



**UNIVERSIDADE DE COIMBRA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E EDUCAÇÃO FÍSICA**

**ALINA RESTE PATO**

**A ACADEMIA MUNICIPAL DE GOLFE DE CANTANHEDE E A ESTRATÉGIA  
OCEANO AZUL**

**COIMBRA**  
**2011**

**ALINA RESTE PATO**

**A ACADEMIA MUNICIPAL DE GOLFE DE CANTANHEDE E A ESTRATÉGIA  
OCEANO AZUL**

Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra com vista à obtenção do grau de mestre em Lazer e Desenvolvimento Local na área científica de Ciências do Desporto.

Orientador: **Prof. Doutor Raúl Martins e Prof. Doutor Rui Gomes**

**COIMBRA  
2011**

Pato, R. A. (2011). *A Academia Municipal de Golfe de Cantanhede e a Estratégia Oceano Azul*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao terminar este importante desafio pessoal e profissional, não poderia deixar de expressar a minha gratidão a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para a finalização desta etapa.**

**Ao Professor Doutor Raúl Martins, orientador científico, pelo acompanhamento, ajuda, aconselhamento dispensado durante a elaboração do trabalho.**

**Ao Professor Doutor Rui Gomes, orientador científico, pela total disponibilidade e conselhos durante este percurso.**

**Aos responsáveis da Câmara Municipal de Cantanhede, pela disponibilidade e empenho decisivos para o desenvolvimento e enriquecimento deste trabalho.**

**A minha colega Josina pela ajuda fornecida para o enriquecimento deste trabalho.**

**Ao João Magalhães, à Ana Carreira e à Edite Nora pelo auxílio prestado no *abstract*.**

**Ao Pedro pelo incentivo e pelo apoio incondicional, sem os quais não seria possível realizar este trabalho.**

**Aos meus pais pelo apoio e ensinamentos que me têm dado ao longo da minha vida.**

## RESUMO

A transferência de responsabilidades e meios financeiros do poder central para as Autarquias, de modo à prossecução do desenvolvimento da sua missão de criar, melhorar e aumentar as condições de acesso da população à prática do desporto (Queiroz, 2003), levam-nas a assumir um papel insubstituível no desenvolvimento do desporto em Portugal. Segundo Constantino (1990), “sem a sua acção não há desenvolvimento desportivo possível”. Nesse sentido, a Câmara Municipal de Cantanhede tem-se vindo a destacar e a ser reconhecida pelo investimento que tem vindo a fazer em proveito do desporto e da formação desportiva dos seus munícipes, nomeadamente no que concerne ao investimento efectuado no Complexo Desportivo de Cantanhede, que contempla a Academia Municipal de Golfe - instalação desportiva destinada à prática do golfe, assumindo-se como a primeira totalmente pública do país.

A construção da Academia Municipal de Golfe de Cantanhede revestiu-se de enorme importância para a população, quer pelo grande investimento aí implicado, quer pela visibilidade que tem trazido ao Concelho. O propósito do presente trabalho consiste em analisar aspectos de gestão da Academia Municipal de Golfe de Cantanhede, enquanto primeira instalação pública de golfe do país, à luz da estratégia oceano azul. Ou seja, verificar se desenvolve iniciativas estratégicas inovadoras e com valor nos serviços que presta e nos produtos que vende de acordo com os princípios orientadores da estratégia oceano azul. Os resultados obtidos indicam que o Município de Cantanhede, com todas as opções estratégicas adoptadas, criou um espaço de mercado não disputado, conquistando novos praticantes para a modalidade. Os custos de funcionamento reduzidos, que derivam principalmente das dimensões reduzidas do campo e da utilização de greens em relva sintética, permitiram a criação de taxas mais reduzidas, diferenciando-se como uma instalação desportiva de golfe de baixo custo e com valor para os seus utilizadores.

**Palavras-chave:** Instalações desportivas. Pitch & Putt. Estratégia. Oceano Azul. Academia Municipal de Golfe de Cantanhede.

## ABSTRACT

The transfer of responsibilities and financial resources from central government to local authorities, in order to further the development of its prior mission to create, improve and enhance the conditions for the population's access to sport (Queiroz, 2003), makes these authorities assume an irreplaceable role in the development of sport in Portugal. According to Constantino (1990), "without their action sport development is not possible." Accordingly, the Cantanhede City Council has been promoting and be recognized for the investment it has realized for the benefit of sport and sports training of its citizens, namely as regards to the investment made in the Cantanhede Sports Complex, which includes the Municipal Academy of Golf - sports facility which is intended for golf practice and is admitted as the first completely public complex of the kind in the country.

The construction of the Municipal Golf Academy became of extreme importance for the population, not only because of the large investment involved therein, but also because of the visibility it has brought to the council. The purpose of this study is to examine aspects of management of the Cantanhede Golf Academy as the first public golf facility in the country, within Blue Ocean Strategy. That is, checking whether it develops innovative and valuable strategic initiatives in the services it provides and in the products it sells in accordance with the guiding principles of Blue Ocean Strategy. The results indicate that the City of Cantanhede with all the strategic options adopted, has created an uncontested market space, gaining new participants for the sport. The low maintenance costs, which derive mainly from the reduced dimensions of the field and the use of green in artificial synthetic grass, have enabled the creation of lower fees, making a difference as a sports facility of low cost golf and therefore more valuable for its users.

**Keywords:** Sports facilities. Pitch & Putt. Blue Ocean. Strategy. Local Authority. The Municipal Academy of Golf.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
1.1. CONTEXTO DO ESTUDO	8
1.2. ENQUADRAMENTO LEGAL	11
1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.4. PERTINÊNCIA DO ESTUDO	14
1.5. LIMITAÇÕES	15
1.6. REVISÃO DA LITERTURA	15
1.6.1. AUTARQUIAS E O DESPORTO	15
1.6.2. INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	18
1.6.3. ESTRATÉGIA	20
1.6.4. GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	28
1.6.5. O GOLFE	32
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
2.1. DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO	36
2.2. QUESTÕES ORIENTADORAS	37
<b>3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>38</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA DIVISÃO DE DESPORTO E TEMPOS LIVRES	38
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ACADEMIA MUNICIPAL DE GOLFE DE CANTANHEDE	39
3.3. CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE GOLFE X	42
3.4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	42
<b>4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>51</b>
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>54</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES</b>	<b>56</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>57</b>

## INTRODUÇÃO

A transferência de responsabilidades e meios financeiros para as Autarquias de modo à prossecução do desenvolvimento da sua missão de criar, melhorar e aumentar as condições de acesso da população à prática do desporto (Queiroz, 2003) levam-nas a assumir um papel insubstituível no desenvolvimento do desporto em Portugal. Segundo Constantino (1990), “sem a sua acção não há desenvolvimento desportivo possível”.

A construção da Academia Municipal de Golfe de Cantanhede revestiu-se de enorme importância para a população, quer pelo grande investimento aí implicado, quer pela visibilidade que tem trazido ao Concelho.

O propósito do presente trabalho consiste em analisar aspectos de gestão da Academia Municipal de Golfe de Cantanhede, enquanto primeira instalação pública de golfe do país, à luz da estratégia oceano azul. Ou seja, verificar se desenvolve iniciativas estratégicas inovadoras e com valor nos serviços que presta e nos produtos que vende de acordo com os princípios orientadores da estratégia oceano azul.

O presente trabalho apresenta-se dividido em sete capítulos: Enquadramento Teórico, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Discussão dos Resultados, Conclusões, Recomendações e Bibliografia.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. CONTEXTO DO ESTUDO

#### O CONCELHO DE CANTANHEDE ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

Embora não existam elementos que nos conduzam a uma data certa da fundação de Cantanhede existem achados arqueológicos que nos dão conta da presença humana neste território pelo menos no Paleolítico Médio. Durante este período, o Homem de Neanderthal ocupou esta região e sendo responsável pelos inúmeros artefactos em sílex encontrados em diversas estações arqueológicas de freguesias como Ançã, Outil e Portunhos (Município de Cantanhede, s.d.).

A raiz céltica “cant” do seu nome significa “pedra grande” e relaciona-se com as pedreiras existentes na região. O nome pela qual conhecemos esta cidade foi-se transformando passando por diversas grafias, inicialmente conhecida por “Cantonieti”, depois “Cantoniedi”, “Cantonidi”, “Cantonetu” e hoje em dia “Cantanhede”.

As suas primeiras referências históricas remontam a 1087, data em que D. Sisnando, governador de Coimbra, a teria mandado fortificar e povoar. D. Afonso II terá dado foral a Cantanhede, sendo posteriormente confirmado em 1514, por D. Manuel (Município de Cantanhede, s.d.). Foram seus donatários os Meneses, tendo sido D. Pedro de Meneses o primeiro conde de Cantanhede, título criado em 1479 por carta de D. Afonso V, sendo renovado por Filipe II, em 1618, na pessoa de seu neto e pai de D. António Luís de Meneses, 3º Conde de Cantanhede e 1º Marques de Marialva, que se notabilizou nas Batalhas de Linhas de Elvas e Montes Claros e que foi um dos vultos mais importantes da restauração.

#### ENQUADRAMENTO GEOGRÁFICO

Cantanhede é o maior Concelho do Distrito de Coimbra e localiza-se no centro de um triângulo geográfico de notória importância económica, em cujos

vértices se situam, além da sede de distrito, as cidades de Aveiro e Figueira da Foz. O Município está situado na região Centro e sub-região do Baixo Mondego, implantado numa zona de clima temperado, com características atlânticas e mediterrâneas é confrontado a Norte pelos municípios de Vagos, Oliveira do Bairro e Anadia, a Noroeste por Mira, a Leste por Mealhada, a Sueste por Coimbra, a Sul por Montemor-o-Velho, Figueira da Foz e a Oeste pelo Oceano Atlântico (Wikipédia).

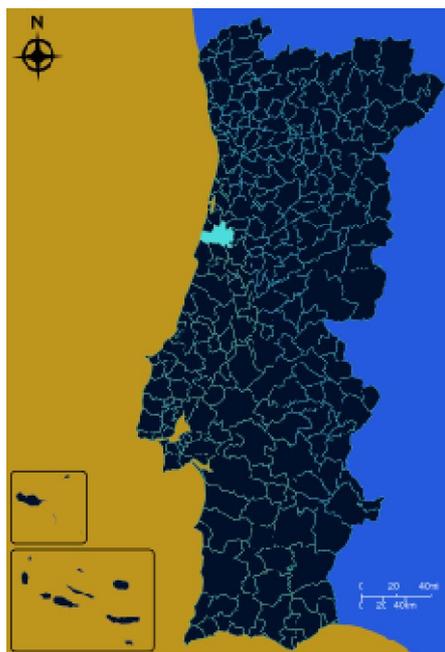


Figura 1: Localização do Concelho de Cantanhede em Portugal. Fonte: <http://terrasdeportugal.wikidot.com/historia-de-cantanhede>

A cidade de Cantanhede é sede de freguesia e também de um concelho com 390,9 km<sup>2</sup> de área, 132 km de perímetro e com uma densidade populacional de 99,6 hab/km<sup>2</sup>. Este concelho tem um comprimento máximo norte-sul de 27 km e este-oeste de 31km, a sua altitude máxima é de 136 m e a mínima de 0 m (INE, 2007). O concelho está subdividido em 19 freguesias (ver figura 2) com um total 38920 habitantes, num total de 168 povoações (INE, 2007), ligadas por uma rede viária interna com estradas de qualidade, evidenciando ainda uma excelente acessibilidade rodoviária garantida por uma série de vias rápidas, das quais se destacam os nós da auto-estrada A1 (Lisboa-Porto), em Murte, A17 (Marinha Grande-Aveiro), em Sanguinheira, A14 (Figueira da Foz-Coimbra), em Ançã, do itinerário-principal IP3 (Viseu-Figueira da Foz), em Ançã, bem como a estrada nacional EN 109 (Aveiro-Figueira da Foz), que atravessa toda a zona Oeste do Concelho.



Figura 2: Freguesias do Concelho de Cantanhede. Fonte: <http://c.geneal.over-blog.com/article-24764632.html>

Esta realidade faz com que duas universidades de prestígio internacional (Universidade de Coimbra e Universidade de Aveiro) se encontrem a apenas cerca de 30 minutos do núcleo urbano de Cantanhede.

O Concelho de Cantanhede identifica-se por uma planície sem grandes alterações altimétricas em redor dos 100 metros de altitude. As maiores excepções são os vales encaixados da Ribeira de Ançã e do Rio Ponte, onde os declives atingem os 15%, em evidente contraste com os 3% frequentemente encontrados ao longo da planície.

Localizado em plena Orla Mesocenozóica Ocidental, o Concelho divide-se em três zonas geológicas, com diversificação dos substratos rochosos. Dividido entre duas regiões naturais, com uma paisagem onde se movimentam gentes de vivências e formas de apropriação do espaço diferenciadas, mas ainda assim com um traço cultural comum, o Concelho de Cantanhede tem para oferecer a quem o visita um universo inesgotável de possibilidades, quer seja no contacto com a natureza quer na convivência com uma realidade sócio-cultural característica. Na Gândara, com um horizonte entrecortado pelas nuances cromáticas da floresta e dos milheirais, é possível usufruir dos recantos bucólicos das nascentes, na Fervença ou em muitos outros locais do Concelho, desfrutar do branco macio dos areais e do cheiro a maresia de praias que conservam intactas as suas tradições de arte xávega ou apreciar os sabores apaladados da caldeirada, do robalo ou da sardinha na telha. Na Bairrada, tem no leitão assado e no vinho de Cantanhede as suas principais atracções.

## INDICADORES SOCIOECONÓMICOS

Dos 38931 habitantes residentes no Município, 17920 constituem a sua população activa, que se distribui em 36% no sector primário, 26% no sector secundário e 38% no sector terciário. Para além dos elevados índices de produção de batata, leite e recursos florestais, Cantanhede tem na vitivinicultura a sua actividade com maior expressão e visibilidade, fruto do reconhecimento que os seus vinhos alcançaram como verdadeiro *ex-libris* da Região Demarcada da Bairrada.

Entretanto, o Concelho enfrenta actualmente um processo de expansão económica que está a permitir ultrapassar os históricos constrangimentos decorrentes da sua tradicional dependência dos sectores agrícola e comercial. Esse processo, assente num plano estratégico de desenvolvimento sustentado, que inclui rigorosos mecanismos de salvaguarda da qualidade ambiental, está já consubstanciado numa profunda transfiguração do tecido produtivo, em resultado do significativo investimento industrial que se tem vindo a registar no últimos anos e de uma série de infra-estruturas já concretizadas.

Actualmente encontra-se em desenvolvimento um processo de valorização da estrutura produtiva para segmentos empresariais inovadores e de forte componente tecnológica, com o intuito de incluir o Concelho num ciclo de desenvolvimento estruturado em torno das novas tecnologias e da investigação científica aplicada. É esse o desígnio que esteve na base da criação do Biocant Park, promovido pela Câmara Municipal de Cantanhede, em parceria com o Centro de Neurociências e Biologia Celular da Universidade de Coimbra e Associação Beira Atlântico Parque. De ressaltar que o Biocant Park é associado efectivo da TECPARQUES, associação que congrega os principais parques de ciência e tecnologia de Portugal e que exerce importantes funções consultivas junto do poder político.

## **1.2. ENQUADRAMENTO LEGAL**

As autarquias são uma das peças mais importantes da estrutura geral do sistema desportivo e as principais financiadoras do associativismo e da própria actividade desportiva, exercendo um papel fundamental no âmbito do desenvolvimento do desporto do país.

O Estado define através da Legislação as responsabilidades para com os cidadãos em matéria de prática desportiva, intervindo através do Poder Central e do Poder Local.

Como se ratifica no artigo 79º da Constituição da República, incumbe ao Estado e no caso específico às Autarquias, que concretizem o princípio constitucional de direito à cultura desportiva e ao desporto, o qual consiste em promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

No que diz respeito ao quadro de transferência de atribuições e competências para as Autarquias Locais, bem como a delimitação da intervenção da Administração Central e da Administração Local, a Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, concretiza os princípios da descentralização administrativa e da autonomia do Poder Local. Este documento refere as atribuições na área dos tempos livres e do desporto dos municípios, enquadrando na sua competência de intervenção o planeamento, a gestão, a realização de investimentos públicos em instalações e equipamentos para a prática desportiva e recreativa de interesse municipal, o licenciamento e a fiscalização dos recintos de espectáculos, o apoio às actividades desportivas e recreativas de interesse municipal e o apoio à construção e conservação de equipamentos desportivos e recreativos de âmbito local.

Actualmente, o Estado Português sustenta toda a sua Política Desportiva na Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto Lei nº5/2007, de 16 de Janeiro (lei que veio revogar a anterior Lei de Bases do Desporto, Lei nº30/2004 de 21 de Julho), que estabelece a base das políticas de desenvolvimento da Actividade Física e do Desporto.

A Lei nº 5/2007, de 16 de Janeiro, tem por objectivo promover e orientar a generalização da Actividade Física como factor cultural indispensável na formação plena do cidadão e no desenvolvimento da sociedade. A leitura desta lei indica-nos vários artigos que procuram descentralizar do Poder Central algumas das atribuições na área do Desporto consagradas na Constituição da República, nomeadamente na temática do “Desporto para Todos”. Neste âmbito, o Estado e as Autarquias articulam as suas intervenções de modo a promover o desenvolvimento da Actividade Física e do Desporto com várias entidades de cariz público ou privado. Cabe à Administração Pública desenvolver a prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros,

do incentivo às actividades de formação, dos agentes desportivos e de exercer funções de fiscalização, nos termos da lei. As Autarquias ao assumirem um papel preponderante na promoção e na generalização da actividade física, têm de adoptar programas que visem a criação de espaços públicos aptos para a actividade física, programas de incentivo à inclusão da actividade física nos hábitos de vida quotidianos, bem como adopção de estilos de vida activa e programas que promovam a conciliação da actividade física com a vida pessoal, familiar e profissional.

### 1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A construção da Academia Municipal de Golfe de Cantanhede (AMGC) assumiu uma grande importância para a população, pelo grande investimento aí implicado e pela visibilidade que tem trazido ao Concelho.

No entanto, foi alvo de aplausos por parte de uns, mas também grandes contestações por parte de outros, invocando-o de “elefante branco” aquando da sua construção e um mau exemplo de aplicação dos fundos públicos.

Não indiferente a toda esta controvérsia inerente à construção da referida instalação, torna-se nosso propósito analisar a implementação e desenvolvimento da primeira instalação pública de golfe do país à luz da Estratégia Oceano Azul. Torna-se, portanto, nosso propósito:

- verificar se a Academia Municipal de Golfe de Cantanhede criou um espaço de mercado não disputado;
- verificar se a Academia Municipal de Golfe de Cantanhede através da estratégia que adoptou torna a concorrência irrelevante,
- verificar se Academia Municipal de Golfe de Cantanhede criou e conquistou nova procura,
- verificar se Academia Municipal de Golfe de Cantanhede alinha a sua actividade na procura da diferenciação e do baixo custo;
- verificar se Academia Municipal de Golfe de Cantanhede quebra o *trade-off* entre valor e custo.

Ou seja, se desenvolve iniciativas estratégicas inovadoras e com valor quer tendo em vista as necessidades dos utilizadores e não utilizadores, quer nos produtos e serviços que a Academia Municipal de Golfe de Cantanhede vende e presta.

#### **1.4. PERTINÊNCIA DO ESTUDO**

Ao realizar este trabalho sobre a Academia Municipal de Golfe de Cantanhede, parto do princípio que o desenvolvimento de qualquer modalidade passa, necessariamente, pela criação de instalações dedicadas à sua prática, onde técnicos especialistas, proporcionarão à população em geral, a possibilidade de prática desportiva de uma modalidade, como é o golfe.

Acredito que o golfe ainda tem muito “para oferecer” ao desporto português, sendo, em minha opinião, necessário adequar a oferta aos tempos actuais. Parece ter sido essa a linha orientadora dos decisores políticos ao assumirem a implementação da AMGC. Contudo, a pretendida intervenção da Autarquia na promoção do desporto não se poderá reduzir, exclusivamente, à criação de equipamentos desportivos que, se não possuírem projectos próprios de dinamização e de aproveitamento, correrão o risco de ficar ao abandono, inactivas, ou pelo menos subaproveitadas.

De acordo com Constantino (1994), o papel dos municípios como agentes democratizadores do desporto está totalmente justificado, passando em primeiro lugar pela valorização do papel do desporto junto do cidadão, em segundo pela diversificação da oferta, permitindo a prática desportiva às camadas sociais com mais dificuldades de acessibilidade e, em terceiro lugar, colocando o cidadão no centro das próprias actividades. Acrescenta que o papel dos municípios é insubstituível, através da disponibilização de equipamentos, do lançamento de programas e realização de iniciativas de carácter democratizador, permitindo assim uma ocupação saudável dos tempos livres através da prática desportiva.

A Câmara Municipal de Cantanhede tem-se vindo a destacar e a ser reconhecida pelo investimento que tem vindo a fazer em proveito do desporto e da formação desportiva dos seus munícipes, nomeadamente no que concerne ao investimento efectuado no Complexo Desportivo de Cantanhede, que contempla a

AMGC, instalação desportiva destinada à prática do golfe, assumindo-se como a primeira totalmente pública.

Uma proposta original e de qualidade que surge como desafio e compromisso num concelho decidido a criar condições objectivas para simplificar e universalizar o acesso à prática desportiva regular. Trata-se de um empreendimento de grande envolvimento financeiro que foi assumido como um investimento fundamental para o aumento da qualidade de vida e bem-estar da população.

As parcerias já criadas e as que se estabelecerão configuram também a dimensão colectiva de um projecto cuja importância é credora da plena conjugação de vontades entre instituições oficiais, organizações, agentes desportivos e outras forças vivas, por uma causa colectiva.

O presente trabalho visa dar um contributo que possa apoiar os decisores políticos na tomada de decisões que visem a democratização da prática do golfe, sendo nosso propósito analisar a implementação e desenvolvimento da primeira instalação pública de golfe do país à luz da Estratégia Oceano Azul.

## **1.5. LIMITAÇÕES**

As limitações prendem-se com o facto de ser uma modalidade pouco investigada e, por conseguinte, existem poucos registos sobre o golfe em Portugal. Deparámo-nos com dificuldades no que respeita a recolha de dados para comparação. Socorremo-nos da informação disponível, sobretudo em suporte informático e de dados fornecidos pela equipa de gestão de um campo de golfe (Campo de Golfe X) que pretendeu manter-se em anonimato.

## **1.6. REVISÃO DA LITERTURA**

### **1.6.1. AUTARQUIAS E O DESPORTO**

O Estado possui um papel importante, mas não decisor no processo de desenvolvimento desportivo. O desenvolvimento desportivo de uma região passa pela necessidade e vontade de todas as pessoas e organismos encontrarem

recursos e formas para satisfazer as necessidades desportivas existentes. No entanto, as Autarquias como órgãos de Estado, e consoante as atribuições a que são sujeitas pela legislação, têm o dever de contribuir para o bem-estar dos seus munícipes, elaborando propostas de acordo com as suas necessidades, seja através de intervenção directa ou indirecta. Porém, se as Autarquias são um factor importante para o desenvolvimento desportivo, não são o factor único.

## O PAPEL DAS AUTARQUIAS NO DESENVOLVIMENTO DAS ACTIVIDADES FÍSICAS E DO DESPORTO

A Administração Local ao assumir novas competências e atribuições permite uma maior independência de actuação, facilitando um desenvolvimento desportivo por todo o país. Desta forma, as Autarquias não podem descurar o cada vez mais importante aspecto interventivo dos projectos e planeamentos em que se encontra envolvida, ou seja, deve existir uma envolvimento entre o planeamento e a operacionalização, de maneira a controlar eficazmente o processo de implementação dos projectos.

A descentralização de poder possibilita à Administração Local tomar medidas de incentivo à prática desportiva mais ajustadas e eficazes à realidade de cada área de actuação, proveito de um contacto próximo com o cidadão, facilitando a avaliação das suas carências e das suas necessidades (Sarmiento, P., 2004). No seguimento da linha de pensamento anterior, a transferência de responsabilidades e meios financeiros para as Autarquias de modo à prossecução do desenvolvimento da sua missão de criar, melhorar e aumentar as condições de acesso da população à prática do desporto (Queiroz, 2003), levam-nas a assumir um papel insubstituível no desenvolvimento do desporto em Portugal. Segundo Constantino, 1990 “ sem a sua acção não há desenvolvimento desportivo possível.”.

A orientação das políticas desportivas locais segundo Constantino (2006), deve ir no sentido da “criação de condições que permitam às populações comportamentos físicos activos e um estilo de vida onde esteja incorporada uma forte componente de actividade física e desportiva” englobadas “ num projecto de transformação quantitativa e qualitativa da própria prática, pela alteração de concepções e da própria visão cultural do desporto” (Carvalho, 1994). A actuação

das autarquias deve enquadrar as políticas desportivas “ no âmbito da sua plena utilidade social, colectiva, como serviço público consignador da pluralidade das suas formas, na multiplicidade de condições, no direito à diferença” (Gomes, 1986), em conjunto com outras áreas de intervenção, nomeadamente a cultura, a saúde, a economia, etc (Pires, 1993).

Sendo a Administração Local a estrutura política no nosso país que mais próximo está dos cidadãos, é quem conhece melhor as suas necessidades, os seus interesses e assim sendo, deve estabelecer canais de comunicação com a população de modo a criar um número considerável de serviços no âmbito do desporto, com o objectivo de facilitar a todos os munícipes o acesso à prática desportiva, aumentando os níveis de participação nas actividades desportivas. Isto, sem colocar de parte a evolução da sociedade e neste caso as mutações que se verificam nas modalidades desportivas, nas formas de as organizar e de as praticar, de modo a ser sempre possível adequar as políticas desportivas locais às necessidades dos cidadãos. O Poder Local tem condições óptimas para realizar a divulgação e a promoção do desporto como meio cultural e de formação imprescindível, consagrando na sua área geográfica o Direito ao Desporto a todos os cidadãos (Constantino, 1992; Araújo, 1997; Araújo, 2003). Para Constantino (1999), o papel primordial das autarquias consiste em se assumirem como entidade promotora e estimuladora do aumento de oferta de condições que permitam à generalidade dos cidadãos o acesso a formas qualificadas de prática desportiva.

Como consequência destas medidas surge por todo o país a construção de um grande número de equipamentos fundamentais para a prática desportiva assim como, a implementação de projectos e programas de valor acrescido à qualidade de vida dos diferentes sectores da população, sendo os principais responsáveis por estas acções as autarquias (Graça 2004).

Um estudo realizado por Fernando (1991), provou que a maior parte das pessoas procuram as instalações que pertencem aos municípios para desenvolverem as suas actividades. Para este autor, a procura de instalações desportivas baseia-se no tipo de desporto e prática desportiva que a população deseja ter, o que demonstra que cada município deve ter em consideração as suas necessidades e os seus desejos.

Como conclusão, é de enaltecer a importância das Autarquias de entre os operadores do sistema desportivo, pois estas são um filamento terminal do aparelho

do Estado, que embora com algumas dificuldades resultantes do quadro legal a que são sujeitas, têm de intervir na resolução dos problemas existentes no seu município. Sendo as Autarquias um órgão próximo do quotidiano dos cidadãos, possuem uma compreensão mais objectiva das necessidades e anseios dos munícipes confinados ao seu espaço de intervenção, devendo actuar como agentes mobilizadores da sociedade local, unindo-a em torno de projectos de relevância social. Estas, com a descentralização progressiva do poder, irão intervir cada vez mais decisivamente no plano de desenvolvimento desportivo local, pois serão possuidoras de uma maior quantidade de recursos disponíveis para intervir junto dos seus munícipes.

### **1.6.2. INSTALAÇÕES DESPORTIVAS**

#### **DEFINIÇÃO E TIPOLOGIA DE UMA INSTALAÇÃO DESPORTIVA**

Actualmente assistimos a profundas mutações nos hábitos sociais das populações, onde destacamos os vários aspectos:

- a progressiva desertificação dos pequenos centros rurais, com uma concentração urbana em centros de média e grande dimensão.

- a proliferação de zonas de dormitórios nos subúrbios urbanos, assim como as frequentes mudanças de residência provocam um desenraizamento social e familiar, convergindo num perda de sentido de lugar, dos vínculos ao espaço territorial, social e afectivo.

- o diferente conceito de família, reduzido à sua dimensão nuclear.

- a ocupação feminina, levando ao menor acompanhamento dos filhos.

- os fenómenos de desemprego, com todas as suas consequências.

Esta situação tem levado à existência de transformações no quadro das relações sociais e das actividades da população em geral, conduzindo a um reconhecimento do desporto no seio das sociedades modernas como um factor social de desenvolvimento, em paralelo com a educação, com a saúde e com o meio ambiente.

O desporto hoje em dia é associado às sociedades modernas como um instrumento capaz de desenvolver condições de saúde, nomeadamente através de um melhoramento da condição física e do bem-estar dos indivíduos.

O desporto define espaços de civilização, na medida em que expressa espacialmente no território as manifestações humanas que o integram dando, por isso, identidade e significado ao espaço (Cunha, 1997).

Independentemente do tipo de prática desportiva, qualquer indivíduo necessita de condições para a realizar é, então aqui que surgem as instalações desportivas no desempenho do seu principal papel. Se por um lado se fala em equipamentos desportivos por outro fala-se de instalações desportivas.

A definição de equipamento desportivo é susceptível de diferentes interpretações e tem sido utilizada de múltiplas formas. A definição mais comum é considerar que é uma instalação destinada à prática de desporto (Sarmento e Pinto, 2004). Existem autores que diferenciam a existência de dois tipos de equipamentos desportivos: aqueles que se constroem especificamente para a prática desportiva e os que utilizam como espaço desportivo o meio natural ou infra-estruturas cuja especificidade não é de carácter desportivo (Sarmento e Pinto, 2004). De acordo com Sarmento e Pinto (2004), os primeiros podem ser catalogados de instalações desportivas e os segundos de áreas de actividade desportiva.

Segundo o Decreto-lei nº. 317/97 de 25 de Novembro, que estabelece o regime de instalação e funcionamento das instalações desportivas de uso público, define, no seu artigo 2º, o conceito de instalações desportivas são “os espaços de acesso público organizados para a prática de actividades desportivas, constituídos por espaços naturais adaptados ou por espaços artificiais ou edificados, incluindo as áreas de serviços anexos e complementares, podendo ser organizados em quatro vertentes:

1. Instalações Desportivas de Base Recreativa: destinam-se a actividades desportivas de carácter informal ou sem sujeição a regras imperativas e permanentes, no âmbito das práticas recreativas de manutenção e de lazer activo. Incluem-se neste tipo de instalações, os pátios desportivos, espaços urbanos e naturais para animação desportiva informal e os espaços elementares de jogo com dimensões reduzidas não normalizadas.

2. Instalações Desportivas de Base Formativa: concebidas para a educação desportiva de base, no âmbito do ensino e do associativismo desportivo,

sendo características destas instalações a polivalência na utilização e a capacidade de adaptação e integração, sendo exemplo as salas de desporto, pequenos ginásios e polivalentes exteriores.

3. Instalações Desportivas Especializadas e Monodisciplinares: concebidas e organizadas para actividades desportivas monodisciplinares, em resultado da sua específica adaptação para a prática da modalidade correspondente, como são as pistas de atletismo e os campos de ténis.

4. Instalações Desportivas Especiais para o Espectáculo Desportivo: concebidas e vocacionadas para a realização de manifestações desportivas. São preparadas para receber o público, os meios de comunicação social e são apetrechadas com meios técnicos indispensáveis aos níveis mais elevados da prestação desportiva. Encontram-se, neste caso, os estádios, as piscinas e pavilhões multiusos. Estas instalações possuem uma prevalência de uso associadas a eventos com altos níveis de prestação.

Neste contexto, a instalação desportiva caracteriza-se pela construção específica de um local de prática desportiva, cujo espaço desportivo é facilmente identificado, correspondendo a modelos mais ou menos convencionais, como são o caso de campos de futebol, piscinas, polidesportivos, até aos mais singulares, como são o exemplo dos campos de golfe, canais de águas bravas, pistas de esqui.

Segundo Gallardo e Jiménez (2004), as instalações desportivas e os seus equipamentos são o elo central e um dos suportes principais para a prática desportiva.

Cunha (1997), refere que, o desporto define espaços de civilização, na medida em que se expressa espacialmente no território as manifestações humanas que o integram dando, por isso, identidade e significado ao espaço. Assim, o número de instalações desportivas existentes, no seu raio de influência e a acessibilidade, permitem identificar num município a presença de uma vocação preferencial em termos desportivos.

### **1.6.3. ESTRATÉGIA**

#### **ORIGEM E EVOLUÇÃO**

Estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida organizacional dos cidadãos e das instituições. Numa primeira abordagem esta parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maioria das vezes, entende-se ser escusada a sua definição. No entanto, quando se analisa o sentido em que a palavra é usada permite, perceber que não existe qualquer uniformidade podendo o mesmo termo referir-se a situações diversas.

Como afirma Hambrick (1983) citado por Nicolau (2001), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. O conceito de estratégia é objecto de muitas definições, o que indica que não existe uma que seja universalmente aceite. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objecto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento (Nicolau, 2001).

O termo estratégia tem origem grega *strategía*, isto é, “comando do exército”- ou latina *strategia*- isto é, “*perfeitura militar*”. Já estrategos é o termo também de origem grega- *strategós*, “chefe do exército”, o que nos faz direccionar para a arte do general na guerra. Em virtude das suas raízes a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de campanha que determina as acções ofensivas e defensivas a levar a cabo (Navaza, C.; Soteras, A.; Costa, A., 2008).

De acordo com dicionário da Real Academia Española 2001, estratégia é “arte de dirigir as operações militares”, linha de definição seguida também pelo dicionário da Porto Editora quando afirma que a estratégia é “ciência que, tendo em vista a guerra, visa a criação, o desenvolvimento e a utilização adequada dos meios de coação política, económica, psicológica e militar à disposição do poder político para se atingirem os objectivos por este fixados”, ou “conjunto dos meios e planos para atingir um fim” (Navaza, C.; Soteras, A.; Costa, A., 2008).

Em 1944, o conceito de estratégia foi introduzido no campo económico e académico por Von Newman e por Morgerstern com a Teoria dos Jogos. Em ambos os casos, a ideia básica é a concorrência (Navaza, C.; Soteras, A.; Costa, A., 2008).

Com o passar dos anos e com a evolução das organizações vários autores foram dando os seus contributos para a definição de estratégia e várias perspectivas surgiram.

Em 1950 Drucker, diz que estratégia é “uma tentativa de organizar informação qualitativa e quantitativa de tal forma que permite a tomada de decisões efectivas em circunstâncias de incerteza, visto que as estratégias devem basear-se mais em critérios e análise dos objectivos do que nas experiências ou intuições” (Navaza, C.; Soteras, A.; Costa, A., 2008).

Para Chandler (1962), a estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções adequadas e afectação de recursos para atingir esses objectivos.

Estratégia é “o laço comum entre as actividades da empresa e as relações produto-mercado de forma que definam a natureza essencial dos negócios nos quais está a empresa e os negócios que a empresa planeia para o futuro” (Ansoff, 1965 In Navaza, C.; Soteras, A.; Costa, A., 2008).

“Estratégia é o padrão dos principais objectivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir tais metas, estabelecidos de tal forma que definam em que classe de negócio a empresa está ou pretende estar, e qual o tipo de empresa que pretende ser” (Andrews, 1971 In Navaza, C.; Soteras, A.; Costa, A., 2008).

Hax e Majluf (1988), consideram estratégia como o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determinam e revelam a vontade da organização em termos de objectivos de longo prazo, programa de acções e prioridade na afectação de recursos.

Relativamente a estratégia Mintzberg et al. (1988) dizem que não existe uma definição única, aceite universalmente. Se por um lado uns incluem metas e objectivos como parte da estratégia, outros fazem firme distinção entre eles. Para estes autores torna-se necessário pensar sobre o significado de estratégia de forma a ver se certas definições se encaixam melhor em certos contextos que outras. Para este autor, a estratégia é “toda a decisão que procura reduzir, num quadro de planeamento, o desvio entre os prolongamentos de tendências feitos em relação ao horizonte de planeamento escolhido e a sua situação que consideramos como desejável”. Para Mintzberg, as estratégias são modelos do passado e planos para o futuro, esta constatação leva o autor a considerar a necessidade da estratégia poder

ser deliberada e emergente. Posta esta situação Mintzberg et al. propõem cinco abordagens diferentes de estratégia os “5P’s”: plan (plano), ploy (truque, medida), pathern (modelo), position (posição) e perspective (perspectiva).

Porter (1989) define estratégia como sendo “a procura de uma posição competitiva favorável num sector” e o objectivo dessa procura é “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no sector”. De acordo com o autor para as empresas se posicionarem estrategicamente, precisam de administrar não só a si mesmas mas também, entender e influenciar, de forma consciente o comportamento de todas as entidades com que se relaciona. Segundo Porter (1989), existem cinco forças competitivas que permitem determinar a rentabilidade de um sector são elas: o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de competição dos concorrentes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos e serviços substitutos.

Com o passar dos anos a palavra estratégia passou a ter um uso comum, ou seja, um conjunto de operações preconcebidas para resolver uma situação mais ou menos complexa em certo domínio (económico, político, desportivo).

No meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso.” (Freire, 2003).

A estratégia envolve tudo e requer todo o comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. “ A estratégia explora a oportunidade”. A estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer (Drucker 1997, Porter 1998).

## NECESSIDADE DE ELABORAR UMA ESTRATÉGIA

Actualmente, os gestores têm de formular as estratégias para orientarem as organizações em relação às mudanças do meio que as envolvem.

Hoje mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser luxo, passando a ser uma necessidade (Porter, 1998).

A necessidade de uma estratégia surge na medida em que qualquer organização precisa de uma orientação para o futuro, um caminho a percorrer de forma a atingir os objectivos a que se propõe.

Como diz Drucker (1997), a melhor forma de prever o futuro é criá-lo, isto é o que a estratégia nos vai permitir fazer. Traçar um caminho que leva a organização a atingir os seus objectivos, fazendo com que o futuro aconteça.

Por outro lado, os gestores têm a necessidade de ter um plano que lhes permita organizar as suas ideias de forma a tomarem decisões acertadas, tendo em vista os objectivos da organização, sem comprometer a missão e a vocação da organização.

Esta diversidade de definições, umas mais restritas outras mais abrangentes, que se centram ou não em certos aspectos particulares, levantam a questão de decidir qual a perspectiva considerada mais pertinente para o estudo destas matérias (Nicolau, 2001).

Para a decisão de qual a estratégia a adoptar deverá ter-se em consideração o futuro da organização e que os processos de definição dos objectivos, dos meios e das formas dos atingir, bem como a sua concretização na prática têm de ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

As organizações, sejam elas escolas, clubes, federações, municípios, empresas ou outras, têm de ter uma orientação estratégica acerca da organização do futuro, sobretudo quando a construção do futuro parte do conflito de vontades que se desejam impor (Pires, 2007). Segundo o mesmo autor, a estratégia deve lidar com ideias e decisões de efeitos duradouros. Não se limita a ser uma simples afectação de recursos, na medida em que, através dela, se procura provocar mudanças estruturais no sistema em causa com vista a atingir uma situação ideal. Todo o líder deve orientar-se por um pensamento estratégico que o dirige e organiza a acção do dia-a-dia.

Segundo os autores do livro *Estratégia Oceano Azul* as empresas devem parar de olhar para os concorrentes e começar a procurar oportunidades alternativas em que as suas competências serão úteis. Estes defendem que se deve parar de observar apenas para os clientes e pensar em como cativar os ditos não clientes. A elaboração de uma estratégia tem como objectivo criar um oceano azul, ou seja, criar ou descobrir um mercado inexplorado onde a empresa ou o profissional possa

actuar sozinho, sem concorrentes, pelo menos durante algum tempo (Kim; Mauborgne, 2005).

A estratégia conclui-se com o conhecimento do mercado: quem é o cliente, quem deveria ser, quem poderia ser (Ducker, 1997); a estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objectivos (Freire, 2003).

## ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

“Se a estratégia chegou tarde ao mundo empresarial, no que diz respeito ao desporto ela esteve, até pela sua tradição militar, desde sempre a ele ligada” (Pires, 2007). Na antiga Grécia nos interregnos das guerras, foram instituídos os Jogos como forma de os guerreiros não se entregarem à luxúria da vida, tornando a paz violenta e gloriosa” (Pires, 2007).

Em todos os contextos da sociedade a competitividade existe, mas no desporto ela está presente a vários níveis, não se resume só ao nível da organização, está presente também ao nível dos serviços, isto é, numa organização desportiva, a estratégia não se resume só à organização em si. As equipas e os atletas estão sujeitos também a decisões estratégicas e tal como uma organização, têm um gestor, o seu treinador. A grande diferença entre estas estratégias é que a referente à organização perdura no tempo enquanto que a que se refere à equipa por vezes é alterada semanalmente. Posto isto, a estratégia nas organizações desportivas é tão importante quanto nas empresas ou outros tipos de organizações (Vieira, 2006).

A estratégia orienta a cultura interna da organização desportiva, a sua estrutura e as actividades a desenvolver a curto e longo prazo, no respeito pelas prioridades definidas e pelas necessidades dos clientes e restantes interessados na organização desportiva. Segundo Clausewitz, a estratégia implica oposição, combate, ou seja, agir em função da acção de um adversário. Este autor diz que o estratega não é senhor dos seus actos, ele age em função do adversário que vai enfrentar (in Pires, 2007). Seguindo esta linha de pensamento tem que se ter em atenção os limites da estratégia a implementar. Um dos limites da estratégia é o contexto onde estamos inseridos, outro dos limites é a própria organização, ao criarmos uma estratégia que exija uma estrutura organizacional que a organização

não consiga suportar estamos a comprometer a própria organização. Neste sentido, deve ser a estratégia a ajustar-se à organização e não a organização a ajustar-se à estratégia, na medida em que isso pode comprometer a existência da organização.

Quando uma organização desportiva só compete em determinada área, a sua estratégia para a condução da organização, vai ser a mesma. Quando uma organização compete em diferentes áreas, cada divisão vai formular a sua estratégia.

## ESTRATÉGIA OCEANO AZUL

Kim e Mauborgne (2005) defendem que as empresas precisam ir para além da competição entre si. Para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro, as empresas precisam criar os seus oceanos azuis. Os oceanos azuis abrangem todos os sectores que não existem hoje. É o espaço de mercado desconhecido. Caracterizam-se por espaços inexplorados, pela criação de nova procura e pelo crescimento altamente lucrativo. Em vez de dividir cada vez mais a procura existente – muitas vezes encolhendo-a – e de imitar os concorrentes, a estratégia oceano azul concentra-se em aumentar a procura e distanciar-se da concorrência. Os autores constataram que as empresas na sua trajectória nem sempre optam pelas melhores escolhas. De forma a melhorar a consistência do seu sucesso precisam estudar as acções que fizeram diferença positiva e aprender a repeti-las de maneira sistemática, ou seja, fazer movimentos estratégicos inteligentes, e o movimento estratégico mais importante é criar oceanos azuis.

Para Kim e Mauborgne (2005), será sempre importante navegar com sucesso nos oceanos vermelhos - que representam todos os sectores já existentes - superando os rivais. Os oceanos vermelhos sempre terão relevância e sempre serão uma realidade inevitável na vida dos negócios. Mas, com a oferta a ultrapassar a procura em cada vez mais sectores, a competição por uma fatia de mercado em contracção, embora necessária, não será suficiente para sustentar os altos níveis de desempenho. A estratégia oceano azul desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante.

Os autores acreditam que a iniciativa estratégica é a unidade de análise adequada para explicar a criação de oceanos azuis e o desempenho elevado e sustentado. A iniciativa estratégica consiste no conjunto de decisões e acções ao nível da gestão envolvidas na criação de uma oferta de mercado superior. Assim, a criação destes mercados desconhecidos não está ligada, isoladamente, à empresa ou ao sector que esta actua, pois nenhuma empresa ostenta alto desempenho perpétuo e os sectores encontram-se em processo de constante recriação e expansão, não sendo as suas condições e fronteiras imutáveis.

Os autores Kim e Mauborgne (2005), no seu estudo realizado em mais de 150 casos nos últimos cem anos abrangendo mais de 30 sectores, constataram que a criação e a navegação em oceanos azuis eram proezas de empresas grandes e pequenas, de gestores jovens e velhos, de participantes de sectores muito e pouco atraentes, de principiantes e veteranos, de companhias abertas e fechadas, de concorrentes nas indústrias de alta e baixa tecnologia e de empresas oriundas de diversas nacionalidades. O que diferenciou de maneira consistente os vencedores dos vencidos na criação de oceanos azuis foi a maneira de encarar a estratégia. Diante do exposto, observou-se que as empresas que criaram oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adoptaram uma lógica estratégica diferente - *a inovação com valor* - assim denominada por concentrar o foco em tornar a concorrência irrelevante, em vez de se esforçar para superar os concorrentes.

Neste processo, atribui-se a mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair no mercado. Inovação sem valor tende a estar aliada à tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e comprar. A inovação com valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e ganhos de custo. Portanto, as empresas que procuram criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo.

Para os autores, a criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos e ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores. Esta é a maneira como se delineia um aumento de valor tanto para a empresa quanto para os compradores. Como o valor para estes decorre da utilidade e do preço dos produtos e serviços e o

valor para a empresa resulta do preço em comparação com os custos, só se alcança a inovação com valor quando todo o sistema de actividades da empresa, envolvendo utilidade, preço e custo, se alinha de maneira adequada. É esta abordagem de sistema integral que converte a criação de oceanos azuis numa estratégia sustentável. Essa estratégia integra todo o espectro de actividades funcionais e operacionais da empresa.

Uma empresa alcança competitividade quando consegue diferenciar-se num determinado mercado, colocando-se numa situação de vantagem diante dos seus concorrentes. Neste contexto, inovação é a palavra-chave, que consiste na habilidade de criar novos bens e serviços que os consumidores valorizam. No entanto, Kim e Mauborgne (2005), salientam que inovação com valor é mais do que inovação. É estratégia que envolve todo o sistema de actividades da empresa. A inovação com valor exige que a empresa reoriente todo o sistema para aumentar o valor. A inovação com valor cria produtos ou formas de atender necessidades únicas no mercado (Kim; Mauborgne, 2005).

Em suma, os autores do livro “A estratégia Oceano Azul” defendem a tese de que as empresas devem parar de olhar para os concorrentes e começar a procurar oportunidades alternativas onde as suas competências sejam úteis. Também acreditam que se deve parar de olhar apenas para os clientes, e pensar em como acolher os não-clientes. O objectivo desta estratégia é criar um oceano azul particular, ou seja, criar ou descobrir um mercado inexplorado onde a empresa ou o profissional possa actuar sozinho, sem concorrentes, pelo menos durante algum tempo. Ressaltam ainda que a sua aplicação não depende da dimensão ou do segmento onde a empresa actua, já que o sucesso é definido pela maneira como a empresa desenvolve a sua estratégia.

#### **1.6.4. GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS**

A obtenção de financiamentos europeus permite que a construção de um equipamento desportivo seja mais acessível. O que se torna *de veras* complicado é a elaboração de iniciativas estratégicas com o intuito de superar os encargos que se apresentam após a sua construção, nomeadamente os custos de manutenção e de exploração das instalações desportivas. Dada a complexidade de gestão de

instalações desportivas, é muitas vezes difícil a sua rentabilização e até a sua sustentação.

A gestão de instalações desportivas, bem como das actividades aí desenvolvidas devem assentar na adopção de modelos de gestão sustentáveis e rentáveis, não só a nível financeiro como também do ponto de vista social dos equipamentos, o que dificulta obtenção dos rendimentos totais de uma instalação satisfatórios.

Nos últimos anos os problemas relacionados com a gestão do desporto envolveram-se num processo de complexificação que é transversa a várias áreas do conhecimento, o que tem obrigado a integrar no acto de gerir um maior número de variáveis, conhecimentos e técnicos das mais diversas áreas científicas (Pires, 2005). Assiste-se, à emergência da necessidade de uma cada vez maior especialização no domínio da gestão do desporto, de modo a dar resposta a uma maior exigência por parte desta área. Assiste-se à multiplicação e diversificação das organizações que funcionam em torno do desporto, pelo que surge a necessidade de uma gestão efectiva, em permanente reflexão sobre as acções do presente e as decisões do futuro.

Segundo Pires (2005), nos anos 90 o desporto entrou definitivamente na “era económica”, através da indústria do lazer e do espectáculo. Cada vez mais o desporto é visto como um sistema integrador da sociedade, não só do ponto de vista social, mas principalmente do ponto de vista económico.

Durante algumas décadas, considerou-se que gerir uma organização significava planear, organizar, liderar e controlar (Rubingh, 2003). Contudo, actualmente, consideram-se como tarefas básicas de gestão, organizar, liderar e motivar, destacando-se a tarefa de inovação como essencial ao desenvolvimento das organizações.

De acordo com Constantino (1999), a opção por um determinado modelo de gestão depende de numerosas variáveis que irão repercutir-se nas estratégias de gestão em função da natureza, da propriedade da instalação desportiva e, sobretudo, em função dos respectivos objectivos. Assim, o modelo de gestão a implementar deverá relaciona-se estreitamente com o tipo de proprietário e da sua missão.

Segundo Constantino (1999) “os três modelos de gestão mais conhecidos são: a gestão concessionada, a gestão mista e a gestão directa”.

“Na gestão concessionada, a favor de uma entidade associativa ou privada, a entidade pública municipal transfere para outra entidade a responsabilidade de gestão e manutenção do equipamento” (Constantino, 1999). Neste modelo, seguindo a linha de pensamento de Constantino (1999), existe a vantagem de aliviar a administração local de encargos e tarefas suplementares, mas há também as desvantagens dos elevados custos dos serviços prestados e a tendência para favorecer o clube ou entidade privada, que gere a instalação. Neste tipo de gestão é indispensável protocolar a cedência, a qual deve estar rigorosamente definida, quer ao nível das condições de transferência, quer nas obrigações de cada uma das partes. Exige-se ainda a salvaguarda de aspectos como a segurança, plano de acção e de actividade, plano para a optimização dos materiais, definição dos recursos a afectar e estabelecimento de um quadro directivo e ou coordenador.

“ A gestão mista é um compromisso entre a gestão directa e a gestão concessionada. É uma situação em que a entidade proprietária divide com outra entidade a gestão do equipamento” (Constantino, 1999). Na gestão mista, a entidade proprietária partilha com outra entidade a gestão da instalação desportiva, como são exemplo as instalações desportivas das escolas, em que no horário lectivo a gestão é da responsabilidade da escola e fora dele essa gestão pertence a uma outra entidade, que poderá ser um clube ou do município.

Segundo Constantino (1999), na gestão directa a entidade proprietária da instalação desportiva garante um regime de exclusividade e controlo sobre a gestão da mesma, podendo ou não concessionar espaços de uso, mas em caso algum transfere o poder de decisão. Aqui, e no que concerne às autarquias, Constantino (1999) refere duas formas de gestão directa: integrando a gestão das instalações desportivas municipais na estrutura orgânica do próprio município, ou criando um organismo exclusivamente destinado a essa tarefa, podendo adoptar o modelo da empresa municipal.

Através do modelo de gestão directa os proprietários das instalações têm total controlo sobre as actividades e sobre a gestão das instalações, agilização e flexibilidade nos métodos de gestão, total autonomia na definição de estratégias de actividade, maior capacidade de gerar receita, maior flexibilidade na estratégia e qualquer investimento inicial poderá permitir um maior retorno (após a amortização dos custos, o seu retorno será assumido como real (Lopes, 2010).

A gestão indirecta refere-se tradicionalmente, à instituição de serviços dotados de autonomia administrativa. Segundo Lopes (2010), “entende-se que a essência do modelo de gestão indirecta assenta na criação ou constituição de uma entidade com participação de capital do município, ao qual se podem ou não associar participações de outras entidades com ou sem fins lucrativos.

## GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS PÚBLICAS

Segundo Roche (2002), as organizações desportivas públicas, ou de carácter público, são unidades administrativas, entidades, órgãos ou sociedades criadas pelas administrações públicas para desenvolver políticas de desenvolvimento do desporto, de construção e gestão de instalações desportivas.

A gestão de instalações desportivas é “o conjunto de procedimentos que visam a optimização social, desportiva ou económica dos mesmos, consoante tenha titularidade pública, associativa ou privada” (Constantino, 1999).

Na mesma linha de pensamento Lopes (2010), refere que a gestão de uma instalação desportiva é uma actividade complexa, estando dependente de várias variáveis, referentes à tipologia das instalações, tipologias dos utilizadores, tipologias das práticas e das taxas de utilização.

O gestor desportivo no contexto autárquico terá de estar preparado para lidar simultaneamente com os políticos e com a população (clubes, cidadãos, instituições, etc.) e assumir-se como elo de ligação entre as necessidades (população) e as possibilidades (poder político). Este aspecto particular da sua actividade reforça a sua posição enquanto difusor de novos pensamentos e forma de actuação que possam harmonizar o funcionamento das autarquias ao permitir a optimização dos recursos no serviço às populações. (Sarmento, 2005).

As instalações públicas têm características organizativas próprias comparativamente com as de cariz privado, sendo assim qualquer que seja o tipo de gestão prevista para determinada instalação pública tem que se ter como pano de fundo o seu enquadramento. Nas instalações desportivas públicas existe menor orientação para o mercado do que no caso das instalações privadas. O aspecto gratuito ou pagamento simbólico do uso das instalações desportivas públicas, assim como o seu carácter monopolista reduzem a capacidade de pressão por parte dos

utilizadores na hora de avaliar e solicitar um serviço de qualidade (Ramos et al. (1996), in Pires (2000)).

As instalações desportivas públicas devem fazer frente a um enquadramento organizacional mais completo verificando-se um maior número de pressões externas, sobre os responsáveis destas instalações, provenientes do controlo exercido pelo poder político, bem como do dever ético que recai sobre todos os funcionários do estado. Os gestores das instalações desportivas públicas, têm menor autonomia na tomada de decisões, estes são confrontados com maiores conflitos e ambiguidades, em virtude de serem “obrigados” a acompanhar o poder político local e a responderem às solicitações sociais limitando-se a cumprir tarefas basicamente administrativas e burocráticas. Por sua vez, os gestores privados têm uma maior autonomia nas decisões, com objectivos que visam o benefício económico e uma relação utilitarista com o mercado, as suas tarefas vão na direcção da qualidade dos serviços prestados e das relações públicas (Cubillas, L.; Expósito, J., s/d).

As instalações desportivas públicas devem fazer frente a uma maior heterogeneidade de tendências, sendo o objectivo principal a atingir a satisfação do máximo de necessidades em matéria desportiva dos cidadãos. Por outro lado, as instalações desportivas privadas, devem possuir uma oferta mais especializada e dirigida a um determinado grupo de pessoas, centrada na maior qualidade possível do serviço a prestar.

Resumindo, as instalações desportivas privadas e públicas têm finalidades díspares, ou seja, na pública o desporto é visto como um direito dos cidadãos, incidindo mais no interesse e bem-estar geral das populações locais. Nas instalações desportivas privadas impera sobretudo a racionalidade económica e consequentemente o rendimento económico.

### **1.6.5. O GOLFE**

#### **ORIGEM DO GOLFE**

A origem do Golfe não é exacta. Pensa-se que a origem mais antiga remonta ao Império Romano com um jogo chamado “Paganica”. Existem historiadores que

defendem que começou em Inglaterra, no século XIV, com o jogo denominado “Cambuca”.

O golfe actual decorreu de um processo evolutivo de um jogo praticado no gelo, chamado “*Kolven*”, que os Holandeses trouxeram para a Escócia. Na Escócia o jogo tornou-se bastante popular devido a dois factores: o tempo livre, entre os desembarques e embarques, que as tripulações dos navios possuíam para praticar o jogo e as condições naturais dos terrenos arenosos do leste da Escócia, conhecidos por *links* escoceses. Estes terrenos não possuíam aptidões agrícolas e apresentavam vegetação rastejante onde, com facilidade, se faziam covas, e se introduziam as bolas - feitas com penas de ganso e envoltas de couro. As bolas eram batidas com tacos de madeira. O objectivo do jogo era conseguir introduzir a bola, em cada cova, com o menor número de pancadas. Os campos maiores tinham, regra geral, cinco buracos e 500 metros de comprimento.

É praticamente impossível decidir qual a origem do jogo, mas a Escócia dispõe do mérito de ter sido o primeiro País a proibir a prática deste desporto. Em 1457, o Rei Jaime II proíbe o jogo dizendo que este prejudicava os treinos militares para a defesa do reino. Os soldados ao ficarem horas e horas a dar tacadas nos campos, negligenciavam o treino com o arco e a flecha, interferindo seriamente na defesa nacional, na guerra travada com a Inglaterra. A proibição de jogar é levantada pelo Rei James IV, após a assinatura do tratado de Glasgow, em 1502. No entanto, a Igreja proíbe que o golfe seja jogado ao Domingo.

Para além deste facto sabe-se que este jogo tornou-se popular quando a Universidade de St. Andrews foi fundada em 1411.

O jogo veio então a popularizar-se a partir do século XVI embora limitado às classes mais ricas.

Os campos de golfe mantiveram a mesma estrutura básica até ao século XVIII.

Hoje em dia os campos de golfe são construídos em locais muito diferentes dos primitivos, em terrenos montanhosos, obrigando a grandes movimentações de terras, exigindo drenagens e sistemas de rega, mais ou menos sofisticados, devido à ausência da humidade mínima exigível pela vegetação, agora semeada.

O mais célebre clube de golfe inglês, o Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews, e a United States Golf Association (USGA), são hoje as entidades reguladoras do golfe mundial, competindo-lhes a definição das regras do jogo, bem

como as especificações técnicas do equipamento a utilizar por todos os jogadores, ao nível mundial.

O golfe foi difundido no continente Europeu, bem como, na América e na Ásia, pelos emigrantes escoceses e ingleses, que ao chegar aos seus destinos, procuravam criar um clube e obter um terreno para construir o seu campo de golfe.

## O GOLFE EM PORTUGAL

O golfe em Portugal surgiu por intermédio da colónia inglesa, que vivia no Porto, e se dedicava à produção e comércio do vinho do Porto. Esta introduziu o golfe no nosso país ao criar, em 1890, em Espinho, o Oporto Niblicks Club. Alguns anos mais tarde, em 1922, surge o Lisbon Sports Club, fundado por funcionários britânicos das companhias de telefones e dos transportes ferroviários.

Os primeiros 60 anos do golfe em Portugal, estão historicamente ligados à vida destes dois clubes e de mais dois outros, fundados em 1934, os clubes de Miramar e Vidago.

Nas Ilhas da Madeira e dos Açores (Ilha de S. Miguel), surgem mais dois campos, respectivamente, em 1937 e 1939. O Santo da Serra Favellas Golf Club, mandado construir pela colónia britânica do Funchal e o campo de golfe Terra Nostra, cuja existência se deve a Vasco Bensaúde.

Hoje em dia, Portugal é um destino para o golfe por excelência, com um clima ameno que favorece a prática da modalidade ao longo de quase todo o ano. Portugal é um paraíso para qualquer jogador de golfe que pode usufruir em cada terreno paisagens diferentes e surpreendentes. Os terrenos para a prática de golfe são cada vez mais numerosos graças a constante construção de novos percursos onde predomina a grande qualidade estética e logística para satisfação dos jogadores de golfe mais exigentes – razão pela qual todos os anos ocorrem em Portugal três eventos do circuito profissional europeu: o Algarve Open de Portugal, o Open da Madeira e o Open do Estoril.

## O PITCH & PUTT

O Pitch&Putt apareceu na Irlanda em 1940 tendo, inicialmente, sido conhecido por “working men’s golf”, o golfe dos trabalhadores. O Pitch & Putt está para o golfe como o futsal está para o futebol de 11.

Com buracos não excedendo os 70 metros, num campo de dimensão máxima de mil metros, o jogo disputava-se com material reduzido – um ferro e um *putter* (Fragoso, F., 2006).

Na Catalunha, província do nordeste de Espanha, construíram-se, ultimamente, mais de 30 campos de P&P onde se disputam, anualmente, muitas competições, cerca de 900 em 2005, número que evidencia o sucesso que este jogo atingiu entre os mais de 11 mil praticantes daquela região (Fragoso, F., 2006).

Segundo Fragoso, o sucesso destes campos está muito ligado, à forte animação desportiva e porque têm um baixo custo de construção e manutenção, tendo, muitos deles, sido construídos por grupos de jogadores, amigos ou pertencentes a uma mesma empresa (Fragoso, F., 2006). Este tipo de campo é vantajoso para quem tem pouco tempo livre pois a duração média de jogo num percurso de 9 buracos é de cerca de 90 minutos para uma formação de dois jogadores. Outra razão pela qual os campos de P&P poderão ser uma mais valia deve-se ao facto de se poderem localizar junto das cidades, face às suas reduzidas exigências de espaço, o que permite aproveitar os meios de transportes públicos, facilitando assim a mobilidade dos jogadores, em especial, a dos mais jovens, dando-lhes uma grande autonomia de acesso aos campos, dispensando assim o acompanhamento de familiares (Fragoso, F., 2006).

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica e a leitura de publicações periódicas levaram-nos a um contacto teórico com o fenómeno em estudo, e com os conceitos que serão utilizados.

Este estudo enquadra-se no âmbito da pesquisa exploratória, com recurso à análise documental.

### 2.1. DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO

Para a realização deste trabalho de investigação utilizaremos a concepção de pesquisa exploratória. Optou-se por este tipo de pesquisa visto que a instalação em estudo é a primeira pública do país e recentemente inaugurada.

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000), o presente trabalho se caracteriza como:

- a) quanto aos fins, como pesquisa exploratória, pois pretende expor e analisar a produção científica sobre o tema (Academia Municipal de Golfe de Cantanhede e a Estratégia Oceano Azul);
- b) quanto aos meios, como pesquisa documental e bibliográfica, visto que as informações serão obtidas através de documentos oficiais, observações e materiais não oficiais (jornais, relatos, revistas e internet).

Este estudo teve a sua organização composta por duas etapas:

- a) Processo de recolha de informação
  - Utilização de documentos oficiais do Município de Cantanhede, de forma a permitir uma aproximação com a realidade da entidade, possibilitando assim entender a dinâmica de funcionamento da instalação. Foram analisados documentos relativos a custos de investimento (bens imobilizado, funcionamento), relatório técnico para definição de taxas e foram consultados os registos das receitas e de utilizações da AMGC. Os dados foram recolhidos de acordo com os dados facultados pelo Campo de Golfe X de modo a podermos proceder a uma comparação entre as duas instalações

- Utilização de documentos não oficiais do Campo de Golfe X, que nos permite aperceber da realidade de um campo de golfe privado. Relativamente a este campo foi nos facultado unicamente dados relativos às despesas fixas e variáveis do ano de 2009 e dados relativos às receitas desse mesmo ano.

- Análise de materiais não oficiais como revistas, jornais, ou relatos, a fim de nos apercebermos da situação da modalidade Golfe, na vertente *Pitch&Putt*, em Portugal.

b) Processo Analítico- Análise de conteúdo do corpus

O processo analítico efectuou-se pela:

- Análise dos documentos (relatórios de contas, documentos oficiais, publicações na imprensa) destes dois campos de golfe. Através dessa análise realizámos uma comparação entre as duas instalações.

## 2.2. QUESTÕES ORIENTADORAS

A criação de um Oceano Azul deve consistir em reduzir os custos e simultaneamente aumentar o valor para os consumidores, isto é aumentar a utilidade das suas ofertas.

Mais especificamente iremos procurar responder às seguintes questões:

1. A Academia Municipal de Golfe de Cantanhede criou um espaço de mercado não disputado?

2. A estratégia adoptada pela Academia Municipal de Golfe de Cantanhede torna a concorrência irrelevante?

3. A Academia Municipal de Golfe de Cantanhede cria e conquista nova procura?

4. A Academia Municipal de Golfe de Cantanhede quebra o trade-off entre valor e custo?

5. A Academia Municipal de Golfe de Cantanhede alinha a sua actividade na procura da diferenciação e do baixo custo?

### 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA DIVISÃO DE DESPORTO E TEMPOS LIVRES

A Divisão que engloba o Desporto no Município de Cantanhede, intitulada Divisão de Desporto e Tempos Livres, integra o Departamento de Desenvolvimento Económico e social. Este departamento integra ainda a Divisão de Cultura e a Divisão de Educação e Acção Social.

Criada em 2003, a Divisão de desporto e Tempos Livres (até então denominada Divisão de Cultura, Desporto e Tempos Livres) é dirigida por um director do Departamento de desenvolvimento económico e está a cargo de um chefe de Divisão Municipal.

Colaboram na Divisão de Desporto e Tempos Livres a tempo inteiro 40 pessoas, 30 funcionários pertencentes ao mapa de pessoal do Município de Cantanhede, 7 auxiliares de serviços gerais e três administrativas pertencentes aos quadros da INOVA- Empresa Municipal.

Tabela.1: Número de funcionários pertencentes ao mapa de pessoal do Município de Cantanhede, organizados por categoria e por área profissional.

	CARGO/ CARREIRA/CATEGORIA	ÁREA FORMAÇÃO ACADÉMICA E/OU PROFISSIONAL	N.º DE POSTOS DE TRABALHO	
			Tempo Indeterminado	Tempo Determinado
Divisão de Desporto e Tempos Livres				
	Técnico Superior	Desporto	3	16
	Assistente Técnico	Assistente Administrativo	1	
		Técnico Profissional de Maquinaria e Equipamento	1	
	Assistente Operacional/ Encarregado Operacional	Encarregado de Parques de Máquinas	1	
		Encarregado de Parques Desportivos	1	
	Assistente Operacional	Pedreiro	2	
		Motorista de Pesados	1	
		Auxiliar Técnico de Análises	2	
		Auxiliar de Serviços Gerais	1	2

Fonte: Documentos Recursos Humanos Câmara Municipal de Cantanhede.

Esta divisão tem várias atribuições, nomeadamente: assegurar o estabelecimento de contactos regulares com as colectividades desportivas e

recreativas, fomentando o seu desenvolvimento; assegurar a realização de iniciativas desportivas, promovendo a articulação com as colectividades ou grupos desportivos e recreativos; apoiar a realização de provas desportivas promovidas por outros agentes desportivos ou de promoção de actividades desportivas; apoiar o desporto escolar nas suas variadas modalidades; propor acções tendentes à construção de instalações desportivas e à aquisição de equipamentos para a prática desportiva e recreativa; controlar o estado de conservação dos equipamentos desportivos e mantê-los em perfeito estado de operacionalidade; elaborar propostas de normas de utilização dos equipamentos desportivos municipais e desenvolvê-las depois de devidamente aprovadas; apoiar a organização de férias desportivas para as crianças, terceira idade, população deficiente ou outros grupos populacionais específicos; dar apoio à criação de parques de campismo e outros equipamentos destinados à ocupação de tempos livres e superintender a sua gestão; desenvolver e fomentar o desporto e a recreação através do aproveitamento de espaços naturais, nomeadamente lagos, matas e praias; superintender na gestão das Piscinas Municipais, da Academia Municipal de Golfe e outros equipamentos ali instalados e colaborar com os organismos regionais e nacionais nos seus programas de apoio à juventude.

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ACADEMIA MUNICIPAL DE GOLFE DE CANTANHEDE

A AMGC, encontra-se inserida no Complexo Desportivo de Cantanhede. Inseridos numa área total de 5,2 hectares, a AMGC é constituída por um campo de 9 buracos de *Pitch & Putt*, uma zona de treino e ensino e por um *Club House*.



Figura 3: Planta da Academia Municipal de Golfe de Cantanhede.  
Fonte: Município de Cantanhede



Figura 4: Club House.

A zona de ensino e treino está dividida em três áreas distintas.

1. *Putting Green* (fig.5), onde se pode treinar e aprender as técnicas de *putting* e de *chipping*.



Figura 5: Putting green. Fonte: Município de Cantanhede.

2. *Pitching green* (fig.6), onde se pode treinar e aprender o pitching e a tacada na areia (*bunker*) e também treinar o *putting* e o *chipping*.



Figura 6: Pitching green. Fonte: Município de Cantanhede.

3. Bate bolas (fig.7), mini *driving range*, onde se aprende e treina a técnica de *swing*.



Figura 7: Bate Bolas. Fonte: Município de Cantanhede.

A zona de jogo é constituída por um campo de 9 buracos de *Pitch & Putt*, onde as distâncias variam entre os 50 metros e os 90 metros. Os quatro primeiros buracos têm dois *tees* de saída o que permite disponibilizar aos jogadores três percursos com distâncias diferentes, o percurso Marialva com 1460 metros, o percurso Pedra com 1330 metros e o percurso Vinho com 1200 metros. O percurso mencionado em último lugar é considerado o percurso oficial para competições de *Pitch & Putt*.

Como forma de despertar todos os utilizadores da AMGC para os valores do desporto e em particular para os do golfe, a cada buraco do campo foi atribuído um

nome referente aos valores fundamentais para a prática desta modalidade. São eles: honestidade, integridade, espírito desportivo, respeito, confiança, responsabilidade, perseverança, cortesia e discernimento.



Figura 8: Green buraco número 9.  
Fonte: Município de Cantanhede.



Figura 9: Saída buraco número 3.

A AMGC encontra-se aberta ao público todos os dias da semana, em horários definidos pelo Município de Cantanhede. Procurando ir de encontro à procura existente e ao período de luz natural existente em cada época do ano, a instalação possui um horário de Verão, de Abril a Setembro, e um horário de Inverno, de Outubro a Março.

De forma a frequentar a AMGC a população poderá realizar uma utilização livre, mediante cumprimento dos pré-requisitos estabelecidos em regulamento próprio, ou através de aulas de iniciação ou aperfeiçoamento, com marcação prévia.

A AMGC situa-se numa localização estratégica equidistante dos grandes centros populacionais de Aveiro, Coimbra e Figueira da Foz. O seu privilegiado acesso, através dos escassos quilómetros que o separam dos acessos da A1, A14 e A17 são factores que potenciam significativamente a afluência de praticantes ocasionais ou regulares oriundos de outros concelhos. Inserido no seio da zona industrial de Cantanhede, a AMGC encontra-se rodeada por um tecido empresarial vasto e dinâmico, onde se destaca, o primeiro parque de biotecnologia do país (BIOCANT).



Figura 10: Concelho de Cantanhede Fonte: <http://viajar.clix.pt/cheGAR.php?c=90&lg=pt&mg=1>

### 3.3. CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE GOLFE X

O Campo de Golfe X, encontra-se inserido numa área total de 7 hectares, é um campo de golfe de 9 buracos par 27. Este campo de golfe situa-se no norte de Portugal continental, inserido num grande centro urbano. Este foi inaugurado no ano de 2005.

A zona de ensino e treino está dividida em três áreas distintas.

1. *Driving range.*
2. *Chipping green.*
3. *Putting green.*

A zona de jogo é constituída por um campo de 9 buracos, onde as distâncias variam entre os 57 metros e os 145 metros. O campo tem 872 metros e é todo construído com relva natural.

O Campo de Golfe X possui também uma zona de lazer o *Club House* onde se encontra uma sala para os sócios, um restaurante, uma loja de material desportivo de golfe e uma zona de tratamentos de beleza e relaxamento.

O Campo de Golfe X encontra-se aberto ao público todos os dias da semana, das 9h às 21h (horário de Verão) e das 9h às 18h (horário de Inverno).

### 3.4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A par da evolução da sociedade, os hábitos dos cidadãos vão-se alterando ao longo dos tempos, existindo cada vez mais um aumento do tempo livre e do nível de vida. Na sequência destes factos aparece a necessidade de adaptar constantemente os equipamentos desportivos às sucessivas transformações da sociedade.

As actividades tradicionais desenvolvidas pelos clubes desportivos, concorrem hoje em dia, com outras actividades existentes nos mais variados locais, como a internet, a televisão, a *playstation*, os ginásios, etc, procurando promover ambientes de convívio e de bem-estar, onde os cidadãos possam praticar exercício físico num ambiente descontraído. Por outro lado, existe cada vez mais a necessidade das instalações desportivas conseguirem responder às exigências de

todas classes sociais, procurando responder aos seus interesses, através da interligação com outras organizações.

O projecto de construção da AMGC, segundo o Presidente da Câmara Municipal de Cantanhede, surge no seguimento da política que o Município tem vindo a desenvolver para tornar Cantanhede uma referência nacional, no que diz respeito à qualidade de vida dos seus habitantes.

Este projecto surgiu no Município de Cantanhede com o apoio da Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto e da Federação Portuguesa de Golfe. A forte parceria com a Federação Portuguesa Golfe, contribuiu de forma fulcral para abraçar o projecto de construção de um campo de golfe permitindo o desenvolvimento da modalidade na região centro e consequentemente melhorar a qualidade de vida dos habitantes do Concelho de Cantanhede.

É neste seguimento que a AMGC é inaugurada a 5 de Setembro de 2009, surgindo então a primeira infra-estrutura de Golfe 100% pública em Portugal.

A construção da AMGC teve um investimento aproximadamente de 700 mil euros, sendo que, cerca de metade deste valor estava previsto para a valorização paisagística da área de implantação da infra-estrutura, antes do surgimento do projecto. A substituição de uma zona de lazer num campo de *Pitch & Putt* teve um gasto suplementar de aproximadamente 300 mil euros (Presidente CMC, 2009).

Comparando um campo de golfe compacto com aproximadamente a mesma área que a AMGC podemos verificar que a sua construção foi menos dispendiosa (tabela nº 2).

Tabela nº 2: Comparação do investimento previsto de um campo compacto de golfe e o valor dispendido na Academia Municipal de Golfe de Cantanhede.

	Campo Golfe Compacto (5 hectares)	Academia Municipal de Golfe (5,2 hectares)
Total de investimento	750.000 € a 1.000.000 €	700.000 €

Fonte: Livro Campos de Golfe Públicos da cidade, à vila, à aldeia. Relatório de contas Município de Cantanhede.

Com o intuito de diminuir a despesa de construção foram avaliadas várias características técnicas de forma a diminuir significativamente os encargos respeitantes à manutenção da instalação desportiva, tendo sempre presente os padrões de qualidade.

Temos, por um lado, a opção em construir um campo de *Pitch & Putt* em detrimento de um campo de 9 buracos normal o que diminui consideravelmente o valor respeitante à manutenção do relvado e à quantidade de água necessária para a sua rega. Os gastos fixos da AMGC, comparativamente com o Campo de Golfe X,

foram de menos 48% na manutenção e menos 77% na despesa inerente ao gasto de água, trimestral, de acordo com os dados apresentados.

Por outro lado, a construção de *greens* de relva sintética própria para a prática da modalidade é uma característica que torna a AMGC na primeira instalação em Portugal a utilizar esta tipologia de relva. Este tipo de superfície requer a manutenção somente de dois em dois meses, ao contrário dos *greens* de relva natural, que requerem manutenção diária. Fruto desta característica, a AMGC encontra-se todo o ano jogável sem necessidade de encerramento para intervenções de manutenção, tão características nos campos de golfe com *greens* de relva natural.

Como consequência das opções técnicas adoptadas AMGC necessitou de afectar à instalação somente dois funcionários, um técnico superior a exercer funções de director técnico e de professor de iniciação e uma assistente operacional a exercer funções administrativas e de limpeza enquanto o Campo de Golfe X, tem sob sua tutela 4 funcionários da administração e vários professores de golfe em regime de *freelancers*. Comparando todas as despesas inerentes a colaboradores o Município de Cantanhede despendeu 8.500,00 € enquanto o Campo de Golfe X despendeu 22.657,00 €

Tabela nº3: Comparação das despesas fixas existentes no Campo de Golfe de nove buracos (X) e as da Academia Municipal de Golfe de Cantanhede, nos primeiros quatro meses do ano.

Tipologia	Campo Golfe X (2009)	AMGC (2010)
Funcionários	15.400,00 €	8.500,00 €
Luz	8.000,00 €	1.000,00 €
Saneamento e tratamento de resíduos sólidos	0 €	50,00 €
Água (furo próprio)	280,00 €	65,00 €
Telefone/internet	800,00 €	200,00 €
Telemóvel	700,00 €	20,00 €
Gás	680,00 €	0,00 €
Manutenção do campo	<b>15.730,00 €</b>	<b>9.800,00 €</b>
Segurança Social	4.000,00 €	0,00 €
IRS	2.600,00 €	0,00 €
Contabilidade	1.212,00 €	0,00 €
Seguros	254,00 €	227,00 €
Gasolina	240,00 €	0,00 €
Toalhas (Lavandaria)	60,00 €	0,00 €
<b>Total</b>	<b>49.956,00 €</b>	<b>19.862,00 €</b>

Fonte: Relatório de contas Campo de Golfe X e Município de Cantanhede.

Tabela nº 4: Comparação das despesas variáveis existentes no Campo de Golfe X e as da AMGC nos quatro primeiros meses do ano.

Tipologia	Campo Golfe X (2009)	AMGC (2010)
Pagamento Especial por Conta	657,00 €	0,00 €
Produtos de limpeza	460,00 €	85,00 €
Cartões de Jogo/lápis	0,00 €	100,00 €
Publicidade	0,00 €	0,00 €
Correios	20,00 €	0,00 €
Almoços Cafés	0,00 €	0,00 €
Fotocópias	0,00 €	0,00 €
Material de escritório	80,00 €	120,00 €
<b>Total</b>	<b>1.217,00 €</b>	<b>305,00 €</b>

Fonte: Relatório de contas Campo de Golfe X e Município de Cantanhede.

No que diz respeito ao funcionamento em geral a AMGC teve uma despesa inferior ao Campo de Golfe X, tendo a primeira dispendido 20.167,00 € e a segunda 51.173,00 €. Em comparação o Município de Cantanhede despendeu menos 61% que a entidade que gere o Campo de Golfe X.

Para fazer face às despesas de construção e funcionamento da AMGC e tendo em consideração os objectivos que esta instalação desportiva tem como base, o rendimento da AMGC assenta em quatro produtos principais:

1. Venda de *Green fees* e de fichas (baldes de bolas), dentro de uma óptica de mercado a empresas e a particulares.
2. Venda de aulas a empresas e particulares.
3. Aluguer de espaço e serviços a preços reduzidos para o movimento associativo, centros de formação, desporto escolar e disciplina de educação física.
4. Patrocínios de empresas.

As taxas de utilização foram alvo de um estudo de mercado realizado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Tabela nº5: Comparação das taxas de utilização referentes aos *Green fees*.

Green fee	Campo Golfe X		AMGC			
	9 Buracos	18 Buracos	9 Buracos		18 Buracos	
			Semana	Fim-de-semana Feriados	Semana	Fim-de-semana Feriados
Normal	20,00 €	30,00 €	3,50 €	5,00 €	5,00 €	6,00 €
Júnior (<16 anos)	10,00 €	15,00 €	2,63 €	3,75 €	3,75 €	4,50 €

Fonte: Tabela de taxas Campo de Golfe X e tabela de taxas da AMGC.

As taxas aplicadas na AMGC, em relação à utilização do Campo (*green fee*) nos adultos, comparativamente ao Campo de Golfe X são em média 5 vezes mais baixas. Relativamente ao utilizadores juniores, as taxas aplicadas na AMGC são em média 3,5 vezes mais baixas que as do Campo de Golfe X.

Tabela nº6: Comparação das taxas de utilização referentes à utilização do *Driving Range*.

<i>Driving Range</i>	Campo Golfe X		AMGC			
	Adulto	Júnior	Adulto		Júnior	
			Semana	Fim-de-semana e Feriados	Semana	Fim-de-semana e Feriados
1 Ficha	4,50 €	2,75 €	1,50 €	2,00 €	1,13 €	1,50 €
Pack 5 fichas	20,00 €	-	-	-	-	-
Pack 10 fichas	37,00 €	-	13,50 €	18,00 €	10,13 €	13,50 €
Pack 20 fichas	-	-	25,50 €	36,00 €	19,13 €	27,00 €

Fonte: Tabela de taxas Campo de Golfe X e tabela de taxas da AMGC.

Na compra de fichas para utilizar no Bate bolas (*driving range*), as taxas aplicadas na AMGC aos adultos, comparativamente ao Campo de Golfe X, são em média 2,5 vezes mais baixas. Relativamente ao utilizadores juniores, as taxas aplicadas na AMGC são em média 2 vezes mais baixas que as aplicadas no Campo de Golfe X.

Tabela nº 7: Comparação das taxas de utilização referentes às aulas e ao pagamento de inscrição.

Aluguer de Material	Campo Golfe X		AMGC			
			Semana		Fim-de-semana e Feriados	
			Júnior	Adulto	Júnior	Adulto
1/2 SET (c/ Saco e Trolley)	5,00€		3,00 €	4,00 €	3,75 €	5,00 €

Fonte: Tabela de taxas Campo de Golfe X e tabela de taxas da AMGC.

Observando as taxas de aluguer de material de ambas as instalações podemos verificar que os valores são semelhantes.

Tabela nº 8: Comparação das taxas de utilização referentes às aulas e ao pagamento de inscrição.

Aulas	Campo Golfe X		AMGC			
			Semana		Fim-de-semana e Feriados	
	Adulto	Júnior	Adulto	Júnior	Adulto	Júnior
Individual (30m)	28,00 €	17,00 €	12,50 €	9,38 €	15,00 €	11,25 €
Individual (60m)	40,00 €	-	20,00 €	15,00 €	25,00 €	18,75 €
Grupo (60m) (2 ou mais <i>pax</i> ) – Preço p/Pessoa	-	-	7,50 €	5,63 €	10,00 €	7,50 €
Grupo (30m) (2 a 7pax) – Preço p/Pessoa	-	-	5,00 €	3,75 €	7,50 €	5,63 €
Grupo 2 pessoas (60m)	55,00 €	-	-	-	-	-
Grupo de 4 pessoas máximo (90m)	95,00 €	-	-	-	-	-
Campo 9 Buracos (todas as faixas etárias)	40,00€/p	55,00€/2p	-	-	-	-
Campo 18 Buracos (todas as faixas etárias)	60,00€/p	80,00€/2p	-	-	-	-
Pagamento de inscrição (seguro anual)	20,00€	-	20,00 €		15,00 €	
	Aula de campo para não sócios acresce pagamento de taxa de <i>green-fee</i>					

Fonte: Tabela de taxas Campo de Golfe X e tabela de taxas da AMGC.

No que diz respeito às aulas para adultos, o Campo de Golfe X cobra em média 2 vezes mais que a AMGC. Relativamente às taxas aplicadas aos Juniores (< de 16 anos) que podem ser comparadas, a AMGC pratica taxas em média 2 vezes mais baixas.

Como podemos verificar na tabela nº 5, tabela nº 6, tabela nº7 e tabela nº 8 as taxas aplicadas na AMGC são mais baixas que as executadas no Campo de Golfe X.

Podemos também verificar que nos primeiros quatro meses do ano a AMGC teve 34.474,00€ de receita a menos que o Campo de Golfe X (Tabela nº 9).

Tabela nº 9: Comparação das receitas existentes no Campo de Golfe de nove buracos (X) e as da Academia Municipal de Golfe de Cantanhede nos primeiros quatro meses do ano.

Receitas	Campo Golfe X (2009)	AMGC (2010)
Fichas	13.686 €	456 €
Green Fee	4.352 €	2.615 €
Aulas	20.781 €	1.027 €
Mensalidades	1.280 €	0 €
Aluguer tacos de trolleys	102 €	481 €
Inscrição (Seguros)	0 €	1.175 €
<b>Total</b>	<b>40.201 €</b>	<b>5.752 €</b>

Fonte: Relatório de contas do Campo de Golfe X e do Município de Cantanhede.

As receitas da AMGC descritas na tabela acima foram precedidas por um período de três meses onde o Município de Cantanhede, de forma a promover esta

nova modalidade no Concelho disponibilizou de forma gratuita, material e um técnico para orientar aulas de iniciação à população em geral.

Segundo o Presidente da Federação Portuguesa de Golfe (FPG), “é necessário criar espaços onde se possa praticar golfe a preços reduzidos mas, isto só por si não chega, é também essencial cativar as pessoas. Para entusiasmar as pessoas, nada mais eficaz do que um campo fácil, um campo de *Pitch & Putt*”.

A AMGC, graças às suas características de campo, permite que os jogadores já experientes aperfeiçoem o jogo curto e os jogadores iniciados adquiram uma base técnica sólida para terem êxito em campos de distâncias maiores, contribuindo assim para não desmotivarem no início da sua prática.

Um campo de *Pitch & Putt* ao ser de dimensões reduzidas, permite que se jogue 9 buracos em aproximadamente 1 hora, o que num campo de golfe tradicional de 9 buracos, demoraria aproximadamente 3 horas. Este facto possibilita aos golfistas jogarem durante a pausa para almoço, ou ao final do dia, sem que para isso seja necessário um dispêndio elevado de tempo ou energia.

Sendo o golfe uma modalidade quase desconhecida, na perspectiva da prática, podemos verificar que, em meio ano de existência, o Município de Cantanhede angariou 429 utentes inscritos não federados, que experimentaram a modalidade na AMGC pela primeira vez, contra os 50 atletas federados inscritos. Nos dois torneios de convívio realizados para alunos que iniciaram a sua prática nas instalações da AMGC, participou um total de 80 jogadores.

A estratégia de desenvolvimento da modalidade assenta em três projectos fundamentais: a) o projecto primeira tacada, orientado para alunos, professores e outros agentes educativos que integram a rede escolar do concelho; b) a escola municipal de golfe, dirigida a todas as pessoas que pretendam aprender esta modalidade, quer como desporto de lazer, quer com o propósito de entrar em competição; c) a organização de competições de *"Pitch & Putt"*.

a) Projecto “1ª Tacada”

Este projecto para o fomento da modalidade é orientado para um público-alvo constituído por alunos, professores e outros agentes educativos que integram a rede escolar do Concelho.

No âmbito das Actividades de Enriquecimento Curricular desenvolvidas nas Escolas Básicas do 1º Ciclo do Concelho sob orientação do Município de Cantanhede, será integrado a partir do início do ano lectivo de 2010/2011 um

programa de ensino da modalidade de golfe, designado de “1ª Tacada”.

Nesse sentido, serão desencadeadas acções para formação de professores de Educação Física, os quais, enquanto monitores nas escolas, actuarão de modo a promover a generalização da aprendizagem da modalidade.

Periodicamente, os alunos envolvidos, irão visitar a AMGC para aulas práticas com enquadramento adequado à consolidação dos gestos técnicos, dos princípios e das regras do jogo.

Trata-se de um programa com uma abordagem inovadora, baseada num ensino interactivo e abrangente, na perspectiva de vir a criar-se uma dinâmica fortemente mobilizadora para a prática do golfe. A introdução deste programa irá enriquecer os conteúdos programáticos da disciplina de Actividade Física e Desportiva, permitindo às crianças novas aprendizagens e o alargamento de experiências, contribuindo para o desenvolvimento global das suas capacidades motoras e para o seu desenvolvimento integral. Os valores do Golfe estão implícitos nas finalidades da Actividade Física e Desportiva, os quais fomentam a aquisição hábitos de vida saudáveis, espírito desportivo, *fair-play*, o respeito pelas regras das actividades e por todos os intervenientes, entre outros.

Relativamente aos alunos dos restantes ciclos de ensino, são também contemplados num contexto semelhante, através da celebração de protocolos com as respectivas escolas/agrupamentos. O Município de Cantanhede estabeleceu protocolos com as Escolas Básicas do 2º e 3º Ciclo e Secundárias pertencentes ao Concelho, disponibilizando a utilização da instalação e de material de apoio para desenvolvimento da modalidade inserida no Desporto Escolar. No seguimento destes protocolos, o Município de Cantanhede em parceria com a Direcção Regional de Educação do Centro, com a FPG e com o Centro de Formação Beira-Mar promoveram a acção de formação “Ensino de Golfe nas Escolas – Um desafio”, de forma a dotar os professores de competências para o ensino da modalidade de golfe.

b) Escola Municipal de Golfe

A Escola Municipal de Golfe é uma estrutura vocacionada para facultar o acesso simplificado à prática da modalidade a todas as pessoas que pretendam adquirir formação em todas as suas componentes.

O objectivo é criar condições que favoreçam a evolução de quem já cumpriu o processo de aprendizagem, através de formação complementar e treino regular,

mas que permitam também a todos os interessados adquirirem o domínio da técnica do jogo, seja como actividade física de lazer, seja com o propósito de desporto de competição.

O ensino e o treino serão ministrados por pessoas qualificadas para o efeito, proporcionando uma formação de elevada qualidade a diferentes sectores da população, independentemente do seu estrato social, económico, etário ou outro. Não sendo um ensino gratuito, é objectivo da entidade promotora criar mecanismos para que ninguém deixe de aprender a jogar golfe por razões económicas.

A perspectiva é de tornar os utentes da Escola Municipal de Golfe praticantes regulares da modalidade, assim como possibilitar o acesso à prática federada.

c) Organização de Competições de *Pitch & Putt*

A AMGC pretende, no âmbito dos seus objectivos, participar activamente num movimento alargado para a criação de um Circuito Nacional *Pitch & Putt* conjuntamente com entidades que gerem campos com características para este género de competição em Portugal. É esta uma das razões que está na base do protocolo que o Município de Cantanhede celebrou com a Federação Portuguesa de Golfe, ao abrigo do qual a Comissão Nacional de *Pitch & Putt* ficará sediada na Academia Municipal de Golfe de Cantanhede até 2013. Este acordo é seguramente um passo decisivo para a criação do referido Circuito Nacional de *Pitch & Putt* e, em função disso, um factor importante para o desenvolvimento da modalidade no País.

Neste momento a Comissão Nacional de *Pitch & Putt* está a desenvolver o projecto para a criação de um Circuito Nacional entre clubes e/ou entre campos. Em termos internacionais, existe já uma competição organizada pela Federação Portuguesa de Golfe, a denominada Taça Ibérica, cujas edições em Portugal decorreram na Quinta das Lágrimas (2007) e na Academia Municipal de Golfe Cantanhede (2009). Esta será uma forma de Portugal acompanhar o que se passa em países como França, Irlanda, Escócia e, principalmente, em Espanha, onde a quantidade de campos de *Pitch & Putt* ultrapassa a centena.

Importa referir que em Portugal há ainda muito trabalho a ser desenvolvido a nível de competições de *Pitch & Putt*, nomeadamente, criação de um circuito nacional.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A descentralização de poder possibilita à administração local tomar medidas de incentivo à prática desportiva mais ajustadas e eficazes à realidade de cada área de actuação, proveito de um contacto próximo com o cidadão, facilitando a avaliação das suas carências e das suas necessidades (Sarmiento, 2004).

Neste sentido, o Presidente da Câmara de Cantanhede afirmou que o modelo de funcionamento da AMGC passa por “alargar o leque de ofertas em termos de modalidades desportivas que podem ser praticadas no concelho e criar condições para tornar o golfe acessível generalizando a sua prática numa base sustentável.” Esta iniciativa é definida como um meio para “reforçar a atractividade de Cantanhede do ponto de vista turístico e estimular a fixação de residentes que querem ter acesso a equipamentos desportivos e culturais susceptíveis de satisfazer as suas expectativas...”

Sendo a AMGC a primeira infra-estrutura pública de toda a história do golfe nacional, esta iniciativa vem demonstrar que o golfe, apesar de ainda ser uma modalidade praticada maioritariamente por estrangeiros e classe média-alta em Portugal, visto ser muito dispendiosa, tem espaço no sector público para crescer. Neste sentido a AMGC “materializa sem dúvida o caminho há muito indicado pela FPG no desenvolvimento do golfe em Portugal. São precisas infra-estruturas acessíveis aos portugueses e nada melhor para uma região onde o golfe ainda não está implantado do que uma infra-estrutura de *Pitch & Putt*, prática, barata e que leva menos tempo a jogar” (Presidente FPG, 2009)

A AMGC surgiu num mercado em que o golfe ainda era uma modalidade desconhecida na óptica da prática, de acordo com dados presentes no estudo realizado por Bruno Costa (2009), não existiu nenhum inquirido que praticasse golfe ou tivesse pensado até esse momento vir a praticar a modalidade.

Perante estas opiniões podemos afirmar que a AMCG surgiu num local onde até ao momento não existem concorrentes, corroborando com o princípio da estratégia Oceano Azul, onde se procura criar ou descobrir um mercado inexplorado em que a empresa ou o profissional possa actuar sozinho, sem concorrentes, pelo menos durante algum tempo (Kim & Mauborgne, 2005).

No planeamento de construção da AMGC avaliaram-se várias alternativas de modo a diminuir os encargos relativos à manutenção da instalação desportiva, tendo em consideração a obtenção de uma infra-estrutura que fosse em simultâneo financeiramente acessível a toda a população e que possuísse elevada qualidade.

O Município de Cantanhede teve em consideração a análise de dois tipos de instalações de golfe: os campos de 9 buracos tradicionais e os campos de *Pitch & Putt* com *greens* de relva natural. Ao avaliar os tipos de campos verificou-se que um campo de *Pitch & Putt* era menos dispendioso nos custos de manutenção do relvado. Para além disso, a utilização de *greens* de relva sintética foi uma boa aposta se considerarmos que um campo de *greens* de relva natural tem maior custo de manutenção. Para além dos aspectos técnicos do campo, também foram tidas em consideração as principais características que levariam o consumidor a optar por determinado segmento. Assim, constatou-se que os jogadores iniciados preferem campos onde as distâncias dos buracos são mais pequenas, proporcionando maior taxa de êxito e contribuindo para minimizar o abandono precoce da modalidade durante o período inicial de aprendizagem. Já os jogadores com alguma experiência utilizam os campos de 9 buracos tradicionais preferencialmente quando têm um largo período de tempo livre, visto que para a realização de um percurso o tempo estimado é de 3 horas. Uma vez mais, a escolha de campos de *Pitch & Putt* permite a estes jogadores a prática durante a pausa para almoço, ou ao final do dia, em períodos de tempo mais reduzidos. Por outro lado, este tipo de campos facilita o aperfeiçoamento do jogo curto assim como uma prática regular da modalidade. Como refere o Presidente da FPG (2009), “para entusiasmar as pessoas, nada mais eficaz do que um campo fácil, um campo de *Pitch & Putt*”.

Esta análise corrobora com a Estratégia Oceano Azul, onde as organizações reconstróem as fronteiras de mercado de modo a afastarem-se da concorrência. No nosso estudo verificámos que a AMGC nasceu através da análise de dois grupos estratégicos dentro da indústria do golfe em Portugal. O Município de Cantanhede associou factores atractivos de ambos os grupos e eliminou ou reduziu tudo o resto, conquistando não só quota de mercado nos dois segmentos, como trouxe novos jogadores para o mercado.

O Secretário de Estado do Desporto reconheceu a profundidade deste projecto quando afirmou que “aquilo que me agrada nesta instalação desportiva, é

perceber que ela nasce tendo bem definidos os seus objectivos, nasce com propósitos concretos, nasce com organizações que lhe vão dar vida...”.

Com a criação e implementação de programas de fomento do golfe, assim como a prática de taxas de utilização reduzidas, tem-se procurado cativar novos públicos para a prática regular da modalidade na AMGC. Estes factores têm contribuído para a desmitificação do golfe como uma modalidade dispendiosa e elitista, tornando-a mais acessível à população em geral. Como reflexo do efeito dos programas, nos 4 primeiros meses de funcionamento, surgem os 429 utentes não federados e os 50 utentes federados inscritos na AMGC.

O Município de Cantanhede ao observar e concentrar-se nas semelhanças entre os consumidores e não-consumidores agregou um novo tipo de procura e ofereceu um aumento de valor. Este factor surge de acordo com a estratégia oceano azul onde o objectivo estratégico visa quebrar o *trade-off* existente entre o valor e o custo.

O Município de Cantanhede não se preocupou em apresentar um campo de golfe onde a exigência técnica de jogo fosse alta, onde fossem utilizadas tecnologias avançadas, onde existissem professores de renome nacional e internacional, onde as ofertas de restauração fossem sofisticadas ou onde se praticariam preços elevados. A AMGC surgiu com um campo de *Pitch & Putt* fácil, com taxas de utilização acessíveis a todas as classes sociais, onde qualquer pessoa pode ir jogar, aberta às escolas que queiram incluir esta modalidade nas suas actividades de complemento curricular e onde os jogadores demoram um curto período de tempo a jogar 9 buracos.

Segundo o Secretário de Estado da Juventude e do Desporto, “este investimento representa uma nova era para o golfe, uma era em que se desmitifica o facto de o golfe ser apenas para campos e organizações privadas, para passar a ter um espaço público de intervenção, com preços ajustados às capacidades do cidadão normal. Investir nas áreas do golfe significa investir em instalações com potencialidade e contributo forte para a economia do país.” (Jornal do Golfe, Outubro de 2009).

## 5. CONCLUSÕES

Considerando os resultados apresentados e discutidos anteriormente, pode afirmar-se que as finalidades propostas para o presente estudo foram alcançadas.

O Município de Cantanhede ao construir a AMGC, primeira infra-estrutura pública de golfe em Portugal, com preços ajustados às capacidades do cidadão normal, proporciona a todos o acesso à prática desta modalidade. Através dos dados obtidos podemos concluir que a AMGC surgiu num local onde não existem concorrentes, corroborando com o princípio da estratégia Oceano Azul, onde se procura criar ou descobrir um mercado inexplorado em que a empresa ou o profissional possa actuar sozinho, sem concorrentes, pelo menos durante algum tempo (Kim & Mauborgne, 2005).

A AMGC nasceu da análise de dois grupos estratégicos dentro da indústria do Golfe em Portugal, nomeadamente os campos de *Pitch & Putt* e os campos de 9 buracos com dimensões normais. O Município de Cantanhede associou factores atractivos de ambos os grupos e eliminou ou reduziu tudo o resto, conquistando desta forma uma quota de mercado nos dois segmentos. A AMGC através destas estratégias afastou-se da concorrência.

A AMGC surgiu com um campo fácil de *Pitch & Putt*, com taxas de utilização acessíveis a todas as classes sociais, onde qualquer pessoa pode ir jogar, e onde os jogadores demoram um curto período de tempo a jogar 9 buracos. A AMGC encontra-se ainda aberta às escolas que queiram incluir esta modalidade nas suas actividades de complemento curricular. Com a criação e implementação de programas de fomento ao golfe, assim como a prática de taxas de utilização reduzidas, a AMGC procurou cativar novos públicos para a prática regular da modalidade, o que se tem constatado com a inscrição de 89,6% de novos praticantes da modalidade nos 4 primeiros meses de funcionamento.

A AMGC na sua concepção teve em consideração alguns factores atractivos tidos em conta pelos jogadores de golfe, tendo assim procurado aumentar o valor do produto apresentado para estes consumidores.

Dadas as características técnicas deste campo, nomeadamente a tipologia de campo, *Pitch & Putt* e a utilização de *greens* sintéticos, os praticantes usufruem de uma instalação que vai de acordo com as suas expectativas técnicas, e onde o baixo

custo de utilização é sustentado por uma manutenção de custo reduzido. Este factor surge de acordo com a estratégia oceano azul onde o objectivo estratégico visa quebrar o *trade-off* existente entre o valor e o custo.

A AMGC é um campo de golfe com uma exigência técnica de jogo média/baixa, onde se pode encontrar as condições essenciais para a prática regular da modalidade. O baixo custo de manutenção da instalação aliado à inexistência de sistema de análise de movimento computadorizado, de *buggies*, de restaurantes, loja de venda de material permite ter uma instalação básica e funcional com taxas de utilização mais baixas que os restantes campos.

Em síntese, a AMGC nasceu com o intuito de promover a modalidade de golfe, através de um projecto auto sustentável. Nasceu através da análise de dois grupos estratégicos dentro da indústria do Golfe em Portugal. A sua estratégia baseou-se numa diferenciação no produto apresentado, baseado em baixos preços de utilização, suportados por um controlo nos custos de funcionamento e manutenção da instalação. A promoção de programas de incentivo à prática da modalidade junto da população, possibilitou criar uma quota de mercado nesta região do país, onde existe uma oferta muito reduzida da modalidade.

## 6. RECOMENDAÇÕES

No decorrer do estudo apercebemo-nos de algumas situações que poderão ser melhoradas em futuros estudos sobre a mesma problemática. Poder-se-ia recolher dados relativamente a campos de Pitch & Putt públicos na Europa de modo a confrontar com a nossa realidade.

Seria também curioso estudar a AMGC a longo prazo. Desta forma poderíamos verificar qual o impacto das estratégias implementadas e se este campo vai conseguir manter-se longe da concorrência por muito tempo.

Será interessante estudar qual foi o impacto do surgimento da AMGC no Concelho de Cantanhede a nível desportivo

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Araújo, J. *et al.* (2003). “Reflexões sobre o Desporto Português”, in A. Povill *et al.* (Org.), *Sistema desportivo português: Que modelo?*. Algés: Confederação do Desporto de Portugal.
- Araújo, M. (1997). “Educação Física, Desportos e Desenvolvimento Regional”, in *Revista Horizonte*, Vol. XIV, nº79.
- Carvalho, A. (1994). *Desporto e autarquias locais*. Porto. Porto Editora.
- Carvalho, M.J. (2003). “Direito do desporto no Município”, in *Revista do Desporto*. nº6.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Constantino, J. M. (1990). *Políticas de desenvolvimento desportivo nas Autarquias*. Câmara Municipal de Oeiras. Oeiras.
- Constantino, J. M. (1992). *Desporto português - as soluções adiadas*. Lisboa. Livros Horizonte.
- Constantino, J. M. (1994). *Desporto e Municípios*. Lisboa. Livros Horizonte.
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa: Cultura Física. Livros Horizonte.
- Constantino, J. M. (2006). *Desporto – Geometria de equívocos*. Lisboa. Livros Horizonte.
- Costa, B. (2009). *A influência da Condição Social na Satisfação do Envolvimento Desportivo. Estudo de caso no Concelho de Cantanhede*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Cubillas, L.; Expósito, J. (s/d). “KAIT, Las Instalaciones Deportivas”, in *Deporte, Gestion Y Municipio*. Edición Especial para el II Congreso Ibérico de Gestores del Deporte (2ª Edição). Galicia: EUDEL.
- Cunha, L. (1997). *Espaço e o Acesso ao Desporto: estudo da acessibilidade ao desporto na sub-região do Vale do Tejo*. Tese de doutoramento, Faculdade Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Editora Difusão Cultural.

- Federação Portuguesa de Golfe (2002). *Campos de Golfe Públicos, da cidade, à vila, à aldeia*. Lisboa. Edição Federação Portuguesa de Golfe.
- Fernando, M. G.(1991). “Planificação social e procura desportiva” in Revista Horizonte.
- Fragoso, F. (2006). *O Golfe para todos*. Recuperado em 03 Fevereiro, 2010, de [http://www.portugalgolf.pt/paginas\\_27/artigos\\_ff\\_2006\\_08\\_06.htm](http://www.portugalgolf.pt/paginas_27/artigos_ff_2006_08_06.htm).
- Freire (2003). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Edições Verbo.
- Gallardo, L.; Jiménez, A. (2004). *La Gestión de los Servicios Deportivos Municipales. Vías para la Excelencia*. Barcelona. INDE Publicaciones.
- Gomes, V. (1986). *Regionalização e Descentralização Desportiva*. Lisboa. Livros Horizonte.
- Graça, O. (2004). *A participação das mulheres nos diferentes aspectos da dinâmica desportiva*. Povos e Culturas: Cultura e Desporto, nº9.
- Hax, A.; Majluf, N. (1988). *The concept of strategy and strategy formation process*. Interfaces, vol.XVIII, nº 3.
- Jornal do Golfe (2009). “Academia Municipal de Golfe de Cantanhede. Finalmente um Campo Público”, in *Jornal do Golfe*. Ano 2, nº 17.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005). *A Estratégia Oceano Azul. Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante*. Conjuntura Actual Editora, L.<sup>da</sup>.
- Lopes, J. (2010). *Gestão de Instalações Desportivas*. Programa de Formação de Recursos Humanos para o Desporto. Centro de Formação da Confederação do Desporto de Portugal.
- Mintzberg, et al (1988). *The strategic Process- Concepts, Contexts and Cases*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). “Crafting Strategy” in *Havard Business Review*, Julho/Agosto.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Município de Cantanhede (s/d). *Roteiro Turístico de Cantanhede*. Cantanhede. Edição Município de Cantanhede.
- Navaza, C.; Soteras, A.; Costa, A. (2008). *Estratégias Empresarias*. Vida Económica- Editorial, SA.
- Nicolau, I. (2001). *Conceito de Estratégia*. Lisboa: INDEG/ISCTE.

- Pires, G. (1993). "Autarquias e Planeamento Democrático" in Revista Horizonte, Vol.X, nº 56.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto. Desenvolvimento Organizacional*. Apogesd, 2ª Edição.
- Pires, G. (2007). *Agôn- Gestão do Desporto: O jogo de Zeus*. Porto. Porto Editora.
- Pires, J. (2000). *Gestão de Infra-estruturas Desportivas Municipais no Distrito de Vila Real*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Porter, M. (1998). *Competição- Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Editora Campos;
- Presidente CMC (2009). "Um salto corajoso na democratização do golfe em Portugal" in Revista Golfe no Centro. Ano 3, nº 10.
- Queiroz, A. (2003). *Desporto para Jovens na Maia*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Revista Golfe no Centro (2008). "Novidades com golfe", in *Revista Golfe no Centro*. Ano 2, nº 7.
- Roche, F. (2002). *Gestão Desportiva- Planeamento Estratégico nas Organizações Desportivas* (2ª edição). São Paulo: Artmed Editora.
- Rubingh, B. (2003). *Inovar a Gestão do Desporto*, in Livro de Actas do VI Congresso Nacional de Gestão do Desporto: Inovar para melhor competir Oeiras, Janeiro de 2004. Apogesd.
- Sarmiento, J., P.; Pinto, A. (2004). *Gestão de Instalações Desportivas*. Recuperado em 19 Dezembro, 2009, de [www.forumolimpico.org](http://www.forumolimpico.org).
- Sarmiento, P. (2004), *Os desafios de um sistema desportivo em final do século* in Revista Desporto.
- Sarmiento, P. (2005). *Gestão de Instalações Desportivas. Qualidade de gestão*. Recuperado em 19 Dezembro, 2009, de [www.forumolimpico.org](http://www.forumolimpico.org).
- Vergana, S. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo; Atlas.
- Vieira, P. (2006). *Estratégia das Organizações Desportivas. Estudo de caso: Associação de Andebol do Porto*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

- Woodman, S. (2009). “A evolução do golfe em Portugal” in Revista Golfe no Centro. Ano 3, nº 10.
- [www.estrategia-do-oceano-azul.blogspot.com](http://www.estrategia-do-oceano-azul.blogspot.com). Recuperado em 16 Abril, 2009.
- [www.blogitoeoitenta.blogspot.com/2009/01/estrategia-do-oceano-azul.html](http://www.blogitoeoitenta.blogspot.com/2009/01/estrategia-do-oceano-azul.html). Recuperado em 17 Abril, 2009.
- [ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/2041001-20415](http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/2041001-20415). Recuperado em 23 Abril, 2009.
- [www.batepapodebuteco.blogspot.com](http://www.batepapodebuteco.blogspot.com). Recuperado em 16 Abril, 2009.
- [www.arilima.com](http://www.arilima.com). Recuperado em 22 Abril, 2009.
- [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Recuperado em 17 Abril, 2009.
- [www.pse.pt](http://www.pse.pt). Recuperado em 16 Abril de 2009.
- [www.portugalgolf.pt/menu.htm](http://www.portugalgolf.pt/menu.htm) Recuperado em 16 Abril, 2009.
- [www.fpg.pt/](http://www.fpg.pt/) Recuperado em 01 Maio, 2009.
- [www.cm-cantanhede.pt](http://www.cm-cantanhede.pt) Recuperado em 11 Janeiro, 2010.
- [pt.wikipedia.org/wiki/Cantanhede \(Portugal\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cantanhede_(Portugal)) Recuperado em 11 Janeiro, 2010.
- [pt.wikipedia.org/](http://pt.wikipedia.org/) Recuperado em 06 Junho, 2010.
- [www.golfe.tur.br/historiادogolfe](http://www.golfe.tur.br/historiادogolfe) Recuperado em 02 Fevereiro, 2010.
- [www.newgolf.com.br/index](http://www.newgolf.com.br/index) Recuperado em 02 Fevereiro, 2010.
- [www.fpgolfe.com.br/historia/historia\\_golfe](http://www.fpgolfe.com.br/historia/historia_golfe) Recuperado em 02 Fevereiro, 2010.
- Lei Constitucional nº 1/2005 de 12 de Agosto Sétima revisão constitucional. <http://www.dre.pt/util/pdfs/files/crp.pdf>.
- Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro. Estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais. <http://www.idesporto.pt/legislacao.aspx>.
- Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro. Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias. <http://www.idesporto.pt/legislacao.aspx>.
- Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro. Aprova a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (LBAFD). Revoga a Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho. <http://www.idesporto.pt/legislacao.aspx>.

- Decreto-lei nº 317/97 de 25 de Novembro. Estabelece o regime de instalação e funcionamento das instalações desportivas de uso público, independentemente da sua titularidade ser pública ou privada e visar ou não fins lucrativos. <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc082.pdf>.