

COMPETITIVIDADE E SEGMENTAÇÃO O CASO DO GOLFE EM ALMANCIL

José Alberto Mendes - Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo - FEUALG - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Antónia Correia - Professora da FEUALG - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

RESUMO:

O ser humano só consome aquilo para que está motivado. A motivação ou a escolha de determinado produto é condicionada pela imagem que o consumidor tem desse bem ou serviço. A imagem ou marca de um produto transmite os seus atributos e é simultaneamente um factor de diferenciação que permite segmentar o mercado e posicioná-lo no imaginário do consumidor. Neste artigo avalia-se a forma como os golfistas percebem os destinos de golfe a partir dos atributos que constituem a oferta. Prova-se que os jogadores utilizam um número reduzido de atributos para posicionar os campos de golfe. Identificados os atributos que prevalecem na formação da imagem do campo, complementou-se a análise com a medição dos mesmos nos destinos de golfe que mais concorrem entre si. Como destinos concorrentes identificaram-se a Espanha, o país de residência do golfista, a Costa de Lisboa, Marrocos, Turquia e Tunísia. Sustentada numa recolha de dados primários resultante dum inquérito aos golfistas, suporta-se a análise em técnicas de estatística multivariada, das quais se destacam os mapas perceptuais. Conclui-se que Almancil posiciona-se de forma consistente no imaginário dos golfistas com claras vantagens competitivas relativamente aos outros destinos de golfe considerados. As vantagens competitivas de Almancil são a qualidade dos campos e a sua manutenção, para aqueles que normalmente jogam neste destino.

Palavras-chave: Golfe, segmentos, atributos, consumidor, imagem, mapas perceptuais.

ABSTRACT:

Humans only consume what they are motivated to consume. The motivation or choice of a specific product is conditioned by the image the consumer has of that particular good or service. An image or brand transmits its attributes and these simultaneously become a factor of differentiation which permits market segmentation as well positioning within the consumer's mind. The image a golfer may have of a golf destination is an enigma to most executives. This article evaluates the way golfers perceive golf destinations based on the attributes which constitute the product. It has proven that golf players use a low number of characteristics in order to attribute positions to the golf courses. Once the predominant attributes used to form an image of the course were identified, the analysis was complemented by measuring the characteristics of rival golf destinations. Spain, the golfer's country of residence, the Lisbon coast, Morocco, Turkey and Tunisia were all identified as rival golf destinations. Supported by primary data, obtained through a questionnaire put forth to golfers, the analysis is corroborated by multivariate statistical techniques of which Perceptual Maps can be discerned.

Thus we conclude that Almancil is consistently positioned within the golfer's minds as having clear competitive advantages when compared to rival destinations. For those who regularly play at this destination the competitive advantages of Almancil are the quality of the courses and their maintenance.

1. INTRODUÇÃO

O golfe é uma actividade desportiva com uma grande vocação turística. No Algarve existem aproximadamente 200 000 praticantes que geram uma receita próxima dos 337 milhões de Euros, valor que indicia a inquestionável importância desta modalidade para a economia Algarvia. Almancil é, a par de Quarteira, uma das duas freguesias do país com maior concentração de campos de Golfe representando 55% dos campos do concelho de Loulé, 21,8% das unidades da região e mais de 25% das voltas efectuadas pelos golfistas que procuraram o Algarve em 2003. O golfe surge assim como uma das bases de sustentação do negócio turístico neste espaço. Apesar da assumida importância do golfe na freguesia, o seu desenvolvimento surge de forma espontânea sustentado pelo forte crescimento da oferta, sem que contudo se perceba quais as razões e as motivações do jogador, bem como as suas percepções relativamente aos destinos de golfe e a forma como este os posiciona.

O artigo tem como principais objectivos segmentar a procura de golfe, a partir de um conjunto de factores de escolha e avaliar na perspectiva de cada segmento, o posicionamento competitivo do destino Almancil face aos seus principais concorrentes. Como principais concorrentes foram identificados a Tunísia, Marrocos e Turquia, por se tratarem de países emergentes na oferta de golfe, Espanha e a Costa de Lisboa, por possuírem campos em quantidade e com layouts semelhantes e o país de residência do golfista pela acessibilidade incontornável.

Este artigo estrutura-se em seis secções. A secção um introduz e enquadra o golfe no contexto de desenvolvimento regional, na secção dois, apresenta-se a revisão da literatura. Na secção 3 identificam-se os pressupostos metodológicos adoptados. Na secção 4 identificam-se e caracterizam-se os segmentos de

mercado. Na secção 5 avalia-se o posicionamento do destino Almancil em relação à concorrência. Na secção 6 apresentam-se as conclusões e principais limitações do trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A imagem posiciona o produto na mente do consumidor de diferentes formas consoante o segmento a que este pertence, numa dimensão que se pode considerar como espaço perceptual. Nerhagen (2003) indica que a imagem de um destino e o seu posicionamento são condicionados pelas experiências turísticas anteriores dos consumidores. O posicionamento envolve a criação de uma percepção favorável do bem ou serviço na mente dos potenciais compradores, relativamente aos concorrentes. Viegas (2000: 118) afirma que o *posicionamento é a tradução das necessidades dos consumidores num mix tangível de produto, preço, promoção e nível de serviço, (...) que melhor satisfaz as suas necessidades e desejos.*

Gartner (1989: 16) evidencia a importância do posicionamento dos destinos e a complexidade da formação da imagem de uma área destino, salientando a importância da necessidade da quantificação dos seus atributos ou características como forma de medida da imagem. A imagem é a soma de expectativas, ideias, impressões, histórias contadas sobre determinada zona, sendo a escolha do destino também condicionada pelo resultado desta soma. A formação da imagem é a condição de base para avaliar o posicionamento competitivo dos destinos.

Porém, a imagem de um destino e em particular de um destino de golfe, varia em função das percepções e motivações dos golfistas. O conjunto dos consumidores possui uma força de activação interna que dirige o seu comportamento no sentido da satisfação de necessidades. Esta diversidade justifica a existência

de uma oferta distinta, do mesmo produto ou serviço, por parte dos produtores, sendo, por isto, necessário dividir o mercado de acordo com esses diferentes grupos de consumidores. Kotler (1982: 217) designa por segmentação a subdivisão do mercado em grupos de turistas com características similares e em que qualquer dos grupos pode ser seleccionado como mercado alvo. Dibb, Simkin, Pride e Ferrel (1997: 202) definem segmentação como o processo de agrupamento de clientes com alguma heterogeneidade em segmentos mais pequenos, similares e homogéneos. *As variáveis de segmentação são as dimensões dos grupos ou dos indivíduos, utilizadas para a divisão do mercado em segmentos* (Dibb, Simkin, Pride e Ferrel 1997: 232).

Autores como Woodside e Jacobs (1985) e Águas e Viegas (1997: 2) propõem uma segmentação “comportamental”. Para além das características demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais, no caso do golfe existe um outro conjunto de elementos relacionado com o próprio desporto. Essas características, como por exemplo, experiência de jogo, handicap, quantidade de voltas que realiza por ano, que Petrick (1999) designa por “golfográficas”, permitem dividir o mercado dos praticantes desta modalidade em segmentos cada vez mais pequenos e internamente homogéneos com desempenhos em termos de jogo muito semelhantes. Petrick (2002), ao estudar os golfistas viajantes, utiliza o método de segmentação do mercado de praticantes desta modalidade para concluir que, os graus de satisfação e as intenções de voltar a jogar em determinado campo de golfe, variam também com os segmentos de mercado dos golfistas.

Para os responsáveis da National Golf Foundation dos Estados Unidos, a necessidade de dividir os jogadores de golfe em sub conjuntos homogéneos é

também uma preocupação. No seu trabalho a National Golf Foundation (1995), utilizando as técnicas da análise de clusters, faz uma segmentação do mercado dos jogadores de golfe dos EUA de forma a melhor os identificar, estabelecendo ainda a competitividade do golfe relativamente a outras actividades de lazer, a partir da matriz SWOT. A Professional Golf Association of America (1996) publica também uma análise de segmentação dos jogadores de golfe nos Estados Unidos.

A divisão do mercado dos golfistas, em diversos sub grupos ou segmentos com interesses e necessidades próprias, é claramente visível em Zamora e Dominguez (2003). Neste artigo, os autores iniciam a análise com uma listagem dos diversos tipos de campos de golfe: para a prática do desporto (privados, públicos, comerciais e mistos), de urbanização e integrados em *resorts* com complexos hoteleiros e desportivos e analisam as características específicas dos golfistas por cada tipologia de campo definida.

Da quantidade de estudos existentes pode inferir-se que não existe uma regra de segmentação que possa ser utilizada por todas as empresas em todos os sectores de actividade. Os critérios mudam consoante o tipo de bem ou serviço a colocar no mercado (Prentice 1989). A combinação de todos os instrumentos disponíveis com critérios racionais, tendendo a identificar as necessidades dos clientes e potenciais clientes, parece ser a solução para a segmentação.

O consumidor tem motivações diferentes que, conseqüentemente, geram diferentes percepções, razão pela qual se optou pela segmentação psicográfica, que assenta em motivações e factores de escolha.

3. METODOLOGIA

O trabalho estrutura-se em torno de Dois pontos fundamentais: a segmentação de mercado, a partir dos factores de escolha; e avaliação do posicionamento competitivo dos campos de golfe de Almancil relativamente aos destinos concorrentes com atributos equivalentes, Costa de Lisboa, Marrocos, Turquia e Tunísia.

A metodologia proposta assenta na entrevista directa e pessoal realizada a uma amostra aleatória significativa dos golfistas que jogaram golfe nos campos localizados na freguesia de Almancil, em 2003. A amostra foi determinada a partir do número médio de voltas dos jogadores que utilizaram os diversos campos, admitindo um nível de confiança de 95% e um erro amostral inferior a 3%. Determinou-se como número de pessoas a inquirir 40, realizando-se, no entanto, 69 inquéritos, valor que aumentou substancialmente o nível de significância da amostra.

O inquérito estruturou-se em três grandes grupos de questões: factores de escolha que integravam 18 atributos; variáveis de caracterização do golfista e atributos para medir a intensidade da competitividade no golfe, tais como: a *manutenção (upkeep)*, o *preço*, os *serviços de apoio (facilidades)*, a *hospitalidade*, o *design do campo (layout)*, a *qualidade*, a *alimentação bebidas* e a *acessibilidades*. Para o efeito utilizou-se a escala de Likert. As variáveis seleccionadas resultam da análise de trabalhos realizados sobre esta matéria, dos quais se destacam Petrick (1999) e National Golf Foundation (1995).

Ao primeiro grupo foi aplicada a técnica de análise de componentes principais (ACP) com o objectivo de extrair um reduzido número de variáveis (as componentes principais) que explicasse o máximo de variância possível das variáveis de partida. Componentes a partir das quais se procedeu à análise de clus-

ters pelos métodos hierárquicos e não hierárquicos. Identificados os segmentos de mercado avaliou-se o posicionamento competitivo a partir dos mapas perceptuais.

4. SEGMENTOS DE MERCADO

A segmentação do mercado pretendeu seguir uma metodologia psicográfica, razão pela qual se utilizaram, como variáveis de segmentação, as dimensões de escolha dos diferentes campos de golfe.

4.1 ANÁLISE DE CLUSTERS

Os 18 atributos classificados numa escala de Likert pelos inquiridos foram submetidos a uma validação da sua adequabilidade à aplicação da ACP através da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin e do teste de esfericidade de Bartlett. Verificada a bondade dos dados utilizou-se o critério de Kaiser para a extracção das componentes. A aplicação do método Varimax, permitiu a transformação dos coeficientes das componentes principais calculadas numa estrutura mais simples. O objectivo do método Varimax é que existam poucos pesos relativos das componentes com significado, reduzindo os restantes para valores, o mais próximo possível de zero, quadro 1.

Para a formação da primeira dimensão, contribuíram sobretudo os atributos *praias*, *acolhimento* e *eventos* com pesos factoriais de 0,884, 0,813 e 0,690, respectivamente. Tendo em conta a ponderação dos atributos de escolha que constituem esta dimensão, atribuiu-se-lhe o nome de dimensão *holística*. As componentes com maior preponderância nesta dimensão sugerem a abrangência do golfe, percebido como um produto turístico, composto por sol e praia, eventos, animação e hospitalidade (acolhimento).

QUADRO 1
Componentes principais de escolha (após rotação varimax)

| Componente | Valor próprio | Comunalidade | Valor Inicial | % Variância | % Acumulada |
|-------------------------------|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Dimensão 1 | | | 7,41 | 41,15 | 41,15 |
| Praias | 0,884 | 0,816 | | | |
| Acolhimento | 0,813 | 0,739 | | | |
| Eventos | 0,690 | 0,686 | | | |
| Imobiliária/Alojamento | 0,678 | 0,525 | | | |
| Segurança | 0,627 | 0,525 | | | |
| Bar e Restaurante | 0,616 | 0,516 | | | |
| Dimensão 2 | | | 1,92 | 10,67 | 51,82 |
| Acessibilidades | 0,771 | 0,699 | | | |
| Manutenção | 0,667 | 0,556 | | | |
| Proximidade | 0,666 | 0,583 | | | |
| Clima | 0,641 | 0,413 | | | |
| Qualidade | 0,587 | 0,694 | | | |
| Dimensão 3 | | | 1,43 | 7,79 | 59,61 |
| Tee Times | 0,771 | 0,664 | | | |
| Condição da Relva | 0,748 | 0,610 | | | |
| Facilidades (aluguer buggies) | 0,571 | 0,717 | | | |
| Dificuldade de Percurso | 0,566 | 0,512 | | | |

Fonte: Mendes (2004).

A segunda dimensão respeita principalmente aos atributos *acessibilidade*, *manutenção*, *proximidade*, *clima* e *qualidade* respectivamente com pesos factoriais de 0,771, 0,667, 0,666, 0,641 e 0,587. Todos os atributos aqui identificados relacionam-se com a área onde o empreendimento de golfe se encontra localizado pelo que esta dimensão sugere a designação de *destino*, como acrónimo dos atributos caracterizadores da área destino.

Para a última dimensão, os atributos *tee times*, *condição da relva*, *facilidades* e *dificuldade do percurso*, que explicam, respectivamente, 0,771, 0,748, 0,571 e 0,566, revelam o interesse pela disponibilidade dos tempos de saída, paralelamente com as dificuldades apresentadas e as facilidades colocadas à sua disposição. Os atributos identificados referem-se exclusivamente ao jogo, pelo que a dimensão é designada por *golfe*.

Esta tipologia de preferências identificada sugere a existência de grupos com dimensões de escolha diferenciadas. A identificação dos segmentos de mercado foi realizada através da Análise de Clusters, a qual consiste num conjunto de procedimentos estatísticos que agrupa uma amostra em grupos relativamente homogéneos.

Foram efectuadas algumas análises exploratórias relativas ao método a aplicar na determinação dos agrupamentos, nomeadamente, ligações inter-grupos, ligações intra-grupos, critério do vizinho mais próximo e do mais afastado, todas realizadas considerando como medida da distância o quadrado da distância euclidiana.

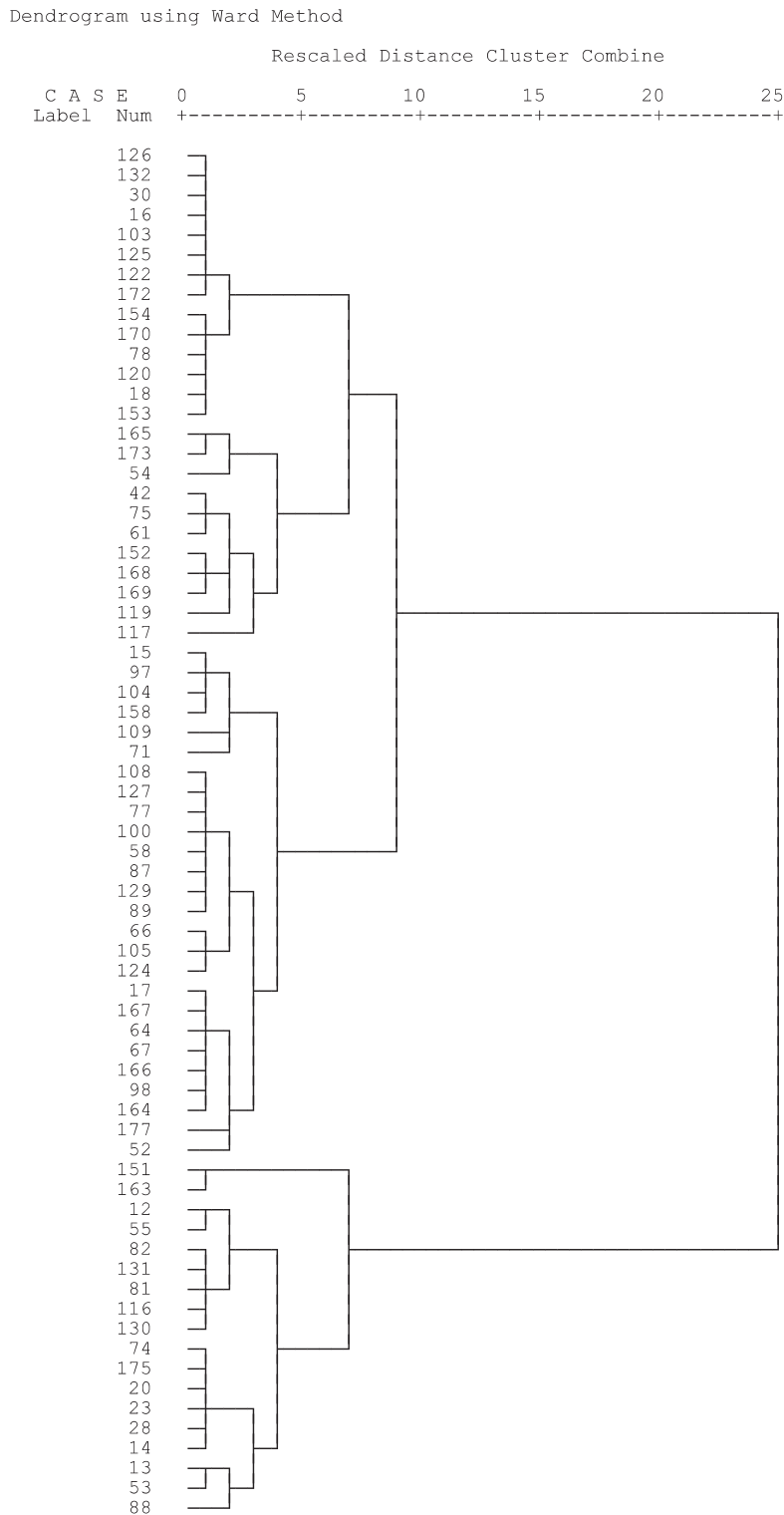
Optou-se pelo método hierárquico aglomerativo e ensaiaram-se vários critérios de agregação dos



indivíduos. O indicador de semelhança/dissimilaridade utilizado foi a distância euclidiana ao quadrado. As técnicas hierárquicas utilizadas, que produzem divisões dos casos analisados apresentando-se segundo uma escala hierárquica, permitem obter uma árvore de agrupamento, o dendograma. Nesta forma de apresentação, é possível a visualização de todas

as fases do processo de separação do conjunto inicial de observações, até ao agrupamento nesse conjunto inicial. O dendograma resultante da aplicação do método hierárquico de Ward sugeriu a existência de 2 a 3 clusters, figura 1. As duas soluções foram analisadas pelo método K-means.

FIGURA 1
Dendograma



A solução hierárquica encontrada agrupou as observações em três grupos, o primeiro com 27 casos, o segundo com 35 e o terceiro com 7.

A análise das médias das dimensões por clusters permitiu identificar a importância relativa de cada dimensão para cada um dos segmentos (figura 2).

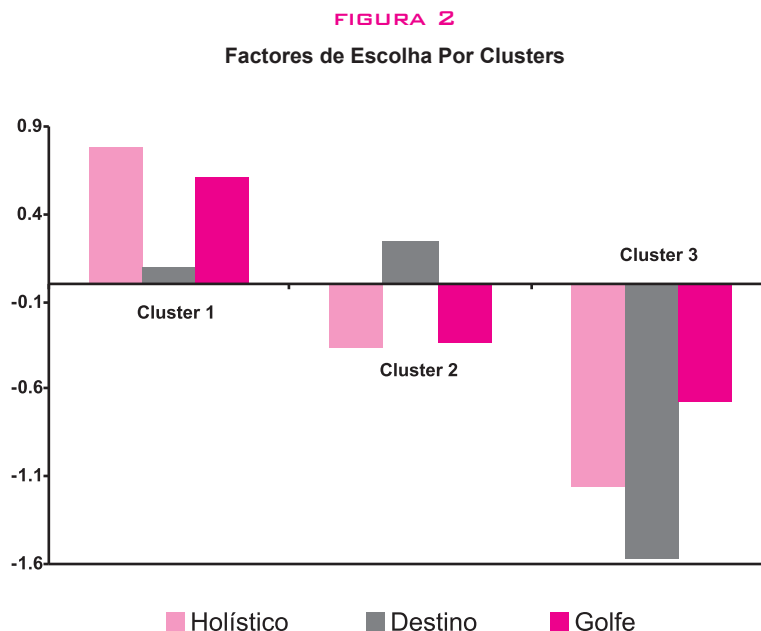
De acordo com a figura 2, o cluster 1 atribui maior peso aos factores de escolha englobados nas dimensões holística e golfe, sendo muito reduzida a ponderação da dimensão destino. O cluster 2 atribui menor importância às dimensões holística e golfe, distinguindo-se pela maior importância atribuída à dimensão destino. O cluster 3 desvaloriza todas as dimensões considerando, contudo, o golfe a menos penalizada das dimensões em análise.

Identificados os principais segmentos da amostra em estudo, importa agora analisar as características do consumidor golfista numa perspectiva psicográfica.

4.2 CARACTERIZAÇÃO PSICOGRAFICA

O conjunto de atributos do cluster 1 sugere um consumidor que concentra a sua atenção na dimensão *holística*, valorizando os atributos *acessibilidade*, *proximidade* e *paisagem*. O âmbito alargado das preocupações dos golfistas inseridos neste grupo sugere a designação *turismo*. No entanto este segmento considera também como muito importante os factores *qualidade*, *manutenção* e *dificuldade do percurso*. Por esse facto atribui-se a este agrupamento a designação de *turista que joga golfe*.

O tipo de cliente que surge agrupado no cluster 2 privilegia a componente *destino*, a que junta o *acolhimento* e os meios de alojamento postos à sua disposição. A manifesta preocupação com factores como o *alojamento* e a *restauração* em paralelo com a *manutenção* e a *dificuldade do percurso*, sugere um cliente que gosta de se divertir e conviver normalmente no mesmo local, razão pela qual se designa por *jogador de grupo*.



Fonte: Mendes (2004).

O cluster 3 engloba clientes que vivem, respiram e só pensam no jogo. Querem chegar rápido aos *clubhouses*, ter tempos de saída disponíveis e jogar em campos bem mantidos e com dificuldades que os estimulem. Para os indivíduos agrupados neste cluster, os *tee times*, a *dificuldade do percurso* e a *paisagem* condicionam a sua percepção do destino. Se existirem facilidades de tempos de saída, em percursos que possuam dificuldades e *layouts* que desafiem as capacidades de jogo do golfista, tudo devidamente enquadrado “naqueles” cenários que surgem nas revistas da especialidade, então tudo o resto parece ser acessório e de importância relativa. A este segmento atribuímos a designação de *golfista jogador*.

Os segmentos apresentam, assim, motivações diferentes relativamente ao destino de golfe, razão pela

qual a avaliação da competitividade dos destinos turísticos se consubstancia na análise comparativa dos atributos no seio dos três clusters identificados.

5. AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE POR SEGMENTOS DE MERCADO

Para esta análise utilizou-se uma outra forma de representação gráfica – os mapas perceptuais. Elaboraram-se dois tipos de mapas perceptuais, que abordam o posicionamento competitivo em duas perspetivas diferentes: a primeira apresenta as percepções dos destinos por clusters e por atributo; a segunda avalia o posicionamento competitivo de cada atributo por cluster e por destino (figura 3).

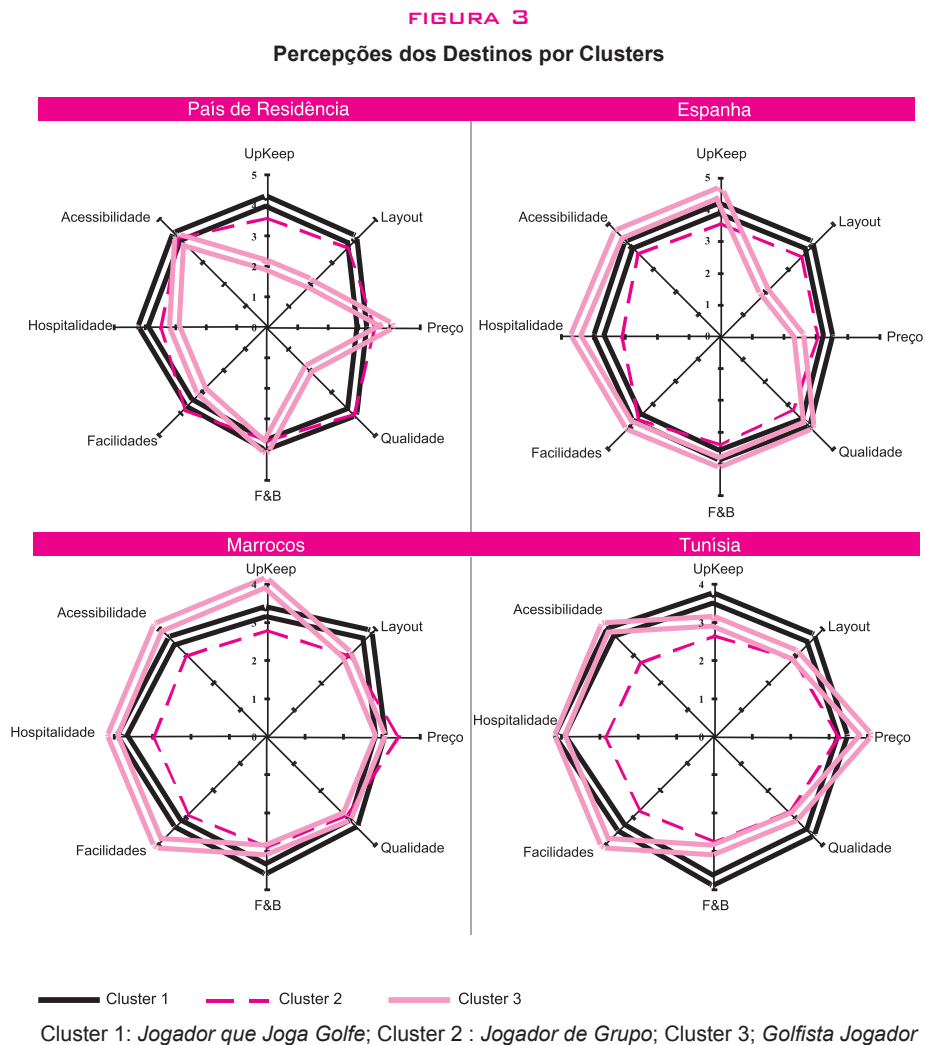
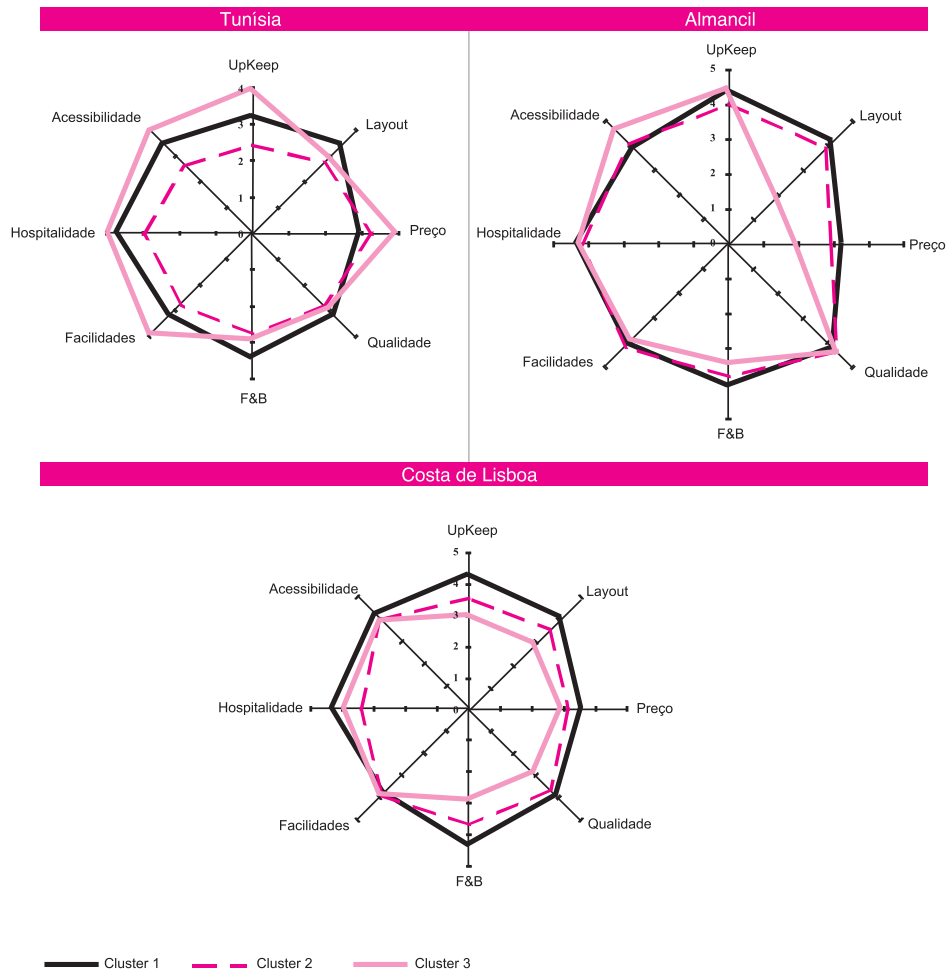


FIGURA 3 (CONT.)
Percepções dos Destinos por Clusters



Cluster 1: *Jogador que Joga Golfe*; Cluster 2 : *Jogador de Grupo*; Cluster 3; *Golfista Jogador*

Fonte: Mendes (2004).

5.1 COMPETITIVIDADE DOS DESTINOS

Os atributos *acessibilidade* e *alimentação e bebidas* apresentam uma ponderação elevada no destino país de residência. Este resultado parece confirmar a ideia do golfista não gostar de efectuar grandes deslocções para praticar o golfe uma vez que classifica a *acessibilidade* dos campos do seu país de residência com uma notação bastante positiva. O facto de atribuírem também uma boa classificação ao atributo *ali-*

mentação e bebidas pode ser considerado como um alerta aos empreendimentos de golfe desta área destino para reanálise das suas grelhas de preços. Os golfistas do cluster 3, *golfista jogador*, atribuem uma classificação ao atributo *preço*. O que claramente indica que os clientes de golfe privilegiam os empreendimentos congéneres nos seus países de residência relativamente a estes atributos cruciais.

Para a Espanha, existe uma grande semelhança na classificação das percepções dos jogadores de golfe que se enquadram nos clusters *turista que joga golfe* e *jogador de grupo*, destacando-se o cluster *golfista jogador*. Globalmente é este último cluster que melhor classifica a maioria dos atributos analisados exceptuando-se o *preço* e o *layout*. É ainda este agrupamento de jogadores que penaliza mais o atributo relacionado com o desenho dos campos de golfe. Será esta a razão pela qual o *preço* é também penalizado porque, aparentemente, os golfistas do cluster *golfista jogador* não acham favorável a relação *preço/layout*.

No caso de Marrocos, se bem que apresentando diferentes classificações, parece existir unanimidade nos 3 clusters quanto aos atributos *upkeep*, *acessibilidade*, *hospitalidade*, *facilidades* e *qualidade*. O cluster *golfista jogador* penaliza ligeiramente o *layout* e de forma idêntica ao cluster *jogador de grupo*, também o atributo *preço* recebe uma classificação menos positiva.

Num dos destinos emergentes para a prática do golfe, a Tunísia, talvez por ser um novo destino em promoção, o atributo *preço* surge em posição de destaque em todos os clusters. Para além da unanimidade neste atributo, a *hospitalidade* e a *acessibilidade* também têm idênticas classificações pelos elementos agrupados nos clusters *turista que joga golfe* e *golfista jogador*. Globalmente, o cluster *turista que joga golfe* é aquele que atribui as cotações mais elevadas a todos os atributos, com excepção do *preço* e das *facilidades*.

A Turquia, outra área destino emergente e concorrente de Almancil, apresenta um bom posicionamento para o cluster *golfista jogador*. Este posicionamento é suplantado pelo cluster *turista que joga golfe* no que se refere à *alimentação e bebidas*, *qualidade* e *layout*.

A Costa de Lisboa é a preferida pelos golfistas agrupados no cluster *turista que joga golfe* que atribuem classificações mais elevadas às percepções sobre o destino. Existe unanimidade quanto ao atributo *facilidades*, o que parece confirmar a capacidade da Grande Lisboa na recepção a visitantes e turistas. O cluster *golfista jogador*, globalmente, não classifica de forma tão positiva esta área destino, revelando a pior notação dos três clusters quanto aos atributos *upkeep*, *layout*, *preço*, *qualidade* e *alimentação e bebidas*.

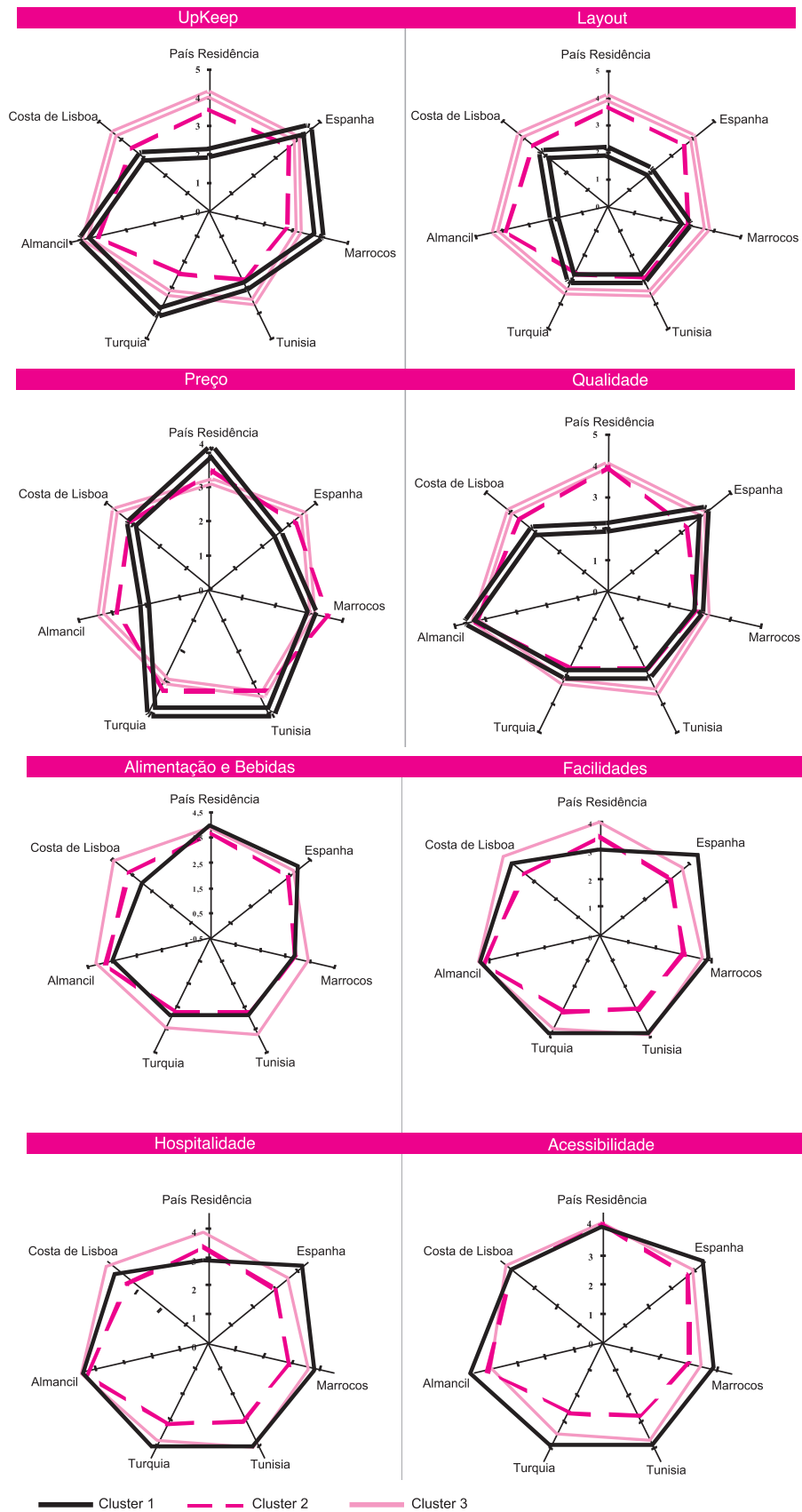
Almancil congrega unanimidade dos clusters quanto à classificação obtida pelos atributos *upkeep*, *hospitalidade*, *facilidade* e *qualidade*. O cluster *golfista jogador*, agrupa os indivíduos que apenas vivem para o golfe e que não concordam com *preço/layout*, como se verifica na figura 3.

5.2 COMPETITIVIDADE POR ATRIBUTO

De forma semelhante à abordagem efectuada no ponto anterior, apresenta-se agora na figura 4, a análise da posição competitiva de cada atributos por clusters encontrados.

Os segmentos *turista que joga golfe* e *golfista jogador* consideram unanimemente a *manutenção* dos campos de golfe de Almancil como a melhor de todos os destinos em análise. É ainda o cluster *golfista jogador* que considera o *upkeep* dos campos espanhóis com uma classificação idêntica à obtida por Almancil. No que se refere ao *upkeep*, o *golfista jogador* posiciona a Turquia e Marrocos com clara vantagem competitiva relativamente à Costa de Lisboa.

FIGURA 4
Percepções dos Atributos por Áreas Destino e por Clusters



Cluster 1: Jogador que Joga Golfe; Cluster 2 : Jogador de Grupo; Cluster 3; Golfista Jogador

Fonte: Mendes (2004).

Os campos, onde os inquiridos jogam habitualmente nos seus países, encontram-se em piores condições de manutenção do que os que estão à sua disposição nos campos de golfe da freguesia de Al Mancil. Para a Costa de Lisboa, país de residência e Tunísia, a *manutenção* dos campos recolhe boas classificações relativas do cluster *turista que joga golfe* que, recorde-se, agrupa os turistas que jogam golfe e privilegiam a componente holística dos destinos.

Para o cluster *golfista jogador*, o desenho dos campos apresenta uma classificação que parece indicar a apetência pelos novos destinos emergentes de golfe. Com efeito, a Turquia, a Tunísia e Marrocos aparecem melhor posicionados que Al Mancil e Espanha. Os *layouts* de todos os campos são percebidos como bons pelos inquiridos integrados nos outros dois clusters, não se vislumbrando diferenças entre eles.

Como já observado no ponto anterior, também de acordo com esta abordagem, todos os clusters percebem de forma negativa o atributo *preço* de Al Mancil. Esta percepção, só equiparada à percepção dos campos espanhóis e em menor escala, com a Costa de Lisboa, tem o seu corolário no cluster *golfista jogador*. Este segmento considera os preços da Turquia e da Tunísia como competitivos e em linha com os valores suportados nos países de residência. Numa posição de vantagem competitiva, surgem a Costa de Lisboa, Al Mancil e Espanha para os *golfistas jogadores*. De notar a boa classificação que o *preço* do destino Marrocos obtém dos elementos do cluster *jogador de grupo*, em linha com o *preço* percebido relativamente às outras áreas destino emergentes.

O conjunto da *alimentação e bebidas* é percebido de forma positiva pelo cluster *turista que joga golfe*, relativamente a todas as áreas destino e obtém a classificação de “muito bom” para a Costa de Lisboa. As percepções do cluster *golfista jogador* indicam que os elementos deste agrupamento reconhecem vantagens competitivas na Espanha e nos países de

residência relativamente ao atributo *alimentação e bebidas*. Poderá entender-se que existem problemas relativamente à *alimentação e bebidas* em Al Mancil e na Costa de Lisboa, em Portugal, e nos países emergentes do golfe, que importará verificar pois as percepções dos “amantes do golfe” não são muito positivas.

Novamente verifica-se unanimidade na classificação das percepções de todos os clusters quanto aos atributos *facilidades* e *hospitalidade* no que respeita à área destino Al Mancil. Esta situação indicia uma boa prestação das empresas que exploram os empreendimentos de golfe, pois registam-se excelentes percepções relativamente ao serviço prestado aos jogadores de golfe. Apesar de registar uma classificação menos boa do que a atribuída a Al Mancil, a área destino Tunísia também recolhe a unanimidade dos clusters *turista que joga golfe* e *golfista jogador* relativamente à percepção das *facilidades* e *hospitalidade*. De acordo com a figura 4, o cluster *golfista jogador* elege a Espanha como o melhor destino em facilidades de golfe a que se segue Al Mancil. Mais uma vez se registam classificações superiores atribuídas pelo cluster *turista que joga golfe* às áreas destino da Costa de Lisboa e país de residência, o que parece indicar um claro conjunto de vantagens comparativas de Lisboa percebidas por este cluster.

Somente o cluster *turista que joga golfe* atribui à Costa de Lisboa classificação superior à obtida por Al Mancil relativamente ao atributo *acessibilidade*. O facto dos clusters perceberem este importante atributo de golfe para Al Mancil, de forma positiva, deve-se à proximidade do aeroporto internacional de Faro da área destino de golfe da freguesia do Concelho de Loulé. Duma forma geral, o cluster *golfista jogador* percebe de forma positiva as *acessibilidades* de todos os destinos, se bem que sempre em níveis inferiores a Al Mancil, posicionando-se a Espanha em lugar bastante próximo.

6. CONCLUSÕES

Os golfistas utilizam, na prática, um reduzido número de dimensões para formar uma atitude global face aos diferentes campos de golfe.

A determinação dos atributos fundamentais do produto golfe, baseada na análise factorial exploratória, em particular no método da Análise de Componentes Principais permitiu identificar três grandes dimensões: *holística*, *destino* e *golfe*.

A análise de clusters permitiu identificar três clusters designados por: *turista que joga golfe*, *o jogador de grupo* e *o golfista jogador*, cada um com valorações diferentes para os factores de escolha.

Almancil é percebida como uma área destino de golfe possuidora dum conjunto de atributos que lhe conferem uma grande qualidade e um elevado grau de competitividade. Almancil surge em situação de clara vantagem competitiva relativamente às áreas destino concorrentes, excepção feita à Costa de Lisboa que assume uma posição competitiva de quase igualdade com Almancil, espaço onde a maior desvantagem é o *preço*.

Apesar das vantagens competitivas identificadas não se pode afirmar que esta freguesia constitua um destino de excelência. As *facilidades* do campo de golfe não são percebidas como vantagens competitivas surgindo em posição de relativa igualdade com os destinos Espanha, país de residência e Costa de Lisboa. Já no que se refere aos atributos *hospitalidade* e

acessibilidade, a Costa de Lisboa e Almancil surgem numa posição de clara vantagem competitiva. Relativamente ao *preço*, a Tunísia surge como o destino mais económico e com um potencial de crescimento assinalável no quadro da competitividade.

Este trabalho inicia uma linha de investigação que naturalmente apresenta algumas limitações, as quais poderão nortear análises futuras. Uma delas relaciona-se com a escala de quantificação das observações qualitativas, que neste trabalho varia entre 1 e 5, aspecto que diminuiu o espectro de análise, pela maior concentração das classificações entre 3 e 4. Esta questão pode ser resolvida alargando a escala de Likert para 7 pontos.

Apesar das limitações considera-se que este trabalho contribuiu para a compreensão da realidade que é a indústria do golfe na freguesia de Almancil, Loulé, Algarve e o seu posicionamento no golfe europeu, na perspectiva dos utilizadores dos campos num espaço assumido como o primeiro destino de golfe ao nível da Europa.

BIBLIOGRAFIA

- Águas, P. M. R. e M. Viegas (1997) Segmentação de mercado do produto turístico Algarve: uma abordagem pelos benefícios do produto, *in* Águas, P. M. R. (2000) *Colectânea de Trabalhos Realizados 1995-2000*, Faro, ESGHT, UALG, B.3.
- Dibb, Simkin, Pride e Ferrel (1997) *Marketing –Concepts and Strategies*, 3rd European Edition, Houghton Mifflin Company, 198-233.
- Gartner, W. C. (1989) Tourism image: Attribute measurement of state tourism products using multidimensional techniques, *Journal of Travel Research*, 28, 2, 16-20.
- Mendes, J. A. (2004) *O Posicionamento Competitivo do Golfe. O Caso de Almancil*, Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, Faro, Faculdade de Economia, Universidade do Algarve.
- Kotler, P. (1982) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Londres, Prentice Hall.
- National Golf Foundation (1995) *Golfer segmentation and marketing implications for the 90's*, Jupiter, NGF.
- Nerhagen, L. (2003) Travel mode choice: effects of previous experience on choice behaviour and valuation, *Tourism Economics*, 9, 1, 5-30.
- Petrick, J. F. (1999) *An Examination of the Relationship Between Golf Travelers' Satisfaction, Perceived Value and Loyalty and Their Intentions to Revisit*, Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University to obtain the Degree Doctor of Philosophy, and Tourism Management, Clemson.
- Petrick, J. F. e S. J. Backman (2002) An Examination of the Construct of Perceived Value for the Prediction of Golf Traveler's Intentions to Revisit, *Journal of Travel Research*, 41, 38-45.
- PGA of America (1996) *All About Golf II: A Research Study Profiling the Golfer as Consumer*, PGA Publications.
- Prentice, R. (1989) Market Targeting, in Wiit, S e Moutinho, L. (eds) *Tourism Marketing and Management Handbook*, London, Prentice-Hall, 247-251.
- Viegas, M. M. V. A. (2000) Aplicação de Técnicas Estatísticas Multivariadas na Segmentação da Procura Turística do Algarve, *Aspectos de Dinamismo Regional Algarve, Série Estudos, Parte II*, Faro, 117-129, CIDER.
- Woodside, A. G. e L. W. Jacobs (1985) Step two in benefit segmentation: learning the benefits by major travel markets. *Journal of Travel Research*, 23, 14-24.
- Zamora, D. T. e S. B. Dominguez (2003) Campos de Golf y Turismo, Paper apresentado no Congresso Mundial de Gestión Económica del Deporte, Barcelona, 14-16 Maio, Cuaderno de Ponencias, 3, 225-251.