



Os desportos náuticos e o turismo em Portugal. O potencial dos centros de treino de remo

André Bettencourt da Câmara Correia

andrebcc@gmail.com

Sónia Pedro Sebastião

ssebastiao@iscsp.ulisboa.pt

Universidade de Lisboa. Portugal

RESUMO

O turismo desportivo assume-se como uma fonte de receitas a nível mundial obrigando os destinos a conhecer o seu potencial e a desenvolver estratégias de negócio e comunicação para se diferenciarem e tornarem competitivos. Neste artigo, diagnostica-se a oferta e o potencial dos centros de treino de remo para a captação de turistas, evidenciando as oportunidades e ameaças do mercado português, assim como, os pontos fortes e fracos da oferta existente. Recorreu-se a uma abordagem qualitativa, baseada na análise documental e em entrevistas em profundidade a especialistas qualificados. Concluiu-se sobre a existência de um mercado rentável e diferenciado, com condições favoráveis à prática da modalidade. Não obstante, a oferta de infraestruturas é ainda escassa. Os esforços de comunicação, por sua vez, nem sempre são planeados de forma estratégica e assentam em ações de relações públicas (contacto pessoal com prescritores, participação em eventos, assessoria mediática) e comunicação digital.

Palavras-chave: análise de mercado; relações públicas; turismo náutico

Water sports and tourism in Portugal. The potential of rowing training centers

ABSTRACT

Sports tourism is a worldwide source of revenue, forcing destinations to identify their potential and develop business and communication strategies to differentiate themselves and become competitive. In this article, a diagnosis of the offer and potential of rowing training centers to attract tourists is provided, highlighting the opportunities and threats of the Portuguese market, as well as the strengths and weaknesses of the existing offer. A qualitative approach is used, based on a bibliographic analysis and in-depth interviews with specialists. The conclusions reveal the existence of a profitable and differentiated market, with favorable conditions for practicing this sport. Nevertheless, the infrastructure is still scarce. The communication efforts, based on public relations actions (personal contact with prescribers, participation in events, media relations) and digital communication are, in turn, not always strategically planned.

Keywords: market analysis; nautical tourism; public relations

Los deportes náuticos y el turismo en Portugal. El potencial de los centros de entrenamiento de remo

RESUMEN

El turismo deportivo se asume como una fuente de ingresos a nivel mundial forzando a los destinos a conocer su potencial y a desarrollar estrategias de negocio y comunicación para diferenciarse y tornarse competitivos. En este artículo, se diagnostica la oferta del potencial de los centros de entrenamiento de remo para la captación de turistas, evidenciando las oportunidades y amenazas del mercado portugués, así como, los puntos fuertes y débiles de la oferta existente. Se ha empleado un enfoque cualitativo, basado en el análisis documental y en entrevistas en profundidad a especialistas cualificados. Se ha concluido con la existencia de un mercado rentable y diferenciado, con condiciones favorables para la práctica de esta modalidad. No obstante, la oferta de infraestructuras es aún escasa. Los esfuerzos de comunicación, a su vez, no siempre son planificados de forma estratégica y se basan en acciones de relaciones públicas (contacto personal con prescriptores, participación en eventos, asesoría mediática) y comunicación digital.

Palabras clave: análisis de mercado; relaciones públicas; turismo náutico

I. INTRODUÇÃO

Em tempos de globalização e de uma competição feroz entre países e regiões para atrair visitantes, os vários nichos de mercado ganharam importância nas estratégias desenvolvidas para responder à procura cada vez mais exigente dos consumidores. O turismo assume-se como uma das maiores fontes de crescimento da economia mundial. Segundo a Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas (UNWTO, 2016), no ano de 2015, cerca de 1.186 milhões de turistas viajaram pelo globo num único ano, representando um crescimento global de 4,6%. O maior crescimento verificou-se nas regiões da América e da Ásia-Pacífico, com 6%, o Médio Oriente registou um crescimento de 2% enquanto a sub-região de África diminuiu 3%. A Europa continua a ser a região mais visitada do mundo, liderando na captação de turistas, com 608 milhões de turistas internacionais, representando 51% de todas as chegadas e com um crescimento de 5% (UNWTO, 2016).

As previsões da UNWTO (2016) apontam para um crescimento significativo nos próximos anos, devendo situar-se em crescimentos na ordem dos 3,5 a 4,5%. Férias, recreação e lazer foram os principais motivos de férias, em 2015, para cerca de 53% dos turistas internacionais, apenas 14% viaja com intuito profissional. Ainda segundo o mesmo relatório da UNWTO (2016), cerca de 27% dos turistas internacionais apontam outras razões como visitas a familiares e amigos, tratamentos de saúde, peregrinações e outras razões religiosas; apenas 6% não especifica razões para viajar.

Perante este cenário e sendo enquadrado nos motivos de viagem em recreação e lazer, o turismo desportivo ganha importância para a economia, a nível internacional e nacional. Nunes (2010) refere o surgimento de uma oferta de produtos e atividades desportivas para responder à procura dos consumidores de turismo desportivo. O desporto é um dos maiores fenómenos culturais do século XXI, oferecendo melhor saúde e proporcionando bem-estar às populações, para além dos aspetos desportivos em si, como a competição, a recreação e o lazer (Nunes, 2010).

Em Portugal, existem condições favoráveis à prática dos desportos náuticos durante todo o ano, tais como: condições climatéricas favoráveis, diversos planos de água, clubes com tradição implantados em todo o território, oferta de regatas e eventos, oferta hoteleira e infraestruturas; o que tem permitido o surgimento de oferta hoteleira, em alguns casos, dedicada a esse nicho de mercado (AEP, 2015). Por conseguinte, considerou-se fundamental pesquisar os centros de remo em Portugal, para verificar e evidenciar a relevância deste mercado. Com uma abordagem qualitativa, baseada na análise documental e em quatro entrevistas em profundidade a especialistas, identificou-se e caracterizou-se o segmento do remo, realizando um diagnóstico dos fatores que o condicionam, com o resumo apresentado numa matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

II. DO TURISMO E DOS DESPORTOS NÁUTICOS

Nos últimos anos, o meio académico tem dedicado alguma atenção ao turismo desportivo (Pedersen, 2012; Rowe, 2012; Sallent et al., 2011), analisando eventos desportivos, a

gestão dos destinos turísticos, os fluxos turísticos associados às práticas desportivas e aos nichos de mercado. As políticas turísticas têm apostado nos produtos de economia de escala, com o objetivo da maximização dos lucros, por vezes focadas apenas no aumento de visitantes e de quota de mercado, numa oferta pouco segmentada (Baptista, 2003, p. 78).

Os Governos e a indústria do turismo só consideraram esta segmentação desde a última década (Higham, 2005, p. 8). O aparecimento de atividades desportivas associadas aos fluxos de turismo, face às necessidades que os consumidores têm de compensar os ritmos rotineiros “transformam a natureza e os seus valores naturais, paisagísticos e culturais únicos, em destinos turísticos privilegiados, em resposta à crescente procura destes locais para atividade de recreio e lazer em contacto direto com as culturas locais” (Nunes, 2010, p. 28).

A segmentação do mercado do turismo começa por ser naturalmente condicionada pelos aspetos como o clima, a topografia e os recursos, a história e a cultura, e as infraestruturas de equipamentos disponíveis. Antes de se criarem os produtos turísticos devem ser identificados os clientes atuais e potenciais, determinar que mercados selecionar e avaliar a existência dos produtos e serviços adequados para responder a esses mercados. Por outro lado, a identificação de uma série mais alargada de produtos turísticos implica avaliar a capacidade de atrair cada segmento, calculando o rácio entre as receitas potenciais de cada segmento e o custo de atrair e servir esse mesmo segmento, adicionando a despesa de disponibilização de infraestruturas (Kotler et al., 1993).

O Turismo de Portugal, atento à importância estratégica deste setor para economia nacional, desenvolveu em 2007 o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), entretanto revisto na legislatura do XIX Governo Constitucional (2011-2015). Numa versão atualizada e editada em 2013, selecionou vinte e um mercados emissores (vinte internacionais e o mercado nacional) classificados em três grupos: mercados estratégicos, a consolidar e de diversificação. Os mercados estratégicos definidos nesse Plano são os principais mercados emissores: Reino Unido, Espanha, Alemanha e França. O PENT (Turismo de Portugal, 2007, p. 6) propõe dez produtos turísticos estratégicos, considerando as condições climatéricas, os recursos naturais e culturais de Portugal, sustentados numa oferta que se pretende diferenciadora e inovadora, de forma a permitir competir com sucesso nos mercados alvo selecionados. O Turismo Náutico é uma das apostas do Turismo de Portugal, sendo um dos produtos estratégicos definidos no PENT (Turismo de Portugal, 2013, p. 19), representando 2,8 milhões de viagens por ano na Europa em 2010 e com uma projeção de 3,4 milhões de viagens em 2015, com uma taxa de crescimento anual entre 3% e 4%, sendo a Alemanha o principal mercado emissor. O PENT foi, entretanto, revogado em julho 2015, substituído pelo novo modelo com as linhas orientadoras para o horizonte temporal 2016-2020, o documento *Turismo 2020 – Cinco Princípios Para Uma Ambição*¹, projeto que abandona a ideia dos dez produtos estratégicos. O novo documento orientador do turismo propunha eleger os fatores diferenciadores que sejam relevantes face à concorrência e criar condições para manter e evoluir a sua relevância, referindo ainda a

¹ Documento que acabaria por não ser implementado pelo governo que assumiu funções em novembro de 2015. O governo socialista, atualmente em funções, apresentou a 15 de março de 2017 um novo documento estratégico intitulado *Estratégia 2027* (Turismo de Portugal, 2017).

tendência do aumento da procura de atividades associadas ao turismo de natureza. No documento, eram referidos como pontos fortes os aspetos do clima e a extensão da orla costeira; e como ponto fraco a elevada sazonalidade. Era proposta uma cultura de colaboração entre entidades, referindo as parcerias com atividades como o desporto, cultura, educação e ambiente. Apesar do plano afirmar não fazer sentido planificar centralmente produtos estratégicos, a verdade é que continuava a referir dez produtos, apresentados sobre a forma de uma matriz da relação entre motivações e produtos, incluindo os produtos turísticos: natureza, turismo de mar e o golfe (Turismo de Portugal, 2015).

Atenta ao potencial náutico do país, a Associação Empresarial de Portugal (AEP, 2015), co-financiada pelo Estado português e pela União Europeia, desenvolveu o *Projeto Náutico Portugal* com o objetivo tríptico de “agregar, caracterizar e avaliar”, “criar e capacitar” e “promover e divulgar” a náutica de recreio em Portugal. No relatório do projeto encontra-se a caracterização de potenciais mercados emissores; é feito um *benchmark* de mercados com oferta estruturada no setor; é apresentada a análise interna com diagnóstico das suas vantagens e limites; e são propostas estratégias de desenvolvimento.

Neste artigo, e recolhendo os diferentes contributos documentais, procura-se caracterizar o Turismo Náutico dividindo-o em dois segmentos: a náutica de recreio (em foco no relatório da AEP, 2015), que considera as experiências e entretenimento relacionadas com desportos náuticos (vela, *windsurf*, *surf*, mergulho e remo) ou *charter* náutico (cruzeiros e aluguer de veleiros), representando 85% do setor; e a náutica desportiva, que engloba as viagens realizadas com o objetivo de participar em competições desportivas, representando 15% do setor (Turismo de Portugal, 2006, p. 9).

Em termos de comunicação, a promoção do produto Náutico em Portugal é feita recorrendo a Publicidade e Relações Públicas. Especificamente é feita assessoria mediática (*press kits*, *fam trips*, programa “*Nautical advisors*”); comunicação digital (secção do Turismo Náutico no portal do turismo e em *websites* de algumas câmaras municipais – por exemplo Viana do Castelo); são distribuídos *sales kit*, catálogo Turismo Náutico Portugal e selos de produto; existe participação em eventos (Feiras de turismo náutico, *road show* “*sell Portugal*”, Portugal “*Nautical specialists*”, *stands* promocionais).

Portugal tem condições naturais de excelência para a prática dos desportos náuticos em geral e para o desporto do remo em particular. A longa linha de costa de Portugal, “com aproximadamente 2.830 km de costa e 620 km² de bacias interiores, apresenta uma posição geográfica e condições de navegabilidade privilegiadas”, o estuário do Tejo, “o maior estuário da Europa Ocidental” (Sousa et al., 2009, pp. 2483-2484) e os muitos planos de água interiores, desde barragens, lagos e rios, destacando-se o Alqueva, o maior lago artificial da Europa, oferecem condições naturais ideais para a prática do desporto náutico do remo. Por outro lado, o clima mediterrânico ameno verificado em Portugal, com mais de 2.200 horas de sol por ano (Turismo de Portugal, 2015), permite a prática destes desportos de ar-livre durante todo o ano, uma vantagem relativamente aos países da Europa central e do Norte, onde a época invernal, as baixas temperaturas e o congelamento das águas, não permitem a prática dos desportos náuticos (AEP, 2015).

Foram precisamente os desportos náuticos que originaram o mais antigo clube desportivo de Portugal (e o clube náutico mais antigo da Península Ibérica), com a fundação em 1856 da Real Associação Naval, atualmente Associação Naval de Lisboa, criada por entusiastas do remo e da vela que já há alguns anos organizavam regatas no estuário do Tejo e na baía de Cascais (Melo et al., 2005). Segundo Sousa et al. (2009, p. 2477), atualmente, “o setor da náutica de recreio e lazer é caracterizado por uma conjuntura de forte procura internacional, uma tendência refletida na evolução do número de embarcações e lugares de amarração, assim como no número de viagens realizadas”, notando-se algum fenómeno de democratização que alargou o leque de praticantes a novos estratos da população, mas mantendo ainda um rácio embarcações/habitantes consideravelmente baixo relativamente a outros países europeus “com menor tradição náutica e com condições menos favoráveis para a prática destas modalidades, sendo tal dado justificado não pelas condições socioeconómicas, mas sobretudo pela falta de infraestruturas e equipamentos de apoio” (Sousa et al., 2009, pp. 2479-2480).

A Federação Portuguesa de Remo (2016) refere no seu relatório e contas de 2015, um total de 30 clubes de remo ativos com implantação nacional, com 1.575 atletas federados, representando um aumento de 96 atletas relativamente ao ano anterior. Segundo dados do IPDJ (2016) referentes ao ano de 2014, as várias federações com desportos náuticos² registavam globalmente 35.655 atletas, com a canoagem a representar 2.304 atletas e a Vela com 1.841 federados no mesmo ano. Dados que coincidem com informação do *Relatório do Projeto Portugal Náutico* (AEP, 2015, p. 153) que apresenta o crescimento do número de atletas federados como sendo constante, ao longo dos últimos anos (canoagem: 25%; remo: 23%).

A Federação Internacional de Remo é a mais antiga federação do mundo, criada em 1892, tendo o remo integrado os Jogos Olímpicos da era moderna desde a sua primeira edição em 1896³, atualmente com presença nos cinco continentes e 151 nações membros⁴ (World Rowing, s. d.). O desporto do remo representa a terceira maior comitiva nos Jogos Olímpicos, tendo registado em Londres 2012 uma participação com 549 atletas, depois do atletismo (2.079 atletas) e da natação (931 atletas), sendo o maior desporto náutico do movimento Olímpico (Sports Reference LLC, s. d.). Considerando que o remo é um desporto de que se pratica ao ar-livre, onde as condições climáticas são fundamentais, sendo também fundamentais as infraestruturas específicas à prática da modalidade, Portugal posiciona-se com uma oferta estruturada de diversos centros de treino, onde é possível a prática deste desporto todo o ano, contrariamente ao que se passa em muitos países da Europa, onde os invernos são mais rigorosos e não permitem a prática deste desporto (AEP, 2015).

² Federações de Desportos Náuticos (número de atletas em 2014): Atividades Subaquáticas (1.110), Canoagem (2.304), Motonáutica (287), Natação (21.695), Pesca de Alto Mar (204), Pesca Desportiva (2.841), Remo (1.479), Surf (1.693), Triatlo (2.201) e Vela (1.841).

³ Apesar de ter feito parte do programa dessa primeira edição dos Jogos Olímpicos, as provas de remo não se realizaram, pois o mau tempo obrigou a organização a cancelar as regatas.

⁴ Comparativamente, a Federação Internacional de Vela (ISAF – *International Sailing Federation*), fundada em 1907, está presente em 139 países e teve uma participação de 379 atletas nos Jogos Olímpicos de Londres 2012 (Sports Reference LLC, s.d.). A Federação Internacional de Canoagem (*International Canoe Federation*), fundada em 1946 e presente em 150 países (International Canoe Federation, s. d.), contou nos mesmos Jogos com uma comitiva de 332 atletas (Sports Reference LLC, s. d.).

III. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Recorrendo a uma abordagem qualitativa baseada em análise documental e quatro entrevistas em profundidade a especialistas (Adolfo Mesquita Nunes, Secretário de Estado do Turismo do XIX e do XX Governo Constitucional; Luís Ahrens Teixeira, Presidente da Federação Portuguesa de Remo; Pedro Ferreira, diretor do clube francês ACBB; Pedro Veiga, gestor da *Avizacqua*), realizou-se um diagnóstico dos aspetos mais relevantes que condicionam o segmento de mercado dos consumidores dos centros de treino de remo em Portugal.

Inclui-se uma análise dos aspetos macro ambientais (político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, ambiente e demográfico), resumidos posteriormente numa matriz PEST (Howard et al, 2012; Kotler e Keller, 2007; Wood, 2011) e uma análise dos aspetos micro ambientais, nomeadamente do segmento de mercado, dos concorrentes, dos canais de distribuição e dos clientes, incluindo a avaliação da intensidade da concorrência pelo modelo das cinco forças de Porter (1979): (1) risco de entrada de novos competidores; (2) rivalidade entre concorrentes; (3) poder de negociação dos clientes; (4) poder de negociação dos fornecedores; (5) oferta de produtos substitutos. Compreender as cinco forças competitivas e as suas causas possibilita revelar a base de rentabilidade de uma indústria, providenciando uma estrutura que permite antecipar e influenciar a concorrência, identificar as tendências e mudanças no mercado, e entender a atratividade de cada segmento (Porter, 2008). Procura-se avaliar a dimensão do mercado dos centros de treino de remo atualmente, bem como perceber a dimensão do mercado potencial para os vários setores do segmento de mercado identificados: setor das seleções de Remo e setor dos remadores amadores/lazer.

Após a análise e o diagnóstico do ambiente externo, elaborou-se a análise interna avaliando o binómio desportos náuticos e turismo, com o foco no desporto do remo. Por fim, apresenta-se a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), uma análise que resume as oportunidades e ameaças detetadas relativamente aos fatores externos, assim como os pontos fortes e fracos identificados internamente (Gama, 2011; Howard et al., 2012; Kotler e Keller, 2007; Wood, 2011;). Os pontos fortes são as capacidades internas que podem ajudar a atingir os objetivos definidos, enquanto os pontos fracos são os fatores internos que podem impedir a organização de atingir esses objetivos. As oportunidades são as circunstâncias externas que a organização pode explorar em seu proveito e que podem potenciar o seu nível de desempenho, sendo que as ameaças são também circunstâncias externas, que a organização não tem a capacidade de controlar nem de eliminar, que podem prejudicar o desempenho da organização no momento ou no futuro (Wood, 2011, p. 28).

Combinando a análise SWOT com a perspectiva dos especialistas entrevistados, visa-se identificar possíveis opções estratégicas para este nicho de mercado do turismo.

IV. O MERCADO DOS CENTROS DE REMO EM PORTUGAL

Neste ponto caracteriza-se o mercado dos centros de treino de remo em Portugal para entender a sua dimensão e relevância, bem como o seu potencial em atrair turistas associados à

modalidade do remo (quer sejam praticantes de lazer, de competição ou de alta-competição) e sua capacidade de resposta à procura do mercado para o treino invernal das equipas deste desporto. Este é um mercado concentrado, com um baixo nível de diferenciação e com um fator de sazonalidade identificado.

4.1. Pesquisa da Envolvente Externa

Desde 2013 que a economia portuguesa tem recuperado da crise de forma moderada, tendo em conta a severidade e a duração da recessão de 2008. O Banco de Portugal (2016a) prevê a recuperação da economia portuguesa ao longo do período 2016-2018, devendo o crescimento médio anual do Produto Interno Bruto (PIB) ser de 1,3% em 2016 (ligeiramente inferior do observado em 2015), acelerando para 1,6% em 2017 e diminuindo para 1,5% em 2018. No final do horizonte desta projeção, o PIB será ainda abaixo do observado antes da crise financeira internacional em 2008. Apesar da desaceleração das exportações de bens e serviços em 2016, a componente turismo deverá continuar a manter um crescimento superior ao total das exportações - como tem acontecido nos anos anteriores - sendo este um dos setores que mais contribui para o processo de recuperação da economia portuguesa.

O Boletim Estatístico do Banco de Portugal (2016b) refere que os dados sobre as receitas turísticas em Portugal têm crescido, tendo em março deste ano ultrapassado pela primeira vez valores acima dos mil milhões de euros, e mantido deste então receitas acima dos quatro dígitos, representando os 1029 milhões de euros de receitas resultantes dos gastos feitos por turistas em Portugal durante o mês de junho um crescimento de 10,4% relativamente ao mesmo período do ano passado.

Referido pelo jornal *Público*, em artigo sobre os novos recordes de receitas do setor, Luís Araújo, Presidente do Turismo de Portugal, atribui o sucesso às estratégias acertadas de divulgação do produto turístico, recordando que “nem no Europeu de Futebol organizado por Portugal no ano de 2004 se atingiu este volume de receitas” (Pinto, 2016, p. 17).

A atualização das projeções do Fundo Monetário Internacional refere uma evolução mais modesta da economia mundial, antecipando um crescimento global de 3,1% em 2016 e uma aceleração para os 3,4% em 2017 (International Monetary Fund, 2017). O crescimento esperado para a zona euro é também relativamente moderado, situando-se nos 1,7% para 2016 e 1,6% para o ano seguinte, devendo os Estados Unidos da América (EUA) continuar a sua trajetória de crescimento na ordem dos 2,3% em 2016 e 2,5% em 2017 (International Monetary Fund, 2017).

Assinala-se igualmente a evolução do consumo privado e do consumo público entre o 4.º trimestre de 2015 e o 1.º trimestre de 2016, em Portugal, na área dos países do euro e nos EUA, com uma aceleração no consumo privado em Portugal e na área euro, indicando uma recuperação da confiança dos consumidores nestas áreas (Banco de Portugal, 2016a).

A inflação entre os países da área euro, em junho de 2016, ficou em 0,2%, apesar de 12 países do euro terem registado variações negativas em comparação com o mês anterior, cuja inflação foi de 0,1%. O Banco Central Europeu iniciou um programa de injeção de liquidez no mercado, com o objetivo de acelerar o ritmo de crescimento dos preços, reagindo assim à

vitória do *Brexit* no referendo à permanência do Reino Unido na União Europeia, com o objetivo de alcançar uma inflação próxima dos 2% (Banco Central Europeu, 2016).

Segundo o Banco de Portugal (2016a), a taxa de inflação anual, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), deverá evoluir progressivamente ao longo do horizonte da projeção 2016-2018, dos 0,5% verificados em 2015 para 0,7% em 2016, devendo evoluir até aos 1,5% em 2018, evitando assim o risco da deflação.

Com custos laborais relativamente baixos, comparando com os países da União Europeia, desde 1996 que Portugal regista um crescimento constante da remuneração por trabalhador, mas com uma evolução negativa nos anos de 2014 e 2015. Por outro lado, os custos unitários do trabalho (que corresponde ao rácio entre as remunerações por trabalhador e a produtividade) diminuíram nos últimos anos, tanto em Portugal, como nos países da zona euro, reflexo da diminuição das duas variáveis (Banco de Portugal, 2016a).

Do ponto de vista demográfico, e segundo os dados do INE (2012), o interior de Portugal continua a diminuir a sua população. Apesar de ser a maior região de Portugal, o Alentejo é a região com a menor densidade populacional, com o Alentejo Central a contar com apenas 167.528 habitantes. Acentua-se, portanto, o crescimento populacional na faixa litoral e a redução nas zonas do interior. Esta estrutura demográfica do interior do país tem naturalmente reflexos ao nível dos recursos humanos, em termos quantitativos e qualitativos. O Alentejo, uma das regiões onde existem alguns dos melhores planos de água para o desporto do remo e onde existem projetos de turismo nesta área, conta com menos de 10% da população residente com escolaridade ao nível do ensino médio ou superior (INE, 2012).

Tanto o litoral português, como os planos de água interiores, sejam rios, lagos ou albufeiras⁵, representam áreas ambientais sensíveis, tuteladas por muitas entidades distintas, nem sempre coordenadas entre si, representando muitas vezes um constrangimento e uma limitação que influenciam a prática e a promoção de projetos na área do turismo náutico nessas áreas. A maior parte dessa tutela é feita no pressuposto da segurança, da defesa e da preservação do ambiente, nem sempre enquadrando as atividades económicas ou adaptando as necessidades de legislação ou a fiscalização à prática das atividades de lazer. De assinalar, que o remo é um desporto não poluente e amigo do ambiente, sendo a sua prática em zonas de proteção aceite, beneficiando das restrições à circulação de embarcações a motor.

Quanto aos aspetos do clima, a Europa é um continente com grande variedade de climas, com a região do Mediterrâneo a sul – Turquia, Itália, Grécia, Espanha e Portugal – com o clima mediterrânico. No outro extremo, o norte com o clima continental e continental húmido, que abrange países como a Polónia, Áustria, República Checa, Lituânia, Estónia, Letónia, Ucrânia, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Noruega e Rússia, onde as temperaturas no inverno podem chegar aos 23°C negativos. Na costa atlântica da Europa regista-se o clima oceânico, com temperaturas baixas e alta pluviosidade durante o período do inverno, com as temperaturas médias em Londres entre os 8°C (máxima) e os 2°C (mínima).

⁵ Um descritivo pode destes planos pode ser encontrado em AEP (2015).

O resumo da análise externa macro, assente na matriz PEST e apresentada no quadro 1, compila os aspetos político-legais, económicos e socioculturais mais relevantes para este mercado. O aspeto tecnológico, não relevante nesta análise, foi substituído pelos aspetos ambientais.

Quadro 1. Resumo da análise da situação externa macro (PEST)

FATORES POLITICO-LEGAIS	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Tutela e fiscalização	↗	Ameaça	Forte	Forte
Controlo do Défice	↘	Ameaça	Forte	Forte
FATORES ECONÓMICOS	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
PIB	↗	Oportunidade	Médio	Médio
Consumo Público	↗	Oportunidade	Médio	Médio
Consumo Privado	↗	Oportunidade	Forte	Forte
Procura Externa	↗	Oportunidade	Forte	Forte
Recessão	↗	Oportunidade	Forte	Forte
Inflação	↗	Oportunidade	Médio	Médio
Receitas Turísticas	↗	Oportunidade	Forte	Forte
FATORES SOCIOCULTURAIS	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Remunerações Médias	↘	Oportunidade	Médio	Forte
Demografia do Interior	↘	Ameaça	Forte	Forte
FATORES AMBIENTAIS	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Clima	⇒	Oportunidade	Forte	Forte
Áreas protegidas	⇒	Oportunidade	Forte	Forte

Elaboração própria

Os centros de treino dedicados aos desportos do remo e canoagem estão integrados em unidades hoteleiras, que apresentam uma condição fundamental: proximidade de um plano de água (rio, lago ou albufeira), com as condições necessárias à prática destes desportos, reunindo também alguns equipamentos e infraestruturas específicas como ginásios, salas com

ergómetros de remo (e de canoagem), pontões de acesso ao plano de água, estruturas para armazenamento de barcos, barcos de apoio e pistas balizadas para treinos e competições (AEP, 2015).

Em Portugal, há várias unidades hoteleiras que aproveitaram a sua proximidade com um plano de água para captar este mercado, como forma de ganhar ocupação na época baixa invernal, coincidindo com a procura destes desportos, motivado pelas condições climáticas adversas à prática da modalidade nos países emissores. No entanto, uma boa parte dessas unidades hoteleiras não são centros de treino, apenas olham para este nicho como forma de melhorar a sua taxa de ocupação na época baixa, da mesma forma como consideram qualquer outro nicho que lhes garanta ocupação. De referir ainda, os Centros de Alto Rendimento (CAR), unidades, normalmente, ao serviço das Federações Desportivas, que incluem instalações, equipamentos desportivos e serviços de apoio multidisciplinar (medicina, psicologia, fisioterapia e nutrição). O relatório da AEP (2015) identifica três CAR, ligados à prática de atividades náuticas: Viana do Castelo, Montemor-o-Velho e Peniche, sendo que apenas o de Montemor-o-Velho tem valências para a prática do remo (AEP, 2015, p. 131). Este relatório anuncia ainda a construção do CAR do Pocinho que entretanto entrou em funções.

Neste trabalho, são analisadas as unidades que se dedicam exclusivamente ao mercado dos centros de treino, sendo unidades hoteleiras ou não, mas cujo objetivo de negócio é dirigido a este nicho do turismo como *core business*. Consideram-se, também, as unidades hoteleiras com ocupação de clientes deste mercado, de ambos os segmentos remo e canoagem⁶, para análise da dimensão do mercado e conhecimento da oferta existente. Finalmente são referidos alguns centros de alto rendimento e treino, que incorporam oferta hoteleira e têm como foco o remo.

O surgimento de unidades a dedicarem-se exclusivamente a este mercado veio potenciar o crescimento do sector, reflexo de uma oferta de qualidade atenta às necessidades dos clientes e da crescente notoriedade da oferta junto do panorama internacional de ambas as modalidades do remo e da canoagem. A Federação Internacional de Remo (FISA) refere na sua página na internet alguns centros de treino de remo na Europa, tais como: *Aiguebelette, Base départementale d'Aviron* (FRA); *Maranhão Training Center* (POR); *Porto Antigo Training Centre* (POR); *Munich Performance Center for Rowing* (GER); *Sevilla High Performance Center* (ESP); *Sportzentrum Racice* (CZE); *Club Natacio Banyoles* (ESP); *Nautical Club of Ionannina* (GRE) e *Cerla* (ESP). De salientar os dois centros portugueses e o facto de serem entidades públicas (com exceção do Cerla, localizado em Espanha, na Galiza).

Para além dos dois centros referenciados pela FISA (World Rowing, s. d.), identificámos em Portugal mais seis unidades dedicadas a este mercado, num total de oito *players*, dos quais cinco unidades hoteleiras, um clube de remo, uma empresa fabricante de embarcações e um

⁶ Apesar do desporto da canoagem não ser o foco deste trabalho, o facto de ambos os desportos terem requisitos de condições naturais e de infraestrutura em tudo semelhantes, faz com que a oferta nesta área possa satisfazer a procura destes dois desportos e do respetivo segmento de consumidores. Por essa razão, entende-se referir alguns dados relativamente à canoagem, mas mantendo sempre o foco, ao longo do trabalho, no segmento dos consumidores do desporto do remo.

centro de estágio público. O mercado está dividido entre o segmento do remo e da canoagem, com um valor estimado em 2014 de €3.001.300,00 conforme representado no quadro 2.

Quadro 2. Mercado dos centros de treino – Segmentos Remo e Canoagem

Segmento	Unidades	Camas/ano	Valor/ano
Remo	5	34.800	€1.506.300,00
Canoagem	6	23.000	€1.495.000,00
Total do mercado	8	57.800	€3.001.300,00

Fonte: Plano de negócio do Alqueva Training Camp, 2014 [fornecido pelo entrevistado Pedro Veiga]

Em termos de análise dos fatores competitivos, o mercado tem um grau de concentração elevado, em que duas das empresas identificadas, o *Montebelo Aqueira Lake Resort e Spa* e a *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia*, conjuntamente, detêm uma quota de mercado de 70%, com vendas estimadas de €2.118.800,00 em 2014, sendo um mercado organizado em oligopólio. Pode-se considerar que a concorrência deste setor se configura como um oligopólio diferenciado, pelo facto de ser formado por uma pequena quantidade de empresas que oferecem serviços “parcialmente diferenciados em termos de qualidade, atributos, estilo ou serviços”, onde “cada concorrente deve buscar a liderança em um desses principais atributos, para atrair os clientes e cobrar um preço *premium* pelo atributo” (Kotler e Keller, 2007, p. 339). O grau de integração é vertical, visto todas estas empresas controlarem todos os processos de produção.

Avaliando a intensidade da concorrência pelo modelo das cinco forças de Porter (1979), verifica-se que este é um mercado com baixa rivalidade entre concorrentes, sendo um mercado concentrado com dois *players* dominantes: a *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia*, com 27% e o *Montebelo Aqueira Lake Resort e Spa* com 43% de quota de mercado.

O nível de diferenciação do serviço é baixo, havendo ameaça de novos concorrentes, mas com algumas barreiras à entrada, sendo uma atividade que requer um investimento elevado e com licenciamentos demorados, considerando as localizações em áreas privilegiadas junto aos planos de água, normalmente com um enquadramento ambiental que encerra restrições várias e com um quadro legal complexo.

A ameaça de serviços substitutos é baixa, o que configura este segmento como atraente, visto que “um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto” (Kotler e Keller, 2007, p. 337), considerando que os produtos substitutos limitam os preços e os lucros do segmento.

A ameaça do poder de negociação dos fornecedores é baixa, o que também representa uma vantagem, tendo em conta que “um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas” (Kotler e Keller, 2007, p. 337). O poder de negociação dos clientes também é baixo, por falta de serviços substitutos que reúnam as condições técnicas específicas que estes clientes requerem, e considerando o

facto das equipas das seleções de maior dimensão necessitarem de uma capacidade de alojamento, disponível em poucas unidades.

O mercado tem uma grande sazonalidade, visto a maior procura ser no período invernal, precisamente quando os países emissores são mais afetados pelas temperaturas muito baixas.

A segmentação de mercado é um processo onde se dividem todos os potenciais consumidores de um produto ou serviço em grupos com necessidades semelhantes que o produto ou serviço possa satisfazer, partilhando interesses comuns, quer seja ao nível do preço, imagem ou características do produto (Kotler e Keller, 2007, p. 237). Neste estudo segmentou-se o mercado dos remadores em dois setores: os remadores de competição - Setor das Seleções de Remo - e os remadores de lazer – Setor de Remadores Amadores.

Se se considerar as dimensões das equipas das seleções nacionais de remo dos países identificados como *core target*, as equipas de remo das seleções nacionais dos países do norte/centro/atlântico europeu, ter-se-á cerca de dois mil atletas. Considerando que 60% dessas seleções estão disponíveis para realizar os seus estágios inverniais em Portugal (já o fazem atualmente) obtém-se um segmento de mercado potencial de 1.200 atletas, relativamente a este setor do segmento. Se estes atletas tiverem uma frequência média de 45 noites por ano (conforme indicação na entrevista a Pedro Veiga), estes dados permitem calcular o mercado potencial deste setor das seleções de remo do segmento de mercado do remo.

Mercado Potencial – Segmento Remo – Setor Seleções de Remo

1.200 Atletas x 45 = 54.000 Camas/Ano

Se por outro lado se considerar os praticantes de remo dos países identificados como *core target*, calcula-se um universo superior a um milhão de remadores. Só em França, onde o desporto tem grande tradição, há 402 clubes registados, para além de escolas e diversas instituições, com um total de 90 mil praticantes formais (federados). Inglaterra, outro país com enorme tradição, tem 550 clubes registados e cerca de 100 mil praticantes, dos quais 29 mil federados.

Se se observar apenas estes dois países emissores e os seus atletas formais, os atletas federados, com 119 mil atletas federados (90 mil de França e 29 mil de Inglaterra); se atentar que 2% dos franceses e também 2% dos britânicos visitam Portugal anualmente (Turismo de Portugal, 2013), pode-se fazer uma projeção semelhante e considerar como mercado potencial 2% destes praticantes. Neste caso, a taxa de utilização é significativamente menor relativamente ao setor dos atletas de alta competição. Segundo Pedro Veiga (em entrevista), a média de permanência de um remador amador ronda as 5 noites por ano.

Mercado Potencial – Segmento Remo – Setor Remadores Amadores

2.380 Remadores x 5 = 11.900 Camas/Ano

Considerando estão estes dois setores do segmento do mercado Remo (54.000+11.900=65.900 camas), e um valor médio de diária de €68⁷ teremos o seguinte mercado potencial em valor (Euros):

Mercado Potencial – Segmento Remo

65.900 Camas x €68 = €4.481.200,00

Analisando os tipos de canais de distribuição normalmente utilizados por este mercado, verifica-se que o contacto direto com os consumidores é a forma mais usada para comercializar os centros de treino. O contacto direto é feito com a presença em provas internacionais das modalidades desportivas, diretamente junto dos prescritores identificados.

A *Avizaqcu Team Center/Herdade da Cortesia* distribui também através de promotores de campos de treino, dirigidos a particulares, com suporte em *website*, apesar de esse canal ter um peso relativamente pequeno nas camas vendidas por ano, cerca de 1% apenas. Com presença nas redes sociais e uma página na *internet*, onde é possível fazer reservas, a distribuição passa também pela presença em motores de reservas de alojamento *online* (como o *Booking.com*), com o objetivo de chegar aos consumidores do mercado não desportivo, que representam metade da ocupação anual do hotel, no período de verão.

O *Montebelo Agueira Lake Resort e Spa* promove-se neste mercado recorrendo aos serviços da empresa *M.A.R. KAYAKS (NELO)* que, como maior fabricante do mundo de embarcações para canoagem, tem uma grande proximidade com os praticantes da modalidade. Na realidade, os centros de treino são um produto da *NELO*, que vende também neste segmento, para além do *Montebelo Agueira Lake Resort e Spa*, o *Eurostars Rio Douro*, o *Douro Hotel Porto Antigo* e o *Milfontes Beach*. Todas estas unidades hoteleiras usam os motores de reservas de alojamento *online* para vender camas aos consumidores particulares.

Os consumidores do mercado dos centros de treino são, na maioria, atletas das equipas nacionais de remo e canoagem dos países onde se praticam estes desportos e que no inverno são obrigados a uma “migração” para sul, para manterem os treinos na água. Os principais países identificados (com a realização de entrevista a Pedro Veiga) são: Rússia, Bielorrússia, Lituânia, Letónia, Estónia, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Polónia, Roménia, Alemanha, Suíça, Áustria, Republica Checa, França, Holanda, Bélgica, Irlanda, Inglaterra, Escócia e País de Gales. Estes consumidores são jovens atletas de alta competição, maioritariamente entre os 18

⁷ Considerando os valores médios (76+60)/2=€68

Entidade	Segmento Principal	Camas	Camas/ano	Valores médios de 2015
<i>Avizaqcu/Herdade Cortesia</i>	Remo	60	10.800	€76,00
<i>Alqueva Training Camp</i>	Remo	160	----	€60,00

Fonte: Alqueva Training Camp (2014)

e os 30 anos, de ambos os sexos, muito preocupados com a alimentação, com as condições de treino, principalmente com o plano de água, mas também com os equipamentos de ginásio, e com o conforto fundamental para o seu descanso e recuperação. São pessoas informadas, exigentes, empenhadas e focadas nos seus objetivos; procuram serviços que lhes ofereçam as condições de excelência para praticarem o seu desporto e para os ajudar a serem campeões.

O segmento dos remadores amadores representa um *target* secundário, considerando que este segmento previsivelmente representará apenas 6% dos objetivos de *marketing* em termos de ocupação. Trata-se de um grupo mais heterogéneo, com idades que podem ir dos 14 aos 74 anos, remadores de clubes de Inglaterra, França e Portugal⁸, com a paixão pelo *outdoor*, pelo sol e pela natureza, estudantes ou licenciados, com poder aquisitivo acima da média.

Normalmente, estes atletas não escolhem os locais de treino. Apesar de alguma influência na escolha, a mesma é responsabilidade de treinadores e dirigentes das equipas e das federações, que funcionam como prescritores e têm um papel fundamental ao nível da manutenção e da fidelização. Os fatores mais valorizados por estes são as condições do plano de água, a proximidade e o acesso ao mesmo, o conforto e o silêncio, a qualidade da alimentação e a disponibilidade de adaptar os serviços às suas necessidades. A satisfação depende da qualidade do serviço prestado, sabendo que o cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, existindo a probabilidade de repetição de compra, e até de recomendação do serviço. A seleção da Grã-Bretanha tem um elevado grau de fidelização à Herdade da Cortesia, fazendo as suas reservas neste centro de treino no início de cada ciclo olímpico, para todo o ciclo (quatro anos).

A estrutura concorrencial neste mercado não é complexa, com apenas oito *players* no mercado, três deles agenciados pela *M.A.R. KAYAKS (NELO)*, um clube sem grande significado e um centro de treino de capitais públicos, sem uma equipa ou projeto de gestão.

O *Alqueva Training Camp* não iniciou ainda a sua atividade, que esteve prevista para 2014, devendo entrar em funcionamento durante o ano de 2017, com uma componente virada para as atividades náuticas, onde o remo e canoagem estão incluídos, e com uma componente de campo de férias de aventura, sendo os dados referidos aqui relativos à informação recolhida no documento do seu plano de negócio.

Considerando apenas o segmento do remo, a *Avizaqcuia Team Center/Herdade da Cortesia* é líder de mercado com uma quota de 54% relativa a esse segmento e 27% relativa à globalidade do mercado (remo e canoagem). A *Avizaqcuia Team Center/Herdade da Cortesia* é o único *player* neste mercado dedicado à oferta de centro de treino náutico. O complexo foi construído e é gerido por um ex-atleta de alta competição com esse foco como *core business*. Localizado junto de um dos melhores planos de água do país para estes desportos, com condições de excelência no que toca a conforto, qualidade dos equipamento e qualidade do serviço prestado, com uma classificação hoteleira de quatro estrelas, a *Herdade da Cortesia* mantém uma grande taxa de fidelização dos seus clientes, que são tratados como amigos. Este mercado representa 50% da ocupação anual desta unidade hoteleira

⁸ Existem em Inglaterra 550 clubes de remo, com 100 mil praticantes e 29 mil atletas federados; França regista 402 clubes de remo e 90 mil atletas federados. Em Portugal existem 30 clubes de remo ativos e 1.575 remadores federados.

A *Estalagem Lago Azul* é uma unidade do grupo *GJC Hotels*, grupo que integra, entre outros, o *Hotel Cascais Miragem* e o *Hotel dos Templários*. Situado nas margens da albufeira do Castelo de Bode, recebe há muitos anos as equipas da seleção polaca de remo, e ocasionalmente recebe outras equipas – em 2016 recebeu a seleção alemã de remo. Apesar de ter um plano de água excepcional, para além das excelentes condições de conforto e localização da unidade hoteleira, a *Estalagem Lago Azul* não tem uma estratégia dedicada a este mercado.

O hotel *Montebelo Aguieira Lake Resort e Spa*, do universo do grupo *Visabeira*, está situado no centro do país nas margens da barragem da Aguieira e é uma unidade hoteleira de cinco estrelas. O plano de água é muito bom, apesar dos acessos não serem dedicados a estes desportos, principalmente no caso do remo. É ainda um plano de água partilhado com outras atividades náuticas, nomeadamente embarcações de recreio a motor, o que por vezes pode interferir com a qualidade dos treinos das equipas. É gerido como uma unidade hoteleira convencional, não estando dedicada a este mercado, que funciona como mercado secundário de época baixa.

A *M.A.R. KAYAKS (NELO)*⁹ dedica-se à captação de equipas de canoagem, como forma de promover as suas embarcações, mas não se dedica ao mercado do remo. Utiliza como centros de treino as várias unidades hoteleiras mencionadas, colocando à disposição dos seus clientes embarcações da sua marca de forma gratuita, o que representa uma enorme vantagem para os seus clientes, e uma forma estratégica de se tornarem ainda mais relevantes e úteis, apostando na retenção e fidelização.

O *Douro Hotel Porto Antigo* está situado Cinfães, nas margens do Rio Douro, tendo entrado no mercado dos centros de estágios pelas mãos da NELO, que usa a unidade como um dos seus centros de treino de canoagem. No entanto, rapidamente entenderam o potencial que este mercado detém pela sua procura invernal, gerando excelentes taxas de ocupação na época mais baixa. Em 2006 lançaram o produto “Centro de Estágios”, criando condições específicas em conformidade com as exigências do mercado e conseguindo clientes de seleções de remo de vários países.

O CAR Pocinho, dedicado ao remo e à canoagem, também localizado nas margens do rio Douro, mas mais a montante, está integrado na rede nacional de centros de estágio, sendo esta a unidade de estágio para estas duas modalidades, construído pelo Estado Português com participação de fundos comunitários, gerido pela Câmara Municipal de Foz Côa. Com uma oferta alargada de camas, preços económicos e algumas condições (e algumas omissões), este centro tem conseguido captar algumas seleções de remo e canoagem com menos recursos. Também o Centro de Estágios do Gramido (norte) oferece condições de treino favoráveis à preparação dos atletas de remo e canoagem, incluindo uma componente de alojamento, mas sem serviço hoteleiro (AEP, 2015, p. 137).

⁹ A M.A.R. KAYAKS, Lda. é a empresa de Manuel Ramos, mais conhecido por “NELO”, precisamente o nome com que batizou as suas embarcações de canoagem, com que lidera o mercado mundial, com mais de 30 mil barcos produzidos, que são também a escolha dos melhores atletas do mundo, com 27 medalhas nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 36 possíveis (Lopes, 2016).

Em síntese, os hotéis, na sua maioria, têm pouca atividade comercial dedicada a este mercado, com exceção da *Avizaqcu Team Center/Herdade da Cortesia*, totalmente dedicada a este mercado. Pode-se afirmar, assim, que o mercado não é muito concorrencial e que os clientes de canoagem têm um elevado grau de fidelização à *NELO*, tal como os clientes de remo têm um elevado grau de fidelização à *Avizaqcu*. As equipas de remo que procuram outras unidades (na maioria dos casos são apenas produtos substitutos), fazem-no normalmente por indisponibilidade de alojamento da *Avizaqcu Team Center/Herdade da Cortesia*. Esta unidade apresenta alguma limitação de capacidade de camas para as equipas das seleções maiores, agravada pelo facto da grande procura deste mercado estar toda concentrada num determinado período do ano.

No quadro 3 apresenta-se uma síntese dos fatores de mercado considerados na análise externa micro, atentando na sua evolução, classificação como ameaça e oportunidade e grau de impacto no setor.

Quadro 3. Resumo da análise da situação externa micro

FATORES DE MERCADO	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Grau de Concentração		Ameaça	Forte	Forte
Estrutura de Mercado		Ameaça	Forte	Forte
Grau de Integração		Oportunidade	Médio	Médio
Intensidade da Concorrência		Oportunidade	Médio	Médio
MERCADO	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Dimensão / Crescimento		Oportunidade	Médio	Médio
Ciclo de Vida		Oportunidade	Médio	Médio
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Canal direto		Oportunidade	Forte	Forte
Canal <i>online</i>		Oportunidade	Médio	Médio
CLIENTES	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Procura primária		Oportunidade	Médio	Forte
Procura seletiva		Oportunidade	Médio	Forte
CONCORRENTES	EVOLUÇÃO	AVALIAÇÃO	IMPACTO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
Capacidade / Recursos		Ameaça	Forte	Forte

Produtos		Ameaça	Forte	Forte
Preços		Oportunidade	Forte	Forte
Comunicação		Oportunidade	Médio	Médio

Elaboração própria

O clima favorável ao longo do ano e as condições naturais de excelência dos planos de água portugueses são os fatores críticos de sucesso, isto é, aspetos que diferenciam o mercado português de outros mercados e que são valorizados pela procura, constituindo, assim, um conjunto de vantagens competitivas (AEP, 2015).

Em entrevista, Pedro Veiga, gestor da *Avizacqua*, a unidade identificada na pesquisa como líder de mercado, refere que no período invernal tem uma ocupação superior a 80% com remadores, situando-se a ocupação anual do hotel nos 56%. Os entrevistados consideram que Portugal tem as melhores condições naturais da Europa, não obstante e como sublinha Luís Ahrens Teixeira (Presidente da Federação Portuguesa de Remo) não existir o hábito nem a cultura, nem as infraestruturas, que poderiam dinamizar a prática e a utilização no setor.

Por sua vez, Adolfo Mesquita Nunes, Secretário de Estado do Turismo do XIX e do XX Governo Constitucional, em entrevista, considera evidente que, como país marítimo, Portugal possui condições naturais para os desportos náuticos, contudo, na sua opinião o destino existe por si, mas não tem existido aposta em comunicação do e para o setor.

4.2. Estudo do *Avizacqua Team Center*

Neste estudo opta-se por aprofundar a análise do líder de mercado, o único *player* que aposta no segmento do turismo náutico do remo como *core business*. A *Avizacqua Team Center* é uma sociedade criada em 2005, liderada por um remador português de alta-competição (Pedro Veiga, um dos entrevistados) e um arquiteto, com o objetivo de responder à procura que existia no mercado para o treino invernal das equipas de remo e receber atletas estrangeiros, seleções olímpicas e equipas da elite do remo. Tendo inicialmente começado por organizar os estágios das equipas estrangeiras recorrendo a instalações hoteleiras e serviços de restauração de terceiros, no ano de 2009 construíram o hotel *Herdade da Cortesia*, uma unidade hoteleira com a categoria de quatro estrelas, com recurso a financiamento do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), assegurado pelo Programa Operacional do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), num investimento total de €3.536.429,85, passando a gerir toda a fileira do negócio, num grau de integração vertical e controlando todos os processos de produção do serviço disponibilizado.

A *Herdade da Cortesia* está localizada no Alto Alentejo, no município de Avis, nas margens da albufeira do Maranhão e próximo da vila sede de concelho, numa localização privilegiada para as atividades náuticas, potencialmente servida por três aeroportos: Lisboa a 160 km; Beja a 147 km e Faro a 322 km. Esta unidade hoteleira que funciona como centro de treino tem as infraestruturas necessárias à melhor prática do remo, com pontões de acesso com

bordo livre de 20 cm, barcos de apoio disponíveis para alugar às equipas, ginásio com equipamento de referência para a modalidade, *hangar* e *racks* para armazenamento das embarcações de remo. O plano de água tem uma extensão de 55 km, oferecendo três rotas de treino, sem circulação de embarcações a motor, exceção feita para os barcos de treinadores que acompanham as equipas, e com uma pista de remo com balizagem de 2.000 metros para treinos e regatas, condições consideradas como das melhores na Europa.

Na componente hoteleira, o alojamento prevê estadias longas dos atletas de remo, com 30 quartos *twin* com 25m² e com camas com 2,10 m de comprimento, oferecendo o conforto necessário para descanso dos remadores. Segundo Pedro Veiga, gerente desta unidade, a *Herdade da Cortesia* garante os maiores índices de recuperação de sono, de acordo com os dados recolhidos pela seleção de remo da Grã-Bretanha e comparando com outros centros. As refeições são adaptadas às necessidades específicas de cada equipa, tanto no aspeto da comida, como nos horários das refeições.

A política de distribuição é focada no contacto pessoal com os responsáveis de equipas nacionais dos vários países emissores identificados, usando também o canal *online*, incluindo o canal grossista e retalhista, incluindo os agregadores *online* (*Trivago, Booking, Tripadvisor*, entre outros), em linha com a estratégia de comunicação. A comunicação da *Avizaqqua* é direcionada ao *target* identificado, com um investimento no *above e below the line*, incluindo o *online*.

Foi seguida inicialmente uma política de preços com uma estratégia de penetração, com a fixação de um preço mais reduzido que a concorrência, no sentido de tornar possível uma rápida aceitação do produto no mercado, contribuindo para o alargamento do mercado, maximizando a oferta, obtendo economias de escala e desincentivando a entrada de novos concorrentes. Após a abertura em 2009 da unidade hoteleira da *Herdade da Cortesia*, completando a oferta de equipamentos, produtos e serviços disponibilizados atualmente, houve uma estratégia de desnatação do mercado, com o lançamento do novo produto, com preços mais elevados e com uma oferta exclusiva, assumindo uma posição de líder de mercado.

A *Herdade da Cortesia* divide o mercado em remadores de competição e amadores, mas o setor dos remadores de competição é ainda dividido em grandes equipas, com maiores recursos orçamentais, e em equipas com menor disponibilidade financeira, que dificilmente conseguem frequentar esta unidade. O setor dos remadores de competição representa 95% da ocupação do segmento de mercado do remo; sendo os restantes 5% remadores amadores/lazer enquadrados por escolas, colégios e universidades. Os dois setores concorrerem pelos mesmos períodos do ano, sendo dada preferência ao setor dos remadores de competição, por garantirem uma ocupação mais prolongada (45 noites em média) e maiores taxas de fidelização. A taxa de ocupação anual da *Herdade da Cortesia* é de 56%, mas na época invernal, a época alta de procura deste segmento de mercado do remo, a ocupação ultrapassa os 80%.

A concorrência mais direta à *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia*, para além dos *players* já identificados no mercado nacional, está localizada em Espanha, onde o clima também permite a prática dos desportos náuticos durante todo o ano. Existem três entidades e quatro centros com alojamento totalmente dedicados ao turismo desportivo, em três províncias de Espanha: Andaluzia, Galiza e Catalunha. O *Centro Especializado de Alto Rendimento de Remo e*

Piragüismo “La Cartuja” (CEAR), em Sevilha, integrado na oferta da Direção Geral de Desportos da região da Andaluzia e gerido pela *Empresa Pública para la gestión del Turismo e del Deporte de Andalucía*, construído no âmbito da Expo’92 de Sevilha, com o objetivo da promoção desportiva, mas associando também a dinamização da componente turística, com a organização de grandes eventos desportivos internacionais. Em 1999, o CEAR recebeu o encontro mundial de *masters* de remo, com três mil participantes, em 2001 organiza a Taça do Mundo de Remo e também a Taça do Mundo de Canoagem e, em 2002, recebeu o Campeonato do Mundo de Remo e o Campeonato do Mundo de Canoagem, em articulação com a política espanhola de organização de grandes eventos internacionais que gerem fluxos turísticos para o país. O CEAR tem uma extensão de 7 km para remar no rio Guadalquivir, onde tem uma pista de remo e canoagem completa de nível A (nível para Campeonatos do Mundo e Jogos Olímpicos), e tem todos os equipamentos necessários para o treino e competições de vários desportos, incluindo a Residência de Desportistas, uma unidade hoteleira com 108 quartos.

O *Centro de Entrenamiento de Remo e Piragüismo de Laias, Arnoia e Castrelo de Miño* (CERLAC) é um projeto que reúne três centros de treino com as condições necessárias para a prática do remo e da canoagem, situado na região de Ourense, Galiza, em três zonas distintas da bacia hidrográfica do rio Minho. Os centros de Laias e de Arnóia são baseados na cadeia de hotéis termais *Caldaria Hoteles y Balnearios*, que dotaram as suas unidades de Laias (98 quartos) e de Arnóia (89 quartos) com todas as condições necessárias para responder às necessidades das equipas de remadores, incluindo ginásios, pontões de acesso ao plano de água, aluguer de barcos de apoio, tendo também sido construído um sistema de balizagem com pista de remo.

O centro de Castrelo do Minho tem como base um clube náutico, não tem oferta hoteleira, mas oferece uma pista de remo completa e serviços de apoio ao projeto dos centros de treino. Os investimentos de adaptação às necessidades específicas dos centros de treino foram financiados pela agência de desenvolvimento económico da região de Ourense, o *Instituto Ourenán de Desenvolvimento Económico* (INORD), num esforço conjunto com o objetivo de captar os turistas desportivos para a região, mas também para elevar as taxas de ocupação de época baixa. Esta agência tem igualmente participado no esforço de comunicação do CERLAC, com espaço de divulgação nas principais regatas do circuito mundial de remo, incluindo a deslocação de uma delegação aos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro de 2016.

O *Club Natació Banyoles* está situado cidade catalã de Banholas, nas margens do lago com o mesmo nome, onde se realizaram as provas de remo e canoagem dos Jogos Olímpicos de Barcelona, em 1992. Este clube, com uma secção de remo, presta serviços às equipas da modalidade, providenciando acesso ao ginásio, massagens, salas de reuniões, pontões de acesso ao plano de água e pista de remo balizada, barcos de apoio, armazenamento de barcos, serviços de bar e restaurante. O clube não oferece alojamento, garantido pelos hotéis da cidade.

Os centros identificados no resto da Europa, nomeadamente na Alemanha, França e República Checa, têm a prática invernal condicionada pelas baixas temperaturas, não representando por isso uma alternativa à oferta da *Herdade da Cortesia*.

4.3. A Comunicação dos Centros de Remo

Dos vários *players* identificados no mercado nacional, apenas a *M.A.R. KAYAKS (NELO)* e a *Avizaqqua Team Center/Herdade da Cortesia* têm iniciativas de comunicação consistentes dirigidas ao mercado dos centros de treino náutico do remo e da canoagem.

A *NELO* - líder mundial do mercado na construção de canoas e *kayaks* - garante a sua proximidade com os clientes no segmento da canoagem mantendo uma constante presença nas provas internacionais, tendo ainda uma página na internet dedicada à sua oferta dos centros de treino de canoagem (*NELO, s.d.*). Os próprios centros de treino, apesar de serem hoje uma unidade de negócio rentável, começaram por ser parte de uma estratégia de comunicação que permitia criar laços com os seus consumidores, visto a marca oferecer o empréstimo de embarcações para as equipas estrangeiras que se deslocam a Portugal para os seus estágios invernais. No entanto, estas iniciativas de comunicação apenas atingem marginalmente o segmento de remo (em foco neste estudo).

A *Avizaqqua*, por sua vez, desenvolve ações de relações públicas ao manter presença com um *stand* expositor nas principais regatas internacionais, onde promove a proximidade com os seus clientes; organiza anualmente uma regata internacional que reúne atletas de alta-competição com remadores amadores e mantém *endorsers*, com oito atletas medalhados nos Jogos Olímpicos a serem *Avizaqqua Ambassadors*. Em termos de comunicação digital, possui um *website* em português (www.herdadedacortesia.com), outro em inglês (www.avizaqqua.com) e tem presença no *Facebook*.

Segundo Pedro Veiga, em entrevista, a comunicação na *Avizaqqua* é feita pelos dois gerentes, sem uma estratégia definida, apesar de reconhecerem existirem prioridades. Focam-se no contacto pessoal, na personalização e nas relações públicas, procurando estabelecer *engagement* com as equipas e clientes. Como complemento ao contacto personalizado e ao desenvolvimento de relações de fidelização, identificou-se a veiculação de artigos em imprensa nacional, como a revista *Visão*, e em revistas internacionais da especialidade, como a revista Inglesa *Row 360*, esta totalmente dirigida ao *target* do mercado do remo.

O *Douro Hotel Porto Antigo* tem uma comunicação dirigida ao *target* das seleções de remo estrangeiras, com uma designação de *Centro de Estágio Porto Antigo/Porto Antigo Training Centre*, com destaque deste produto na página na *internet* do hotel, bem como a emissão de uma brochura digital em língua inglesa.

O Centro de Alto Rendimento de remo e canoagem do Pocinho, numa tentativa de promover a sua oferta, tem comunicado através da página na *internet* da autarquia e nas redes sociais, numa comunicação sem estratégia aparente, pouco direcionada. Existe alguma comunicação com interesses políticos, para demonstrar publicamente a atividade do centro e justificar o elevado investimento público efetuado.

Outra das ferramentas de comunicação utilizadas pela autarquia de Foz Côa no relançamento do CAR do Pocinho foi o *endorsement*, com o convite à equipa olímpica de remo da Seleção Portuguesa (fevereiro de 2016). Pedro Fraga, um dos membros da equipa, fez várias publicações na sua página no *Facebook*, onde elogia as instalações e os equipamentos. Numa

segunda publicação (efetuada dias mais tarde), Pedro Fraga divulgou a presença de várias equipas de seleção a remar no rio Douro, com as seleções de remo de Portugal, Suíça e Estónia no CAR do Pocinho, a seleção da Alemanha no *Douro Hotel Porto Antigo* e a equipa do Azerbaijão em Gondomar, nas instalações do Clube Naval Infante Dom Henrique.

Em síntese, constata-se um fraco investimento em comunicação estratégica e customizada por parte dos centros de treino de remo. Atividades de relações públicas, como a presença e organização de eventos, o contacto pessoal e a assessoria mediática são privilegiadas, surgindo a comunicação digital como opção de divulgação destas atividades, assim como, de suporte às reservas hoteleiras.

De seguida apresenta-se a síntese da análise SWOT, que apresenta as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, relevantes para este segmento de mercado, ordenados por ordem de importância (Quadro 4).

Quadro 4. Análise SWOT – Centros de treino de Remo

Oportunidades	Ameaças
Mercado em Crescimento Aumento da procura externa Atratividade turística (perceção de segurança, bom acolhimento) Aumento das receitas turísticas Preços altos dos concorrentes Baixo custo de vida Baixos custos laborais Aceleração do consumo privado	Mercado muito concentrado Concorrentes com muitos recursos <i>Players</i> com clientes fidelizados Redução populacional no interior Falta de recursos humanos qualificados Enquadramento legal e fiscalização
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Posição geoestratégica de Portugal Boa acessibilidade geral ao País Clima favorável todo o ano Excelência dos planos de água Equipamentos específicos de alta qualidade Equipamentos hoteleiros de qualidade Oferta variada para este nicho Organização de eventos com projeção e qualidade reconhecida a nível internacional	Comunicação sem estratégia definida e incipiente Pouco envolvimento institucional Oferta de camas limitada Mercado sazonal limitado Concentração em poucos clientes grandes Falta de cooperação entre os atores envolvidos

Elaboração própria (com base nas fontes indicadas ao longo do texto)

Em síntese, a posição geoestratégica, o clima favorável todo o ano e as condições naturais de excelência dos planos de água em Portugal são aspetos que permitem a prática deste desporto de ar livre, e diferenciam Portugal de outros mercados. Associados aos equipamentos específicos de qualidade que os remadores valorizam, podemos afirmar que estes aspetos representam um fator crítico de sucesso para este mercado. Não obstante, a falta de colaboração entre os atores presentes no mercado, disperso e maioritariamente de iniciativa privada; a comunicação incipiente e pouco estratégica, assim como um enquadramento legal e procedimentos complexos, dificultam a progressão e um maior aproveitamento económico deste setor no turismo português.

V. CONCLUSÕES

Na pesquisa teórico-prática desenvolvida, percebe-se a importância do desporto e do turismo para a economia, havendo uma oferta estruturada de produtos e atividades desportivas que respondem às tendências e procura do mercado. Os nichos de mercado do turismo desportivos são considerados pela indústria e enquadrados no plano estratégico do Turismo de Portugal. A identificação de novos produtos de turismo desportivo requer uma avaliação da atratividade de cada segmento de mercado, calculando o rácio entre as receitas potenciais que cada segmento poderá gerar e o custo para atrair esse segmento, identificando assim a sua relevância (Kotler et al., 1993).

Percebe-se também a importância do turismo desportivo para Portugal, considerando o combate às assimetrias das regiões menos desenvolvidas do interior do país, mas também compensando a sazonalidade dos produtos turísticos de *mainstream* com a diversificação da oferta, impulsionando a criação de novos produtos turísticos e o desenvolvimento sustentável dos territórios (Nunes, 2010). Da análise aos centros de remo em Portugal, verifica-se que todas as unidades estudadas estão em regiões do interior, onde o aspeto da sazonalidade é particularmente sentido.

A pesquisa de mercado efetuada permitiu concluir quanto à relevância dos centros de treino de remo para a promoção do turismo, com especial importância no setor dos remadores das seleções nacionais e com uma ocupação significativa no período invernal. Identificaram-se oito *players* dedicados a este mercado em Portugal: *Avizaqcu/Herdade da Cortesia; Estalagem Lago Azul; Montebelo Aguieira; Douro Porto Antigo; Milfontes Beach; Clube Naval Infante Dom Henrique; Centro de Alto Rendimento do Pocinho; Alqueva Training Camp*. Trata-se de um segmento de mercado atraente, que inclui dois setores: as seleções nacionais e os remadores amadores, com um mercado potencial avaliado em 65.900 camas/ano, representando em valor 4.481.200,00 Euros. Aprofundou-se a análise ao líder de mercado – *Avizaqcu Team Center/Herdade da Cortesia* - e foram mencionados os principais concorrentes em Espanha a atuar neste mercado.

Ao longo deste artigo, avaliou-se a atratividade do segmento de mercado dos centros de treino de remo; foi sublinhada a importância da segmentação de mercado e da definição do posicionamento, identificando a sua dimensão e relevância para o turismo.

Conclui-se que o maior fluxo de turistas ocorre na época invernal; o clima, as condições naturais e os planos de água são considerados vantagens competitivas para o mercado dos centros de treino de remo em Portugal. Refira-se também a importância da qualidade dos equipamentos e da oferta hoteleira, mas regista-se a falta de infraestruturas específicas e preocupação quanto ao enquadramento político-legal do litoral.

A análise à estrutura de comunicação da *Avizaqcu* (líder de mercado) evidencia a inexistência de departamento de comunicação e de plano estratégico. A comunicação é reativa, assente no contacto pessoal com os clientes e na participação em eventos. Neste estudo identificou-se produtos estruturados com potencial de comunicação: os centros de treino de remo. Conclui-se que a comunicação desses produtos carece de planeamento, de modo a

adequar as ações de comunicação a objetivos pré-definidos e a públicos-alvo devidamente caracterizados, usando as vantagens competitivas e a diferenciação com conteúdos de mensagens.

Em síntese, considera-se ter cumprido o objetivo de identificar o potencial dos centros de remo para o turismo desportivo. Contudo reconhecemos a insuficiência das informações providenciadas pelos entrevistados para este diagnóstico, assim como as dificuldades de recolha de materiais de comunicação para reforçar a análise da mesma. Trabalhos futuros poderão enfatizar o contributo da comunicação estratégica na promoção dos nichos de mercado turísticos.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEP (2015). Portugal Náutico: Um Mar de Negócios, Uma Maré de Oportunidades. Projeto Portugal Náutico. *Associação Empresarial de Portugal*. Disponível em: <http://portugalnautico.aeportugal.pt/documents/Relatorio-Portugal-Nautico.pdf>
- Alqueva Training Camp (2014). Plano de Negócios.
- Banco Central Europeu (2016, junho). Projeções macroeconómicas de junho de 2016 para a área do euro elaboradas por especialistas do Eurosistema. *European Central Bank*. Disponível em: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eurosystemstaffprojections201606.pt.pdf?212a50c748b4f3249f4b3d66d1074e>.
- Banco de Portugal (2016a). *Boletim Económico*. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos.
- Banco de Portugal (2016b). *Boletim Estatístico*. Lisboa: Departamento de Estatística.
- Baptista, M. (2003). *Turismo - Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Federação Portuguesa de Remo. (2016). *Relatório e Contas - 2015*. Lisboa: Federação Portuguesa de Remo.
- Gama, A. P. (2011). *Auditorias de Marketing*. Lisboa: Edições IADE.
- Higham, J. (2005). *Sport Tourism Destinations*. Oxford: Elsevier.
- Howard, R. D., McLaughlin, G. W., & Knight, W. E. (2012). *The Handbook of Institutional Research*. San Francisco: Wiley.
- INE (2012). Censos de 2011. *Instituto Nacional de Estatística*. Disponível em http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos2011_apresentacao&xpid=CENSOS.
- IPDJ (2016). *Tabelas de Informação Estatística*. Instituto Português do Desporto e Juventude. Disponível em: <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103>
- International Canoe Federation (s. d.). History. *International Canoe Federation*. Disponível em: <http://www.canoeicf.com/history>
- International Monetary Fund (2017, January). World Economic Outlook Update. A Shifting Global Economic Landscape. *IMF*. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/update/01/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Administração de Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Reis, I. (1993). *Marketing Places*. New York: The Free Press.

- Lopes, N. (24 de agosto de 2016). Português ganha 27 medalhas no Rio de Janeiro. *Jornal de Notícias*. Disponível em: <http://www.jn.pt/desporto/interior/portugues-ganha-27-medalhas-no-rio-de-janeiro-5353337.html>
- Melo, A. H., Correia, A. B., Lobato, A., North, C., Almada, J., Leitão, M. et al. (2005). *Associação Naval de Lisboa 1856-2006*. Lisboa: Associação Naval de Lisboa.
- NELO (s.d.). Training Centers. *NELO*. Disponível em: www.nelo.eu/training_center
- Nunes, P. A. (2010). *Desporto, Turismo e Ambiente - O turismo de natureza como polo de atração turística complementar ao produto sol e mar na sub-região do litoral alentejano*. Tese de Doutoramento em Ciências do Desporto. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Faculdade de Motricidade Humana.
- Pedersen, P. M. (2012). Reflections on Communication and Sport: On Strategic Communication and Management. *Communication & Sport*, 1(55), 55-67.
- Pinto, L. (23 de agosto de 2016). Receitas do turismo superam mil milhões por mês desde Março. *Público*, 17.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shapes Strategy. *Harvard Business Review*. Disponível em: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/pr>
- Rowe, D. (2012). Reflections on Communication and Sport: On Nation and Globalization. *Communication & Sport*, 1(18), 18-29.
- Sallent, O., Palau, R., & Guia, A. (2011). Exploring the Legacy of Sport Events on Sport Tourism Networks. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 397-421.
- Sousa, J. F., Fernandes, A., & Carpinteiro, A. (2009). O desenvolvimento das atividades náuticas de recreio como estratégia de valorização territorial: um olhar sobre o Estuário do Tejo. *15.º Congresso da APDR - Redes e Desenvolvimento Regional* (pp. 2475-2494). Cidade da Praia - Cabo Verde: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
- Sports Reference LLC. (s.d.). Rowing at the 2012 London Summer Games. *SR/Olympic Sports*. Disponível em: <http://www.sports-reference.com/olympics/summer/2012/ROW/>
- Turismo de Portugal (2006). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Turismo Náutico*. Lisboa: Turismo de Portugal, I. P.
- Turismo de Portugal (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo - Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa: Turismo de Portugal, I. P.
- Turismo de Portugal (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo - Revisão e Objetivos 2013-2015*. Lisboa: Turismo de Portugal, I. P.
- Turismo de Portugal (2015). *Turismo 2020 - Cinco Princípios para uma Ambição*. Lisboa: Turismo de Portugal, I. P.
- Turismo de Portugal (2017). Apresentação da Estratégia Turismo 2027: 15 de março na BTL. *Turismo de Portugal*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/portugu%C3%AAs/turismodeportugal/destaque/pages/a-presentacao-estrategia-turismo-2027-lisboa-15marco2017.aspx>
- UNWTO (2016). Tourism Highlights, 2016 Edition. *United Nations World Tourism Organization*. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>, consulta a 13 de março de 2017.

Wood, M. B. (2011). *The Marketing Plan Handbook* (4 ed.). New Jersey: Pearson.

World Rowing (s. d.). FISA - Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron. *World Rowing*.
Disponível em: <http://www.worldrowing.com/fisa/>

Para citar este artículo: da Câmara Correia, A.B; Pedro Sebastião, S. (2017). Os desportos náuticos e o turismo em Portugal. O potencial dos centros de treino de remo. *Investigaciones Turísticas*, (13), 114-139. <http://dx.doi.org/10.461/INTURI2017.13.06>