

**CASO PEDAGÓGICO: CENTRO DE ALTO RENDIMENTO
DE REMO VILA NOVA DE FOZ CÔA**

Francisco Horta Cardoso

Projecto de Mestrado
em Marketing

Orientador:
Prof. Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes, Prof. Convidado, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing

Maio 2013

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Pedro Dionísio um sincero obrigado pela colaboração e disponibilidade que tornaram possível a realização e conclusão deste estudo. Pelo empenho na formação de pessoas capazes ao longo do tempo no ISCTE, nomeadamente em Marketing Desportivo.

Ao Professor Pedro Sarmiento que conduziu este trabalho e me aconselhou neste processo ao longo de todo o tempo.

Ao Ricardo pelo sincero apoio e paciência em me escutar.

Aos amigos e família pela compreensão dos momentos em que não estive.

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ABREVIATURAS	VI
RESUMO	- 7 -
ABSTRACT	- 8 -
CASO	- 9 -
APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	- 9 -
ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	- 10 -
RECAPITULAÇÃO DO PROBLEMA	- 20 -
ANEXOS	- 21 -
NOTA PEDAGÓGICA	- 45 -
PÚBLICO-ALVO DO CASO	- 45 -
OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	- 46 -
REVISÃO DA LITERATURA	- 47 -
FERRAMENTAS DE ANÁLISE	- 57 -
PLANO DE ANIMAÇÃO	- 58 -
QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE AOS ALUNOS	- 59 -
RESOLUÇÃO DO CASO	- 60 -
SLIDES DE RESOLUÇÃO	- 69 -
ILUSTRAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA O MARKETING	- 73 -
BIBLIOGRAFIA	- 76 -

ÍNDICE DE QUADROS

Tabela 1 - Evolução atletas inscritos na FPR.....	- 11 -
Tabela 2- Evolução de atletas inscritos por associação desportiva.....	- 11 -
Tabela 3- Principais zonas do novo CAR.....	- 13 -
Tabela 4 - Valências CAR.....	- 13 -
Tabela 5 - Valores FISA.....	- 14 -
Tabela 6 - Eventos Internacionais.....	- 15 -
Tabela 7 - Participações internacionais Campeonatos da Europa.....	- 15 -
Tabela 8 - Participações internacionais por país: Campeonatos do Mundo.....	- 16 -
Tabela 9 - Participações Olímpicas por país.....	- 17 -
Tabela 10 - Categorias geradas antes das entrevistas.....	- 47 -
Tabela 11 - Categorias usadas após as entrevistas.....	- 48 -
Tabela 12 - Factores com influência positiva na performance.....	- 49 -
Tabela 13 - Factores negativos mencionados.....	- 50 -
Tabela 14 - Centro de Alto Rendimento de Munique - Caracterização.....	- 61 -
Tabela 15 - Centro de Alto Rendimento de Varese - Caracterização.....	- 62 -
Tabela 16 - Centro de Alto Rendimento Sevilha - Caracterização.....	- 63 -
Tabela 17 - Dados de participações Jogos Olímpicos 2004-2012.....	- 64 -
Tabela 18 - Dados de participações Campeonatos Europa.....	- 65 -
Tabela 19 - Mercado alvo europeu.....	- 65 -
Tabela 20 - Critérios de Decisão Vs Valências do CAR.....	- 67 -
Tabela 21 - Expectativas Vs Valências do CAR.....	- 67 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Centros de treino reconhecidos pela FISA	- 17 -
Figura 2- Projecto de construção.....	- 44 -
Figura 3 - Projecto de Construção - Áreas da futura instalação	- 44 -
Figura 4 - Posicionamento CAR Vila Nova de Foz Côa (adaptado de Mercator XXI)	- 74 -

ABREVIATURAS

CAR – Centro de Alto Rendimento

DT – Director Técnico

EDP – Energias de Portugal

FISA – Fédération Internationale des Sociétés d’Aviron

FPR – Federação Portuguesa de Remo

REN – Rede Eléctrica Nacional, S.A.

RESUMO

Em 2008 a FPR apresentou um novo plano para melhorar as instalações do Centro de Alto Rendimento de remo de Vila Nova de Foz Côa. O responsável de marketing da FPR e a sua equipa devem elaborar um estudo de forma a concluir o que as equipas mais valorizam nestes equipamentos de forma a potenciar o sucesso do novo projecto.

Os dados apresentados contextualizam a realidade da modalidade no âmbito nacional e internacional e identificam as características do novo CAR. Simultaneamente são identificados os principais concorrentes da instalação em estudo de forma a identificar as razões do seu sucesso.

A revisão de literatura centrou-se fundamentalmente nas condições de treino de diversas equipas olímpicas/paralímpicas e nos factores que interferem na performance desportiva. Procurou-se caracterizar no que consiste um serviço desportivo e quais as suas implicações neste contexto do alto rendimento.

Os alunos deverão compreender as valências do novo CAR de Vila Nova de Foz Côa, caracterizar os principais concorrentes e identificar as condições que o novo equipamento deverá ser capaz de assegurar para ir de encontro às necessidades das equipas olímpicas/paralímpicas. No final deverão reflectir sobre o sucesso do novo equipamento.

ABSTRACT

In 2008 the Portuguese Rowing Federation presented a new project to improve the facilities at the High Performance Centre at Vila Nova de Foz Côa. The marketing manager of the FPR and his team should conduct a study in order to understand what teams value the most in a facility for this purpose in order to maximize the success of it.

The data presented contextualize the reality of the sport nationally and internationally and identify the characteristics of the new CAR. Simultaneously identifies the main competitors of the facility study to identify the reasons for its success.

The literature review focused primarily on training conditions for several Olympic teams and factors that affect performance in sports. We sought to characterize and understand what a service sports is, and what are the implications of these in this context.

Students should understand the valences of the new centre of Vila Nova de Foz Côa, characterize the main competitors and identify the conditions that the new equipment must be able to ensure to meet the needs of the teams Olympic / Paralympic teams. At the end should be able to reflect on the success of the new equipment.

CASO

Apresentação do problema

Em 2008 a FPR apresentou, junto da Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto e do Instituto do Desporto de Portugal, um novo plano para melhorar as instalações do Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Foz Côa.

Este projecto surge após as antigas instalações terem servido como local base de treino de todas as equipas da Selecção Nacional de Remo desde 2006. Estas instalações serviram também diversas selecções e clubes de todo mundo para realizarem treinos e estágios intensivos.

Em Junho de 2012 a FPR indicou à sua equipa de marketing que o sucesso do projecto iria depender da taxa de ocupação por parte das diversas selecções nacionais e internacionais pelo que deverá ser apresentado um relatório com os seguintes objectivos:

- Conhecer a opinião destas equipas relativamente aos locais de referência a nível internacional;
- Identificar o mercado potencial no contexto europeu;
- Identificar os critérios de decisão e expectativas destas equipas relativamente a um centro de alto rendimento;
- Concluir se o CAR de Vila Nova de Foz Côa estará preparado para responder às necessidades destas equipas.

A equipa de marketing deverá apresentar este relatório até final de 2012.

Organização dos Dados

1. Federação Portuguesa de Remo

2. Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Foz Côa

3. Contexto Internacional

4. Alternativas ao CAR de Vila Nova de Foz Côa

5. Entrevistas realizadas

1. Federação Portuguesa de Remo

1.1 Caracterização

A Federação Portuguesa de Remo, fundada no Congresso Náutico Nacional em Abril de 1920 (Estatutos e Normativas, 2006), é uma entidade colectiva de direito privado sem fins lucrativos com Estatuto de Utilidade Pública Desportiva.

Actualmente é a entidade máxima que dirige o remo no contexto nacional tendo como principal missão:

- Representar, difundir, promover, controlar e regulamentar a prática da modalidade de remo em Portugal;
- Estimular a criação de associações nacionais representativas dos árbitros, treinadores e praticantes, a criação de novos clubes e associações regionais de clubes;
- Estabelecer e manter boas relações de cooperação com todas as outras federações filiadas na FISA (Fédération Internationale des Sociétés d’Aviron) tendo como principal objectivo fomentar o intercâmbio internacional;
- Proteger e defender os interesses de todas as entidades individuais e colectivas inscritas na mesma;
- Promover e organizar a realização de competições oficiais, quer sejam de âmbito nacional ou internacional, sendo a responsável pela organização dos vários campeonatos nacionais.

Ao nível da organização e funcionamento internos a FPR é composta pelos seguintes Órgãos Sociais, com estatutos próprios:

- a) Assembleia- Geral;
- b) Presidente;
- c) Direcção;
- d) Conselho Fiscal;
- e) Conselho de Disciplina;
- f) Conselho de Justiça;
- g) Conselho de Arbitragem

1.3 Evolução em Portugal

Entre 2000 e 2009 a evolução do número total de praticantes federados a nível nacional foi a seguinte:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Atletas federados	1270	1273	1319	1326	1283	1273	1385	1443	1663	1666
Evolução	-	↗	↗	↗	↘	↘	↗	↗	↗	↗

Tabela 1- Evolução atletas inscritos na FPR

Ao nível do número de atletas inscritos por Associação Desportiva a evolução foi a seguinte:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Açores	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Beira Litoral	289	268	314	315	309	334	328	469	480
Lisboa	419	375	322	298	341	281	322	319	317
Porto	249	321	366	353	354	428	444	466	485
Setúbal	89	116	104	104	81	92	103	115	131
Viana do Castelo	227	236	220	213	188	250	246	264	253

Tabela 2- Evolução de atletas inscritos por associação desportiva.

2. Centro de Alto Rendimento de Vila Nova de Foz Côa

2.1 Historial

Localizada em Vila Nova de Foz Côa, esta instalação iniciou actividade em 2006 e desde então tem servido como local base de treino de todas as equipas da selecção portuguesa de remo. Num contexto internacional esta instalação alojou ainda com regularidade clubes e diversas selecções provenientes de todo o mundo.

O historial das antigas instalações remonta a 1982, data da construção e inauguração da actual barragem, cujos trabalhadores usavam como dormitórios. O terreno era propriedade da REN, enquanto as instalações pertenciam à EDP. Este equipamento ganhou forma quando em 2005 a Direcção da FPR propôs à SEJD um plano com vista a melhorar as instalações existentes adaptando-as às necessidades e particularidades da modalidade. Em conjunto com o IDP, deu-se assim início à remodelação destas instalações e desde 2006 que têm decorridos diversos estágios ao longo de todo o ano.

Em 21 de Março de 2008 foi assinado um protocolo entre a REN e a Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa estabelecendo-se a concessão de utilização daquele espaço por um período de cinquenta anos.

2.2 O novo projecto

O projecto das novas instalações, a cargo do Instituto de Cidades e Vilas com Mobilidade, focou-se em dois aspectos fundamentais (*Estudo Prévio, 2007*):

a) Mobilidade e acessibilidade para todos

A acessibilidade ao espaço - interior e exterior - foi considerada de forma a permitir o acesso há totalidade dos edifícios e áreas deste equipamento por pessoas portadoras ou não de deficiências.

b) Desenvolvimento sustentável

Serão implementados, entre outros, diversos mecanismos de reutilização e reaproveitamento das águas residuais e das chuvas, de redução do consumo de água e aproveitamento das águas sanitárias. Teve-se igualmente em consideração mecanismos e equipamentos que reduzem o consumo de energia bem como sistemas de recolha e selecção de resíduos.

Esta instalação foi conjecturada com base em três zonas capitais - zona social/serviços, zona de alojamento e zona desportiva - como a seguir se apresenta:

ZONA	DESCRIÇÃO	ÁREAS/SERVIÇOS
Social	Composta por três edifícios devidamente articulados. Local onde irão ocorrer as acções de maior importância e interação social.	Bar, Biblioteca, Cozinha, Esplanada, Internet, Lavandaria, Minimercado, Quartos VIP, Refeitório (200 pessoas), sala administração, sala de refeições, salas convívio, sala congressos/reuniões, zona de jogos.
Desportiva	Dividida por zona de apoio e treino, caracteriza-se pelo ginásio e demais infraestruturas desportivas e médicas.	Hidromassagem, Massagens, Sala Musculação, Ergómetros, Sauna, Sala multifunções, sala multimédia, piscina, sala de testes.
Alojamento	Área destinada ao descanso e alojamento dos atletas e equipa técnica.	185 Quartos individuais (15 para pessoas com mobilidade reduzida), copa, cozinha para refeições simples, quarto visitantes, lavandaria, quartos (duplos e individuais com casa de banho particular).

Tabela 3- Principais zonas do novo CAR

2.3 Caracterização e valências da nova instalação

As características gerais do novo CAR estão representados na seguinte tabela:

CARACTERIZAÇÃO	CENTRO DE ALTO RENDIMENTO		VILA NOVA DE FOZ CÔA	
Localização	Estrada Nacional 102, 5050 – 532 Pocinho Vila Nova de Foz Côa, Portugal		 	
Aeroportos	Porto - 2h30	Lisboa - 4h30		
Acessos	Rodoviários Porto – Foz Côa	Ferrovíários Porto - Foz Côa		
Plano de água	Pista 2 Km balizados (via marginal) 30 Km livres	Largura Min. - 300 metros Máx. - 600 metros		
Localidades próximas	Vila Real 1h30	Porto 2h30		Guimarães 2h30

Tabela 4 - Valências CAR

3. Contexto Internacional

3.1 FISA

No âmbito internacional a modalidade de remo é tutelada pela FISA. Actualmente conta com 136 associados que vão desde as Federações Nacionais de Remo, os Comitês Olímpicos Nacionais e o Comitê Olímpico Internacional. A par da FPR, a FISA define as regras e regulamentos em todas as vertentes no contexto internacional - alto rendimento, remo adaptado, remo de mar e remo indoor. É ainda responsável pela organização de todos os eventos mundiais.

3.1.1 Objectivos, Missão e Visão

Objectivos:

- Desenvolver, promover, apresentar e governar a modalidade de remo.

Visão:

- Incentivar o desenvolvimento do desporto de remo e fortalecer os laços daqueles que praticam.

Missão:

- Tornar o remo numa modalidade universalmente praticada e globalmente relevante;
- Difundir o desporto em todas as suas vertentes.

3.1.2 Valores FISA

Os valores preconizados pela FISA apresentam-se como:

MAIS ANTIGA	Primeira Federação Internacional no Movimento Olímpico, Junho de 1892, estando inscrita no programa dos Jogos Olímpicos desde 1896
GLOBAL	Diversos membros em todos os continentes
INFLUENTE	Diversos representantes-chave em posições de liderança em muitas organizações desportivas internacionais e órgãos governamentais
ÉTICA	Líder na luta contra o <i>doping</i> no desporto. Primeira Federação Internacional a realizar controlos de <i>doping</i> em competição.

Tabela 5 - Valores FISA

3.2 Eventos Internacionais

3.2.1 Principais competições

Entre 1 de Janeiro e 31 de Dezembro de cada época desportiva ocorrem diversos eventos internacionais para os diferentes escalões etários. Destes, destacam-se os principais eventos:

EVENTOS INTERNACIONAIS	ESCALÕES ETÁRIOS	Eventos/ano
CAMPEONATOS DO MUNDO	Juniores, Sub23, Absolutos, Veteranos	1
CAMPEONATOS DA EUROPA	Juniores, Sub23, Absolutos	1
JOGOS OLÍMPICOS	Absolutos	1 evento cada 4 anos

Tabela 6 - Eventos Internacionais

3.2.2 Participações internacionais

Desde o início da criação dos Campeonatos da Europa em 2007 até 2012 contam-se um total de 39 países participantes ao longo de todas as edições deste evento.

EUROPEAN ROWING CHAMPIONSHIPS 2007 – 2012 39 PAÍSES							
BLR	5	RUS	5	GRE	4	TUR	3
CRO	5	SLO	5	ISR	4	ARM	2
CZE	5	SRB	5	ITA	4	CYP	2
ESP	5	SVK	5	LAT	4	GIB	1
EST	5	SWE	5	LTU	4	IRL	1
FRA	5	UKR	5	AZE	3	MDA	1
GER	5	AUT	4	FIN	3		
HUN	5	BEL	4	GEO	3		
POL	5	BUL	4	NED	3		
POR	5	DEN	4	NOR	3		
ROU	5	GBR	4	SUI	3		

Tabela 7 - Participações internacionais: Campeonatos da Europa.

A participação global de países participantes nos Campeonatos do Mundo entre 2005 e 2011 foi de 87.

WORLD ROWING CHAMPIONSHIPS 2005 – 2011 87									
PAÍSES									
ARG	6	HUN	6	BRA	5	KAZ	3	KEN	1
AUS	6	IRL	6	BUL	5	MON	3	MAS	1
AUT	6	ITA	6	CHN	5	PLE	3	MKD	1
BEL	6	JPN	6	CUB	5	SIN	3	MYA	1
BLR	6	LTU	6	ISR	5	TUN	3	NGR	1
CAN	6	NED	6	KOR	5	VEN	3	PAR	1
CHI	6	NOR	6	THA	5	ARM	2	PER	1
CRO	6	NZL	6	ESA	4	CYP	2	PHI	1
CZE	6	POL	6	INA	4	GUA	2	SAM	1
DEN	6	POR	6	IND	4	IRI	2	UAE	1
EGY	6	ROU	6	IRQ	4	MAR	2	URU	1
ESP	6	RSA	6	LAT	4	MDA	2		
EST	6	RUS	6	SRB	4	MEX	2		
FIN	6	SLO	6	TUR	4	SCG	2		
FRA	6	SUI	6	UZB	4	VIE	2		
GBR	6	SVK	6	ALG	3	ALB	1		
GER	6	SWE	6	CMR	3	ANG	1		
GRE	6	UKR	6	COL	3	AZE	1		
HKG	6	USA	6	GEO	3	DOM	1		

Tabela 8 - Participações internacionais: Campeonatos do Mundo.

Desde os Jogos Olímpicos em Atenas'2004 até Londres'2012 decorreram três edições deste evento e desde então participaram um total de 72 países de todo o mundo.

OLYMPIC GAMES 2004 – 2012 72 PAÍSES											
ARG	3	EGY	3	KOR	3	SWE	3	KEN	2	ALB	1
AUS	3	EST	3	LTU	3	TPE	3	MON	2	AUT	1

BEL	3	FRA	3	MEX	3	UKR	3	MYA	2	AZE	1
BLR	3	GBR	3	NED	3	URU	3	PAR	2	COL	1
BRA	3	GER	3	NOR	3	USA	3	PER	2	FIN	1
CAN	3	GRE	3	NZL	3	ALG	2	POR	2	HON	1
CHI	3	HKG	3	POL	3	BUL	2	SRB	2	INA	1
CHN	3	HUN	3	ROU	3	CMR	2	THA	2	IRQ	1
CRO	3	IND	3	RSA	3	ESA	2	TUN	2	NIG	1
CUB	3	IRL	3	RUS	3	ESP	2	UZB	2	SCG	1
CZE	3	ITA	3	SLO	3	IRI	2	VIE	2	SVK	1
DEN	3	JPN	3	SUI	3	KAZ	2	ZIM	2	VEN	1

Tabela 9 - Participações Olímpicas

4. Alternativas ao CAR de Vila Nova de Foz Côa

A FISA faz referência às seguintes instalações localizadas na Europa:

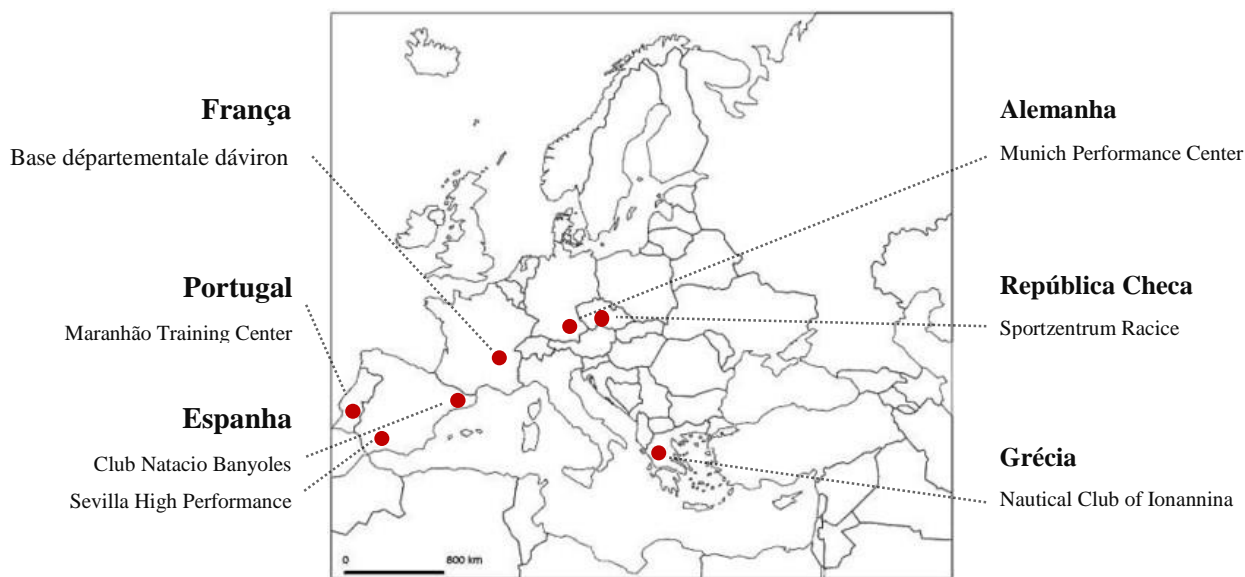


Figura 1 - Centros de treino reconhecidos pela FISA

5. Entrevistas realizadas

O departamento de marketing de FPR levou a cabo um conjunto de entrevistas abertas semi-estruturadas, com base na análise de conteúdos, junto de intervenientes na modalidade com experiência comprovada neste âmbito. O guião das entrevistas foi o seguinte:

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Master Thesis – Sports Marketing

This interview comes on the dissertation in Sports Marketing names "Centre for High Performance Rowing Vila Nova de Foz Côa"

This questionnaire is divided into two parts. They will be asked some questions of direct response and other open-response. It is intended to answer based on your knowledge and experience in the sport of rowing on the high performance context, so there are no right or wrong answers.

I – Personal Data

Name:

Age:

Actual role:

Main roles and duties in rowing:

Main results obtained:

II – High training centres

1) What is your opinion about the quality and diversity of training centres all over Europe?

2) In Europe, which are the three main centres you prefer to train on? Why?

3) Do you consider that Portugal has the potential to be attractive to foreign rowing teams? What advantages or disadvantages that Portugal has in relation to other European countries?

4) How important are the training centres to the development of the top Olympic and Paralympic teams?

5) When do you look for a training centre during a season?

6) Do you consider the use of these specialized facilities have influence in obtaining and/or improving sporting performance? Why?

7) Could you describe how the process of choosing and organizing a training camp is? What are the main difficulties?

8) When do you look for a training centre during a season? Does the services/conditions you looking for changes during a season?

- 9) If you have two training centres with very similar characteristics and conditions, what details you would opt to choose one of them?
- 10) Besides the materials and installations, training centers need to provide specific services to their users. Is there a non-existent/or rare service/characteristic that might be a plus on a new training centre?
- 11) Did you have chance to meet the local conditions of the old training centre in Foz Côa? If yes, what is your opinion about course's conditions and training in general?
- 12) Do you know the new project, running in place? What sports services or features may differentiate Foz Côa from other European training centres?
- 13) Are you thinking about using the training centre in Foz Côa to train your teams?

Recapitulação do Problema

O relatório que a equipa de marketing terá de apresentar deverá responder às seguintes questões:

1. Que vantagens apresenta Portugal para o treino de equipas olímpicas?
2. Que alternativas existem actualmente na Europa ao CAR de Vila Nova de Foz Côa? Identifique as suas principais características.
3. Que países representam um mercado potencial para o CAR de Vila Nova de Foz Côa? Qual a representação do mercado europeu neste contexto?
4. Quais os critérios de decisão das equipas sobre os locais de estágio que as levam a percorrer longas distâncias na procura destas instalações? Que expectativas têm estas equipas sobre um centro de alto rendimento?
5. Considera que o novo projecto do CAR está preparado para responder às necessidades destas equipas?

Anexos

1. Documento de apresentação das antigas instalações do CAR de Vila Nova de Foz Côa



FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE REMO

National Training Centre



POCINHO - RÉGUA

2010 PRESENTATION

I. THE REGION

The National Training Centre is located in Pocinho – Régua, on the north part of Portugal, just 175 km from Oporto.



1. THE DOURO RIVER

It rises in Spain and flows more or less East – West across Northern Portugal reaching the sea at Portugal's second city, Oporto. Once a fast flowing river of rapids and narrow ravines it has been tamed over the past 25 years by the construction of 8 dams along its length giving it, in most places, a **tranquil, lake-like appearance**.

The valley is spectacularly beautiful with the hills falling steeply down to the water's edge becoming more and more sparsely populated and wild the further inland one travels, with more of the land being given over to terraces of vines and, to a lesser extent, olive groves.



This is port country and was, in fact, the world's first demarcated wine region being established in 1756. Evidence of the port industry can be seen along the valley with all the famous company names – Cockburns, Taylors, Sandeman and others – appearing on large placards on the hillsides.

The colour of the land changes throughout the year as the vines mature. February and March though also see the almond trees in blossom, particularly in the upper reaches, creating blankets of pink-white everywhere which, with fine weather, brings the Portuguese out for the first picnic of the year.





Generally, though, there is little in the way of developed tourism, visitors are comparatively few and, as far as crowds are concerned, getting around is fairly easy. The **Douro railway line** which runs 175 kilometres from Oporto to Pocinho joins the river at Mosteiro and for the next 100 kilometres does not leave the bank, making this one of Europe's great rail journeys.

Apart from the port, the excellent **Douro wines**, both white and red, make excellent accompaniments to the food of the region.



Whilst fresh fish is readily available (just as it is everywhere in Portugal) here the meats of the interior start to come into their own with excellent smoked hams and some spicy sausages. If lucky you might see wild boar (javali) on some of the menus.

2. REGUA



This is the “capital” of the Douro Valley – a town (actually a city) that grew up because of the development of the port industry being a collecting point for the wines before being transported down river to Vila Nova de Gaia, the other side of the river from Porto.

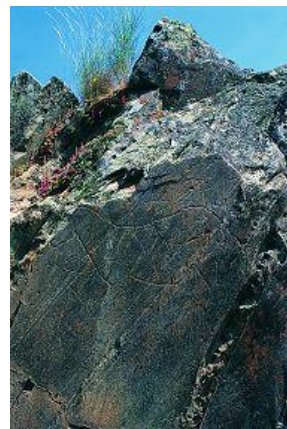
Regua is also the headquarters of the Port Wine Institute, which oversees all matters relating to the production of port.

The tourist office in Regua will be able to provide details of those wine estates offering tours and tasting as well as details of boat trips. The town straddles the river with the station at the eastern end.

The centre with its narrow streets and interesting selection of small shops is at the western end. Between the two the river front especially, but also the streets immediately behind, contain a lively selection of cafes, bars and restaurants which really come alive at night.

3. VILA NOVA DE FOZ CÔA

Associated to the name of this village, usually is the rock art in the Côa Valley. The most important clusters of painted and engraved rocks are those at Canado do Inferno, Ribeira de Piscos, Penascosa, Quinta da Barca, Fariseu and Faia.



These clusters contain engraved animals of Paleolithic age, Neolithic and Copper Age paintings, and rock engravings of the Iron Age. All these sites are located along the banks of the Côa or of its tributaries, in areas of schist bedrock, where the terrain is granitic.

II. SIGHTSEEING



Among with the architectonic magnificence of the local buildings, this county is known for the almond trees blooming. You may admire this extraordinary show from the beginning of February until March, announcing spring in the warm lands of the Douro. In this time, the entire region seems like a bride, dressed in white and pink, such is the beauty that invades these valleys.



The vines, with bunds, which you can appreciate at the bents from the scenery, are, also, an *ex-libris* of the region.

This is where men, by their hand, have modified the landscape; transform it in an unusual one.



From the beginning of April until the end of October, the vineyards of the lands of Côa enchant us with its colors.

Afterwards, trimmed the vines, they undergo through winter, restarting the cycle that makes up the region.

At last but not least, besides vineyards and almond trees, the olive tree occupies as well, an important place in regional economics and tourism. The oil is very good and many people come here just to buy it.

III. POCINHO NATIONAL TRAINING CENTRE

This national rowing centre has opened doors in 2006, since then, it has received national rowing teams from all over the world and all those who visit it wish to come back.



It is, also, quite often to see companies and its employees enjoying the centre and its facilities as a way improve bonding between each other.

The weather is perfect for rowing and the Douro River has the perfect training conditions with its quiet waters, almost like a lake.

1. FACILITIES

With 94 single rooms it has conditions to accommodate large delegations, offering all the conditions for the best rowing practice.

To guarantee the best staying, the meals served are home made with a variety of menus including a vegetarian.

The local weather is perfect for rowing, not too hot, windy or rainy. The sun rises around 7 o'clock am and the sunset is around 6.30 pm.

Facilities at your disposal:

- Gym
- Sauna and Jacuzzi
- Medical and Technical Rooms
- Volleyball and Tennis Court
- Swimming Pool
- Restaurant
- Internet access



Conditions for Training:

- 30 km long course to row without tourist boats traffic and no wind
- 2000m marked
- Motor boats for trainers use (delegations must only pay for the gas)

Single Rooms



2010 Rate – 35, 00 € Full board

We will be glad to welcome you in Pocinho and we hope that you spend some pleasure time here.

2. Entrevistas realizadas às equipas

ENTREVISTADO: A

Iniciou-se na modalidade como remador, tornando-se treinador em 1996 ao nível de clubes. Entre 2003 e 2008 foi treinador na Selecção Nacional Holandesa. Dois anos mais tarde até aos Jogos Olímpicos de Londres foi treinador da dupla olímpica Nuno Mendes e Pedro Fraga. Actualmente é treinador na Federação Holandesa de Remo.

First of all, your name?

Mark Emke.

Age?

53

You actual duty, role?

I'm coach the man in the Netherlands.

Ok. Your main roles and duties up to date?

What you mean?

Your past roles, like you have been a coach, team manager, etc.

I was coach for some years in the Portuguese, 2 and half years. Portuguese light weight double. Before that, I was coach from 2003 till 2008 of the Dutch men's 8 and men's 4. And before that I coached some projects in the Dutch federation and I as also from 1996 I was coach on club level.

Ok. Your main results obtained in rowing competitions. Just the main one.

The main one? Hum...well, I win a silver medal in Athens Olympics, with the 8. After that I win a lot of medal with the man's four in World Champs and in the world cups also and the latest is with Pedro and Nuno in the Portuguese Federation we win a bronze and a silver medal on the European Championships and we reached the 5th place in the Olympics, last Olympics in London. That's it.

I completely remember that!

Yeah, yeah!

Ok, let's go to the second part. The open answers, open responses about high training centres. First question: What is your opinion about the quality and diversity of training centres all over Europe? How do you look to this business?

Well, there are different centres and which we use also for different training camps. Sometimes if you need to row on a course you need a 2k course and you go to some places if you need some long distance work you go to another place. So what you like is that there is a track, 2k track, as well as the long distance. That's what I look at. And then for the northern or the west European countries we come to... in winter time, we go to a camp just to escape from the bad weather in the Netherlands or in the western European countries and we go to a place where the weather is good it means that there's no icing conditions where you can row, row a lot. That's lot. And for that you need also the gym with it, and you need good rowing facilities and good food and etc., etc.

Ok. And for you which are the main spots you like the most to train on in Europe?

Ah...well, where we go in winter time I like the most is Avis. Avis is a very nice centre, with good water, good facilities, good gym, good food, everything is quite well organized, and that's what I like. And if it's going more to Spring time we sometimes also go to Varese, where it's also.. there... is then getting little bit warmer. Winter the time you can't go there because it's icing conditions but then in spring time it will be nice there. And sometimes also we go, in summer we go to Munich or another course, maybe also Montemor it's quite nice to go to, but we never did that as a Dutch team. Probably we can do that.

Yes, Yes, that's it. And do you consider that Portugal has the potential to be attractive to foreign rowing teams?

Yes, I think!

What do you think that are advantages or disadvantages that Portugal has in relation to other European countries?

Well, I think it is warm, and you have no problems with the ice or other conditions. Sometimes it can be wind, ok, but it's everywhere. And I think it's **not that expensive so you can just go there and having good facilities, the food is good**. So, well...and you have some spots where you can...**where it's really good organized where you have the gym and you have the facilities that you need around the rowing** and the rowing must be good. That's the main issue of course.

Yes I understand. For you in your opinion, how important are the training centres to the development of the top Olympic and Paralympic teams?

Well this year we just went only once to Avis in winter time, and the rest of the year we will stay in the Netherlands to train. But I think it's sometimes, it's...important to have the team together and away from home. So that they are more focus on what they have to do, that's the main reason to do camp also, besides we are looking for good weather.

Yes, Ok. During the season when do you look more for a training centre? I mean, during the winter time it's the special time that you looking for a centre or is before the competitions that you go for a camp or is all over the season you looking for.

Yes, most of the time you have to come in the winter time just to escape for the icing conditions on the Netherlands and then in the spring time we do some camps most of the time so that we can do some long distance work before we prepare for world cups and then we have also some periods in the world cup season or after world cup season that we prepare for championships and then we have some camps.

Ok, so shall I assume that you use the training centres not only to prepare the competition but also to have more focus on training?

Yes, that's right.

Ok. And do you consider the use of these specialized facilities have influence in obtaining and/or improving sporting performance? Why?

What do you mean?

I mean, if your teams don't go to a training camp do you think that they'll have worst results or, on the other hand, do you think that because the teams go to the training camps they have better results?

Oh,, well yes, sometimes we need a camp for just to have the focus on the rowing, on the train, that's nice. If we do the camps... we also plan to have camps now in the Netherlands just to get them away from their normal live and get them into a situation where they are only focus on rowing and not on the usual thinks that they do. But you have to do that, now and then, not all the time. We have our own centre where we train, close to their social life. Now and then we take them away from their social life, to get them into the more focus rowing.

Yes, I understand. Could you describe how the process of choosing and organizing a training camp is? What are the main difficulties when you are organizing a training camp?

Well, before we plan go to some places, we discuss, examine the situation that is there and then the team manager organize it.

Ok. When do you look for a training centre during a season? Does the services/conditions you looking for changes during a season? I mean, before the competitions you look for 2k or long distances or after the competitions you look for different things?

Yes, Yes. What we do is, if it's close to a competitions we would like to have 2k course, where we can test things in training. But in the other hand it can be easier also that you have choice of both, to have 2k course and you can do also long distance. But if you do a camp in winter time, then you need specially long distance and if you go more to the competition then you need anyway 2k course.

Yes, ok. If you have two training centres with very similar characteristics and conditions, what details you would opt to choose one of them?

Then you look at weather conditions, you look at the food situation, you look if the gym is there, those things...the gym is also very important. And how you can manage the food that will be distributed to the athletes. That's also important, and how the rooms are, etc. But those are secondary things.

Yes! So, for you the main important things I assume it's the water you train on.

Yes, water is very important. Also the place to stay and things like that but if the water is not good you don't go there even the place is good as you want, then you don't go there.

Yes, that's it. Besides the materials and installations, training centres need to provide specific services to their users. Is there a non-existent/or a rare service/characteristic that might be a plus on a new training centre?

Uh...I think its the gym, that's one of the main issues, I think. Furthermore, no. I think the guys need the internet on the room, things like that, but that's not really an issue.

Ok, ok. Did you have chance to meet the local conditions of the old training centre in Foz Côa?

In..? Foz Côa? Pocinho?

In Pocinho, yes.

No I didn't meet it.

Oh ok. Do you know the new project, running in place?

I heard about it, I have seen some things, yes.

Ok and what sports services or features may differentiate Foz Côa from other European training centres?

I don't understand.

What kind of sport services or conditions that can differentiate the training centre in Pocinho from the other European training centres?

Oh, well I think if it's finished then it's a nice place. What I think is, need good rooms, and things and etc. And I don't know how the food is, and I don't now how the water is. I've heard some things about it but...ok. And on the other hand it can be good place to stay for some weeks or so, I don't know exactly how the weather is and how the circumstances on the water are. But that's something you should examine, before you go there.

Ok yes. You do it before you go to the local training conditions, of course.

Yes!

And the last question: Are you thinking about using the training centre in Foz Côa to train your teams? If you know of course, on the first hand, the training conditions...

What you ask? If we will go there?

Yes, if you had the chance to, before go there, know the local conditions are you thinking about using it?

I don't know how the situation is, how the water is...I've heard that there is some current and then is no 2k...so I don't know how to see that. But for the long distance it's ok. But in the season, I don't know.

Ok! Ok. The questions are done.

Ok! Good!

Thank you!

ENTREVISTADO: B

Iniciou-se na modalidade como atleta desde 1964 tendo desempenhado funções ao nível de árbitro passando ainda como membro da direcção de alguns clubes. Foi nomeado responsável pela organização de competições da Federação Grega, desempenhando mais tarde o papel de Secretário-Geral. Desde 2004 que é o presidente da Federação de remo da Grécia. Actualmente é membro do Comité Olímpico Grego.

This questionnaire is divided into two parts. They will be asked some questions of direct response and other open-response. It is intended to answer based on your knowledge and experience in the sport of rowing on the high performance context, so there are no right or wrong answers.

Ok, that's ok.

I'll also right down the questions for you so that you can clearly understand each question. First of all, your name?

Karras Ioannis

Ok. How old are you?

I am 62.

What is your actual role in rowing? Nowadays (resume)

I am the President of the Hellenic Rowing Federation and the Team Manager of the Senior Team.

Ok. And during all your experience and knowledge in rowing which were the main roles and duties that you have in this sport?

I started as an athlete in 1964, then I became umpire, then I became council member of a club, after I was elected member of the federation council as Head of Competition organization, following this I became the Secretary General of the Federation and finally I was elected President of the federation in 2004 and I continue to hold this position. Furthermore I am member of the Hellenic Olympic Committee.

During that times which were your main results obtained. I mean, just the main ones, you don't have to tell me all the medals in the world cups but...let's suppose the Olympic Games and world championships is more than enough.

Ok, Francisco, maybe we can send you this by message, by e-mail, the medals...We have the Olympic medals with the LW2x....we're talking about 2012 or about other years?

2012 is ok.

OLYMPIC Games: 3rd Place in Double Scull Women Light Weight, 4th Place in Men Coxless Four, 8th place in Men Double Scull Light Weight.

WORLD Rowing Junior Championship & Non Olympic Categories:

1st place in Women Single Scull Light Weight, 2nd place in Junior Men Coxless Pair, 2nd place in Men Light Weight Quadruple Scull and 3rd place in Junior Women Coxless Pair.

EUROPEAN Rowing Championships:

1st place in Men's Coxless Four, 1st place in Men's Double Scull Light Weight and 2nd place in Women's Double Scull Light Weight.

Perfect! So, we just finished the first part about the personal data we're going to the second part. I'll just right down the first questions for you, ok? I'll like to remember you and also Mr. President Karras that there is at all, no right or wrong answers. This is just about his opinion...

First question: What is your opinion about the quality and diversity of training centres all over Europe?

Well, we don't have much experience as far as the training centres are concerned, as all year round we train in our country in the new Olympic course which was constructed for the Olympic Games in 2004.

I can say that we are satisfied with the regatta courses of Sevilla and Munich.

For Sevilla the travel costs are too high for us but on the other hand Munich is an in-between stop only for the summer between regattas.

In any case the full board accommodation and other expenses (boat rental, use of catamarans) are an important factor in order for us to make the final decision.

Ok, and how does Mr. President look to this business? Does he think this is a growing business? Or does he think that there are not so many good places to train on or he thinks this gives money to the club/countries?

It's definitely a business which is continuously developing because the need for growth of rowing and good preparation always creates new demands. The use of these places and the other activities carefully considered, I believe can be profitable.

Yes, Ok. And, in Europe, which are the three main centres you prefer to train on? Why?

First of all we prefer to train in Greece at our training centre, because it's our country-home.

Two more courses that we had trained in the past are Munich and Sevilla.

Sevilla is a year round destination and the centre is supervised by FISA.

Munich is the most well organized in-between stop.

And why do you choose those three centres?

Why?

As I mentioned before we prefer Sevilla because it is a year round destination and the centre is supervised by FISA and Munich is the most well organized in-between stop.

Yes, the main reasons why you prefer those three centres...

We have never been before to Portugal, but we've heard that there's a good training centre there but we have no experience from Portugal there. For Spain, there is Sevilla which you know, they organize the training camps and is a very good center.

And Munich and Greece because of what we said before.

Ok, good. Question three is do you consider that Portugal has the potential to be attractive to foreign rowing teams? What advantages or disadvantages that Portugal has in relation to other European countries?

We consider that Portugal can be also attractive but mostly to the countries on the south (Europe) because is a little bit far away from the other countries. And this can be a trouble...

Ok, yes.

The advantage of Portugal is because of the weather. Very good weather conditions.

Ok...

The rowing course in 2010 from the European Rowing Championships, we have a very good experience from it. Is a very good course. But the disadvantage is because of Portugal is far away from some countries...You know you have to take into consideration the travel expenses...

Of course.

The distance...

Yes, ok. How important are the training centres to the development of the top Olympic and Paralympic teams?

They are very important because without the training centers the big teams cannot be developed. Sorry, the big crews cannot be developed and cannot train well without being in the training center. In the training centers an athlete can focus on what he does... because of the good organisations, of the gym...everything!

Ok, ok. Good, yes. Could you describe how the process of choosing and organizing a training camp is? What are the main difficulties? When do you look for a training centre during a season?

Ok... in order to organize a training camp, first of all, we have to select the athletes that take part on it.

Ok.

The selection of the athletes.

Ok, ok.

After we need to have the confirmation of the club so that they can take part in the training camp.

Fine. Ok.

We must organize the accommodation, full board accommodation and transportation of the athletes that they will come because many of the athletes do not live in Athens, in the centre of Athens, but they live in other regions.

Yes, ok.

Of course, it is...we have the boats available that are needed for the training, the federation can provide the boats. For example for one crew LM4+ we may need two pairs more and for the LM4x we must need for single sculls.

Yes, ok

Ok? Of course we must have the coaches, they are training the crews that we are having, the catamarans...we must have also the camera to record the training so that the athlete can see their mistakes and to the coach can spoke about it.

Ok..

And there is another issue, the training centre is not so close to the center of the city...the athletes must have an alternative way to entertain themselves and not being all day, or the day off, not being inside of the centre.

That's very important yes...

The first difficulty is to be able to go ... For example, maybe one of the athlete invited, maybe he is a student and the fact that he is invited to the training camp maybe he is prevented at the school. Or they also can say, that he is working and we just can have some days of from his job. This is a very big difficulty, this one.

Ok. We also have, when I was working on the Federation, we also have that problem because...

Yes!

Because, with the Youngers, they were at school and the elders they were working on their jobs sometimes it was a little bit difficult to manage this situation...

Yes, all countries I think they face the same problem with the camps.

Yes, that's it.

Another difficult that we face sometimes is the weather conditions because the...sometimes, in the summer let's say, is too hot. And the athletes cannot train. Or they are obliged to reduce the training program, to do less than it's needed.

Ok, I understand.

Or maybe the weather is very bad, maybe is too windy they cannot go to the lake, they...do some ergometer.

Yes, Ok. It's ok. When do you look for a training centre during a season? Does the services/conditions you looking for changes during a season?

Hum...Before and after the competitions to prepare the athletes to the races and to prepare the teams to the coming years. The services and conditions are just the same.

And if you have two training centres with very similar characteristics and conditions, what details you would opt to choose one of them?

We would look to the accommodation and the price!

So, the bedrooms - the accommodation - and the price. Those would be the factors that you would chose. Ok!

Yes!

Besides the materials and installations, training centres need to provide specific services to their users. Is there a non-existent/or rare service/characteristic that might be a plus on a new training centre?

Maybe if you have something to entertain them, to relax.

Yes, ok. Very good. Did you have chance to meet the local conditions of the old training centre in Foz Côa? If yes, what is your opinion about course's conditions and training in general?

We have never been there before.

Ok. This is the project that the Portuguese Federation start to build it. It was an old training centre in Pocinho, in the North of Portugal and now they are rebuilding it and they expect to be done in the end of this year. So I'll skip one question. What sports services or features may differentiate Foz Côa from other European training centres?

The social Environment may differentiate this new centre. Teams and coaches like to have good environment around them, not only to train, but for everything.

Ok. Ok Despina, so far I don't have any more questions just the last one: if you're thinking about using the training centre in Foz Côa to train your teams?

On the following years I don't think so, because of the financial situation.

Yes, you don't know this centre.

We cannot go to the training camps away from our centre because of the financial situation in Greece nowadays, as you know. So this means that we will do every camps in Greece.

Yes, in your country I understand that.

Is a very difficult situation...that's it.

I know...So far I don't have any more questions. Thank you.

ENTREVISTADO: C

Iniciou-se na modalidade como atleta, tornando-se treinador em 1975. A primeira experiência internacional foi na Seleção Inglesa de Remo em 1985 durante dez anos. Entre 2004 até Final do Ciclo Olímpico em 2012 foi Seleccionador Nacional da equipa Colombiana de Remo.

So, Phil, like I was saying: This interview comes on the dissertation in Sports Marketing names "Centre for High Performance Rowing Vila Nova de Foz Côa – Case Study"

This questionnaire is divided into two parts. They will be asked some questions of direct response and other open-response. It is intended to answer based on your knowledge and experience in the sport of rowing on the high performance context, so there are no right or wrong answers.

Ok, that's ok.

First of all, your name?

Phil Rowley

Ok. How old are you?

68

68, Ok. What is your actual role in rowing? Nowadays.

Professional Rowing Coach.....

Ok. And during all your experience and knowledge in rowing which were the main roles and duties that you have in this sport?

I started as an athlete and then moved to coaching in 1975. My first international experience was with the British team in 1985 and worked with them for 10 years. In 2004, I was Head Coach for the Colombiana Federacion de Remo and was with them till 2012.

During that time which were your main results obtained. I mean, just the main ones, if you have medals or A Finals in Olympics or World Champs that's ok.

My athlete was a Lwt and his highest ranking was 23rd at the WRC's.

They didn't went to Beijing?

Rodrigo Ideus Forero went to Beijing. He was the first Colombian sculler to qualify for an Olympics.

So we're going now to the second part. This first part was only about your personal data and your history in rowing and now we are going to the open answers about the high training centres, the main places where the top teams do their training camps.

First question: What is your opinion about the quality and diversity of training centres all over Europe?

There are not that many top ranked training centres in Western Europe. The quality among the top ones is very good and the facilities excellent.

Oh... yes. Vila Nova de Foz Coa, in Pocinho.

Yes this is a good centre. The weather conditions in the main are good. I understand that the accommodation and facilities have been updated since I was last there.

Yes. It is the one between the mountains.

Yes.

My thesis is about that centre, because now they are rebuilding it into a new one and they are concluding it. They expected to be done in the ending of this year. And my thesis is about that training centre also.

Yes. I got to know about that training centre from the president to the federation and, in 2006 at the Dorney Lake near the UK. And I met him on the reception and he was

telling me about it. I've been twice with my club. And it is my race type there. Was quite ok. We found it very very good indeed.

Ok. It is. Like I told, they just decided to remove that one, the old one, because the rooms were too old. But now they are doing a very beautiful project. And the water conditions stills the same nowadays.

That's one of the most important sides of any training centre: it's the water conditions to make it possible.

Yes. I was asking, overall Europe what is your opinion about the quality and diversity of those training centres? What do you think about them?

Well the one's we like is Varese and Hasenwinkel, from my view point are the best two. Varese one will come out number one and Hasenwinkel come out number two...ah and probably your training come out number 3 at the moment.

Ok! Ah, how do you look to the business of high training centres? Do you think that is a growing business, do you think that is not...How do you look to it and what is your opinion about this issue?

Are you asking me whether there are financial questions about training centres?

Yes..

Well, if its promoted in the right way, I don't know. It's difficult because most rowing clubs in the UK, that go away for training camps, rely on the financial outlay to be viable. Over the past years, costs have increased due to the economic problems facing the countries. A number of the top schools that have rowing as part of their sports program, go away, especially at Easter, to centres in Belgium and France mainly. The clubs will also choose Belgium, France, Spain, Italy and possibly Portugal, if the centre was promoted in a more positive way. My club used to go to Varese in Italy and also to Saville in the winter, but the costs have become to high for the individual athletes. Apart from the cost of over £500 for 10 days in Saville, there is the air fare to add and these have increased, so it is not viable.

Yes...

The price...you have to take those things into consideration and...nothing gets any cheaper...cost will always go up, unfortunately. So that is the other training, Seville. It is a superb training centre. They possibly put a lot of money into that centre. We going there since the 90's, when I was in my club, and we always found it very good but, as the years are going by now, the costs of actually going there and staying there have increased and now it becomes very high to individuals and also certain some federations. They haven't got the financial endorse to go to some of the training centres and obviously that restrict them. And also the other area...from my view point, and I think you coming to this as well in Portugal...the weather conditions specially to the six months of the last part of the year, and the first three months...ah...people want to go somewhere warm somewhere where they can really train well and not...where the conditions are amenable to good performance. And again, that's another point that has to be taken into consideration.

Yes, Ok. Thank you. So, the second question: you already told but, which are for you the three main centres you prefer to train on and why? Why you elect them as the top three in Europe?

Ok, let's take Varese in number one. Seville number two. Haselwinkel number three. And until your centre is ready, those are the moment my top three.

Ok! And which are the main factors that make you decide those three?

Financial outlay and ease of transportation of boats.

Yes, that's very interesting.

Ok...Very good, Yes. Third question: Do you consider that Portugal has the potential to be attractive to foreign rowing teams?

Yes I do, so long as the facilities are top class.

Yes, and the athletes!

The athletes require to be able to relax and have somewhere other than the centre to visit, within easy distance of the training centre.

Yes, Ok. I don't think that...there's three bars, and some cafes and restaurants, but nothing so special like that. That one of the things...But we will discuss this on the latest questions. Just let me ask you some general things before we go directly to this centre. I'll like to ask you first, what, in your opinion, are the main advantages or disadvantages that Portugal (all country) has in relation to other European countries?

I think this was answered in the previous question. They need to go somewhere where they can relax and just enjoy themselves a little bit. Most of them going to the rooms, listening to some music and watching TV and then sleeping. For coaches, they spend the time little later at night (laughs).

Ok!

But i think from the Portuguese point of view, it needs some very good public relations work done. So further, when you mentioned Portugal, I would say "well I don't know info about Portugal"...And this is the problem: People know Spain, they go to Seville "not" to Banyoles because it only has a small lake with 2000 meters course literally. And again you just got that small town of Banyoles and if you want to go anyway you've got to get in a car and drive to Barcelona and that's a long drive. You know...So, ah...That's why I didn't mentioned Banyoles...

Yes, of course. And for you how important or do you think how could be important the training centres to the development of the top Olympic and Paralympic teams?

Well, I don't want sound negative, but a lake is a lake and a 2k course is a 2k course and is there for whatever training you are doing once you're on the water...so as long as the conditions are good you could be anywhere. As you know, in some sports probably location will make a difference. But I think it's finding a place, especially for us here in the northern Europe that has warm conditions. This year we've been subject to cold easterly winds, so the weather conditions has been absolutely horrendous...so, I think as far as Olympic teams are concerned, they will require a good training course, the water is fair and they get a good training there. They will go to any of those areas that I've mentioned and still get good training in.

Ok.

It's finding somewhere which...when you get near to the competitions/regattas and it's going to give you that finishing touches. But also if you're based in Europe, you'll

obviously see Australia or New Zealand generally are...And I mentioned those three because they are the furthest away around the other side of the world. Ah...they'll probably use those training centres on a more regular bases and then somewhere like British team. The British Team is the only team I know in the world that have their own 2000 meters course. It's private! It's where they do their training. So as I said, it's hard to say one it's better the another... Your question you asked...once they're on the water, they could be anywhere.

Ok! So, Shall I assume that even if you have a good gym, good food, good rooms, good social environment and good staff in the centre, if the water is not good you don't go there...

Well, if the water is consistently not good...I mean, to be fair, any lake in the world could be subject to rough water.

Yes!

I think that, to be fair, because if you're sheltered by the mountains, by the side of the river, you probably have less rough water than normal.

Yes, we'll do.

But also you need a good gym, good showering, good changing rooms for man and woman, a sauna, swimming pool, because teams like to swim specially if there are injuries.

Yes, it's more relaxing.

Yes, and also maybe the accessibility of bicycles...because when you are in Varese you can cycle...so sometimes it might be preferable to do some cycling than to do some water work, when the athletes are recuperating or cannot go out for rowing or cannot go on the ergometer. The row perfect could be a better option, but I don't know where do you have Rowperfect in Portugal but is very nearer to the way the boat moves.

Ok, good! When do you look for a training centre during a season? I mean, it's in the after the end on the season, it's to prepare the regatta...?

Well, as a club we generally do training camps on the beginning of January and the next one we do in the Eastern Time...?

So, to resume this question, during one year, when are the main times that you go for the training camps in a centre?

December/January and Easter (April)

Ok. Do you consider the use of these specialized facilities have influence in obtaining and/or improving sporting performance?

Yes,

and why?

Mainly because there are no distractions and you have the athlete's full attention to the training.

Good, yes.

Ok, good very good. And could you describe how the process of choosing and organizing a training camp is? What are the main difficulties when you are organizing a training camp?

As said before, ease of location, financial outlay for the athletes. This is of course is mainly from the club point of view. Federations will, in the main, pay the costs.

Ok, yes.

Ok let's suppose this: If you have two training centres with very similar characteristics and conditions, what details you would opt to choose one of them?

Probably a centre that you have used before and know what to expect.

Ok...Yes, that's it. Besides the materials and facilities, training centres need to provide specific services to their users. Do you think, is there a non-existent/or a rare service/characteristic that might be a plus on a new training centre?

Apart from those points answered earlier, I cannot add any more. Most important is to have a friendly atmosphere.

Ok, good very good. Interesting, yes. You already told that you have been in Portugal in the old Pocinho centre, what is your opinion about that course's conditions and training in general?

Very good

And do you know the new project running in place there about this new training centre? Have you seen the project?

No

Oh, ok. What sports services or features may differentiate this new centre from other European training centres? What details do you think that can differentiate this centre from the others in the Europe?

This is a hard question to answer.

I'm not sure... As I told you I'm not on the Federation anymore but what I've seen from the project yes, they'll do have, yes.

Yes

Yes, that's it! And when this new centre is ready to use are you thinking about using the training centre in Foz Côa to train your teams?

We would have to view the centre and re-valuate the potential.

Ok, yes. Of course. I've just finished the questions. You gave many different views so far. And you make me think about this issue. Which is good! Thank you!

About the Paralympic teams... (accessibilities)

Facilities must be put into place, as this is a growing part of our sport.

Yes, actually this centre...I have information about the project. I've looked in different sources, and...I mean in the concept they were very careful about the accessibilities to the building. Not only to the rooms and to the restaurant but the connection between the building and the course. You have to do it by car, because by foot is like 5 or 7 minutes walking which is very good they take care about the bicycles access and also for the wheelchairs users not only on the building on the rooms on the general facilities but also on the pontoons. At least, on the paper, on the project, I hope that goes, in a material way. They did pay attention on this, yes.

Excellent! Yes! Thank you Francisco!

No, I say thank you. You were just so nice!

ENTREVISTADO D:

Iniciou-se na modalidade muito cedo como atleta, em Angola. Passou por diversos cargos na modalidade tendo desempenhado o papel de Presidente da Federação Portuguesa de Remo durante os dois últimos Ciclos Olímpicos - entre 2005 e 2012.

Olá! Vamos começar?

Sim, força.

O seu nome?

António Marques

Idade?

58

Actual cargo na modalidade?

Actualmente nenhum...fui Presidente da Federação até final dos Jogos Olímpicos 2012.

Quais os principais cargos que teve e quais os melhores resultados desportivos?

Tive alguns... Fui treinador de clube, fui treinador na selecção de remo, fui presidente da Federação durante 8 anos...Enfim, passei por muitas funções e diferentes papéis. Resultados, destaco os resultados do double ligeiro português, com medalhas nos Campeonatos da Europa, presenças em Finais A em taças do mundo, campeonatos do mundo, 8º e 5ª lugar nos Jogos Olímpicos em 2008 e 2012, respectivamente. A atleta paralímpica Filomena Franco também teve excelentes resultados internacionais, com uma medalha num campeonato do mundo!

Sim, muito bom! Qual a sua opinião sobre a diversidade e qualidade dos Centros de treino na Europa?

Existem vários centros de treino em quase todos os países europeus onde se pratica remo de alta qualidade. Na sua maior parte são de excelente nível, com a agravante de alguns deles situarem-se em países frios o que dificulta a sua utilização no Inverno.

Ok. Na Europa, quais são os três treinos que prefere? Porquê?

Eu prefiro Sevilha pela organização, pela proximidade e pela experiência que eles têm. Em Varese, Itália o lago permite trabalhar bem, longas distâncias. Munique é outro centro de referência, pela pista excelente que tem, com óptimas acessibilidades. Estes são os meus três locais de eleição.

Considera que Portugal tem potencial para ser atractivo para as equipas estrangeiras? Que vantagens e/ou desvantagens tem Portugal em relação aos restantes países da Europa?

Portugal tem imensas potencialidades para ser um dos principais locais na Europa, para a existência de centros de alto rendimento, na modalidade de remo. As vantagens são nomeadamente os bons planos de água existentes no país, a não existência de gelo nesses planos de água no Inverno, o que permite treinos no habitat natural ao longo de todo o ano. O clima no seu geral é caracterizado por boas temperaturas, não muito vento em alguns desses locais. Não vejo grandes desvantagens, a não ser o talvez ficarmos distantes para alguns países que não conseguem trazer o seu material, implicando isso

que os nossos centros teriam que dar resposta também neste ponto com barcos e remos diversificados de forma a aligeirar o custo das equipas.

Quão importante são os centros de alto rendimento para o desenvolvimento das equipas olímpicas/paralímpicas?

Os centros são muito importantes para as equipas acima referidas, porque o remo exige bastante trabalho de equipa, e sendo estas formadas por remadores de vários pontos do país, só num centro destes é que se conseguem otimizar as características de cada um, com o fim de tornar a equipa mais homogénea, eficaz, e ao mesmo tempo criar um espírito de equipa unido que façam remar todos para o mesmo lado.

Ok, compreendo. Em que alturas procura por um centro de treinos?

O período de Inverno é muito importante, mas ao longo de toda a época é necessário juntar as equipas pelo que afirmei na questão atrás.

Ok. Sim. Considera que a utilização destas instalações específicas tem influência na melhoria da performance ou na obtenção de resultados desportivos? Porquê?

Sim, porque num centro de alto rendimento, podem-se trabalhar todos os factores que permitem melhorar as capacidades dos remadores.

Pois, compreendo.

Refiro-me ao treino físico... ao treino na água, aos diversos testes de controlo que devem ser feitos com amiúde, ao trabalho psicológico dos atletas em causa, e mais uma vez ao espírito de equipa que se deve criar entre todos.

Sim, há muitas possibilidades de treinar. Pode descrever como é o processo de escolha e organização de um estágio? Quais as principais dificuldades?

Quando se escolhe um centro de alto rendimento, deve-se pensar na época do ano, na proximidade das regatas internacionais, seja no tempo, seja na distância...

Ok...

Bem como nas condições de treino existentes no mesmo, nas condições de alimentação, repouso, médicas, etc.

Ok, ok. Quando procura por um centro de estágios? Os serviços/condições mudam durante uma época?

Não as condições no centro de treino não devem mudar durante as várias fases da época. O que deve mudar é a planificação do treino. De resto, respondi anteriormente: antes das provas e na preparação.

Ok. E se tivesse dois centros com características e condições muito semelhantes que detalhes o fariam optar por um deles?

O Preço, o local e a distância do país (no caso de ser país estrangeiro).

Além dos materiais e condições, os centros de alto rendimento precisam de prestar serviços específicos aos seus utilizadores. Existe algum serviço não existente ou raro que possa ser uma mais-valia num centro de alto rendimento?

Sim, no que toca às viagens e deslocações no geral...

Ok, boa.

As equipas precisam disso e apreciam ajuda nesse sentido.

Dado o seu percurso teve acesso às antigas instalações do CAR de Foz Côa. Qual a sua opinião acerca das condições da pista e de treino em geral?

Sim conheço bem as condições do Centro de Foz Côa. É dos melhores da europa, com

um bom plano de água para treino, mas não para fazer competição.

Hum...ok.

A qualidade das suas instalações é excelente, e tem todas as necessidades que fazem falta a um centro de alto rendimento.

Ok, e do novo projecto, que serviços desportivos ou instalações podem diferenciar Foz Côa dos restantes centros europeus?

Sim, claro. Conheço o novo projecto, e volto a frisar que o mais importante é o seu bom plano de água, o seu clima... chove pouco, há pouco vento e tem muitos quilómetros para treinar, o que permite ter várias equipas a treinar ao mesmo tempo, sem que ninguém saia prejudicado

Muito bem.

As condições de treino no centro em si são iguais a muitos outros existentes na europa..

Ok. Pondera vir a utilizar este centro no future – caso volte a desempenhar funções na modalidade?

Com certeza, desde que possível, claro que sim.

Ok. Obrigado pela colaboração!

3. Mapa de Ocupação do Pocinho

Exemplo de Janeiro a Abril 2008 (Similar em anos anteriores)

Equipas		Janeiro																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
D, E	Rússia					44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	
G	GAO									15	15	15	15	15	15	15	15	15	15														
	Jovem																																
F	Adaptado																																
	Juniores																																
	SUB-23																																
TOTAL/DIA						44	44	44	59	59	71	71	71	71	71	71	86	86	86	71	71	44	44	59	59	59	59	15	15	30	30		
		Fevereiro																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
D, E	Rússia					44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44		
G	GAO																																
	Jovem																																
F	Adaptado																																
	Juniores																																
TOTAL/DIA		30	30	74	59	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	30	30	30	30			
		Março																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
D, E	Rússia					44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44		
G	GAO																																
	Jovem																																
F	Adaptado																																
	Juniores																																
	SUB-23																																
	U St. And																																
TOTAL/DIA		30	74	59	59	59	59	59	44	44	44	44	44	44	44	74	74	74	74	74	74	59	59	59	44	27	27	27	27	27	46	31	19
		Abril																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
G	GAO																																
	Jovem																																
F	Adaptado																																
	Juniores																																
	SUB-23																																
	TSS																																
	U St. And																																
TOTAL/DIA		34	34	34	46	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	78	78	42	57	72	72	72	72	27	27	42	

Restante Plano Anual 2005- 2008 – Equipa Nacional Portuguesa e Russa

Mai a Ago – 80 dias de estágio por equipa nacional, num total de 60 atletas nacionais

Set a Dez - 55 dias de estágio por equipa nacional, num total de 74 atletas nacionais

Nov a Dez – 30 dias de estágio da equipa nacional russa, num total de 60 atletas

4. Apresentação gráfica do novo projecto



Figura 2- Projecto de construção

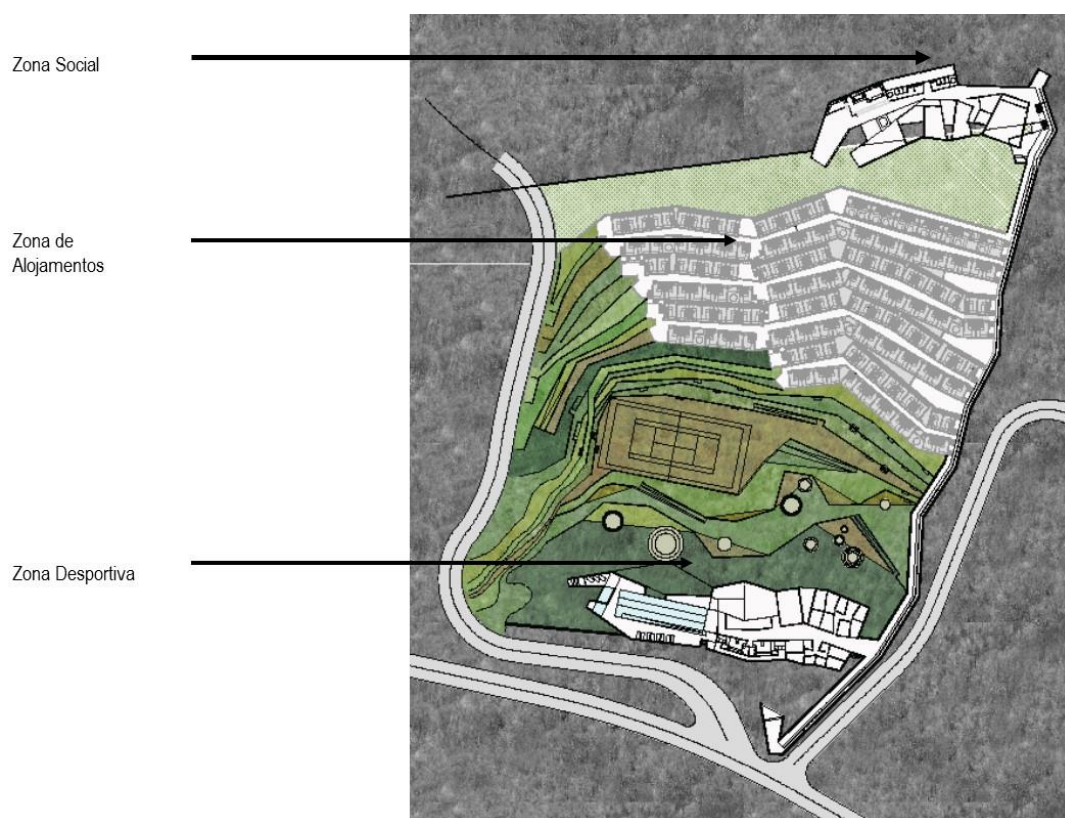


Figura 3 - Projecto de Construção - Áreas da futura instalação

NOTA PEDAGÓGICA

Público-alvo do Caso

Sugere-se a leitura deste caso pelos seguintes públicos:

Alunos da licenciatura em Gestão do Desporto e do Mestrado em Marketing Desportivo uma vez que a análise que apresenta conceitos no meio do desporto de alto rendimento e do marketing desportivo.

Docentes das licenciaturas em Gestão do Desporto e do Mestrado de Marketing Desportivo dada a apresentação e resolução de um caso prático no âmbito desportivo e suas tendências internacionais.

Demais agentes e instituições desportivas em Portugal dado que são apresentadas interessantes tendências internacionais com vista a melhorar a actual abordagem de oferta de serviços desportivos.

Objetivos Pedagógicos

O caso em estudo pretende identificar as principais características que as selecções olímpicas/paralímpicas de remo procuram numa instalação desportiva para a realização de estágios.

Os principais objectivos a alcançar na realização deste caso são:

- Identificar as necessidades reais que levam as equipas a procurarem por centros de alto rendimento fora do seu país.

- Identificar e recolher informações relativas a outros centros de alto rendimento existentes na Europa.

- Concluir quais são os critérios de decisão das equipas na escolha de um local de estágio.

- Identificar as expectativas dos entrevistados sobre a realização de estágios em centros de alto rendimento.

Revisão da Literatura

Procurou-se que o levantamento bibliográfico apresentasse conceitos e terminologias sobre as temáticas que este estudo abrange. Barbosa (2009) cita Fortin (2000) afirmando que a revisão de literatura serve para documentar e enriquecer o problema em estudo. Pretendeu-se igualmente que esta pesquisa fundamentasse antecipadamente a geração de categorias e subcategorias a utilizar na Análise de Conteúdos. Neste sentido, antes da realização de cada entrevista foi possível estabelecer um conjunto de categorias chave e subcategorias de acordo com o tema em estudo, em baixo apresentadas:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	
Facilities	Gym Housing Rooms Restaurant	
Social	Friendly Environment Contact between team and coaches	
Training Conditions	Boats	Rowing boats Motor boats
	Water conditions	Lanes 2.000 meters Long distance Current
	Weather	Temperature Wind
Logistic Aspects	Geographic location Water access Contacts/Contact person	

Tabela 10 - Categorias geradas antes das entrevistas

Após a realização de todas as entrevistas e concluída a sua análise procedeu-se a um ajuste das categorias e subcategorias definidas previamente. Segundo Laville e Dionne (1999) e Vergara (2006) a definição das categorias poderá ser realizada através de um modelo aberto (em que as categorias são definidas no decorrer da análise), de um modelo fechado (as categorias são decididas *a priori* pelo investigador) ou através de um modelo misto (em que as categorias são definidas no início mas modificáveis em função da análise no

decorrer do estudo). Tal alteração deve-se essencialmente às opiniões e reflexões muito semelhantes entre todos os entrevistados.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Facilities	Gym Housing Rooms Restaurant
Social	Friendly Environment Focus on training
Training Conditions	2.000 meters lanes Long distance training Current Water conditions Weather
Logistic Aspects	Geographic location Costs

Tabela 11 - Categorias usadas após as entrevistas

Os artigos e documentos estudados documentam as necessidades das equipas de alto rendimento bem como as condições e factores que influenciam os treinos e a performance desportiva.

Condições de Treino/Necessidades das equipas

Borresen (2008) procurou analisar de que forma os factores e as condições ambientais influenciam a performance e preparação de um atleta olímpico. O autor defende que para se atingir o pico de forma desejado as variáveis como o nutrição, descanso adequado, preparação física e mental entre outros deverão ser controladas. Borresen sugere ainda que “variações nas condições ambientais, como o clima e as condições meteorológicas podem ter um impacto significativo na performance” dos atletas nomeadamente em eventos ao ar livre, como é o caso da modalidade de remo. O autor acrescenta que factores como temperatura e humidade, intensidade do vento, visibilidade, precipitação, nebulosidade e radiação solar podem também afectar a preparação e performance dos atletas. Também (Manore, Barr, & Butterfield, 2000) referem a implicação das condições ambientais no treino e performance desportiva dando especial atenção a ambientes húmidos, quentes e frios e noutros em que a altitude seja acentuada.

A importância dada aos aspectos das condições meteorológicas, confirmado o seu impacto na performance dos atletas levou-nos a considerar criar uma das categorias a fim de ser usada para a análise de conteúdos.

Greenleaf et al. (2001) procuram identificar os factores percebidos pelos atletas olímpicos como influenciadores na sua performance. Através de entrevistas gravadas via telefone, posteriormente transcritas, entrevistaram-se oito atletas presentes nos Jogos Olímpicos de Verão em Atlanta'1996 e sete atletas participantes nos Jogos Olímpicos de Inverno em Nagano'1998. Através da análise de conteúdos os autores apuraram os factores, positivos e negativos, referenciados pelos entrevistados.

FACTORES MENCIONADOS	Nº ATLETAS
Psychological Factors	15
Support Services and Support Facilitation	14
Physical Preparation	13
Coaching	11
Multifaceted Preparation	13
Training and Performance Routines	8
Olympic Housing	6
Olympic Excitement	6
Team Unity	5

Tabela 12 - Factores com influência positiva na performance

(Adaptado de Borresen)

Por outro lado, estes atletas mencionaram os seguintes aspectos com potencial influência negativa na sua performance:

FACTORES MENCIONADOS	Nº ATLETAS
Departure from normal routine	8
Media distractions	8
Coach issues	7

Overtraining	6
Injury	6
Team selection	5
Housing/Village	5
Team issues	5
Training	4
Lack of support	3
Job/Money concerns	2
Jet lag/Travel	2
Family/Friend concerns	1
Officials	1
Miscellaneous factors	5

Tabela 13 - Factores negativos mencionados pelos atletas (Adaptado de Borresen)

Analisando estes aspectos concluiu-se que um dos factores com influência positiva foram os serviços desportivos e as condições das instalações em que decorreram os treinos. Por outro lado, os aspectos negativos referenciados foram as quebras de rotina e a distração provocada pelos *media*, os problemas com os treinadores, o excesso de treino, as lesões desportivas, os problemas ligados à vila olímpica e entre a própria equipa. Ainda no decorrer das entrevistas, estes atletas olímpicos reconheceram a complexa natureza dos inúmeros factores que podem influenciar a sua performance.

Stotlar e Wonders (2006) analisam a estrutura e metodologia de desenvolvimento de atletas de elite nos Estados Unidos, identificando os elementos utilizados pelas Federações Nacionais no seu desenvolvimento. Como aspectos fundamentais são referidos:

- Financiamento - os autores referem esta variável como o primeiro elemento da infraestrutura para desenvolver continuamente atletas de elite. Como exemplo disso no Fórum Internacional de Elite Desportiva Atletas referiu-se que a falta de apoio financeiro é um aspecto negativo (Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery, & Perterson, 1999);

- Instalações - não existem evidências empíricas que confirmam que o desenvolvimento dos atletas é influenciado pela qualidade das instalações. No entanto os autores referem (Stolar, 1985) acerca da relação entre o número de instalações e o sucesso desportivo. São dados como exemplo o caso do Canadá, um país que apostou no incremento de instalações para aumentar o número de participações desportivas;

- Pessoal de apoio - foram apenas considerados os técnicos das ciências do desporto e da medicina e psicologia desportiva. Em conjunto estes assumem especial importância no desenvolvimento de atletas de elite.

Os autores concluíram que o plano de alto rendimento de cada Federação Desportiva dos Estados Unidos assenta essencialmente no apoio dado pelo Comité Olímpico Americano. É notório também o facto de estas federações afirmarem que as instalações e centros de alto rendimento são fundamentais para o sucesso do plano de alto rendimento e consequentemente dos seus atletas. Também (Sotiriadou & Shilbury, 2009) enfatizam a importância de instalações desportivas específicas para o desenvolvimento de atletas de elite. Os autores citam (Gratton, 1990, p. 50) dizendo que o sucesso nos Jogos Olímpicos e competições internacionais está “intimamente relacionado, a longo prazo, no montante de recursos que os países investem na promoção do desporto de elite e na eficiência com que esses recursos são utilizados”.

Heinila (1982) citada por (Sotiriadou & Shilbury, 2009) refere que os processos e medidas de sucesso desportivo dependem de diversos factores, aplicados pelos países líderes em resultados desportivos internacionais tais como, o número da população, a educação (estágios, escolas especiais), ciência desportiva e ensino/formação de treinadores, tecnologia (instalações desportivas e equipamentos), factores administrativos e de financiamento (apoio do estado, entre outros).

Serviços Desportivos

O CAR de Vila Nova de Foz Côa visa fundamentalmente a preparação de equipas de remo de alta competição. Para que este mercado do desporto de alta competição reconheça esta instalação como um ícone de referência no futuro, o serviço aprestado deverá corresponder às expectativas dos futuros utilizadores e às exigências da

modalidade. Considerou-se portanto oportuno procurar entender o que implica a prestação de serviços, particularmente serviços desportivos, e quais as suas características.

Segundo Kotler (1991), um serviço é um “qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, que é essencialmente intangível, e não resulta na posse de algo”. Por outro lado, Grönroos (2000) refere que os serviços são constituídos por processos, onde a produção e o consumo não podem ser totalmente separados e em que o cliente tem frequentemente um papel activo na fase de produção desse serviço. Daqui, refere ainda o autor, resulta uma complexidade de relações difíceis de compreender.

Yildiz (2011) cita Lovelock (2000) acrescentando que os serviços podem ser caracterizados por actividades económicas que geram valor e simultaneamente benefícios para os clientes em ocasiões e lugares peculiares.

Já Sasser *et al.* (1978) referem que os serviços apresentam um conjunto de características muito próprias. Seguidamente identificam-se e contextualizam-se essas características uma vez que podem ter um papel preponderante na oferta de serviços:

- Intangibilidade

Contrariamente aos produtos, nos serviços não existe a possibilidade de ver ou experimentar antes da compra ou aquisição. Efectivamente, o que pode ser “testado” antes da compra são nada mais que as instalações, as áreas e espaços envolventes ou, no limite, as pessoas e os materiais que vão “dar vida” ao serviço que os clientes desejam adquirir. Tal acontece no caso do CAR de Vila Nova de Foz Côa em que os atletas, treinadores e toda a comitiva não terão a possibilidade de experimentar previamente os serviços que pretendem usufruir.

- Inseparabilidade

Outra particularidade interessante dos serviços passa pelo momento do consumo ocorrer em simultâneo com a sua produção. Do mesmo modo que os clientes não conseguem testar o serviço no momento da sua compra, também não lhes é possível aceder à produção do serviço antes do seu consumo. Na verdade, o cliente tem uma interferência directa na produção do serviço uma vez que é o próprio que o vai usar no mesmo momento

em que este está a ser produzido. Sugere-se como exemplo a utilização da pista de remo: no final de um período de estágio os atletas não só irão influenciar-se entre si durante a produção e consumo do serviço, bem como as percepções e opiniões irão muito provavelmente diferir relativamente à qualidade e características da pista - seja pelo plano de água, pelas condições meteorológicas ou mesmo pelo meio envolvente em que estão inseridos (período pré competitivo ou de preparação da próxima época).

- Perecibilidade

Dizer-se que um serviço é perecível significa que não é possível armazená-lo ou devolvê-lo. Na perspectiva do utilizador, uma vez usado, um serviço não pode ser devolvido ou trocado por outro. No contexto deste estudo, esta condição representa uma vantagem se nos referirmos aos *stocks* e armazenamento uma vez que não se pode conservar, por exemplo, uma utilização da sauna após um treino ou devolver o transporte do aeroporto para o centro de treinos. Neste ponto de vista, não ter *stock* é uma vantagem dado que na realidade os *stocks* representam activos que estão “parados”.

Por outro lado, pegando nestes dois exemplos, esta condição representa uma responsabilidade acrescida dado que caso a sauna prejudique o atleta que a usou o serviço não poderá ser devolvido ou trocado por outro. No caso do transporte do aeroporto para o hotel, não é possível armazenar um serviço que tenha decorrido de forma brilhante com vista a vendê-lo no futuro novamente.

- Heterogeneidade

No seguimento das características anteriores fica a ideia do quão difícil é prestar o mesmo serviço sempre da mesma forma e nas mesmas condições. Não só por os serviços dependerem da forma como são usufruídos e de quem os usa, mas fundamentalmente por serem em grande parte fornecidos por pessoas. Assim, à partida existe um elevado grau de subjectividade. Desta forma, ainda que difícil, será desejável a criação de uma metodologia de forma a adaptar o serviço a quem o pretende comprar.

No desporto de alto rendimento esta característica, tal como as anteriores, assume um papel preponderante. Por exemplo, num importante período de estágio em que arduamente se preparam os detalhes e estratégias competitivas, os atletas estão normalmente mais tensos e ansiosos e um café menos quente ou um “bom dia” menos atencioso por parte do *staff* do CAR poderá ter um impacto extremamente negativo na forma como o atleta usufrui e experimenta estes serviços. Por outro lado, para outro atleta

um dia de treino perfeito pode significar um consumo dos restantes serviços sobre uma satisfação plena mesmo que o pessoal do staff esteja num dia menos bom. Em suma as relações estabelecidas entre utilizadores e prestadores de serviços pode ditar o sucesso ou insucesso de quem presta o serviço.

Qualidade do serviço

Outro aspecto importante passa pela qualidade do serviço que é prestado. Segundo (Parasuraman, *et al.*, 1985) a única forma de avaliarmos a qualidade de um serviço passa por aferir a percepção dos consumidores da qualidade desse mesmo serviço. Parasuraman *et al.* (1985; 1990) consideram que a qualidade do serviço resulta da discrepância entre as expectativas e as percepções dos consumidores relativamente ao serviço oferecido, proporcionando-lhes um determinado nível de satisfação.

Costa (2001) e Correia *et al* (2001) afirmam que a avaliação de um serviço passa pela medição dos níveis de satisfação/insatisfação não só dos clientes mas também dos funcionários e fornecedores. Por outro lado Cronin e Taylor (1992; 1994) referem que a qualidade do serviço é aferida não em torno das expectativas mas em função das percepções que os clientes têm sobre o desempenho desse serviço.

A qualidade dos serviços é a capacidade destes em satisfazer as necessidades de quem o utilizou. Tal como afirma Correia (2000), a qualidade é um factor estratégico de “desenvolvimento das organizações” onde é pretendido conquistar e fidelizar os clientes. Satisfazer as necessidades dos clientes torna-se assim vital para uma organização. Este objectivo será conseguido através da “prestação de um serviço de qualidade” (Pires e Camarez, 2003).

Na generalidade os clientes não avaliam um serviço apenas pelo resultado final mas também a maneira como este foi prestado. Sonnenberg (1989) refere um dado curioso sobre o impacto que determinado serviço pode ter num cliente dizendo que “custa cinco vezes menos reter um cliente do que atrair um novo”.

Num estudo mais recente Bohlke e Robinson (2009) centram-se na elite do sistema desportivo referindo-o como um termo utilizado para “descrever as infra-estruturas e práticas usadas por um desporto para identificar, desenvolver e preparar os atletas para o

sucesso desportivo internacional”. Este assunto foi alvo de maiores investigações pelo sucesso desportivo alcançado pela ex-República Democrática Alemã entre 1970 e 1980 e pelo sucesso do Instituto do Desporto Australiano até aos Jogos Olímpicos em 2000, comprovando que uma abordagem organizada no apoio ao desporto de alto rendimento pode resultar na produção sistemática de atletas internacionais bem-sucedidos. A verdade é que o sistema de elite desportivo actual tem vindo a copiar estes dois exemplos, tornando-os em casos de sucesso desportivo. Não obstante continuam a existir países que são efectivamente melhores que todos os outros em determinadas modalidades. No caso particular da modalidade de remo existem determinados países que têm regularmente excelentes resultados internacionais. Por isso, argumentam, a gestão e prestação de um sistema de elite desportivo representa agora um factor mais importante para lograr o sucesso do que a mera existência de um sistema desportivo por si só. Neste sentido, os autores concluíram que se o desporto deseja melhorar o sucesso, os gestores destes sistemas deverão melhorar a forma como o sistema é servido, como é entregue e fornecido de forma a aumentar o crescimento de atletas bem-sucedidos.

Este dado entronca-se no perfil do caso em estudo dado que não será suficiente ter todas as condições e características que as equipas procuram. Deverá, isso sim, existir um enquadramento entre o que têm para oferecer e aqueles que a procuram, procurando referências internacionais válidas e de reconhecimento.

Desta forma, as acções de *Benchmarking* poderão contribuir para uma escalada ao sucesso mais rentável. Citam ainda (Camp, 1995, p. 8), que refere *Benchmarking* como a procura pelos exemplos de melhores práticas dentro de cada indústria que conduzem a uma performance superior. Já Bogan and English (1994, p. 4), no mesmo artigo, definem *Benchmarking* como um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em comparação com os maiores concorrentes ou com as empresas reconhecidas como líderes dessa indústria.

Com este artigo, Bohlke e Robinson pretendem aferir se a técnica de Benchmarking poderá ser útil aos gestores da elite do sistema desportivo ao ponto de melhorarem os serviços que oferecem. Estes autores concluíram que o Benchmarking poderá ser uma ferramenta valiosa para os gestores da elite desportiva se devidamente contextualizada e aplicada. Previnem, no entanto, a “utilização cega” desta ferramenta. Ao invés, sugerem

que “deverá ser compreendida como um exercício de aprendizagem” no qual os gestores desportivos poderão obter ideias e informações de outros sistemas desportivos e formas de trabalhar. No entanto, deverão apelar à subtileza e capacidade de contextualizar e analisar devidamente esses dados obtidos para após isso ser feita uma transferência sólida para o seu contexto.

Ferramentas de Análise

1. Análise das entrevistas

As entrevistas realizadas tiveram um carácter exploratório. Através da análise de conteúdos concluiu-se sobre quais os critérios de decisão das equipas entrevistadas bem como identificar os motivos que levam as equipas a percorrer longas distâncias para a realização de estágios.

2. Análise e caracterização dos concorrentes

Os resultados da análise das entrevistas permitiu concluir que os entrevistados preferem em grande parte as mesmas instalações apontadas pela FISA:

- Munique
- Sevilha
- Varese

A caracterização e análise geral destas instalações foi importante para identificar as principais valências destas instalações. Levou-se a cabo também uma visita ao CAR de Sevilha de forma a perceber mais de perto esta realidade.

3. Análise de mercado

Na análise do mercado a equipa de marketing da FPR concluiu:

- Países que regularmente participam em competições oficiais FISA
- Representação do mercado europeu neste contexto
- O mercado-alvo do CAR de Vila Nova de Foz Côa.

Plano de Animação

Como preparação e aproximação da resolução do caso, propõe-se o plano de animação que se segue. Os alunos, em grupos de 4/5 elementos, deverão fazer uma aproximação autónoma a este assunto antes das sessões. O professor estará presente para coordenar o todo o tempo e as actividades a desenvolver e esclarecer dúvidas.

Sessão	Objectivos	Meios a utilizar	Tempo
1ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Suscitar interesse no caso através da apresentação de dados sobre o estudo pretendido e do contexto da modalidade de remo no alto rendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Slides de apresentação do caso e do novo projecto do CAR • Visualização de provas internacionais (FISA) nos diversos locais 	<p>30'</p> <p>20'</p>
Fora de Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar dos critérios de decisão e expectativas das equipas • Análise dos concorrentes e do mercado desportivo • Posicionamento do CAR de Vila Nova de Foz Côa 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise das entrevistas • Leitura dos Cap. 6 e 7 do Mercator • Site FISA: Training Camps and Locations • Resolução do caso 	<p>120'</p> <p>30'</p> <p>15'</p> <p>90'</p>
2ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução do caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da proposta de resolução • Discussão da proposta apresentada 	<p>20'</p> <p>15'</p>

Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Pretende-se estimular e orientar os alunos propondo-se que estes tenham uma opinião crítica e visão holística sobre esta temática. As questões que deverão ser respondidas na resolução do caso são:

1. Quais as principais valências do CAR de Vila Nova de Foz Côa?
2. Que vantagens apresenta Portugal para o treino de equipas olímpicas?
3. Que alternativas existem actualmente ao CAR de Vila Nova de Foz Côa? Identifique as suas principais características.
4. Que países representam um mercado potencial para o CAR de Vila Nova de Foz Côa? Qual a representação do mercado europeu neste contexto?
5. Quais os critérios de decisão das equipas na escolha de um local de estágio? Que expectativas têm estas equipas sobre um centro de alto rendimento?
6. Considera que o CAR em estudo estará preparado para responder às necessidades destas equipas?

Resolução do Caso

Questão 1: Quais as principais valências do CAR de Vila Nova de Foz Côa?

As principais valências do CAR de Vila Nova de Foz Côa são:

- Plano de água: sem correntes nem ondulação.
- Boas condições meteorológicas.
- Possibilidade de remar em longas distâncias – 30Km para cada lado.
- Ginásio/Sauna para treino das equipas.
- Excelentes acessibilidades.
- Projecto de construção idealizado na perspectiva de um desenvolvimento sustentável.
- Ausência de distrações permitindo que os atletas estejam completamente focados no treino.

Questão 2: Que vantagens apresenta Portugal para o treino de equipas olímpicas?

- Condições Meteorológicas

Uma das razões pelo qual as equipas optam por vir para Portugal prende-se com o facto de as condições meteorológicas serem muito boas durante quase todo o ano. Comparando com os restantes países da Europa, Portugal tem condições meteorológicas bastante atraentes para a prática de remo.

“Portugal, it is warm, and you have no problems with the ice or other conditions.”

Na perspectiva do CAR de Vila Nova de Foz Côa este facto poderá traduzir-se numa vantagem competitiva para com os restantes locais de treino espalhados pela Europa. Ainda que as instalações referidas pelos entrevistados possam ter excelentes condições e que o serviço prestado às equipas seja de qualidade, o facto de as condições meteorológicas não permitirem que estes actuem durante todo o ano é necessariamente um factor a favor para o CAR em estudo.

- Custo

Concluiu-se que o custo de vida em Portugal é um factor atractivo para as equipas estrangeiras. Os locais apontados pelos entrevistados como ideais para treino de alto rendimento passam por países como Espanha, Itália ou Alemanha. Em qualquer destes casos o custo de vida é superior ao de Portugal o que implica logo à partida custos acrescidos nas deslocações, nas estadias e na generalidade da logística.

...” You know, you have to take into consideration the travel expenses...”

Questão 3: Que alternativas existem actualmente ao CAR de Vila Nova de Foz Côa? Identifique as suas principais características.

CARACTERIZAÇÃO	CENTRO DE ALTO RENDIMENTO	MUNIQUE
Localização	Alemanha - Munique	
Aeroportos	Munique - 40Km	
Plano de água	2230 m balizados 140 m de largura 4.5m profundidade Inserido no Parque Olímpico Ausência de barcos de recreio durante treinos	
Alojamento	Indivíduos/Duplos Alojamento situado na zona da pista Alimentação diversa e disponível no centro	
Condições treino	Barcos/remos Lanchas Staff responsável Sala Musculação, ergómetros, sauna, etc. Ambiente adequado para o treino das equipas Hangares disponíveis para aluguer das equipas	
Outras informações	Pista pública - Parque Olímpico de Munique: 850.000 m ² área Excelentes acessibilidades Bancada fixa 250 m com escritórios, sala reuniões, etc. Historial Eventos Internacionais	

Tabela 14 - Centro de Alto Rendimento de Munique - Caracterização

CARACTERIZAÇÃO	CENTRO DE ALTO RENDIMENTO	VARESE
Localização	Itália - Varese	
Aeroportos	Milão - 40Km	
Plano de água	2000 metros balizados Circuito para bicicletas Lago com largos quilómetros para remar	
Alojamento	Hotel, hangar e restaurante no mesmo local. Acesso pedonal Quartos Individuais/Duplos com TV, Ac e Wifi Bicicletas/motas disponíveis Piscina	
Condições treino	Barcos/remos Lanchas Staff responsável Sistema de vídeo Ambiente adequado para o treino das equipas Ginásio/Sala Musculação	

Tabela 15 - Centro de Alto Rendimento de Varese - Caracterização

Por forma a conhecer de perto a realidade e método de trabalho nestas instalações levou-se a cabo uma visita às instalações do CAR de Sevilha. O Director Técnico, Carlos Molina, permitiu uma visita à instalação onde se constataram os seguintes aspectos:

- Organização de Recursos: a organização de todo o espaço mostrou-se muito eficiente sendo que as equipas circulavam confortavelmente por toda a instalação.
- Portugal como principal concorrente: o DT afirmou que Portugal se apresenta como o principal concorrente, dadas as excelentes condições meteorológicas que se fazem sentir ao longo de todo o ano, o preço acessível e a proximidade com Espanha.
- Pista: a pista apresentou condições excelentes, sem corrente nem influência intensa do vento. Foi possível acompanhar um treino das várias selecções que estavam alojadas no centro sendo notório a satisfação das equipas com boas acessibilidades ao plano de água.
- Ambiente: o ambiente que se vive no Centro durante todo o ano é algo em que a organização mais se empenha por manter dado o excelente feedback que recebem das equipas.

- Marketing e Comunicação: o centro não dispõe de um departamento de Marketing e Comunicação, dado que a própria instituição de turismo regional encarrega-se dessa função.
- Departamento de Viagens: existe um departamento que trata exclusivamente das viagens das equipas que ali realizam estágios e treinos agilizando assim a logística deste processo.

CARACTERIZAÇÃO	CENTRO DE ALTO RENDIMENTO	SEVILHA
Localização	Sevilha - Espanha	
Aeroportos	Sevilha - 14Km	
Plano de água	Pista para remo e canoagem 2000 m balizados	
Alojamento	Individuais/Duplos Alojamento situado na zona da pista Alimentação diversa e disponível no centro	
Condições treino	Barcos/remos Lanchas Staff responsável Sala Musculação, ergómetros, etc. Ambiente adequado para o treino das equipas Hangares disponíveis para aluguer das equipas	 
Outras informações	Excelentes acessibilidades Historial Eventos Internacionais Sólida experiência na gestão de equipas de alta competição (18 anos) Excessivamente quente durante os meses de Verão	

Tabela 16 - Centro de Alto Rendimento Sevilha - Caracterização

Questão 4: Que países representam um mercado potencial para o CAR de Vila Nova de Foz Côa? Qual a sua representação do mercado europeu neste contexto?

Para identificar e quantificar o mercado alvo do CAR de Vila Nova de Foz Côa, teve-se por base os seguintes critérios:

1. Análise dos índices de participação de países presentes nos Jogos Olímpicos e Campeonatos da Europa entre 2004 e 2012;

2. Países europeus que, frutos dos invernos rigorosos, são obrigados a procurar por melhores condições de treino noutros países.

1. Análise dos índices de participação de países presentes nos Jogos Olímpicos e Campeonatos da Europa entre 2004 e 2012

Nas três últimas edições dos Jogos Olímpicos participaram um total de 72 países. Destes, a Europa representa cerca de 41% dos países, com um total de 30 países europeus. Dado o exigente processo de qualificação deu-se especial atenção aos países que marcaram presença em todas as edições dos Jogos Olímpicos de 2004 a 2012 e concluiu-se que a Europa representa 56% dos países participantes nas últimas três edições.

JOGOS OLÍMPICOS 2004-2012	TOTAL PAÍSES	TOTAL PAÍSES EUROPEUS	% PAÍSES EUROPEUS
Países participantes pelo menos uma vez	72	30	41%
Países participantes em todas as edições	41	23	56%
Bélgica, Bielorrússia, Croácia, República Checa, Dinamarca, Estónia, França, Inglaterra, Alemanha, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Lituânia, Holanda, Noruega, Polónia, Roménia, Rússia, Eslovénia, Suíça, Suécia e Ucrânia			

Tabela 17 - Dados de participações Jogos Olímpicos 2004-2012

No que diz respeito unicamente aos Campeonatos da Europa, estimou-se o número de atletas e tripulações participantes. Estimou-se que cada evento teve uma média de 463 atletas participantes e 158 tripulações inscritas. O maior registo de atletas participantes foi em 2010 com um total de 538 atletas.

EVENTO	PAÍSES	TRIPULAÇÕES	ATLETAS
2007	33	148	440
2008	33	150	441
2009	31	157	473
2010	34	185	538
2011	29	145	420
2012	36	163	479

Tabela 18 - Dados de participações Campeonatos Europa.

2. Países europeus que, frutos dos invernos rigorosos, são obrigados a procurar por melhores condições de treino noutros países.

Foram considerados como mercado alvo os países em que o Inverno dificulta o treino das equipas obrigando-as a deslocarem-se para climas mais amenos. Destes sugeriram-se os seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bielorrússia, Bulgária, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Finlândia, França, Holanda, Hungria, Inglaterra, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Noruega, Polónia, Roménia, Rússia, Sérvia, Suécia, Suíça, Ucrânia.

Assim, dos critérios definidos concluiu-se que o mercado potencial europeu é representado pelos países seguintes:

Alemanha	Eslovénia	Inglaterra	Roménia
Áustria	Estónia	Irlanda	Rússia
Bélgica	Estónia	Itália	Sérvia
Bielorrússia	Finlândia	Letónia	Suécia
Bulgária	França	Lituânia	Suíça
Croácia	Grécia	Noruega	Ucrânia
Dinamarca	Holanda	Polónia	30 PAÍSES
Eslováquia	Hungria	República Checa	

Tabela 19 - Mercado alvo europeu

Questão 5: Quais os principais critérios de decisão das equipas sobre os locais de estágio que as levam a percorrer longas distâncias na procura destas instalações? Que expectativas têm estas equipas sobre um centro de alto rendimento?

Concluiu-se que os critérios de decisão das equipas entrevistadas na escolha de um CAR são:

- Qualidade do plano de água
- Custo de deslocação
- Condições meteorológicas
- Logística: Transporte Barcos
- Organização/Experiência

Já as expectativas das equipas quando escolhem um CAR para realização de estágios passam por:

- Ambiente: focagem no treino
- Condições meteorológicas
- Ginásio
- Alternativas lúdicas
- Pista de 2 quilómetros balizada
- Alojamento e alimentação

Estes aspectos representam os factores que os responsáveis do CAR deverão ter em consideração de forma a garantir o sucesso deste projecto.

Questão 6: Considera que o CAR em estudo estará preparado para responder às necessidades destas equipas?

Tendo por base as expectativas das equipas, os seus critérios de decisão e as características do novo projecto estabeleceu-se uma relação entre estes factores:

Critérios de Decisão	CAR Vila Nova de Foz Côa
Plano de Água	✓
Custo Deslocação	✘
Logística: Transporte Barcos	✘
Condições Meteorológicas	✓
Organização/Experiência	✓

Tabela 20 - Critérios de Decisão Vs Valências do CAR

Face aos critérios de decisão apontados pelas equipas concluiu-se que o CAR se situa numa posição menos favorável relativamente à posição geográfica, o que se traduz num maior investimento para as equipas e consequentemente num maior gasto no transporte dos barcos por terra.

Por outro lado, o CAR apresenta boas valências no que toca ao plano de água, às condições meteorológicas e à organização experiência fruto da organização de diversos estágios no passado.

Relativamente às expectativas das equipas quanto a um local para treinos temos:

Expectativas	CAR Vila Nova de Foz Côa
Ambiente: focagem no treino	✓
Condições meteorológicas	✓
Ginásio	✓
Alternativas lúdicas	✘
Pista de 2 Km balizada	✓
Alojamento e alimentação	✓

Tabela 21 - Expectativas Vs Valências do CAR

Com excepção das alternativas lúdicas, o novo projecto responde a todos os campos das expectativas que as equipas têm de um centro de alto rendimento.

As valências e características do novo projecto respondem na generalidade aos critérios e às expectativas dos potenciais utilizadores. Concluiu-se que o novo projecto do CAR de Vila Nova de Foz Côa está preparado e apresenta boas perspectivas de sucesso. No entanto, o factor menos favorável - posição geográfica - deverá ser abordado através da oferta de serviços atractivos e diferenciadores para as equipas de forma a contornar esta lacuna.

Slides de Resolução

CASO PEDAGÓGICO
CENTRO DE ALTO RENDIMENTO VILA NOVA DE FOZ CÔA

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

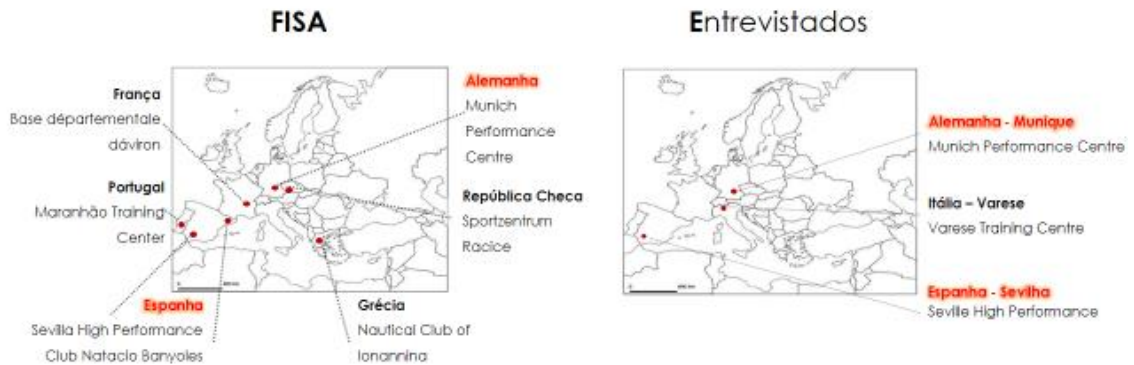
CARACTERIZAÇÃO INSTALAÇÃO

CARACTERIZAÇÃO	CENTRO DE ALTO RENDIMENTO		VILA NOVA DE FOZ CÔA	
Localização	Estrada Nacional 102, 5050 – 532 Póvoa Vila Nova de Foz Côa, Portugal		 	
Aeroportos	Porto - 2h30	Lisboa - 4h30		
Acessos	Rodoviários Porto – Foz Côa	Ferrovíários Porto - Foz Côa		
Plano de água	Plata 2 Km balizados (Via marginal) 30 Km livres	Largura Mín. - 300 metros Máx. - 600 metros		
Localidades próximas	Vila Real 1h30	Porto 2h30		Guimarães 2h30

CASO PEDAGÓGICO
CENTRO DE ALTO RENDIMENTO VILA NOVA DE FOZ CÔA

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

CONCORRENTES



CASO PEDAGÓGICO
CENTRO DE ALTO RENDIMENTO VILA NOVA DE FOZ CÔA

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

CONCORRENTES

FISA & ENTREVISTAS



Caracterização	Centro de Alto Rendimento	Munique
Localização	Alemanha - Munique	
Aeroportos	Munique – 40km	
Plano de água	2230 m balizados 140 m de largura 4,5m profundidade Inserido no Parque Olímpico Ausência de barcos de recreio durante treinos	
Alojamento	Indivíduos/Duplos Alojamento situado na zona da praia Alimentação diversa e disponível no centro	
Condições treino	Barcos/remas Lanchas Staff responsável Sala Musculação, ergómetros, sauna, etc. Ambiente adequado para o treino das equipas Rangares disponíveis para aluguer das equipas	
Outras informações	Pista pública - Parque Olímpico de Munique: 350.000 m ² área Excelentes acessibilidades Barcoada fixa 250 m com escotórios, sala reuniões, etc. História Eventos Internacionais	

CONCORRENTES

FISA & ENTREVISTAS



Alemanha - Munique
Munich Performance Centre

Itália - Varese
Varese Training Centre

Caracterização	Centro de Alto Rendimento	Varese
Localização	Itália - Varese	
Aeroportos	Milão - 40km	
Plano de água	2000 metros balizados Circuito para bicicletas Lago com largos quilómetros para remar	
Alojamento	Hotel, hangar e restaurante no mesmo local. Acesso pedonal Quartos individuais/Duplos com TV, Ac e WiFi Bicicletas/motas disponíveis Piscina	
Condições treino	Barcos/remos Lanchas Staff responsável Sistema de vídeo Ambiente adequada para o treino das equipas Ginásio/Sala Musculação	

CONCORRENTES

FISA & ENTREVISTAS



Alemanha - Munique
Munich Performance Centre

Itália - Varese
Varese Training Centre

Espanha - Sevilha
Seville High Performance

Caracterização	Centro de Alto Rendimento	Sevilha
Localização	Sevilha - Espanha	
Aeroportos	Sevilha - 14km	
Plano de água	Pista para remo e canoagem 2000 m balizados	
Alojamento	Individuais/Duplos Alojamento situado na zona da pista Alimentação diversa e disponível no centro	
Condições treino	Barcos/remos Lanchas Staff responsável Sala Musculação, ergómetros, etc. Ambiente adequado para o treino das equipas Hangares disponíveis para alugar das equipas	
Outras informações	Excelentes acessibilidades História Eventos internacionais Sólida experiência na gestão de equipas de alta competição (18 anos) Excessivamente quente durante os meses de Verão	

MERCADO

EVENTOS INTERNACIONAIS

EVENTOS INTERNACIONAIS	Nº PAÍSES PARTICIPANTES									x̄
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
JOGOS OLÍMPICOS	55	-	-	-	60	-	-	-	58	58
CAMPEONATOS MUNDO	-	56	64	68	-	53	49	68	-	64
CAMPEONATOS EUROPA	-	-	-	33	33	31	34	29	36	33

MERCADO |
EUROPEU

1. Análise dos índices de participação nos Jogos Olímpicos e Campeonatos da Europa entre 2004 e 2012

JOGOS OLÍMPICOS 2004-2012	TOTAL PAÍSES	TOTAL PAÍSES EUROPEUS	% PAÍSES EUROPEUS
Países participantes pelo menos uma vez	72	30	41%
Países participantes em todas as edições	41	23	56%
Bélgica, Bielorrússia, Croácia, República Checa, Dinamarca, Estónia, França, Inglaterra, Alemanha, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Lituânia, Holanda, Noruega, Polónia, Roménia, Rússia, Eslovénia, Suíça, Suécia e Ucrânia			

1.1 Análise dos índices de participação dos Campeonatos da Europa desde 2007 a 2012

EVENTO	PAÍSES	TRIPULAÇÕES	ATLETAS
2007	33	146	440
2008	33	150	441
2009	31	157	473
2010	34	185	538
2011	29	145	420
2012	36	163	479

13

MERCADO |
EUROPEU

2. Países europeus que, frutos dos invernos rigorosos, são obrigados a procurar por melhores condições de treino noutras países.

Alemanha, Áustria, Bélgica, Bielorrússia, Bulgária, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Finlândia, França, Holanda, Hungria, Inglaterra, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Noruega, Polónia, Roménia, Rússia, Sérvia, Suécia, Suíça, Ucrânia.

MERCADO – ALVO

Alemanha	Eslovénia	Inglaterra	Roménia
Áustria	Estónia	Irlanda	Rússia
Bélgica	Estónia	Itália	Sérvia
Bielorrússia	Finlândia	Letónia	Suécia
Bulgária	França	Lituânia	Suíça
Croácia	Grécia	Noruega	Ucrânia
Dinamarca	Holanda	Polónia	30 PAÍSES
Eslováquia	Hungria	República Checa	

15

MERCADO |
CRITÉRIOS & EXPECTATIVAS

Qualidade do Plano de Água

Custo Deslocação

Condições Meteorológicas

Logística: Transporte de barcos

Organização/Experiência

Ambiente: focagem no treino

Alojamento/Alimentação

Condições Meteorológicas

Ginásio

Alternativas lúdicas nas imediações

Pista de 2Km balizada

17

SUCESSO PROJECTO I

| EXPECTATIVAS Vs VALÊNCIAS



21

SUCESSO PROJECTO I

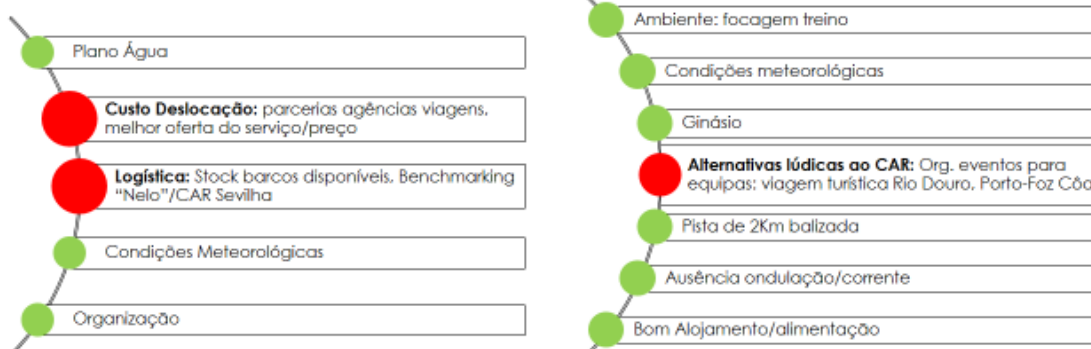
| CRITÉRIOS Vs VALÊNCIAS



19

SUCESSO PROJECTO I

| Critérios + EXPECTATIVAS
Vs Valências



23

Ilacões a retirar do presente caso para o marketing

Através da análise deste caso particular do CAR de Vila Nova de Foz Côa pretendeu-se oferecer aos alunos uma perspectiva proactiva e de carácter metodológico na abordagem ao mercado desportivo de alta competição.

Acredita-se que será necessário uma estratégia perfeitamente definida de médio e longo prazo de forma que estes investimentos surtam o efeito desejado. Parte deste caso e da abordagem que foi apresentada e sugerida procurou alicerçar o desporto de alto rendimento provendo-o de uma ferramenta de trabalho que se acredita ser fundamental: conhecer de perto o exigente mercado desportivo em que está inserido acompanhando as suas tendências e necessidades.

Sabendo do reduzido impacto que a modalidade de remo tem em Portugal, se comparado com outros países de todo o mundo, rapidamente se conclui que Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer, não só no que toca a resultados desportivos mas fundamentalmente numa maior profissionalização de todos os agentes envolvidos.

Ter conhecimento antecipado das necessidades e exigências daquilo que os futuros utilizadores destas instalações desportivas requerem poderá traduzir-se numa maior preparação da instalação em responder às suas expectativas sendo desta forma uma mais-valia para os seus responsáveis. Será assim expectável que as características e condições oferecidas por estas instalações estejam devidamente moldadas e preparadas para aqueles que as procuram.

Acredita-se no entanto que o conhecimento prévio das necessidades que o mercado imprime deverá ser contínuo e regular dado que a própria modalidade e as tendências gerais se vão alterando, logo as necessidades dos utilizadores também se modificam. Desta forma considera-se pertinente uma proximidade sistemática e progressiva junto dos utilizadores de forma que se acompanhe as evoluções e alterações das suas exigências. Caso contrário, a exposição ao risco de inadequação e incapacidade de resposta às inclinações do mercado será necessariamente maior e a tendência de risco de insucesso também.

Com as necessárias adaptações considera-se que a análise deste caso particular poderá servir de molde para os gestores de marketing de instalações com idênticas finalidades, Sugere-se ainda que em estudos futuros sejam retiradas conclusões sobre este processo e, em simultâneo, apontadas melhorias uma vez que apresenta algumas limitações no que toca a custos e investimento de tempo.

No final deste estudo procurou-se que os alunos se colocassem na posição da equipa de Marketing de FPR de forma que tivessem um contacto mais próximo com a realidade desportiva nacional e internacional.

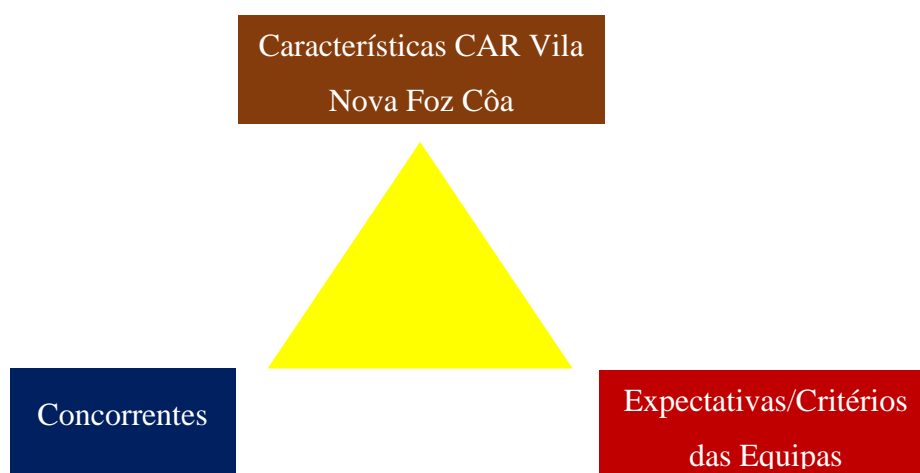


Figura 4 - Posicionamento CAR Vila Nova de Foz Côa (adaptado de Mercator XXI)

A relação directa entre os três intervenientes mencionados em cima será o factor chave para o sucesso do CAR de Vila Nova de Foz Côa. Pelas razões e dados apresentados ao longo do estudo esta instalação terá tanto sucesso quanto maior for a sua capacidade de gerir a intervenção dos principais concorrentes no mercado e por outro lado, acompanhar as necessidades das equipas e suas expectativas ao longo do tempo. Dada a importância destas informações acredita-se que é fundamental existir um acompanhamento directo e muito próximo das equipas com melhores resultados desportivos e, em simultâneo, realizar acções de Benchmarking junto dos líderes de mercado.

Será um longo caminho exigente até esta instalação lograr o desejado reconhecimento internacional sendo imperativo a exploração de todos os recursos disponíveis maximizando a sua eficiência. Concluiu-se que a nova instalação tem condições e características que se apresentam como mais-valias para ter sucesso. A visão desta

instalação passará certamente pelo lema que Pierre de Coubertin adoptou para os Jogos Olímpicos: “*Citius, Altius, Fortius*”.

Bibliografia

- Bardin, L. (2012). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Beattie, U. M., & Yeoman, I. (2004). *Sport and Leisure Operations Management*. Thomson.
- Bohlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management Decision*, pp. 67-84.
- Borresen, J. (2008). Environmental considerations for athletic performance at the 2008 Beijing Olympic Games. *International SportMed Journal*, pp. 44-55.
- Carvalho, M. J. (2001). *O apoio material à prática desportiva de alta competição: da lei à realidade*. Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Chappelet, J.-L., & Bayle, E. (s.d.). *Strategic and Performance Management of Olympic Sports Organisations*.
- Chingang, D., & Lukong, P. (2010). Using the SERVQUAL Model to assess Service Quality and Customer Satisfaction.
- CR3A'T. (s.d.). *Association of Sport Performance Centres*. Obtido de Forum Elite Sports: <http://www.forumelitesport.org/>
- Decreto-Lei N°272/2009. (18 de Setembro de 2009). *Medidas específicas de apoio ao alto rendimento*. Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Dionísio, P. (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Lisboa: Livros d'Hoje.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). *New Service Development: Creating Memorable Experiences*. Sage Publications.
- Greenleaf, C., Gould, D., & Dieffenbach, K. (2001). Factors Influencing Olympic Performance: Interviews with Atlanta and Nagano US Olympians. *Journal of Applied Sport Psychology*, pp. 154-184.
- iconO2. (- de - de 2011). *Centro de Estágios e Formação Desportiva de Rio Maior*. Obtido de Desmor: www.desmor.pt
- Internacional, C. O. (2012). *Carta Olímpica*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, IP.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, pp. 53-71.
- Langeard, E., & Eiglier, O. (1991). *A Gestão Marketing de Empresas de Serviços*. MC Graw Hill.

- Leitão, S. C., Pereira, G., Ramos, J., & Silva, A. (2009). *Uma caracterização do associativismo confederado em Portugal*. Lisboa: Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Managing Olympic Sports Organisations*. (2007). Berne: Human Kinetics.
- Manore, M., Barr, S., & Butterfield, G. (2000). Nutrition and Athletic Performance. *American College of Sports Medicine*, pp. 9-10.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Real Decreto 971/2007. (13 de Julho de 2007). *Deportistas de alto nivel y alto rendimiento*. Espanha.
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, pp. 70-81.
- Sotiriadou, K., & Shilbury, D. (2009). Australian Elite Athlete Development: An Organisational Perspective. *Sport Management Review*.
- Stotlar, D., & Wonders, A. (2006). Developing Elite Athletes: A Content Analysis of US National Governing Body Systems. *International Journal of Applied Sports Sciences*, pp. 121-144.
- worldrowing.com, c. ©. (s.d.). *World Rowing • The Official Site of World Rowing*. Obtido de WorldRowing: www.worldrowing.com