a factores como: categoria de alojamento, prestígio do campo de golfe, grau de sofisticação dos serviços complementares, etc; o que significa

que os pacotes de 'Golfe & Prestígio' podem ser entre 2 e 6 vezes mais caros do que os de 'Golfe, Sun & Fun', tal como ilustram os exemplos seguintes:

QUADRO 2 - Comparação do preço entre uma viagem de 'golfe & prestígio' e 'golfe, sun & fun' em Espanha.

País/Cluster	Duração	Conteúdo	Preço
Espanha/ Costa do Sol: Marbella, Málaga	6 noites/ 5 voltas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pequeno-almoço completo diário</li> <li>&gt; Hotel 5* Luxo</li> <li>&gt; Golfe em 5 campos de classe mundial: Marbella Club, A Reserva, Sotogrande, San Roque Old, e Valderrama</li> <li>&gt; Green fees preparados para as 5 voltas</li> <li>&gt; Uso de mini bus</li> <li>&gt; Pick up no aeroporto</li> </ul>	€ 2.595 Preço médio pessoa/dia: € 432
Espanha/ Costa do Sol: Marbella, Málaga	8 dias/ 7 noites	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pequeno-almoço diário</li> <li>&gt; Hotel de 3*</li> <li>&gt; Green fees e starting times preparados para 1 volta em cada campo (Sotogrande, San Roque, Valderrama, Alcaidesa Links, A Quinta e Almenara)</li> <li>&gt; Carro de aluguer</li> <li>&gt; Pick up no aeroporto</li> </ul>	€ 1.845 Preço médio pessoa/dia: € 263

QUADRO 3 - Comparação do preço entre uma viagem de 'golfe & prestígio' e 'golfe, sun & fun' em Itália.

Itália Pescara	8 noites/ 7 voltas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pequeno-almoço buffet diário, 4 refeições no clube</li> <li>&gt; Hotel de 4*, quartos duplos</li> <li>&gt; Green fees para 4 dias no clube</li> <li>&gt; Acompanhamento</li> </ul>	€ 610 Preço médio pessoa/dia: €101
Itália Lombardia	6 dias/ 5 noites	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pequeno-almoço buffet diário</li> <li>&gt; Hotel de luxo</li> <li>&gt; Green fees com os starting times confirmados nos 5 campos: Circolo Golfe Villa d'Este, Golfe Club Monticello, Golfe Club Carimate, Golfe Club a Pinetina, Menaggio e Cadenabbia.</li> <li>&gt; Pick up no aeroporto</li> <li>&gt; Opção de escolher o transporte local c/ s/ acompanhamento</li> </ul>	€ 3.375 Preço médio pessoa/dia: € 560



### > Potencial de compra

#### Espanha e Itália: os mercados com maior intenção de compra de viagens de golfe

Com o propósito de conhecer a intenção de compra de viagens de golfe realizou-se, em Janeiro de 2006, um inquérito aos consumidores nos principais países europeus emissores de turismo. Os resultados indicam que a Espanha e Itália são os mercados cujos consumidores mostram uma intenção maior em realizar este tipo de viagens, ainda que em termos quantitativos não sejam os mercados mais importantes.

QUADRO 4 - Intenção de realizar viagens de golfe nos próximos 3 anos, por país emissor.

País emissor	Sim, com certeza	Sim, provavelmente	Ainda não sei	Não, com certeza
Espanha	7,0%	17,3%	24,3%	51,5%
Itália	5,9%	16,2%	16,5%	61,4%
França	6,3%	13,0%	28,0%	52,7%
Holanda	3,2%	10,8%	13,6%	72,5%
Reino Unido	2,6%	11,3%	19,9%	66,2%
Alemanha	3,0%	10,0%	29,1%	57,9%

Fonte: Inquérito aos consumidores nos principais mercados europeus, Janeiro 2006

**Contudo, convém analisar com precaução estes dados** pois não correspondem aos do quadro 1 (viagens de golfe ao estrangeiro por mercado emissor). Esta aparente contradição explica-se porque os consumidores de mercados emissores turisticamente mais maduros, como por exemplo a Espanha e Itália, tendem a uma maior dispersão e imprecisão na declaração dos seus hábitos de consumo turístico, especialmente no que se refere à motivação principal das suas viagens.

Em qualquer caso, os resultados deste inquérito ilustram uma relativamente fraca intenção dos consumidores em geral em realizar uma viagem de golfe no futuro, demonstrando que o golfe é ainda considerado um desporto elitista praticado por um público muito específico.

Assim, devido a factores como o aumento do nível cultural e de rendimentos da população europeia, e consequentemente uma maior necessidade de obter 'status', estima-se que haja uma maior procura de viagens de golfe no futuro.

## 2. PERFIL DO CONSUMIDOR

O perfil do consumidor de viagens de golfe que se apresenta no quadro seguinte é o resultado de entrevistas exaustivas realizadas a peritos e operadores turísticos dos principais mercados europeus, em Dezembro de 2005, exclusivamente para este estudo.

Âmbito	Perfil e hábitos dos consumidores europeus que realizam viagens de golfe
<b>Perfil socio-demográfico</b>	<p><b>Quem são?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pessoas de 40 e + anos</li> <li>&gt; Maioritariamente homens</li> <li>&gt; Nível de instrução elevado</li> <li>&gt; Nível socio-económico médio-alto</li> </ul>
<b>Hábitos de informação</b>	<p><b>Informam-se através de que meios?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Imprensa especializada</li> <li>&gt; Internet</li> <li>&gt; Informação interpessoal</li> <li>&gt; Agências de viagens especializadas</li> <li>&gt; Clubes de golfe</li> </ul>
<b>Hábitos de compra</b>	<p><b>O que compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pacotes completos: voos + alojamento + transfers + <i>green fees</i></li> <li>&gt; Pacotes por medida</li> </ul> <p><b>Onde compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Agências de viagens especializadas</li> <li>&gt; Internet</li> </ul> <p><b>Quando compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 3 semanas a 1 mês de antecipação</li> <li>&gt; 2 a 6 meses de antecipação</li> <li>&gt; Compras de última hora</li> </ul> <p><b>Que tipo de alojamento compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hotéis com campos de golfe integrados</li> <li>&gt; Hotéis de 4 a 5 estrelas</li> </ul> <p><b>Que tipo de transporte escolhem?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avião para chegar ao destino</li> <li>&gt; Carro de aluguer</li> </ul> <p><b>Para que período do ano compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Outono e Primavera</li> <li>&gt; No Verão jogam em clubes locais</li> <li>&gt; Holandeses: também viajam durante o Inverno</li> </ul> <p><b>Para quem compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Casais (sendo apenas o homem que joga golfe)</li> </ul> <p><b>Quantas vezes por ano compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 1 a 3 vezes por ano</li> </ul>
<b>Hábitos de uso</b>	<p><b>Que actividades realizam?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gastronomia</li> <li>&gt; Compras</li> <li>&gt; Actividades ao ar livre</li> <li>&gt; Competições, torneios</li> <li>&gt; Socializar</li> <li>&gt; Saídas nocturnas</li> <li>&gt; Visitas culturais</li> <li>&gt; Descansar e interagir com a natureza</li> <li>&gt; Manter-se saudável</li> </ul>

Fonte: IAGTO

### 3. OS DESTINOS CONCORRENTES

A nível global, muitos destinos têm ofertas de golfe de qualidade, competindo entre si a fim de atrair praticantes dos mais variados níveis e motivações.

Portugal, com a sua oferta actual de *golf travel*, compete com destinos que têm uma oferta turística idêntica e que atraem um tipo de procura similar e localizada nos mesmos mercados emissores. Deste modo, pode dizer-se que os destinos mediterrâneos que oferecem 'Golfe, Sun & Fun' pertencem ao *competitive set* primário de Portugal, ou seja, representam mais concorrência.

Os destinos que oferecem 'Golfe & Prestígio' e 'Golfe & Exotic' são considerados como o *competitive set* expandido de Portugal, por terem ofertas de *golf travel* com aspectos muito diferentes da oferta portuguesa.

Destinos *long haul*, como EUA (Florida, Califórnia) não formam parte do *competitive set* de Portugal pois, apesar de serem *benchmarks* no sector do *golf travel*, o volume de viagens dos europeus para esses destinos é inferior a 5%.

Para identificar os destinos concorrentes de Portugal no sector de *golf travel* realizou-se uma consulta aos consumidores, nos principais mercados emissores europeus. Os resultados desta consulta, retirados os países que concorrem mais directamente com Portugal, ilustram-se no quadro abaixo:

QUADRO 5 - Os melhores destinos de golfe segundo os consumidores, Janeiro 2006

Holandeses	%	Britânicos	%	Franceses	%	Espanhóis	%	Alemães	%	Italianos	%
Portugal	20,3	Espanha	33,3	Espanha	8,1	Espanha	10,1	Espanha	19,8	R. Unido	42,0
França	15,2	Portugal	28,3	França	8,1	França	5,6	Portugal	4,1	Espanha	4,0
Espanha	14,5	França	4,2	Portugal	4,0	Portugal	3,4	França	3,7	França	3,4
Itália	3,6			Itália	2,7	Itália	2,2			Itália	1,7
										Portugal	1,1

Legenda: \*Concorrentes directos de Portugal \*Outros destinos

Fonte: Inquérito aos consumidores nos principais mercados europeus, Janeiro 2006

Segundo os resultados da consulta, Portugal apresenta-se como um destino de golfe muito bem posicionado no *golf travel* europeu, especialmente entre os consumidores holandeses, alemães e britânicos.

De acordo com a mesma consulta, pode afirmar-se que a França, Itália, Espanha, Reino Unido, Irlanda, Turquia, Tunísia e Egipto competem, em certa medida, com Portugal. Se considerarmos apenas os países cuja oferta é mais similar à encontrada em Portugal, os concorrentes ficam reduzidos aos 3 primeiros países.

No futuro convém tomar precauções com destinos como a Turquia, Tunísia, Marrocos ou Egipto, uma vez que também desenvolvem a sua respectiva oferta de golfe e outras actividades desportivas e de lazer relacionadas com o 'Sun & Beach & Fun' e apostam numa oferta completa em torno do Sol e Mar, Golfe, Natureza, Saúde e Bem-Estar, etc.

Assim, as estratégias de desenvolvimento a longo prazo dos *clusters* portugueses devem ter em consideração esta concorrência secundária (*competitive set* expandido), uma vez que, seguramente, esta ganhará uma maior importância.

Analisando o quadro abaixo, podemos identificar os principais destinos de *golf travel* por tipo de mercado: 'Golfe, Sun & Fun', 'Golfe & Prestígio' e 'Golfe & Exotic'.

QUADRO 6 - Principais destinos por mercado de *golf travel* a nível internacional

Golfe, Sun & Fun	Golfe & Prestígio	Golfe & Exotic
Espanha	Escócia	Marrocos
Portugal	EUA (Carolina do Sul)	Tunísia
França	Inglaterra	Turquia
Itália	Irlanda	Dubai
EUA (Flórida)		Egipto
		África do Sul
		Grécia
70% do mercado	22% do mercado	8% do mercado

Fonte: IAGTO, European Golfe Association e análise própria THR, 2003

Pode concluir-se que Portugal é um destino identificado fortemente como de Golfe Travel e que a sua imagem está muito ligada ao mercado de 'Golfe, Sun & Fun', tal como os seus concorrentes, Espanha e França.

Além disso, está identificado como um destino de golfe com um certo nível de qualidade, e aumentada a sua oferta no futuro (campos, selos de qualidade, alojamentos de elevada categoria, etc.), poderá também competir numa proporção crescente com destinos de 'Golfe & Prestígio'.

## 4. A NEGOCIAÇÃO

### > Grau de negociação

No mercado do Golfe Travel, o grau de negociação é estimado em 60%. Uma percentagem relativamente elevada que se explica pela necessidade de assegurar a reserva e compra de serviços especificamente ligados aos campos de golfe, que em época alta registam altos níveis de procura, especialmente de procura estrangeira. No caso de Portugal, e mais precisamente do cluster Madeira, o grau de negociação alcança os 80%, pois as empresas locais do sector, sendo pequenas, têm uma capacidade limitada para alcançar os mercados emissores principais de forma directa e eficaz.

### > Key Players

#### Mais de 300 operadores turísticos negociam o Golf Travel

Os jogadores de golfe compram as suas viagens através de:

- > Operadores turísticos de interesse genérico: comercializam uma grande variedade de pacotes para diferentes destinos. A percentagem de pacotes de *golf travel* nas suas vendas é relativamente baixa.
- > Operadores turísticos, especializados em *golf travel*: comercializam apenas pacotes de golfe. Algumas ofertas complementam-se com outras actividades de interesse especial: *wellness*, *tours* de gastronomia & vinho, *tours* culturais, etc.

Os operadores turísticos especializados que comercializam golfe travel no mundo são mais de 300, dos quais 240 pertencem à IAGTO (Internacional Association of Golf Tour Operators) e comercializam 38 destinos.

No quadro seguinte identificam-se os principais operadores turísticos que comercializam *golfe travel* na Europa:

### Key players na Europa

Reino Unido		
> 1st Tee Golfeing Holidays	> French Golfe Holidays	> Driveline Golfe
> 3D Golfe	> Golfe Amigos	> Eagle Golfe Tours
> A Golfeing Experience	> Golfe Escapes Ltd	> The Golfe Travel Club
> A1 Holiday Break	> Golfe Groups Direct (Serenity Golfe)	> Whole World Golfe Travel
> Action Travel	> Golfe Holidays Abroad	> World Sky Golfe
> Algarve Select	> Golfe	> Your Golfe Challenge
> Alternative Travel & Holidays	> Options	> Lotus Supertravel
> Asean Explorer	> GolfePlanet Holidays	> Momentum Golfe Italia
> Barwell Leisure	> Indigo Golfe	> Par 4 The Course
> Eagle Golfe Holidays	> INTA Group	> Premier Iberian
> Bryan Somers Travel	> Leisure Link Golfe Holidays International	> Select World Golfe
> Chaka Travel		> Supertravel in association with BA
> Exclusive Golfe Tours		
Alemanha		
> Blue Ridge Golfe Tours	> Golfe Tours St. Andrews	> Mulligan Tours
> DERTOUR GmbH & Co KG Emil	> Hayes Golfereisen	> Nova Reisen
> Explorer Fernreisen	> Junker Reisen GmbH	> Prestige Resorts GmbH
> F+B Golfereisen International	> Karawane Reisen	> ProGolfe-Reisen GmbH
> Fairtime Touristik GmbH	> Lawrence Touristik	> Sareiter Reisen GmbH
> Fairway Golftravel e.K.	> Meier's Weltreisen	> Swing Tours Golfereisen GmbH
> FTI Touristik GmbH		
Espanha		
> Alisgolfe	> Hole in One Golfe y Vacaciones	> Touralp Travel
> Cadigolfe	> Internet Golfe and Hotel rental group	> Viagens Celtic Villa & Golfe
> Golfe Bajo Par		> Viagens Gheisa (Gheisa Tour)
França		
> Copampa Golfe	> Greens du Monde	> Sport Away Voyages
> Golfe'In France	> Le Grand Golfe	
Irlanda		
> Cassidy Golfe	> Killester Travel	> Tom Mannion Travel Worldchoice
> GTEM / Leading Hotels & Resorts	> Spanish Golfe Holidays.com	
Itália		
> Acentro Turismo		
> Golfeing Italy		

Fonte: Internacional Association of Golf Tour Operators - IAGTO

## >Os pacotes de viagens de golfe e preços de referência

As viagens de golfe são comercializadas em pacotes com as mais diversas tipologias:

- > **Classic Golf Resorts:** hotéis de categoria com campos de golfe incluídos que oferecem pacotes de estadia (em regime alojamento, alojamento com pequeno-almoço, alojamento com meia pensão, *all inclusive*) mais *green fees* limitados ou ilimitados para jogar nesses campos;
- > **Stay & Play Golf:** hotéis de categoria que oferecem pacotes de estadia (em regime alojamento, alojamento com pequeno-almoço, alojamento com meia pensão, *all inclusive*) mais *green fees* limitados ou ilimitados para jogar em campos de golfe próximos do hotel;
- > **Cruzeiro de Golfe:** alojamento com pensão completa no cruzeiro, *green fees* em campos de golfe distintos nos destinos do cruzeiro e transfers para os campos;
- > **Taylor Made Packages:** pacotes por medida;
- > etc.

Apresentam-se alguns exemplos:

### Classic Golf Resorts

#### **Almenara Golf Hotel & Spa Costa Del Sol, Spain – 4.5 Star**

Set high on a hill-top surveying the fairways of the Almenara golf course, this luxury base is a popular stop-off with UK golfers. The individual villa-style bedrooms have an exquisite modern design and guests have a state-of-the-art Spa and 27 – holes of golf on site plus a plethora of championship golf locally.

#### **Accommodation Facilities**

Terrace, mini-bar and safe. Outdoor pool, 2 restaurants, 2 bars, Elysium Spa, golf academy and 27 – hole golf course.

**Drive Time:** Gibraltar 20 minutes, Malaga 1 hour.

**On course:** 8 courses within 15 minutes drive, including almenara, La Reserva, San Roque, Sotogrande and Valderrama.

**After Dark:** Sotogrande marina for bars and restaurants (5 mins).

**Free Golf:** Guests of Almenara and Sotogrande receive 2 rounds FREE at Almenara (7nts) and 1 FREE round (3-6nts).

### Stay & Play Golf

#### **Albatros Golf Package 4**

- > 4 noches en el Barceló Albatros 4\* Majorca
- > 3 *green fees* adicionales por persona. Para jugar en 3 campos diferentes\*
- > Todos los días desayuno buffet completo
- > Todos los días cena en el hotel (bebidas excluidas)
- > Coche de alquiler (grupo B) durante toda su estancia\*

#### **Precio del paquete por persona**

Temporada baja:

(Nov, Dic, Ene, Feb, Mar, Abr.)

Doble uso: € 541

Doble: € 473

Los precios incluyen el IVA

Temporada media:

(Mayo, Jun, Oct.)

Doble uso: € 578

Doble: € 510

Temporada alta:

(Julio, Agosto, Sept.)

Doble uso: € 642

Doble: € 574

Los paquetes están sujetos a disponibilidad. Noches extra de 54 – 78 € por persona en doble y de 68 – 92€ en individual. *Greenfees* adicionales a petición. Servicios incluidos en este paquete no disfrutados, asimismo en caso de mal tiempo o fuerza mayor no serán reembolsados.

\* Los campos de golf a jugar son: Real Golf de Bendinat, Golf Son Antem East, Son Tremens Golf

\* Los precios incluyen \_ coche de alquiler (= 1 coche por cada 2 personas)

## Cruzeiros de Golfe

### Costa Europa

#### Salida 18 de Marzo

Barcelona > Málaga > Casablanca > Agadir > Lanzarote > Tenerife > Funchal > Málaga > Savona > Barcelona

#### 11 días en Pensión Completa

Traslados privados a los campos y reserva de salidas en los golf de Mohammedia (Casablanca), Costa Tegueste (Lanzarote), Golf del Sur (Tenerife) y Palheiro Golf (Madeira)

Cabina exterior desde 1.770,00 €

No entanto, não se podem tirar conclusões sobre os preços, uma vez que o preço dos pacotes num mesmo destino varia segundo as múltiplas características do que está incluído.

## 5. OPORTUNIDADES

O *Golf Travel* oferece amplas e atractivas oportunidades, especialmente no mercado de 'Golfe, Sun & Fun' se nos basearmos nas seguintes tendências deste sector:

### > Crescimento do mercado

O golfe é actualmente identificado como um grande negócio a nível mundial: entre 1995 e 2000, o número de jogadores de golfe em todo o mundo registou um aumento de 35 a 56 milhões. O crescente interesse registado nos últimos anos para a realização de viagens de golfe é acompanhado pelo aumento da oferta de campos de elevado nível de qualidade.

Por este motivo, é importante que Portugal desenvolva a sua oferta de *golf travel* tendo em consideração critérios de qualidade, eficiência e rentabilidade.

Neste cenário, Portugal surge com um grande potencial de desenvolvimento. Portugal deve aproveitar as suas condições climáticas favoráveis, o extenso litoral e a actual oferta de campos de golfe de modo a atrair novos segmentos de procura, e assim aumentar a quota de mercado no sector.

Outra fonte de oportunidade para Portugal está relacionada com a tendência para a realização de viagens mais curtas e de maior frequência durante o ano. Portugal, por situar-se no Sul da Europa, conta com melhor clima nos meses de Inverno do que os seus concorrentes do Norte, criando assim condições propícias ao desenvolvimento de ofertas de viagens de golfe na época baixa para o mercado europeu.

### Oportunidades:

- > Posicionar-se como destino de referência num mercado em plena expansão;
- > Beneficiar da atracção do sector para atrair mais investidores estrangeiros;
- > Melhorar a oferta actual e inovar com a previsão do aumento da procura: capacidade de alojamento associada, sofisticação da oferta, etc. para ganhar na competitividade;
- > Ampliar a gama de ofertas com o fim de chegar a um público mais alargado: viajantes de fim-de-semana, famílias, ofertas época baixa para iniciantes, etc.

### > Necessidades emergentes / novos segmentos

O golfe é tradicionalmente praticado por homens, maiores de 40 anos e com um elevado poder de compra, embora nos últimos anos tenham surgido novos segmentos de procura interessados por este tipo de desporto.

Entre estes novos segmentos de procura, o segmento das mulheres merece uma especial atenção: habitualmente viajam com os seus maridos mas tencionam realizar outras actividades como compras, tratamentos de beleza, visitas de interesse, etc. por não encontrar actividades ligadas ao golfe adaptadas a si.

Os jovens e as crianças representam também dois segmentos interessantes mas muito pouco ou nada explorados pelos destinos europeus de golfe.

**Oportunidades:**

- > Identificar e responder às necessidades destes potenciais consumidores de golfe;
- > Desenvolver uma oferta específica para cada um dos novos segmentos;
- > Posicionar-se como um dos destinos precusores em termos de oferta para segmentos emergentes de *Golf Travel*.

## 6. REQUISITOS DO SECTOR

Para poder competir de uma forma eficaz no sector do *golf travel*, Portugal deve cumprir alguns requisitos, que se podem distinguir entre factores básicos, imprescindíveis para estar presente no mercado, e factores chave para ter êxito, que podem constituir um valor diferencial proporcional aos seus concorrentes.

Mesmo assim, os requisitos e a sua relevância podem ser diferentes segundo cada mercado do *golf travel* no qual Portugal quer competir: 'Golfe, *Sun & Fun*,'Golfe & Prestígio'.

No quadro abaixo apresentam-se os requisitos para os mercados de *golf travel* que têm interesse para Portugal.

Requisitos	Golfe, <i>Sun &amp; Fun</i>	Golfe & Prestígio
> Campo de golfe com infra-estruturas e equipamentos conforme standards internacionais	-	-
> Boas condições climáticas	-	-
> <i>Know how</i> na gestão	-	●
> Vida nocturna, lojas com souvenirs, vestuário de golfe e artigos de merchandising	-	-
> Pessoal qualificado	-	●
> Facilidade de reserva e compra de serviços	-	-
> Destino com boas acessibilidades: acordos com companhias aéreas	-	-
> Acessibilidade aos campos	-	-
> Ampla e variada oferta de campos de golfe, de reputação e singular beleza.	●	●
> Instalações, equipamentos e serviços de elevada qualidade	●	-
> Imagem e posicionamento do destino a nível internacional	●	-
> Concentração de campos em determinadas áreas	●	-
> Valor acrescentado com base em factores diferenciadores dos campos: desenho, envolvente, exclusividade, etc.	●	●
> Leque variado de experiências relacionadas com a prática do golfe: escola para crianças, torneios de caridade, etc.	●	-

Legenda: - Factor básico - Factor chave de êxito

Fonte: Avaliação THR & ILM

Muitos dos requisitos necessários para triunfar fazem referência à qualidade, acessibilidade, imagem e reputação dos campos de golfe.

Outros factores chave para que um destino seja competitivo em *golf travel*, e mais especificamente em 'Golfe, *Sun & Fun*', estão relacionados com as condições climáticas e acessibilidade ao destino.





# B

a capacidade competitiva  
de Portugal



## 1. OS RECURSOS DISPONÍVEIS

As regiões do Algarve e de Lisboa concentram a maior parte da oferta de golfe do país.

O golfe é um produto turístico estratégico para o turismo nacional, na medida em que gera anualmente cerca de:

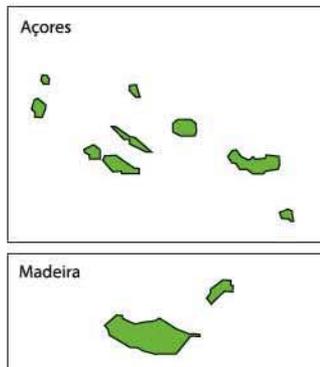
- > 300 mil jogadores
- > 1,4 milhões de voltas de golfe
- > 1,1 milhões de dormidas
- > 1,8 milhões de euros em receitas, representando 1,25% do PIB Nacional e 14% do PIB turístico

O primeiro componente que deve ser considerado para avaliar a capacidade competitiva de Portugal no sector de *golf travel* é a situação actual da sua oferta de campos de golfe. Portugal dispõe actualmente de 70 campos de golfe, espalhados pelo continente e ilhas, alguns encontram-se entre os mais reputados da Europa. O Algarve tem 10 campos no Top 100 europeu.

A variedade de campos de golfe e a forte diferenciação paisagística são os principais factores de diferenciação da oferta de Portugal relativamente aos seus concorrentes. Portugal conta com uma ampla oferta de campos de golfe, que está concentrada nas regiões do Algarve e de Lisboa.

Em Portugal existem 70 campos de golfe distribuídos por 7 regiões da seguinte maneira:

- > Algarve: 45,1%
- > Lisboa (Lisboa e Estoril): 27,4%
- > Porto e Norte: 11,2%
- > Madeira: 4,8%
- > Açores: 4,8%
- > Beiras: 3,2%
- > Alentejo: 3,2%



Nos últimos 10 anos Portugal duplicou o número de campos existentes e esta tendência deverá manter-se nos próximos anos. Os campos têm adquirido uma vertente mais comercial e voltada para os estrangeiros, uma vez que ainda existe um número reduzido de praticantes nacionais. Segundo estimativas dos campos de golfe, existe um número próximo de 1 milhão de voltas jogadas no Algarve, das quais 90% por estrangeiros, e 250 mil em Lisboa devendo a proporção de estrangeiro ser de 60%.

Há actualmente em Portugal cerca de 18 mil jogadores inscritos na Federação e calcula-se que o número total de praticantes ultrapasse os 21 mil.

#### Algarve

> Morgado	> The Old Course	> Benamor
> Gramacho	> Pinhal	> Quinta da Ria
> Vale da Pinta	> Vila Sol	> Quinta de Cima
> Vale de Milho	> Oceano	> Castro Marim
> Salgados	> Royal	> Pinhal
> Balaia	> Quinta do Lago Norte	> Parque da Floresta
> Pine Cliffs	> Quinta do Lago Sul	> Boavista
> Millenium	> Pinheiros Altos	> Palmares
> Victoria	> San Lorenzo	> Penina Resort & Academy
> Laguna	> Colina Verde	> Sir Henry Cotton
> Alto Golfe		

O Algarve é o principal destino de golfe em Portugal com 31 dos 70 campos de golfe nacionais e vários projectos em desenvolvimento, designadamente em Lagos e Vila Real de Santo António. As muitas horas de sol na região, que permitem jogar até tarde, e o clima ameno durante quase todo o ano, fazem da região um destino de golfe conceituado que foi sede do recente Campeonato Mundial de Golfe. O Algarve é um dos maiores destinos de golfe do mundo (cerca de 1 milhão de voltas por ano), com uma beleza natural excepcional: pinhais, lagos, praias de areia branca e uma costa com imponentes escarpas.

No Algarve, a qualidade dos *fairways* é uma preocupação constante. Os percursos foram desenhados por nomes conceituados, como Sir Henry Cotton, Rocky Roquemore ou Arnold Palmer, e proporcionam bons desafios com graus de dificuldade para todos os níveis. Alguns percursos, como San Lorenzo e o Old Course em Vilamoura, estão no *ranking* dos melhores da Europa. A prestigiada revista 'Golfe World' incluiu 10 campos no top 100 da Europa continental, a 'International Association of Golf Tour Operators', em 1999 elegeu o Algarve como o melhor destino de golfe, e em 2006 atribuiu-lhe o *Stablished Golf Destination of the Year*.

#### > Informação sobre as empresas do sector

Os factores chave do seu êxito são:

- > Boa manutenção das estruturas.
- > Serviço profissional e amabilidade.
- > *Value for money* – boa relação qualidade/preço devido à qualidade dos campos e ao *know-how* do Algarve neste sector (comercial, marketing, etc.).

### > Oferta actual do sector

- > No Algarve existem actualmente 31 campos de golfe.
- > Potencialmente, com os projectos em curso, a oferta poderá chegar aos 40 campos de golfe.
- > Entre estes, existem 3 ou 4 campos que são muito famosos entre os 'apaixonados' e que podem ser incluídos entre os melhores do mundo.

### > Dados sobre a procura

A ATA (Agência de Turismo do Algarve) estima que no ano de 2005, o Algarve chegou a 1 milhão de voltas de golfe em todo o Algarve.

Os principais mercados para o turismo de golfe do Algarve são:

- > Escandinávia
- > Reino Unido
- > Irlanda
- > Holanda
- > Alemanha

Os turistas dos outros mercados só integram nas suas férias a prática de golfe (procura secundária): Itália, Espanha e Portugal.

Lisboa		
> Praia d'el Rey	> Botado	> Quinta do Brinçal
> Vimeiro	> Campo Real	> Santo Estevão
> RibaGolfe 1	> RibaGolfe 2	> Lisbon Sports Club
> Quinta da Marinha Oitavos	> Quinta da Marinha	> Penha Longa Atlântico
> Penha Longa Mosteiro	> Estoril	> Quinta da Beloura
> Paço do Lumiar	> Belavista	> Aroeira 1
> Aroeira 2	> Quinta do Peru	> Montado
> Tróia		

A região de Lisboa, integrando três zonas distintas, a Costa Azul, a Costa do Estoril & Sintra e o Oeste, conta actualmente com 22 campos de golfe e é a segunda zona de golfe do país em termos de importância.

A Costa do Estoril & Sintra é a segunda zona do país com mais hotéis de 4 e 5 estrelas e conta com 8 campos de golfe. A variedade de terrenos irregulares ou planos e excelentes perspectivas de mar e serra tornam a região do Estoril & Sintra um local de eleição para os golfistas. Na Quinta da Marinha, encontra-se um dos mais espectaculares cenários para jogar golfe, com destaque para o buraco 13 que desce em direcção ao mar. O percurso de Oitavos foi o primeiro da Europa e o segundo do mundo a receber o 'Certified Signature Sanctuary/Gold'. No entanto, alguns destes campos, como a Quinta da Marinha, Penha Longa e Estoril, têm uma determinada ocupação para uso exclusivo dos sócios, o que limita a oferta turística deste produto nesta zona.



Na região de Setúbal o desenho e enquadramento dos campos são da responsabilidade de arquitectos como Rocky Roquemore, Frank Pennink e Robert Trent Jones.

O 'Aroeira II' é um campo pioneiro em Portugal, por ser feito com relva do tipo 'penn A2': pode cortar-se até uma espessura de 2mm. Em Tróia, na paisagem natural do estuário do Sado, o buraco três (um par quatro) é considerado por Robert Trent Jones um dos dezoito buracos do 'seu' campo de golfe ideal. A oferta do turismo de golfe nesta região é condicionada pela oferta insuficiente de hotéis junto dos percursos de golfe, quer em termos de capacidade, quer em termos de classificação (hotéis de 5 estrelas).

Na região do Oeste, o campo de golfe de Praia d'El Rey possui dois tipos de paisagem distintos: os primeiros nove buracos estão inseridos num pinhal, e os segundos nove buracos correm junto à praia. Avista-se a ilha das Berlengas do buraco 2. A 30 minutos de Óbidos, encontra o campo de golfe Quinta do Brinçal (ex-Golden Eagle), um campo com um *layout* tipicamente americano, traçado por *Rocky Roquemore*.

#### > Informação sobre as empresas que trabalham no sector

- > As empresas que actuam no sector de golfe são, na sua maioria, agências de viagens receptivas. Quem faz o pacote é o operador estrangeiro.
- > Os hoteleiros da região têm, na sua maioria, conhecimentos limitados de golfe.

#### > Oferta actual no sector

- > Na região de Lisboa (incluindo Oeste e Costa Azul) existem actualmente 22 campos de golfe, 8 dos quais estão localizados na Costa do Estoril.
- > Esta região é considerada um lugar privilegiado de Portugal, combinando a oferta de golfe com uma oferta de lazer importante (sol e praia, cultura, compras, golfe, *wellness*, desportos náuticos, natureza, etc.) e infra-estruturas e equipamentos desenvolvidos (aeroporto internacional, marina, casino, auto-estradas e sinalização, etc.).
- > O golfe é a principal motivação das viagens dos turistas para esta região na época baixa (Inverno).
- > A Costa do Estoril complementa a oferta de Lisboa, embora tenha a sua própria marca.

#### > Dados sobre a procura

- > A Costa do Estoril estima que 12% dos seus visitantes são *golf travelers*, e os outros visitantes que jogam golfe fazem-no como complemento da sua viagem de lazer ou de negócios.
- > A procura no Estoril é composta por 60% de estrangeiros (60% espanhóis, sendo os restantes ingleses e holandeses) e 40% de portugueses.

**Porto e Norte**

- > Ponte de Lima
- > Miramar
- > Vidago
- > Quinta da Barca
- > Oporto
- > Montebelo
- > Estela
- > Amarante

Nesta região, foi construído em 1889 o primeiro campo de golfe de Portugal e o terceiro da Europa continental. Destes campos, quatro são reservados essencialmente à utilização dos seus associados sendo os restantes campos comerciais embora com um espaço reservado a sócios. A localização dos campos é dispersa entre si, sendo na maioria dos casos pouco apoiada pela existência de alojamento nas proximidades: em geral unidades de turismo no espaço rural de pequenas dimensões.

**> Oferta actual e empresas do sector**

- > A região do Porto e Norte, com 8 campos de golfe não está comercializada como destino de *Golf Travel*, mas como um destino no qual o golfe complementa a oferta turística existente;
- > As agências receptoras da região Porto e Norte não estão especializadas em *Golfe Travel*, são agências generalistas cuja oferta está mais dirigida para programas relacionados com gastronomia e vinho, ou natureza.

**> Dados sobre a procura**

- > Não existem dados precisos sobre a procura nesta região uma vez que, actualmente, não é considerada como um importante destino de *Golf Travel*.

**Madeira**

- > Santo da Serra
- > Palheiro Golfe
- > Porto Santo

A Madeira é um destino turístico com boas condições climáticas durante todo o ano. Aposta no golfe como complemento da oferta turística existente e possui 3 campos de golfe. Actualmente quase todos os hotéis da Madeira oferecem *packages* de golfe aos seus clientes possuindo acordos celebrados com os respectivos campos.



### > Oferta actual e empresas do sector

- > A Madeira conta com 3 campos de golfe e está prevista a criação de um quarto campos antes de 2010 (Ponta do Pargo);
- > 80% das vendas de *Golf Travel* para a Madeira realizam-se através de intermediários (agências ou operadores).
- > As vendas directas através da internet continuam ainda marginais, mas lentamente começam a desenvolver-se.
- > A associação dos 3 campos de golfe ajuda a comunicação e a divulgação da informação sobre a oferta de Madeira neste sector nos mercados estrangeiros. É um processo lento mas que está na boa direcção.

### > Dados sobre a procura

- > Os campos da Madeira trabalham com os seguintes mercados internacionais de *Golf Travel*: Inglaterra (35%), Alemanha (25%), Escandinávia e Áustria.
- > Os clientes têm uma idade média de 45 anos.

## Açores

> Furnas

> Batalha

> Terceira

Os Açores apenas possuem três campos de golfe, localizados em S. Miguel e na Terceira, complementados com a existência de oferta hoteleira de 4 e 3 estrelas.

### > Informação sobre as empresas que trabalham no sector

- > Em geral, os Açores não têm uma tradição turística consolidada e muitas empresas do sector foram criadas recentemente. No sector do golfe existe uma experiência difusa.
- > Actualmente existem apenas 3 campos de golfe em todas as ilhas dos Açores:
  - > 2 campos em S. Miguel;
  - > 1 campo na Terceira, com estruturas bastante antigas.
- > Existem projectos concretos para criar novos *golf resorts* (campos junto a projectos residenciais nas ilhas do Faial e Santa Maria).
- > Entretanto um projecto de outro campo de golfe em São Miguel está ainda numa fase preliminar.
- > O grupo Siram-Oceanico, (português-irlandês), com uma forte experiência no Algarve, ganhou um concurso do Governo Regional para gerir e desenvolver os 2 campos de golfe em São Miguel e construir outro no Faial. Para os próximos anos anunciaram a intenção de investir 700 milhões de euros no desenvolvimento e promoção do turismo de golfe nos Açores.

### > Oferta actual do sector

- > Os Açores foram considerados um dos melhores destinos de golfe por descobrir pelo 'International Golf Travel Market'.
- > Até à entrada do grupo Siram-Oceanico nas ilhas, os campos de golfe eram estruturas independentes, sem estar integradas com outros serviços.
- > A distância e a diferença de qualidade das estruturas do campo da Terceira dificultam a comercialização dos Açores como uma oferta integrada de golfe.
- > As intenções do grupo são de criar serviços de apoio à actividade do golfe, tais como hotéis, centros *wellness*, etc. o que irá melhorar a sofisticação da oferta.
- > A finalização do novo campo no Faial, em 2008, gerido pelo mesmo grupo, desenvolverá de forma mais completa a oferta de turismo de golfe.

### > Dados sobre a procura

- > Nos Açores não existem dados sobre a procura específica de cada produto turístico.
- > A procura de origem nacional tem uma especial relevância nos fluxos turísticos das ilhas.
- > Os mercados internacionais mais importantes para os Açores são:
  - > Escandinávia;
  - > Reino Unido;
  - > Espanha;
  - > Itália;
  - > Alemanha e Áustria.
- > Embora não existam estatísticas sobre a motivação de viagem aos Açores, o número de turistas que vai aos Açores, sobretudo para jogar golfe, pode considerar-se actualmente como não sendo muito grande, sendo provavelmente turistas que vão por outros motivos e que jogam como actividade complementar da sua viagem.
- > O campo de golfe da Terceira funciona principalmente ao serviço dos locais e dos militares da base americana (que construíram o campo).



### > **Infra-estruturas adequadas para competir no mercado de *golf travel***

Portugal dispõe de infra-estruturas de apoio e de acesso aos campos de golfe de qualidade, adequadas para competir no mercado de *golf travel*.

O ponto fraco mais relevante é o insuficiente transporte aéreo para os Açores, impedindo o máximo aproveitamento da oferta de golfe da região.

## 2. FORÇAS, DEBILIDADES E AMEAÇAS

### FORÇAS

#### > **Boa acumulação de experiência, tecnologia e *know how***

Cerca de 25% das empresas que actuam no sector contam com 30 e 40 anos de experiência. 75% contam com menos de 20 anos, período bastante para acumular um grau de experiência, tecnologia e *know how* suficientes para competir no mercado internacional.

Os responsáveis dos campos de golfe e das unidades hoteleiras formam, geralmente, os empregados, embora existam também cursos específicos sobre o tema golfe nos cursos de turismo.

As empresas dispõem duma oferta de golfe estruturada, onde se combinam os green fees com alojamento de qualidade e actividades de lazer complementares.

#### > **A percepção de Portugal como destino e *golf travel* é muito positiva**

Actualmente Portugal está entre os destinos mais procurados para a prática de golfe pelos consumidores dos principais mercados emissores europeus, como se pode observar no quadro que segue:

QUADRO 8 - Principais destinos dos golfistas europeus

Ranking	Mercado Inglês	Mercado Alemão	Mercado Sueco	Mercado Francês
1	Inglaterra	Espanha	Suécia	França
2	Escócia	Portugal	Espanha	Marrocos
3	Espanha	EUA	EUA	Espanha
4	Portugal	Alemanha	Irlanda	EUA
5	França	Marrocos	Tailândia	Escócia
6	EUA	Tunísia	Itália	Tunísia
7	Irlanda	Turquia	Inglaterra	Caraíbas
8	País de Gales	África do Sul	Portugal	Irlanda

Fonte: IAGTO, Internacional Association of Golfe Tour Operators, 2002

Um questionário, realizado junto dos consumidores de golfe com experiência de viagens ao estrangeiro nos seis principais mercados emissores da Europa, põe em evidência que Portugal é como um destino bastante adequado para o golfe. Convém, em todo o caso, analisar com alguma precaução estes dados, pois esta opinião pode resultar mais do desconhecimento do país do que do seu conhecimento, independentemente da experiência dos viajantes inquiridos.

Os resultados indicam que mais de 50% dos consumidores consideram Portugal como um destino adequado para realizar viagens de golfe.

QUADRO 9 - Percepção de Portugal como destino adequado para realizar viagens de golfe

País emissor	Sim, muito adequado + Sim o suficiente	Sim, muito adequado	Sim o suficiente	Um pouco	Não é adequado
Itália	82,8%	17,2%	65,7%	16,8%	0,3%
Espanha	75,4%	17,6%	57,8%	19,9%	4,7%
França	71,0%	15,0%	56,0%	26,7%	2,3%
Reino Unido	66,2%	27,7%	38,6%	22,2%	11,6%
Holanda	59,5%	16,8%	42,7%	27,8%	12,7%
Alemanha	52,2%	17,7%	34,4%	43,5%	4,3%

Fonte : IAGTO, Internacional Association of Golfe Tour Operators, 2002

## DEBILIDADES

### > Poucas empresas operam no sector

Actualmente existem poucas empresas portuguesas gestoras de campos de golfe: entre 5 e 10 empresas.

Apesar deste número baixo, as empresas geram um volume de negócio relativamente alto: cerca de 350 milhões de euros/ano. O volume de vendas médio é de cerca de 2.5 milhões de euros/ano. A taxa de crescimento do negócio é de 16% / ano. São empresas de média dimensão e com uma média de 30 empregados.

### > Forte dependência do mercado internacional

Dos 266 000 jogadores que Portugal recebe anualmente, apenas 16 000 são originários do mercado interno. Este dado revela a forte dependência do sector de *golf travel* português do mercado internacional.

Os principais mercados emissores de turistas de golfe para Portugal são: Reino Unido, Alemanha, Irlanda, Holanda e Escandinávia, sendo os dois primeiros responsáveis pela grande maioria de turistas de golfe para Portugal.

Em relação ao mercado nacional, o baixo volume de praticantes revela a pouca tradição da prática do golfe, factor que pode ser entendido como uma oportunidade para Portugal, já que é um mercado potencial a ser explorado.



## AMEAÇAS

### > Estratégias de comercialização e promoção fortemente vinculadas a operadores turísticos

No que se refere às estratégias de comercialização e promoção, verifica-se uma forte dependência das empresas nacionais relativamente aos operadores turísticos que operam no país.

Existe uma grande lacuna tecnológica: não existe um sistema de reservas de âmbito nacional.

## 3. POTENCIAL DA CAPACIDADE COMPETITIVA

### O Algarve e a Grande Lisboa são as regiões que mostram melhor capacidade competitiva

#### > Capacidade actual e potencial para cumprir os requisitos do mercado

A capacidade competitiva de Portugal foi analisada conjuntamente pela THR e ITP e também por peritos. Foi analisado o grau de cumprimento dos factores chave em relação a referências internacionais: avaliaram-se factores como a variedade e amplitude da oferta de campos, a sua concentração em determinadas áreas, a qualidade dos serviços, infra-estruturas e instalações, etc.

Destacou-se o seguinte: existem 4 'clusters geográficos' que mostram uma melhor capacidade competitiva, assim como um bom potencial de desenvolvimento:

- > Prioridade nº 1: Algarve e Grande Lisboa
- > Prioridade nº 2: Alentejo
- > Prioridade nº 3: Madeira

Nos Açores, o golfe surge como oferta complementar.

## > Características das regiões que apresentam maior capacidade e potencial competitivo

### Estado actual dos recursos e deficiências

#### **Algarve:**

- > Em média o estado de manutenção dos campos é muito bom.
- > Alguns possuem já certificações como:
  - > ISO 14000 para a qualidade ambiental;
  - > ISO 9001 para a qualidade dos processos.
- > Ao contrário de Espanha (um importante concorrente) os campos de golfe no Algarve têm uma boa gestão.
- > A formação dos recursos humanos é um factor decisivo para o êxito do Algarve. Actualmente o nível é médio, necessitando melhorar. Os empregados dos campos são profissionais do turismo mas não especificamente de *Golf Travel*.

#### **Lisboa-Estoril:**

- > O estado de manutenção dos campos em Lisboa-Estoril é bom.

#### **Açores:**

- > Os 2 campos de golfe de São Miguel e as estruturas das *club house* estão em boas condições;
- > Os edifícios do campo de golfe da Terceira demonstram a sua antiguidade e falta de manutenção
- > Os operadores turísticos locais apontam a escassa acessibilidade das ilhas como o factor que limita o desenvolvimento do turismo nos Açores
- > Existem ligações directas com várias cidades (inclusive dos EUA), mas a escassa frequência dos voos, e a sua utilização prioritária pela população local, limitam o número de lugares à disposição dos turistas.
- > A falta de ligações directas com as principais cidades dos mercados estratégicos dificulta a acessibilidade e aumenta o preço que os turistas pagam pelo voo.
- > Por outro lado, os voos internos parecem ser, de momento, suficientes para permitir uma possível excursão diária para jogar entre São Miguel e a Terceira.

#### **Madeira:**

- > Principal problema actualmente do destino Madeira: as suas ligações aéreas. Existem poucas rotas directas dos principais mercados emissores, não há voos *low cost*, e as rotas existentes são demasiado caras devido a taxas muito elevadas.



## Grau de cooperação e coordenação

### Algarve:

- > No Algarve existem muitos interesses diferentes e o grau de cooperação dos operadores é influenciado por estes interesses.
- > Existem 7 associações de operadores turísticos que recebem o apoio financeiro da ATA; algumas estão organizadas por produto, para a promoção e a publicação de folhetos específicos, e outras por territórios geográficos, para a promoção externa da área.
- > Uma das associações de produto é precisamente de Golfe.

### Lisboa-Estoril:

- > Em Lisboa e Costa do Estoril falta a cooperação entres os actores do sector: os hotéis não têm conhecimento do sector de golfe e não coordenam esforços com os campos e a oferta relacionada com *Golf Travel*.
- > Existem poucas agências receptoras especializadas neste sector na região.

### Açores:

- > O nível de cooperação entre os actores turísticos não é muito elevado, provavelmente como consequência de este sector ser relativamente jovem na região;
- > Não existe acordo quanto aos problemas que afectam a competitividade do sector: por exemplo, a Direcção Regional não considera que exista um problema relativamente à acessibilidade, enquanto que, para os operadores privados, esta é a maior barreira ao desenvolvimento do destino;

## Regulamentações que afectam o desenvolvimento do sector nos Açores

Este ano será aprovado um Plano Sectorial de Ordenamento do Turismo para os Açores:

- > O Plano prevê um aumento possível de 16.500 camas nas ilhas até ao ano 2016, sem prever ratios de crescimento intermédios.
- > No Plano prevêem-se incentivos financeiros a estruturas de alojamento (de 4-5 estrelas) que integrem actividades de animação e serviços para os turistas, favorecendo-se o desenvolvimento de *resorts* integrados.
- > O desenvolvimento de novas unidades de alojamento e serviços complementares anexos aos campos de golfe existentes será favorecido, tal como os novos *golf resort* em projecto.



A high-angle photograph of a golfer on a green. The golfer is wearing a light blue shirt and dark shorts, holding a golf club. The green is well-maintained and surrounded by a dense forest of trees. The background shows a rolling landscape with more greenery and a path. The lighting suggests a bright, sunny day.

C

o modelo  
de negócio

Na definição do produto *Golf Travel* identificaram-se três tipologias de viagens, identificadas como: viagens de 'Golfe, *Sun & Fun*', viagens 'Golfe & Prestígio' e viagens 'Golfe & *Exotic*'.

Assim, e com base na informação disponível e analisada, conclui-se que Portugal não cumpre os critérios de atractividade e competitividade da tipologia 'Golfe & *Exotic*'. Os mercados estratégicos para Portugal dentro do sector do *Golf Travel* são:

- > 'Golfe, *Sun & Fun*' (máxima prioridade);
- > 'Golfe & Prestígio' (numa menor proporção).

## 1. TARGETING

### > Segmentos de clientela

#### O *committed golfer*: o segmento mais interessante para Portugal

Os resultados do inquérito aos consumidores realizado no âmbito deste estudo, e de acordo com as variáveis sócio-demográficas<sup>(1)</sup> utilizadas, não permitem identificar segmentos com características diferentes no mercado do golfe travel. Porém, outros inquéritos sobre este mercado permitem afirmar que o segmento mais atractivo é o do *committed golfer*, composto pelos consumidores que viajam com maior frequência e com um mais elevado nível de consumo no destino .

### Caracterização dos *committed golfers*

Committed Golfers	
<b>Quem são?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; São pessoas com 40 e + anos</li> <li>&gt; São golfistas internacionais que pertencem a um clube/federação de golfe desde há anos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Têm um <i>handicap</i> relativamente baixo</li> <li>&gt; Jogam uma média de 8 vezes ao mês</li> <li>&gt; Nível de rendimentos médio-alto</li> </ul>
<b>Como são?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vivem em países que são mercados de golfe consolidados</li> <li>&gt; Valorizam muito as infra-estruturas e os serviços de elevado nível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Têm um elevado poder de compra e um bom nível sócio cultural</li> </ul>
<b>Hábitos de viagem</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Realizam entre uma e três viagens ao ano</li> <li>&gt; Viajam para países com campos autênticos e de qualidade</li> <li>&gt; Querem jogar em diferentes campos com diferentes níveis de dificuldade no mesmo período de férias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Procuram alojamento de qualidade e com personalidade (hotéis de 4 e 5 estrelas)</li> <li>&gt; Realizam outras actividades como: desfrutar da gastronomia local, compras, visitas culturais, outras actividades ao ar livre, etc.</li> </ul>

Fonte: Estudo do mercado internacional de golfe, Turespaña.

<sup>(1)</sup> Variáveis sócio-demográficas:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sexo</li> <li>&gt; Idade</li> <li>&gt; Nível de educação</li> <li>&gt; Nível de admissão</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Famílias com / sem filhos</li> <li>&gt; Número de pessoas no lar</li> <li>&gt; Pessoa economicamente activa</li> <li>&gt; Região onde vive</li> </ul> |
|---|---|



### > Mercados geográficos:

#### 5 mercados prioritários: Alemanha, Reino Unido, Escandinávia, Itália e França

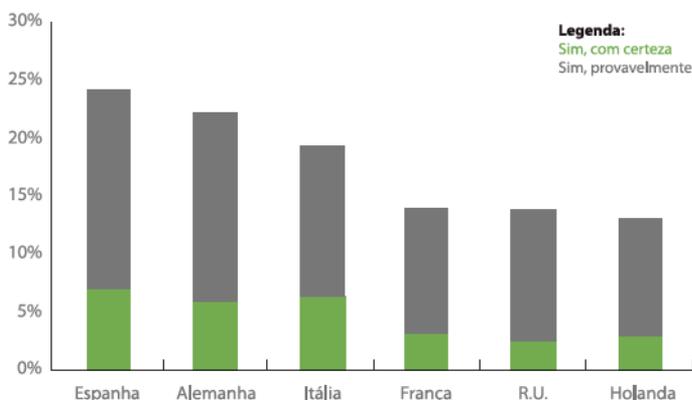
Para identificar os mercados geográficos onde Portugal deveria concentrar os seus esforços de promoção e marketing para atrair os segmentos de clientela identificados, foram avaliados os seguintes critérios:

- > Volume actual do mercado.
- > Intenção dos consumidores em realizar viagens de Golfe nos próximos 3 anos.
- > Percepção de Portugal como destino adequado para viagens de Golfe.
- > Nível de gasto médio em viagens.
- > Distância e acessibilidade actual e potencial a Portugal.
- > O interesse estratégico do mercado emissor para Portugal.

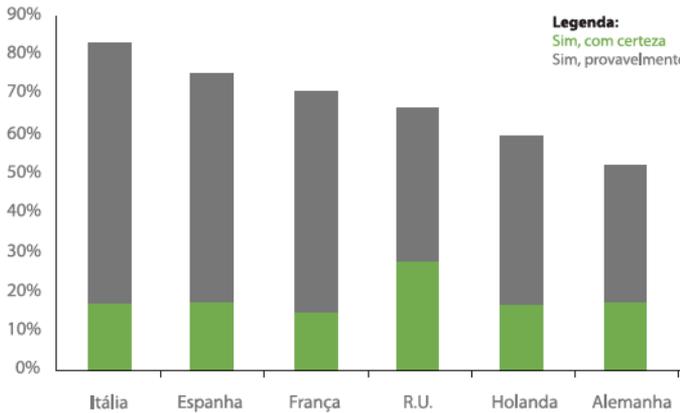
Com base nesta análise, e mediante as estatísticas disponíveis e uma consulta aos consumidores nos principais mercados emissores europeus indicados anteriormente, observou-se que:

- > O Reino Unido é o principal emissor de turismo de golfe (260 000 viagens); este mercado considera Portugal como um destino adequado para jogar golfe.
- > A Alemanha é um dos principais países emissores de turismo de golfe (230 000 viagens), com uma elevada intenção de compra nos próximos 3 anos e que considera Portugal como um excelente destino para jogar golfe.
- > Itália e França são mercados importantes no que diz respeito ao volume que geram em viagens de golfe ao estrangeiro, e a sua intenção de compra nos próximos 3 anos é significativa. Ambos os mercados consideram Portugal como um bom destino para jogar golfe.

Intenção de comprar viagens de golfe nos próximos 3 anos



### Valorização de Portugal como um destino de golfe adequado



Fonte: Inquérito realizado aos consumidores nos principais mercados emissores europeus.

Para avaliar o interesse estratégico de cada mercado emissor para Portugal, medido em termos do seu contributo para a melhoria da competitividade (grau de exigência e sofisticação dos consumidores) e um maior equilíbrio na procedência da procura, os resultados são combinados da seguinte maneira:

- > Os dados existentes dos principais mercados emissores actuais de golfe em Portugal assinalam a importância do mercado escandinavo para Portugal, ainda que o seu volume na procura internacional seja mais limitado que outros. A percentagem de jogadores de golfe na população sueca, por exemplo, é quase tão elevada como a da Irlanda ou do Reino Unido (entre 6 e 7%).
- > Esta informação sobre a procura actual de *golf travel* para Portugal indica que os escandinavos realizam proporcionalmente mais viagens de golfe do que outros mercados (França, etc.) e permanecem 6 ou 7 noites no destino, enquanto os italianos, numa maior proporção, integram o golfe nas suas actividades de férias mas não o consideram como motivo principal da viagem.
- > A importância dos mercados espanhol e italiano deve ser considerada com precaução devido às características destes mercados, uma vez que os consumidores de países turisticamente menos maduros e peritos como emissores (e.g. Espanha e Itália) tendem a uma maior dispersão e imprecisão na declaração dos seus hábitos de consumo turístico, especialmente no que se refere à motivação principal das suas viagens.

A seguir apresentam-se os resultados da avaliação feita, com a lista de mercados geográficos onde Portugal deverá concentrar os seus esforços, por nível de prioridade:

Mercados geográficos emissores ordenados por prioridade para o *Golf Travel* em Portugal



## 2. O SISTEMA DE VALOR

Para que um destino seja competitivo deve otimizar o intercâmbio entre o que se oferece ao turista e o que se pede em troca. Por outras palavras, um destino é competitivo quanto maior valor der ao cliente e menos esforços lhe pedir. A fórmula Valor por Esforço é uma ferramenta útil para determinar todos os elementos que formam o sistema de valor:

- > Valor é o que recebe o cliente na sua viagem; resulta da soma das experiências, emoções e a qualidade dos serviços.
- > Esforço é o que se 'pede' ao cliente e que se deve minimizar; resulta da soma das incomodidades, inseguranças e preço pago.

Fórmula Valor por Esforço



Fonte: THR

### > Componentes que causam valor

**Experiências:** Constituem o núcleo do valor e compõem-se da variedade, singularidade, qualidade, sofisticação e simbologia das propostas que se oferecem ao consumidor / turista.

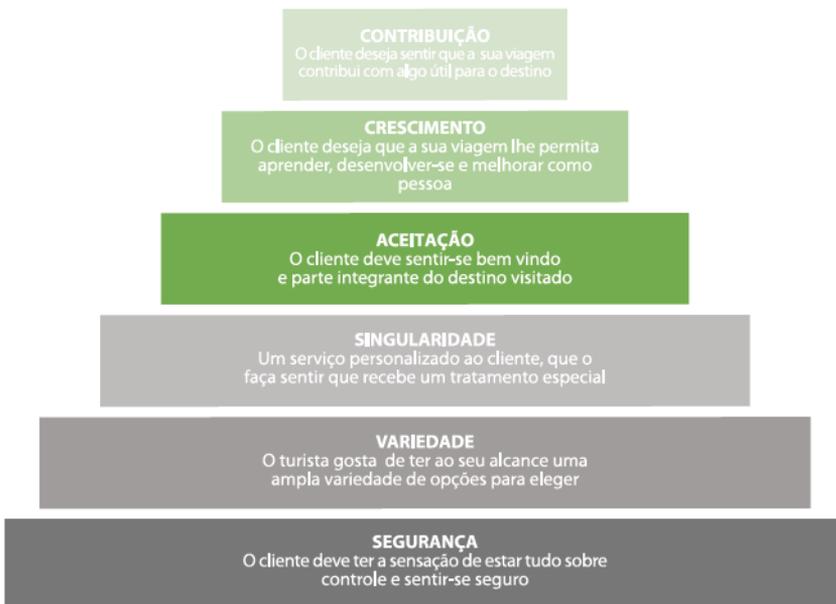
Conceptualmente existem 4 tipologias de experiências, definidas em função do seu conteúdo e do papel que o cliente desempenha no seu desenvolvimento.

## Tipos de experiências



**Pirâmide emocional:** Boa parte do valor que se oferece aos consumidores, e que forma parte da experiência, reside na satisfação das suas necessidades emocionais. Por isso, o valor recebido pode ser implementado mediante uma adequada gestão das emoções.

O valor que recebem os *golf travelers* pode ser melhorado mediante a gestão das suas emoções, que podem ser agrupadas de acordo com a pirâmide emocional de Maslow.



Fonte: Adaptação da Pirâmide de Maslow

**Processos de serviço:** Os processos de serviço constituem a 3ª componente de valor e estão relacionados com a eficiência e a qualidade com que são produzidos e prestados. No processo de produção e prestação dos serviços intervêm elementos físicos, tecnológicos e humanos.

#### > Componentes que representam esforços

**Incomodidades:** As incomodidades estão relacionadas com a falta ou insuficientes infra-estruturas de acesso, deficiências nos serviços públicos, horários não adequados, cenografia urbana ou natural degradados, ruídos, limpeza e higiene deficiente, etc.

**Insegurança:** Situações de tipo psicológico, físico e/ou comercial que, em muitas ocasiões, os visitantes sofrem. A confusão no tráfego automóvel, a falta dum sistema claro e eficaz de sinalização, a ausência de postos de turismo, a poluição estética, a ausência de transparência de tarifas de preços, o risco inerente perante a falta de garantias de qualidade, etc., são alguns exemplos.

**Preço:** O esforço não consiste tanto no custo em si mesmo, mas no eventual desequilíbrio entre o preço pago e a qualidade do serviço recebido (*value for money*) e nas eventuais dificuldades para efectuar o pagamento: meios de pagamento não aceites ou outras contingências. Embora sejam cada vez menos frequentes, estas situações ainda persistem nalguns destinos turísticos.

### Proposta para melhorar a relação Valor por Esforço do *Golf Travel* em Portugal

#### > Cada sector turístico requer uma relação específica de valor x esforço específica

Embora existam elementos e standards comuns, o Sistema de Valor apresenta algumas diferenças e variações, com maior ou menor profundidade, em função das características de cada sector turístico. Tal acontece porque cada sector tem consumidores com necessidades e motivações específicas e, assim, o valor oferecido é também o resultado de uma combinação específica de recursos, tecnologia, actividades, etc., por outro lado, determinados esforços são melhor aceites ou assumidos pelos consumidores de alguns sectores.

Assim, por exemplo, os consumidores do *Golf Travel* são mais susceptíveis a dificuldades nas deslocações para o destino e nos acessos aos campos de golfe do que os consumidores de Natureza. Portanto, cada sector deve configurar um Sistema de Valor adaptado ao perfil, necessidades e motivações dos seus consumidores, pelo menos nos segmentos prioritários.

## Fórmula Valor por Esforço do produto *Golf Travel* em Portugal

As experiências são o factor que mais influi sobre o valor: Portugal deverá proporcionar um sistema integral de experiências:

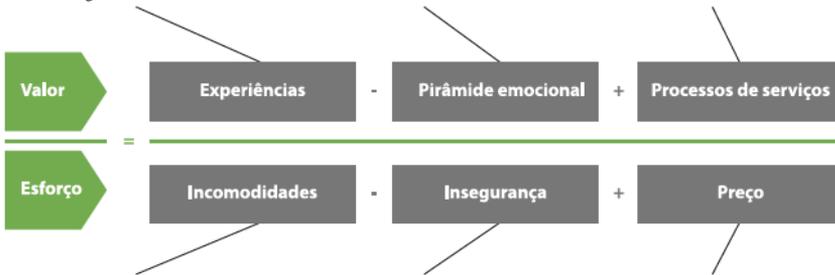
- > **Entretimento:** actividades de lazer
- > **'Edutenimento':** visitas educativas para os turistas
- > **Estéticas:** percursos com elevado valor paisagístico
- > **Escape:** actividades onde o turista se sente integrado

O valor que os clientes recebem pode melhorar-se mediante a gestão das suas emoções. Portugal deverá gerir de forma óptima os estados emocionais dos seus clientes, definindo actuações que permitam estimular todo tipo de emoções, especialmente as relacionadas com:

- > **Segurança**
- > **Variedade e singularidade da oferta**
- > **Crescimento**

Portugal deverá estruturar uma oferta de *Golf Travel* com particular atenção para a qualidade dos processos de serviços, pois é um factor decisivo para uma boa avaliação do produto por parte do turista. Alguns aspectos chave a desenvolver são:

- > **Selos de produto**
- > **Clubes de produto**
- > **Sistema de marcas de qualidade**



Portugal deverá minimizar as dificuldades do turista quando realiza as suas viagens de golfe, com o objectivo de melhorar a sua fórmula valor por esforço. Algumas acções para reduzir incómodos são, entre outras:

- > **Alojamento** perto dos principais campos de golfe
- > Habilitar serviços para **incapacitados**
- > Facilidade de acesso à **informação**

As inseguranças que o turista sente no destino devem ser reduzidas com o propósito de melhorar a valorização do produto e otimizar as suas experiências. Portugal deverá melhorar, entre outras coisas:

- > **Estradas**
- > **Vigilância**
- > **Sinalização clara**
- > **Controle contínuo da segurança dos equipamentos**

Portugal deverá desenvolver uma política de preços competitivos para diligenciar a percepção de *value x money*, focalizada nos seguintes pontos-chave:

- > **Ofertas de custo competitivo**
- > **Descontos** (estadia longa, época baixa, etc.)
- > **Sistemas de reservas** unificados
- > **Sistema uniforme de preços** para os *green fees*

## Desenvolvimento de 'experiências' de *Golf Travel* em Portugal

### > Um sistema integral de experiências para garantir um elevado valor aos clientes

Há destinos de golfe que enriquecem a sua oferta de experiências através da estruturação de ofertas que incluem os seguintes aspectos:

- > Pacotes básicos compostos por transferes + alojamento + *green fees*.
- > Pacotes de golfe combinados com outras actividades de interesse especial como actividades de *wellness*, desportos ao ar livre, náuticos, actividades culturais, etc.
- > Clínicas e escolas de golfe.
- > Organização de eventos, tais como torneios internacionais, *charity challenges*, campeonatos pro-ams, etc.
- > Golfe para segmentos especiais: mulheres, jovens, homens de negócios, incapacitados, etc.

Portugal deverá estruturar a sua oferta de *Golf Travel* desenvolvendo um sistema integral de experiências, de forma que os clientes disponham de um amplo e variado leque de opções.

Exemplos de experiências a desenvolver em Portugal



### A pirâmide emocional de *Golf Travel* em Portugal

**> Centrar a atenção nas emoções relacionadas com a variedade, a singularidade, o crescimento pessoal e a segurança**

Segundo a opção estratégica de Portugal de dar prioridade, a curto/médio prazo, aos esforços na estruturação de produtos para o mercado de viagens de golfe, as experiências deveriam ser variadas e seguras, com um elevado conteúdo de entretenimento e de aprendizagem sobre a cultura local, permitindo assim ao turista sentir que aprende e cresce com a viagem.

Com base nestas necessidades emocionais, Portugal deverá realizar actividades que permitam estimular todo tipo de emoções, começando por satisfazer plenamente as emoções mais essenciais (com base na pirâmide), e ir avançando para a satisfação das emoções mais complexas e sofisticadas.

Contudo, a oferta portuguesa de produtos de '*Golfe, Sun & Fun*' e '*Golfe & Prestígio*' deverá concentrar maioritariamente a sua atenção na satisfação das necessidades dos clientes relacionadas com: a Segurança, a Variedade, a Singularidade e o Crescimento:

## Exemplos de boas práticas / recomendações para Portugal

Necessidade emocional	Boas práticas de outros destinos	Recomendações para Portugal
<b>Crescimento</b>	> Projectar campos de golfe com níveis distintos de handicap. Exemplo: Meloneras Golfe, ilhas Canárias.	> Promover a oferta de campos de golfe com níveis distintos de <i>handicap</i> para desafiar o golfista. > Apoiar a criação e melhoria da oferta de escolas e clínicas de golfe.
<b>Singularidade</b>	> Experiências de golfe adaptadas aos requisitos do cliente dando especial atenção ao tratamento personalizado.  Exemplo: Valle del Este Golf Resort, Andaluzia	> Implementar um sistema de compra de <i>golf travel</i> onde o cliente possa fazer o seu <i>package</i> de golfe à medida.  > Exigir que a oferta receptiva de <i>golf travelers</i> proporcione um tratamento personalizado ao turista.
<b>Variiedade</b>	> Variiedade de campos com acesso a níveis distintos de handicap e a pessoas com alguma incapacidade.  Exemplos: Club de Golfe Terramar, Club de Golfe Costa de La Luz.	> Promover a grande variedade de campos que dá acesso a níveis de handicap distintos e investir em ofertas de campos de golfe acessíveis a pessoas com alguma incapacidade.
<b>Segurança</b>	> Regulamentos para o cumprimento de normas de higiene e segurança, ao nível das infra-estruturas, equipamentos e prestação de serviços.  Exemplo: Campo de golfe Las Caldas, Astúrias.	> Exigir a aplicação e cumprimento de regulamentos de higiene e segurança standard para o correcto funcionamento dos campos de golfe.

**Qualidade dos processos de serviços**

A qualidade dos processos dos serviços é decisiva para uma boa valorização do produto por parte do turista.

## Exemplos do que fazem outros destinos/ recomendações para Portugal em relação à gestão da qualidade dos processos de serviços

Boas práticas de outros destinos	Recomendações para Portugal
> A criação de selos.  Exemplos: 'Adictos al Golfe', Costa del Sol, Marbella; 'Peralada Golfe & Wine Spa', Girona, 'Golfe para empresas', 'Golfe por medida', GolfeinSpain.	> O desenvolvimento de selos que diferenciam a oferta golfe em Portugal dos seus concorrentes: 'Golf & Wellness', 'Golf & Gastronomy', 'Golf only for woman', 'Golfe por medida', 'Golfe para jovens'.
> A criação de organismos mistos, público ou privado, que façam a gestão do desempenho do sector. Exemplo, La Federación Canaria de Golf.	> A criação de um clube de produto que associe a marca 'Golfe Portugal' aos melhores campos de golfe do destino, coordenado por um representante do Turismo de Portugal, ip, que implemente acções de promoção para a oferta de golfe em Portugal.

Boas práticas de outros destinos	Recomendações para Portugal
<p>&gt; A criação e implementação de cursos de gestão de campos de golfe. Exemplo, 'Curso gratuito sobre la Gestión de los Campos de Golfe' promovido pela Consejería de Empleo Andalucía.</p>	<p>&gt; A realização de um esforço conjunto entre os sectores público e privado para a criação de cursos de gestão técnica e operacional de campos de golfe para os RH do sector.</p> <p>&gt; A criação de serviços complementares à oferta de golfe, como actividades de <i>spa</i> e <i>fitness</i>, desportos náuticos, ao ar livre, <i>Sun &amp; Beach</i>, para reforçar o conceito de 'Golfe, <i>Sun &amp; Fun</i>' e tours variados, entre outros.</p>
<p>&gt; Dotação orçamental para a melhoria de infra-estruturas, equipamentos, acessibilidade e sinalização dos campos de golfe.</p> <p>Exemplo: o Patronato Provincial da Costa Blanca aprovou o investimento de 150.000 € na sinalização de 13 campos.</p>	<p>&gt; O reforço da presença no IAGTO para fomentar a criação de operadores especializados em <i>Golf Travel</i> nos principais países emissores.</p> <p>&gt; Esforço conjunto, entre os sectores público e privado, para padronizar políticas de preços, conteúdos de informação, processos de reservas, sinalização dos campos, entre outras variáveis de impacto no processo de serviços de Golfe em Portugal.</p>

### Gestão das incomodidades

Para reduzir os esforços dos turistas, Portugal deve melhorar os elementos que possam diminuir o desconforto físico do turista.

Exemplos do que fazem outros destinos/ recomendações para Portugal em relação à gestão das incomodidades

Boas práticas de outros destinos	Recomendações para Portugal
<p>&gt; A promoção conjunta de hotéis próximos dos campos e <i>green fees</i> para promover o jogo de golfe.</p> <p>Exemplo, Gran Hotel Guadalpin Marbella &amp; Spa situado na proximidade de 27 campos.</p>	<p>&gt; A exigência de alojamento próximo dos campos de golfe. A proximidade de alojamento não só diminui a incomodidade do consumidor, como também permite ao sector realizar ofertas em conjunto, beneficiando quer o alojamento quer o campo.</p>
<p>&gt; A promoção de serviços complementares à oferta de golfe como transferes do hotel para o campo e vice-versa. Exemplo, Os Clubes de golfe da Costa Dourada.</p>	<p>&gt; A exigência de transportes confortáveis para os transferes do <i>golf traveller</i>, do aeroporto para o hotel, do hotel para o campo de golfe e vice-versa.</p>
<p>&gt; Informação detalhada sobre as características dos campos, com mapas detalhados, fichas técnicas de cada campo, etc. Exemplo: <a href="http://www.golfespain.com">www.golfespain.com</a></p>	<p>&gt; A melhoria na acessibilidade ao campo. Portugal deve assegurar não só caminhos de acesso ao campo com infra-estruturas em óptimas condições, mas também realizar acordos com companhias aéreas para assegurar uma boa frequência de voos a partir dos principais mercados emissores.</p>
<p>&gt; O reconhecimento a nível internacional e de organismos de turismo, como a OMT, da qualidade da oferta no sector. Exemplo: Golfe Costa Ballena, em Cádiz.</p>	<p>&gt; O aproveitamento da vantagem da internet, criando uma página <i>web</i> que permita, principalmente, a facilidade de reserva dos <i>green fees</i> e a obtenção de toda a informação sobre o sector.</p>

Boas práticas de outros destinos	Recomendações para Portugal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A exigência do cumprimento da qualidade na oferta de campos de golfe, tanto em infra-estruturas como em equipamentos, a fim de conseguir claramente uma diferenciação em relação aos concorrentes. Ao mesmo tempo, deve exigir-se uma gestão eficiente dos campos, com o objectivo de promover um jogo ágil e dinâmico aos <i>golf travelers</i>.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Melhorar os acessos ao país. Exemplo: realizar mais acordos com as companhias aéreas para assegurar uma boa frequência de voos a partir dos principais mercados emissores.</li> </ul>

### Gestão das inseguranças

Outros elementos que contribuem para diminuir os esforços do turista relacionam-se com o facto de sentirem-se mais seguros quer seja física, psíquica e comercialmente.

Exemplos do que fazem outros destinos/ recomendações para Portugal em relação à gestão das inseguranças

Boas práticas de outros destinos	Recomendações para Portugal
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; O cumprimento da normativa vigente para o correcto funcionamento dos campos de golfe e penalização face a danos ocasionados pelos <i>golf travelers</i>. Exemplo, Campo de golfe Las Caldas, Astúrias: penalização dentro da normativa do campo: 'Mover, arrancar, ou alterar as estacas e letreiros e sinalização do campo, assim como as marcas que delimitam os tees de saída dos buracos'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A aplicação de uma normativa que exija uma sinalização clara e homogénea em todo o campo para permitir a orientação e a localização em todo o momento dos jogadores; como também uma cláusula de penalização para quem danifique a sinalização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A certeza de que o turista recebe informação correcta e actualizada sobre a oferta de golfe, por parte do sector. Exemplo: <a href="http://www.golfe-andalucia.net">www.golfe-andalucia.net</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A criação de um portal oficial de golfe em Portugal, (seguindo o exemplo de <a href="http://GolfeinSpain.com">GolfeinSpain.com</a>) permitirá controlar a veracidade e actualidade da informação comunicada aos turistas, sobre o golfe em Portugal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A promoção dos campos como os 'mais seguros' para jogar golfe. Exemplo: NH Sotogrande, (Cádiz), aqui os clientes podem desfrutar de um elevado nível de privacidade e segurança durante a sua estada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A realização de um controle contínuo da segurança das estruturas (campos de golfe, alojamento, facilidades complementares como spa, piscinas, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A promoção de ofertas com serviços de valor agregado que diferenciem a oferta dos concorrentes. Exemplo: Clube de Golfe de Lugo (Galiza): campo de golfe de 9 buracos. Dispõe dos seguintes serviços: campo para praticar, <i>putting green</i>, <i>club house</i>, aluguer de material, bar, restaurante, tenda, aluguer de <i>buggies</i>, serviços de emergência, entre outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A exigência na implementação de serviços de emergência médica específicos para os clientes do campo; serviço oferecido pela maioria dos campos de golfe dos principais <i>benchmarks</i> mundiais.</li> </ul>



### Preço

O preço dos campos varia muito entre países. Países turísticos e líderes no denominado *Golf Travel*, como Espanha e Portugal, têm um *green fee* acima da média, com um aumento também superior à média, enquanto que países com maior tradição de jogar golfe têm preços mais baixos e portanto mais acessíveis à população.

#### Comparação e aumento médio anual de *green fees* na Europa 2002

País	<i>Green fee</i> médio em €	Aumento anual
Suíça	49	3,5%
Portugal	43	5,2%
Espanha	42	7%
Áustria	40	4,8%
Itália	37	4,4%
Holanda	35	10,7%
Alemanha	33	4,3%
Bélgica	32	6,2%
Reino Unido	31	5%
França	30	3,6%
Irlanda	29	6%
Noruega	29	11%
Suécia	28	7,7%
<b>Média Europeia</b>	<b>35</b>	<b>5,8%</b>

Fonte: Golf Research Group (2002)

Outros países como Suíça, Áustria e Holanda também têm *green fees* elevados, devido mais ao seu elevado nível de preços do que à oferta turística de golfe que possuem. Portugal deverá implementar uma política específica de preços com o objectivo de conseguir do cliente uma equilibrada percepção do esforço realizado no gasto em relação ao valor recebido:

#### Exemplos do que fazem outros destinos / recomendações para Portugal em relação à gestão do preço

Boas práticas de outros destinos	Recomendações para Portugal
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Publicação de ofertas de golfe combinadas com outros serviços complementares ou actividades de interesse especial, embora não se observe no mercado uma estratégia de preços com a finalidade de fidelizar clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Criação do 'Day Card': <i>green fees</i> ilimitados por um dia, em época baixa</li> <li>&gt; Implementação do 'Golfe Pass': passe de <i>green fees</i> combinado para vários campos (entre 3 e 5)</li> </ul>
<p>Alguns exemplos de ofertas do mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A Alcaidesa Links &amp; Country Club: <i>green fee</i> + almoço</li> <li>&gt; Costa del Sol Económico, Benalmadena Costa: 3 noites + 2 <i>green fees</i> + carro</li> <li>&gt; Golfe em Tirol, Áustria: 7 noites de alojamento, all inclusive e <i>health &amp; fitness cuisine</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Criação de ofertas de pacotes de viagens para jogar golfe em Portugal 2 x 1 em época baixa</li> <li>&gt; Aplicação de descontos a clientes habituais</li> <li>&gt; A promoção conjunta com hotéis e descontos especiais para os hóspedes</li> </ul>

### 3. A PRODUÇÃO DE VALOR

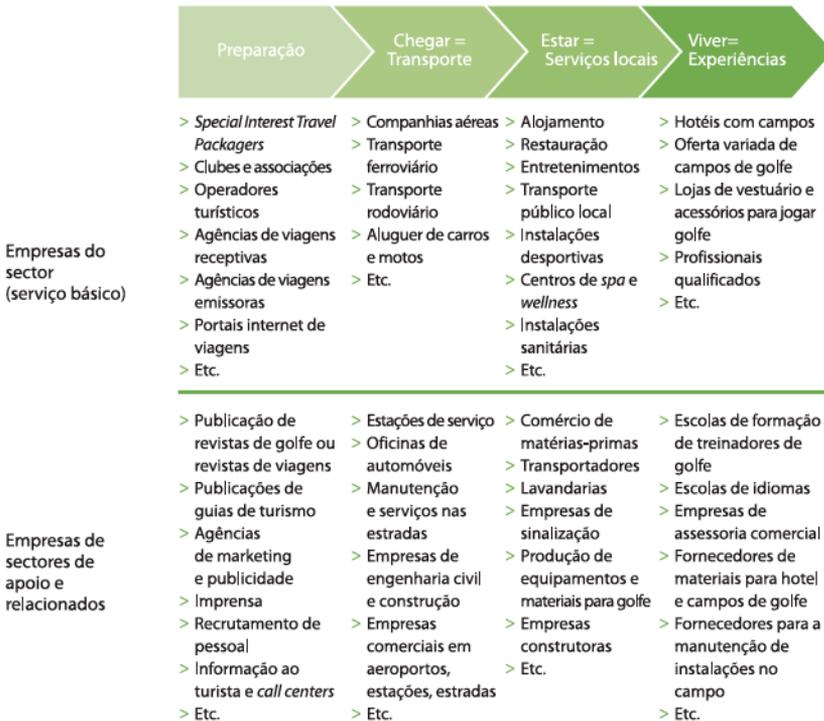
A combinação dos recursos e a sua posição e intervenção na cadeia de valor determinam a forma na qual se produz o valor para o cliente.

Na perspectiva do consumidor, os componentes ou elos da cadeia de produção de valor 'turístico' podem-se agrupar, conceptualmente, em 4 fases:

> Preparação > Chegar > Estar > Viver

As empresas que intervêm na estruturação e funcionamento da cadeia de valor dos produtos de *Golf Travel* são muito variadas:

Cadeia de valor do produto *Golf Travel*



A fase de '**Preparação**' é o primeiro elo da cadeia de produção e engloba todas as actividades, procedimentos e agentes que intervêm no processo de procura de informação prévia, reserva e compra da viagem por parte do cliente. Alguns dos factores que intervêm são: postos de turismo, portais de viagens na internet, agências de viagens, operadores turísticos generalistas ou especializados, centrais de reserva,



material promocional, clubes e associações de consumidores, etc. Embora a maior parte dos serviços relacionados com esta função corresponda ao sector privado, a administração pública está presente de uma forma notável através da promoção e da comunicação que o destino realiza nos mercados de origem, por meio de diversos instrumentos: campanhas publicitárias, divulgação de material promocional, presença em feiras, etc.

**'Chegar'** ao lugar de destino da viagem requer a utilização de meios e infra-estruturas de transporte e de serviços relacionados (companhias aéreas, aeroportos, auto estradas, caminhos-de-ferro, portos, sistema de sinalização, etc.), alguns dos quais são geridos directamente pela Administração Pública e outros são da competência do sector privado.

**'Estar'** comporta a utilização de serviços tão diversos como alojamento, restaurantes, serviços de informação turística, segurança, telecomunicações, transporte local, comerciais, etc. Também aqui a responsabilidade é dividida entre os sectores público e privado.

**'Viver'** constitui o núcleo do valor oferecido ao turista e relaciona-se com a qualidade, variedade singularidade das experiências que pode viver e desfrutar. Depende, em grande medida, da capacidade do sector privado para articular uma oferta atractiva e diversificada, mas a responsabilidade da administração pública é também elevada, através da criação das condições gerais, no regulamento das actividades e das empresas operadoras, etc. Por exemplo, a gestão de museus, o regulamento de horários comerciais, a limpeza e cuidado da cenografia urbana, etc., é, em boa parte, responsabilidade da administração pública.

### > Nas viagens de *golf travel*, a produção de valor deve concentrar-se, preferencialmente, nas funções 'estar' e 'viver'

Em consonância com o estabelecido no Sistema de Valor para o *Golf Travel*, os esforços devem concentrar-se na estruturação de uma ampla e variada oferta de experiências relacionadas com o golfe (que é o principal componente da função 'Viver'), assim como na redução de todos os elementos que possam diminuir o conforto do turista (principalmente nas funções 'Chegar' e 'Estar'). Numa perspectiva da **produção de valor** deve destacar-se a criação e facilitação das condições necessárias para que a oferta de experiências se torne uma realidade. Naturalmente, não significa que as outras funções, ou fases do processo de produção de valor, não tenham importância, mas tudo o que está relacionado com a função 'Estar' e 'Viver' adquire uma relevância relativamente superior.

Foi feita uma avaliação da distribuição do gasto realizado por um turista nos 4 factores que intervêm na cadeia de valor, tendo como base de cálculo uma viagem de Golfe de 7 dias em Portugal, apanhando avião em Londres:

Peso relativo de cada fase do processo de produção de valor para o *Golf Travel*



Considerações legais europeias relativas às linhas aéreas:

No que se refere à função 'Chegar', mais precisamente sobre o transporte aéreo, temos notado certas carências para os destinos de *Golf Travel* em Portugal, apesar de existirem nalguns casos, ajudas públicas. É o caso dos Açores, e também das ilhas gregas, que beneficiam de ajuda estatal, respeitando certas condições, conforme a directiva Nº 2408/92 da Comissão Económica Europeia – a legislação europeia proíbe as subvenções no caso de «um desvio injustificado de tráfego, em relação com a frequência e viabilidade de serviços existentes noutra aeroporto situado na mesma cidade ou sistema aeroportuário».

A possível aprovação da minuta elaborada pela União Europeia, que propõe limitar as ajudas às companhias aéreas (geralmente as de baixo custo) que operam em aeroportos regionais, com taxas mais baixas, poderá constituir um obstáculo a este crescimento (especialmente para a Madeira).

Actualmente, os governos não concedem ajudas públicas às companhias que aterram neste tipo de aeroportos, ainda que existam determinadas subvenções regionais ou autónomas, também a nível europeu, que favorecem a situação das *low cost*.

A UE determinou que os 124 aeroportos que movimentam menos de 5 milhões de passageiros/ano na Europa podem financiar o estabelecimento de novos voos, embora com limitações. O acordo restringe, assim, as ajudas do Estado a um máximo de 30 a 50% dos custos adicionais inerentes à abertura da nova linha, ou ao reforço de uma já existente, durante um período máximo de três anos.

#### 4. CLIENTING

O componente *Clienting* do Modelo de Negócio corresponde a todas as acções destinadas a atrair e fidelizar o público-alvo seleccionado.

A eficácia das acções de comercialização e promoção, é de vital importância num mercado cada vez mais segmentado e no qual intervém um número crescente de concorrentes.

##### 1. Publicidade *off* e *on-line*

> Campanha publicitária com o objectivo de posicionar e promover Portugal como destino de golfe entre o público-alvo, através de meios tradicionais (diários, revistas, TV e rádio) e através de internet (*banners*, *advertorials*, etc.).

##### 2. Vendas cruzadas entre campos

> Existe uma grande dependência entre os diferentes campos, uma vez que um turista joga uma média de 3 / 4 campos por viagem.  
> Os campos de golfe serão pontos de informação e de venda de outros campos.

##### 3. Programa de recomendação

> Criar um grupo de 3.000 jogadores assessores de golfe em Portugal que receberão um curso de formação para recomendar Portugal como destino de golfe em mercados emissores.  
> Existirá um sistema de recompensa para os esforços dispendidos (viagens gratuitas e/ou *green fees* para diversos campos).



#### 4. Secção Golfe do portal de turismo

- > Estruturação de uma secção específica de golfe no portal de Turismo de Portugal para fornecer toda a informação específica do sector, com links às páginas relevantes e, possivelmente, organizar um sistema de reserva uniforme através de e-mail.

#### 5. Brochura Golfe Portugal

- > Irá ser distribuída uma brochura aos operadores turísticos especializados, que deve conter a seguinte informação:
  - > Base de dados dos campos de golfe;
  - > Informação detalhada com imagens dos produtos e serviços de todos os campos;
  - > Acessibilidade a cada campo e opções de alojamento;
  - > Pacotes de viagens promocionais.

#### 6. Portugal Golf Specialists

- > Criação de uma rede de intermediários de viagens especializados na oferta de *Golf Travel* em Portugal que servirá como referência para a comercialização e promoção nos mercados emissores.

#### 7. Viagens de familiarização

- > Organização de *tours* para profissionais de turismo, operadores turísticos e agentes de viagem, por hotéis com campos de golfe e também por uma grande variedade de campos de golfe, com o objectivo de dar a conhecer a qualidade deste sector em Portugal.

#### 8. Folhetos

- > Informação sobre a oferta de golfe em Portugal que deve ser distribuída aos operadores turísticos, agências de viagens, revistas de bordo e lugares seleccionados do destino, tais como postos de informação turística do aeroporto, hotéis de 4 e 5 estrelas situados perto dos campos de golfe, restaurantes de qualidade, empresas de transporte de luxo, etc.

#### 9. Padronização das políticas de preços, conteúdos de informação, cancelamento de reservas, etc.

- > Trata-se de padronizar as políticas dos diferentes campos para que o *trade* possa atempadamente organizar-se e saber como pode apresentar uma oferta fiável e consistente aos seus clientes.
- > Esta medida não só vai repercutir-se no *trade* mas também nos golfistas que necessitam conhecer com segurança e certeza os detalhes relativos à organização das suas férias.

#### 10. Selos especializados

- > Criar selos que diferenciem a oferta de Golfe em Portugal em relação aos seus concorrentes e aumentem o valor acrescentado que cada estabelecimento oferece aos seus clientes (meio ambiente, qualidade, gastronomia, etc.). Estes selos aplicar-se-ão aos campos, hotéis e restaurantes de uma zona, região ou *cluster* e o Turismo de Portugal, ip, apoiará a sua promoção nos mercados emissores.
- > Algumas ideias: *Branded Services* ('Golden floor'), 'Fly & play', 'My tournament' (Pro-Am), 'Golden golf', 'Portugolfe a la carte'...

### 11. Programa de fidelização

- > Um cartão personalizado em função do perfil do jogador (*handicap*, frequência de jogo, características sócio-demográficas, tipo de acompanhantes, actividades complementares realizadas, etc.);
- > Ofertas personalizadas em função de: perfil do jogador, regiões visitadas (para promover outras regiões), actividades complementares requeridas (gastronomia, oferta cultural, etc.)

### 12. Clube de Produto

- > Desenvolvimento de um clube de produto que agrupe sob a mesma marca 'Golfin Portugal' os melhores campos de golfe. O programa terá as seguintes finalidades:
  - > Estimular o cumprimento de requisitos de qualidade mínimos, certificando os campos de golfe como membros de 'Golfein Portugal'.
  - > Promover a identidade de 'Golfein Portugal'; assim como a oferta turística dos campos agrupados sob a mesma marca.





# D

estratégia de  
desenvolvimento

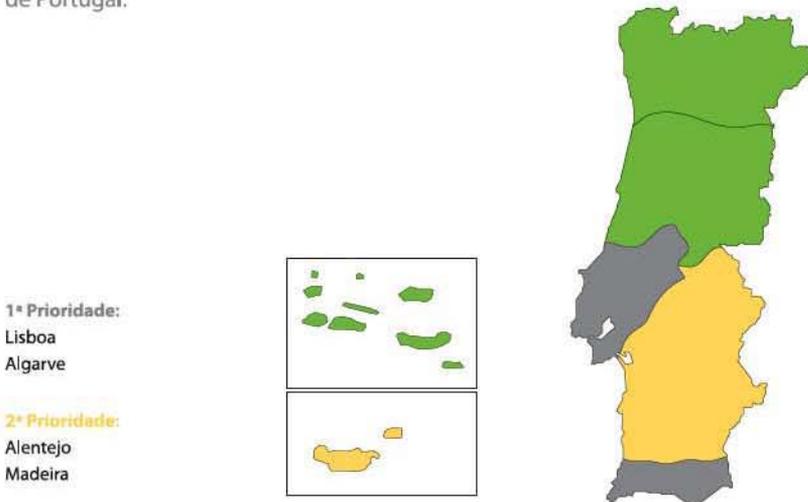


## 1. LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A primeira componente da estratégia de desenvolvimento é a decisão acerca das localizações prioritárias para o desenvolvimento de produtos no sector de 'Golfe, Sun & Fun'. Esta decisão baseia-se nos seguintes factores:

- > A necessidade de focalizar o desenvolvimento em regiões onde haja uma concentração e uma variedade de campos de golfe suficiente para posicionar Portugal como destino de *Golf Travel*;
- > A importância de dispor de aeroportos na proximidade destas regiões onde se quer atrair os turistas de *Golf Travel*. Os aeroportos devem ter capacidade para um elevado número de voos provenientes de diversos destinos e terem capacidade para receber um elevado número de turistas;
- > A qualidade da organização empresarial e o bom funcionamento da cadeia de valor são elementos estratégicos que contribuem para melhorar posicionamento das regiões no mercado internacional de *Golf Travel*;
- > Ainda que o Algarve e a área da Grande Lisboa sejam as regiões portuguesas que reúnem as melhores condições para o desenvolvimento de produtos para as viagens de 'Golf, Sun & Fun', é igualmente importante desenvolver as zonas consideradas secundárias, desconcentrando o turismo, ampliando a oferta portuguesa de 'Golfe, Sun & Fun', e incentivando assim o regresso a Portugal dos turistas que já conhecem o Algarve ou Lisboa, mas que ainda não jogaram golfe no Alentejo ou na Madeira.

A prioridade de desenvolvimento do turismo de golfe é diferente nas várias regiões de Portugal:



Nos Açores e no Porto e Norte, o eventual desenvolvimento do Turismo de Golfe é feito como um produto complementar, para ampliar e enriquecer a oferta principal destes destinos.



## 2. FASES DE DESENVOLVIMENTO

Numa perspectiva de desenvolvimento gradual e equilibrado de um sector turístico, é possível identificar diversas fases do seu crescimento, até este alcançar um desempenho competitivo. Estas fases não têm limites claros e estritamente estabelecidos, nem uma fase começa necessariamente quando finaliza a anterior, são apenas etapas de um processo dinâmico e interrelacionado, em que as diferenças no conteúdo do trabalho a realizar são de intensidade ou ênfase.

As diversas fases são:

- I) **Planeamento:** Ênfase na criação das condições básicas para o desenvolvimento do produto: ordenamento do território, regulamentação da actividade, valorização de recursos e atracções, criação de infra-estruturas e equipamentos, etc.
- II) **Desenvolvimento da oferta:** Ênfase na estruturação das componentes básicas, complementares e periféricas que integram o produto para articular um volume significativo de oferta.
- III) **Reforço da competitividade:** Ênfase na melhoria da cadeia de valor do produto através da inovação tecnológica, melhoria da qualidade dos serviços, adequação dos recursos humanos, etc.
- IV) **Diversificação e aprofundamento da oferta:** Ênfase na diversificação, aprofundamento e sofisticação da oferta para satisfazer novas necessidades e motivações, novos segmentos de procura, etc.
- V) **Marketing:** Ênfase na melhoria da eficácia e rentabilidade da promoção e da comercialização do produto para penetrar em novos mercados e segmentos.

De acordo com estas fases de crescimento, e tendo em conta o actual estado de desenvolvimento do sector em cada um dos destinos prioritários, os esforços e recursos devem concentrar-se nas seguintes linhas de actuação:

Quadro 10: Linhas de actuação para o desenvolvimento do sector Turismo de Golfe nos destinos prioritários

Região	Fase	Linhas de actuação
Lisboa	Diversificação e aprofundamento da oferta	O turismo de golfe da região de Lisboa e Costa do Estoril conta com um bom grau de desenvolvimento. Contudo, torna-se necessário ampliar as opções de oferta complementar, especialmente na região da Costa do Estoril, já que muitos turistas vêm-se obrigados a deslocar-se a Lisboa para encontrar opções de lazer nocturno e compras.
	Reforço da competitividade	Com o fim de melhorar o posicionamento internacional de Lisboa neste tipo de turismo, recomenda-se a Portugal actuar no sentido de incentivar os empresários a criar ofertas de golfe destinadas a um público-alvo específico: mulheres, crianças, principiantes, etc.
	Marketing	É igualmente relevante consciencializar os empresários da importância da formação dos recursos humanos, para que seja possível oferecer um serviço ao cliente de excelente qualidade.
Algarve	Diversificação e aprofundamento da oferta	O Algarve é uma região com elevado grau de desenvolvimento e consolidação do turismo de golfe. Embora possa perder o seu posicionamento internacional, caso não siga num esforço contínuo de marketing internacional e não procure diversificar e inovar a sua 'carteira' de produtos.
	Reforço da competitividade	As linhas de actuação nesta região devem estar orientadas para a diversificação, sofisticação e inovação de produtos relacionados com o golfe. Portugal deveria incentivar os empresários do sector a criar constantemente produtos inovadores, procurando satisfazer as novas exigências da procura. Além disso, deveria procurar um maior grau de cooperação entre os agentes que operam no sector, no sentido de criar sinergias para o seu desenvolvimento.
	Marketing	
Alentejo	Planeamento	Esta região conta com um baixo grau de desenvolvimento, no que diz respeito ao turismo de golfe. Contudo, pela sua posição estratégica – situada entre Lisboa e o Algarve – e pelos projectos de desenvolvimento futuro na Costa e na proximidade do Alqueva, conta com um bom potencial de crescimento para este tipo de turismo.  A região deveria actuar, planeando detalhadamente as infra-estruturas, serviços e equipamentos básicos ao desenvolvimento do golfe a médio prazo, e estimar os seus impactos em termos ambientais e sociais. Existe um forte interesse dos potenciais investidores para a construção de empreendimentos turísticos na região; é importante por um lado, criar condições favoráveis e, por outro lado, estimar correctamente o potencial de atracção da procura.
Madeira	Desenvolvimento da oferta	A Madeira dispõe actualmente de uma oferta limitada para o turismo de golfe; e os campos previstos para este destino deveriam servir para criar uma massa crítica mínima para o desenvolvimento do sector. Uma actuação chave para o sector é a melhoria das ligações aéreas entre os principais mercados emissores e a ilha, estabelecendo também acordos com companhias aéreas low cost.

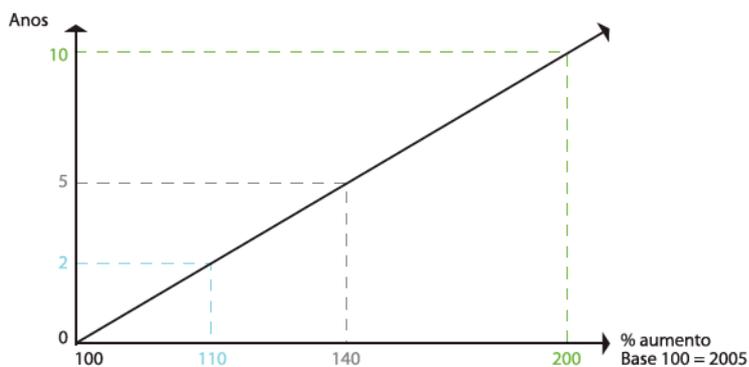


### > Velocidade de crescimento (estimativa)

Tendo em consideração o grau de desenvolvimento actual do sector do turismo de Golfe em Portugal, e tendo como base um horizonte de 10 anos, a velocidade de crescimento deste sector pode ser estabelecida com uma taxa de crescimento anual acumulada de 7%, com um crescimento linear de 100%.

A taxa de crescimento anual acumulada estimada para Portugal, situa-se no máximo previsto para este mercado a nível internacional (7%). A justificação para tal é fundamentada no elevado volume de actividade neste sector que Portugal já regista. Por outro lado, o crescimento da componente básica da oferta (campos de golfe) não é provável que seja superior ao ritmo de crescimento do mercado.

Taxa de crescimento do sector *Golf Travel* em Portugal



## 3. REFORÇO DA COMPETITIVIDADE

A competitividade de Portugal no sector é actualmente média, face ao seu potencial, principalmente devido à insuficiente cooperação dos diferentes actores que intervêm na cadeia de valor do *Golf Travel* e por uma certa debilidade na gestão dos recursos humanos e das acções de marketing das regiões envolventes.

### Concentrar esforços na melhoria dos factores chave

Na estratégia de desenvolvimento do turismo de *Golf Travel*, a concentração de esforços na criação e melhoria das condições competitivas para responder aos requisitos do mercado é outra componente chave, a par da concentração territorial (Algarve, Grande Lisboa).

A capacidade competitiva actual de Portugal no sector do turismo de *Golf Travel* está abaixo do seu potencial, pois o grau de cumprimento dos requisitos chave para competir com êxito neste mercado é ainda insuficiente.

As principais carências e deficiências de competitividade de Portugal concentram-se em aspectos cujo bom funcionamento e desempenho são alcançados através de

uma actuação sistemática e prolongada e que configuram as condições nas quais são utilizadas os recursos de base.

Quadro 11 - Avaliação do grau de cumprimento actual dos requisitos chave

Requisitos chave	Grau de cumprimento actual
Infra-estruturas e equipamentos conforme standards internacionais	
Condições climáticas favoráveis à prática do desporto	
Know how na gestão	
Vida nocturna, lojas, vestuário próprio	
Especialização e profissionalismo dos recursos humanos	
Facilidade de reserva e compra de serviços	
Boa acessibilidade ao destino	
Acessibilidade aos campos	
Ampla e variada oferta de campos	
Instalações, equipamentos e serviços de elevada qualidade	
Imagem e posicionamento do destino a nível internacional	
Concentração de campos em áreas determinadas	
Valor acrescido com base em aspectos distintos dos campos	
Ampla gama de serviços inerentes ao golfe	

Mas ainda que Portugal disponha de numerosos campos, concentrados geograficamente e com uma beleza natural envolvente, convém assinalar que não tem a capacidade de atracção que têm, por exemplo, os mais famosos campos de Maiorca, Escócia ('Golfe & Prestígio') ou Republica Dominicana ('Golfe & Exotic').

No entanto, os recursos de base de Portugal são suficientes e adequados para desenvolver uma oferta de *Golf Travel* potencialmente muito atractiva a uma grande parte da procura, a de 'Golfe, Sun & Fun' que não procura, ou não pode aceder ao 'Golfe & Prestígio' ou 'Golfe & Exotic'.

### Instrumentos de apoio ao crescimento

Portugal teria que actuar de maneira sistemática e contínua para conseguir alcançar os seguintes objectivos:

#### > Criar melhores condições para as empresas:

1. Alcançar o nível máximo possível de participação dos componentes da cadeia de valor do produto *Golf Travel*.



2. Alcançar o nível máximo possível de compromisso dos agentes públicos e privados para o sucesso do desenvolvimento dos mercados 'Golfe, Sun & Fun' e 'Golfe & Prestígio' dentro do *Golf Travel*.
3. Alcançar a máxima cooperação em três níveis: público-público; público-privado; privado-privado.
4. Estabelecer linhas de financiamento e apoios para o desenvolvimento de produtos, investimento em infra-estruturas hoteleiras, renovação de instalações e equipamentos, etc.
5. Apoiar a criação de operadores turísticos especializados na comercialização no estrangeiro de pacotes de férias de golfe em Portugal.
6. Apoiar economicamente as linhas aéreas regionais em fase de lançamento de novas operações (na Madeira por exemplo), considerando as restrições legislativas da União Europeia neste domínio (cf. p50).
7. Regulamentar o uso sustentável das terras utilizadas para os campos.
8. Regulamentar a possibilidade de construir nos campos.
9. Regulamentar as condições de higiene e segurança nas instalações do campo.
10. Criar um protocolo de direitos e deveres para os que desejam obter selos de qualidade de diferenciação do produto.
11. Regulamentar os standards de qualidade das infra-estruturas, instalações e serviços.
12. Divulgação das acções realizadas e dos resultados obtidos.
13. Organizar viagens de inspecção e de familiarização para intermediários e meios de comunicação especializados no produto 'Golfe, Sun & Fun' e também de 'Golfe & Prestígio', com o objectivo de dar a conhecer a oferta de Golfe de Portugal, e facilitar o conhecimento e as relações comerciais entre empresas e operadores locais com intermediários dos mercados emissores.

**> Criar melhores condições para a procura de *golf travel*:**

14. Criar a posição *product manager* do produto *Golfe Travel* na estrutura do Turismo de Portugal, ip.
15. Criar o Clube de Produto 'Golfe Portugal', formado por todas as empresas e operadores que queiram participar, e coordenado pelo Turismo de Portugal, ip, através do *product manager*.
16. Criar uma base de dados completa sobre a oferta, intermediários, meios de comunicação especializados e público habitual.
17. Desenvolver uma estratégia a médio/longo prazo em marketing e vendas nos principais mercados: destacar a oferta dos campos *links*, mais atractivos para os *committed golfers* e profissionais, para reforçar a imagem no mercado 'Golfe & Prestígio'.
18. Facilitar as reservas de compra de serviços: desenvolver um sistema de reservas nacional.
19. Lançar uma campanha cívica e ambiental de sensibilização da população.

### > Melhorar os instrumentos humanos e tecnológicos:

20. Elaborar um duplo inventário de campos de golfe e hotéis com campos de golfe que reúnem as condições necessárias para formar parte da oferta de *Golf Travel* em Portugal, distinguindo os mercados: 'Golfe, *Sun & Fun*' e 'Golfe & Prestígio'.
21. Criar um programa de aptidão na estruturação de ofertas diferenciadas para os parceiros da cadeia de valor.
22. Promover um seminário especializado para seniores em marketing e gestão.
23. Promover cursos de apoio ao cliente.
24. Desenvolver programas de viagens de *benchmarking* para empresas e operadores locais aos destinos do produto.
25. Desenvolver programas de aptidão para os empregados dos hotéis, a fim de poderem formar outros empregados.
26. Multiplicar os cursos sobre golfe nos cursos de turismo, assim como cursos especializados para *rangers, starters, caddy masters*, etc.
27. Monitorização permanente dos resultados.

### > Desenvolver uma oferta de actividades competitivas:

28. Ampliar e variar a oferta de campos: campos *links*, campos *parklands*, campos tipo norte-americano (espaços planos com obstáculos de água), tipo escocês (com muitos desníveis), etc.
29. Tornar homogéneos os standards de qualidade e cumprimento dos mesmos: transporte, alojamento, serviços, campos (tentar que os campos alcancem os standards do 'IAGTO Guide', tido como um *benchmarking* de standards internacionais).
30. Criar uma certificação ambiental e de qualidade para melhorar a gestão: obriga a cumprir determinados objectivos e requisitos para uma melhoria contínua da qualidade dos campos (por exemplo, certificação ISO 14000 dos campos de Vilamoura).
31. Ampliar a gama de serviços ligados à prática do golfe: escola para crianças, escola para principiantes, sessões gratuitas de *fitting* de 15 minutos (para experimentar o material) com profissionais PGA o IAGTO.
32. Avaliar os aspectos chave da cadeia de valor e das principais componentes individuais: acessibilidade (aos campos e às praias ou zonas de recreio), zonas envolventes, qualidade de produtos oferecidos, qualidade no apoio ao cliente, entre outros.
33. Realizar um forte investimento para adequar as instalações que serão visitadas pelos turistas: melhoria das instalações do hotel, dos campos, das praias, dos jardins, centros de relaxamento, estética e *fitness*, entre outros serviços solicitados pelos turistas.
34. Identificar profissionais com os conhecimentos suficientes, aptidões e postura, a fim de suprir as necessidades dos turistas, nos hotéis e nos campos de golfe.
35. Estruturar ofertas diferenciadas e comercializadas em pacotes integrados: transporte + alojamento + *green fees*.
36. Estruturar ofertas de *golf travel* combinadas com outras experiências no destino, especialmente relacionadas com *Sun & Fun: spa, wellness, talassoterapia e termalismo, desportos ao ar livre, actividades náuticas, compras, tours em barco*, etc.



37. Desenvolver uma dupla campanha de promoção no sentido de oferecer um curso de iniciação aos segmentos emergentes na época alta (jovens e mulheres) e no caso de adquirirem classes adicionais, oferecer descontos para a frequência numa clínica de golfe em época baixa.

38. Desenvolver, dentro dos clubes, academias especializadas em cursos de aperfeiçoamento, com as melhores técnicas de formação, ministrados por jogadores profissionais ou ex-profissionais.

39. Criar uma marca de lojas especializadas em produtos e equipamentos para jogar golfe.

