

# O Posicionamento Competitivo do **Golfe**

## – O Caso de Almancil

JOSÉ ALBERTO MENDES \* [ jose.alberto.mendes@mail.telepac.pt ]

ANTÓNIA CORREIA \*\* [ acorreia@ualg.pt ]

**Resumo** | Almancil é a freguesia do país com uma maior concentração de campos de golfe, representando 55% dos campos do concelho de Loulé, 22% 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. A forma como os golfistas percebem a qualidade do campo constitui uma incógnita para a maior parte dos empresários. Neste artigo, avalia-se a forma como os golfistas posicionam cada um dos campos, a partir dos atributos que constituem a oferta. Prova-se que o golfista utiliza um número reduzido de atributos para posicionar os campos de golfe. Conclui-se que Almancil se posiciona, de forma consistente, no imaginário dos golfistas com claras vantagens competitivas relativamente às áreas de destino suas concorrentes. As vantagens competitivas de Almancil assentam na qualidade dos campos e na sua manutenção, para aqueles que, normalmente, jogam neste destino.

**Palavras-chave** | Competitividade, Golfe, Segmentos, Atributos, Consumidor, Imagem.

**Abstract** | In Almancil one can find the highest concentration of golf courses of Portugal. They represent 55% of the golf courses of Loulé's municipality, 22% of the region units and more than 25% of the rounds done by golfers that visited Algarve in 2003. Therefore, golf assumes one of the sustaining bases of business tourism of this place. The way golfers perceive the quality of the golf course is unknown by most of the managers. In this article it is evaluated the way golfers position each of the courses based on the attributes, which form the demand. It is proved that they use few attributes to conceive golf courses positioning.

This study concludes that Almancil is firmly positioned on golfers mind, with clear competitive advantages compared with its' destination area competitors. The competitive advantages of Almancil, to those who usually play there, are the quality of the courses and its' upkeep.

**Keywords** | Competitiveness, Golf, Segments, Attributes, Consumer, Image.

---

\* **Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo** pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e **Formador**.

\*\* **Doutorada em Economia Aplicada** pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e **Professora Auxiliar** na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

## 1. Introdução

O golfe é uma actividade desportiva com uma grande vocação turística. Nos últimos 50 anos, e de acordo com a *National Golf Foundation* (1999), a taxa de crescimento média anual do número de jogadores, em todo o mundo, foi de 4,5%, estimando-se que existam, actualmente, mais de 60 milhões de jogadores, que correspondem a valores próximos dos 9% do número total de turistas. 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.

Apesar da importância do golfe na região, 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 de golfe, bem como as suas percepções relativamente aos destinos de golfe e à forma como estes o posicionam.

Almancil é, presentemente, a freguesia do país com maior concentração de campos de golfe, representando cerca de 55% dos campos de golfe do concelho, 21,8% das unidades da região e mais de 25% das voltas efectuadas pelos golfistas que procuraram o Algarve, em 2003. Região que, a par com Andaluzia, surge como um dos principais destinos de golfe para os mercados emissores de golfistas, que, pela proximidade geográfica, esboçam os contornos de um destino cuja fronteira, muitas vezes, não é clara para os turistas. Para além destes dois destinos, existem outras zonas com uma disposição geográfica próxima do mar e um tempo médio de ligação aérea com os principais mercados emissores idêntico ou ligeiramente superior. Trata-se de destinos em fase de expansão e que se encontram também no grupo dos mais procurados pelos golfistas europeus, Turquia, Marrocos e Tunísia.

Em termos de posicionamento destas zonas, no que se refere aos aspectos ligados ao golfe, também elas possuem campos desenhados por famosos arquitectos de golfe, nos quais ocorrem, habitualmente, grandes eventos desta modalidade. A estes destinos juntaram-se os designados países de residência dos golfistas e a costa de Lisboa, conjunto

de destinos considerados como concorrentes directos de Almancil.

O principal objectivo deste artigo consiste em perceber qual a avaliação dos consumidores no posicionamento competitivo dos empreendimentos de golfe, situados em Almancil, face aos seus principais concorrentes. Como principais concorrentes foram identificados a Tunísia, Marrocos e a Turquia, por se tratarem de países emergentes na oferta de golfe, e a Espanha e a costa de Lisboa, por possuírem campos em quantidade e com *layouts* semelhantes.

Este artigo estrutura-se em cinco secções. A secção 1 introduz e justifica a pertinência da investigação desenvolvida. Na secção 2, apresentam-se os principais contributos identificados na literatura. A secção 3 identifica os pressupostos metodológicos adoptados, sendo os principais resultados apresentados na secção 4, que evidencia as vantagens competitivas dos campos, em relação à concorrência. Na secção 5, expõem-se as conclusões e perspectivas de trabalho futuro.

## 2. Revisão de literatura

A imagem de um produto transmite os seus atributos ou características. Também pode representar conceitos ou valores e, naturalmente, transmitir ideias, estímulos, e provocar necessidades. A imagem é, ela própria, um factor de diferenciação entre diversos destinos turísticos.

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) 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) evidencia o interesse do posicionamento dos destinos e a complexidade da formação da imagem de uma área – destino, assumindo a importância da necessidade da quantificação dos seus atributos, ou características, como forma de medida da imagem. Esta última 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.

Das diversas definições de competitividade (Newall, 1992; Fajnzylber, 1988; Scott e Lodge 1985), a formulada por Ritchie e Crouch (2000) parece constituir a que melhor se adapta às questões relacionadas com o turismo e lazer. Os autores definem a competitividade como a combinação de factores naturais e outros criados pelo homem, com o intuito de atrair turistas, associados a processos de gestão e de *marketing*, cujo objectivo é a obtenção de mais valias junto dos consumidores.

Os conceitos de competitividade e de posicionamento podem ser medidos através de mapas perceptuais. Quando se pretende avaliar e medir atitudes e percepções, o processo de recolha de informação é pesado e dispendioso. Envolve a utilização de diversas ferramentas e, normalmente, exige a colaboração de muitos técnicos, principalmente na fase do inquérito e recolha de dados (Driscoll, Lawson e Niven, 1994). Há, por isso, a necessidade de agilizar os processos, não só de recolha, como de tratamento e de interpretação dos resultados.

Um mapa perceptual representa graficamente as percepções dos consumidores, através da análise comparativa de um conjunto de atributos de diferentes produtos ou serviços, agrupados em pares, de acordo com a metodologia de recolha de dados proposta por Hair, Anderson, Tatham e Black (1998).

A principal vantagem da utilização dos mapas perceptuais prende-se com a enorme quantidade de informação que uma representação deste tipo pode conter num único quadro. Paralelamente, é possível a determinação de um ponto no interior da imagem que corresponde à conjugação ideal dos valores das variáveis em estudo, sendo, assim, possível avaliar as distâncias dos valores observados, relativamente a esse ponto ideal.

Nos mapas perceptuais, que têm como objectivo visualizar a posição comparativa de um determinado produto face aos seus concorrentes, compara-se a imagem que o consumidor tem do produto, relativamente aos bens e serviços de empresas concorrentes, em grupos de duas das vertentes fundamentais ou críticas de desempenho, vistas, nesta análise, sob a forma de atributos.

Apesar das vantagens já enumeradas, este método apresenta também limitações. Segundo Lockett, Ganesh e Gillett (1999), as principais desvantagens são a ausência de dinamismo, não explicam como os produtos obtiveram as respectivas posições face às constantes alterações das exigências dos consumidores e nem indicam as formas dos produtos poderem alterar as suas posições relativas.

Segundo Henry (1995), a representação de uma qualquer realidade será sempre uma fracção, uma pequena parte dos elementos que a compõem. A realidade é composta por muitos elementos que não é possível representar graficamente no espaço correspondente a uma folha.

Apesar de todas estas dificuldades, a relativa facilidade de leitura destas ferramentas e a sua utilidade determinaram a sua utilização em vários trabalhos, alguns deles versando temas da economia do turismo, como Borg e Groenen (1997), Chaturvedi e Carroll (2001), Devasagayam (1998), Dolnicar, Grabler e Mazanec (1998), Driscoll, Lawson e Niven (1994), Kuhfeld, (1992), Lockett, Ganesh e Gillett (1999), Ritchie (1975), Ryan, Henley e Soutar (1998), Steenkamp, Trijp e Berge (1994) e Uysal, Chen e Williams (2000), citados por Mendes (2004).

Borg e Groenen (1997) utilizam os mapas perceptuais como exemplo das aplicações das técnicas estatísticas da escala multidimensional. Escala que também é usada por Chaturvedi e Carroll (2001), na tentativa de diferenciar o posicionamento dos produtos no imaginário dos consumidores, nas ópticas quantitativa e qualitativa. Devasagayam (1998) tenta resolver alguns dos problemas relacionados com a medida da qualidade dos serviços. Este parece ser o primeiro trabalho onde é sugerida a utilização da metodologia dos mapas perceptuais multidimensionais para quantificar variáveis qualitativas.

As representações gráficas perceptuais são uma ferramenta utilizada por vários autores no posicionamento dos diferentes destinos turísticos. Dolnicar, Grabler e Mazanec (1998), numa reflexão sobre as características que distinguem os diferentes destinos posicionam três cidades, Viena de Áustria, Budapeste e Praga; Driscoll, Lawson e Niven (1994) posicionam a imagem da área destino Nova Zelândia; Uysal, Chen e Williams aplicam os instrumentos de representação gráfica para auxiliar a definição do posicionamento competitivo de áreas destino de diversos países; Ryan, Henley e Soutar (1998) analisam diferentes áreas destino turístico e posicionam as percepções dos dois géneros de turistas, masculino e feminino.

A importância da utilização de mapas perceptuais é aferida por outros trabalhos, não relacionados com o posicionamento dos destinos turísticos. Kuhfeld (1992) aborda a questão das pesquisas em *marketing*, explicando as técnicas gráficas existentes onde utiliza os mapas perceptuais como exemplo dessa aplicação. Lockett, Ganesh e Gillett (1999) utilizam a representação gráfica das percepções dos consumidores de artigos desportivos, como forma de estabelecer o posicionamento de diferentes marcas. Ritchie (1975) utiliza a abordagem da técnica dos mapas para distinguir diferentes tipos de actividades na economia do turismo. Steenkamp, Trijp e Berge (1994) estudam os diferentes atributos que compõem os produtos usados pelos consumidores, apresentando-os, de forma gráfica, com os mapas perceptuais.

No entanto, da miríade de trabalhos encontrados, nenhum se referia ao golfe, nem nenhum deles efectuava análises sobre a realidade do golfe em Portugal e, em particular, no Algarve, apesar do mérito reconhecido destas técnicas na análise do posicionamento competitivo dos destinos.

### 3. Metodologia

O estudo suporta-se num inquérito realizado a uma amostra de 69 golfistas que jogaram nos campos localizados na freguesia de Almancil. Os campos considerados são: *Royal Course* e *Ocean*

*Course* de Vale do Lobo, Quinta do Lago Norte, Quinta do Lago Sul, São Lourenço e Pinheiros Altos. 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%. Uma amostra significativa deste extracto da população seria equivalente a 57 voltas. Embora se saiba que um jogador joga mais do que uma volta por estada, equiparam-se voltas a jogadores, realizando-se 69 inquéritos, valor que aumentou, substancialmente, o nível de significância da amostra.

Os inquéritos foram realizados a golfistas de diferentes nacionalidades, em diferentes períodos do ano. A amostra recolhida apresenta o perfil sócio-demográfico esboçado no quadro 1.

Na recolha de dados, foi utilizado o método de entrevista directa e pessoal, após o jogo. O momento seleccionado para a realização dos inquéritos foi aquele em que o golfista se encontrava mais disponível para responder às questões.

O inquérito estruturou-se em quatro grupos de questões: caracterização do golfista, segmentação, processo de avaliação e decisão do destino, e percepções competitivas sobre os atributos que caracterizam um destino de golfe, nos vários destinos concorrentes. Os atributos utilizados para medir a intensidade da competitividade no golfe sistematizaram-se em: "upkeep", "preço", "facilidades", "hospitalidade", "layout", "qualidade", "alimentação e bebidas", e "acessibilidades". As variáveis seleccionadas resultam da análise de trabalhos realizados sobre esta matéria, dos quais se destacam Patrick (1999) e *National Golf Foundation* (1995).

Os golfistas foram convidados a classificar cada uma das áreas destino com base no conjunto de

Quadro 1 | Caracterização da amostra

Nacionalidade	76,3%	Reino Unido
	8,5%	Irlanda
	7,3%	Holanda
Idade Média	47,4%	Anos
Sexo	81,4%	Masculino
Educação	46,3%	Ensino Superior
	17,5%	Ensino Médio
Classe Social	65%	Classe Média-Alta

Fonte: Mendes (2004)

atributos escolhido, de maneira a poder ser comparada a imagem de cada uma destas áreas. Sucessivamente, em cada atributo e por cada um dos destinos, o inquirido expressa a sua percepção, numa escala de *Likert* de cinco pontos, em que o 1 (um) significa “sem importância” e o 5 (cinco), “muito importante”.

Os atributos foram agrupados em pares, para permitir a representação gráfica num plano bidimensional pela similitude dos mesmos. Assim, o “preço” surge associado à “qualidade” e o “*layout*” ao “*upkeep*”, atributos que definem as condições do campo. O atributo “alimentação e bebidas” surge associado às “facilidades”, por representarem serviços colaterais que definem e apoiam o jogo e, finalmente, as acessibilidades físicas e as psíquicas (hospitalidade) constituíram o último par de atributos.

As percepções médias de cada destino de golfe, por atributo, foram representadas em gráficos bidimensionais, onde a visualização gráfica do posicionamento de cada destino, face ao par de atributos analisado, permite concluir quais as vantagens e/ou as desvantagens competitivas dos diferentes destinos.

A avaliação global da competitividade do destino face à concorrência resulta do somatório dos valores percebidos, pelos golfistas, para cada um dos atributos. O destino com maior valor médio será, então, aquele que apresenta um posicionamento competitivo mais favorável, admitindo que os atributos se compensam.

#### 4. Análise de resultados e implicações estratégicas

##### 4.1. Análise da competitividade por atributos

Dois dos mais relevantes atributos dos campos de golfe, o *layout*, ou desenho dos campos, e o *upkeep*, ou manutenção, correspondem a atributos sobre os quais recaem grandes expectativas dos golfistas na formação da imagem do jogo que vão realizar. As paisagens de que vão usufruir, aliadas às dificuldades criadas pelo arquitecto do campo e às

condições de manutenção, determinam as vantagens competitivas de um destino relativamente aos outros. No que se refere a este par de atributos, os destinos concorrentes identificados apresentam-se posicionados de acordo com a figura 1.

Na análise da distribuição dos destinos de golfe, no mapa perceptual, detectam-se dois grupos, mais ou menos, definidos. O primeiro, que engloba Lisboa, Almancil, País de Residência e Espanha, regista resultados que configuram uma boa manutenção e um bom desenho dos campos. Esta situação parece ter a sua explicação na escolha de arquitectos de renome internacional para a liderança da construção dos campos, numa óptica comercial. O nome do arquitecto é um factor que influencia a percepção do consumidor/jogador. O segundo grupo, Marrocos, Tunísia e Turquia, surge, claramente, com indicadores inferiores, na cauda dos quais se encontra a Turquia com apreciações menos favoráveis, relativamente ao par de atributos em análise, o *layout* e o *upkeep*.

Numa análise mais fina, pode concluir-se que Almancil surge numa posição de clara vantagem, relativamente aos outros destinos. Os jogadores inquiridos classificaram os campos de golfe de Almancil como os melhores em termos de desenho, podendo ser considerados como uma referência para novos empreendimentos de golfe. Por outro lado, ao nível da manutenção, as áreas destino Lisboa e Almancil surgem na mesma posição competitiva, registando-se, ainda, o posicionamento de Espanha, em níveis bastante próximos.

O preço e a qualidade são atributos analisados num quadro de complementaridade, no posicionamento das áreas destino, conforme se apresenta na figura 2.

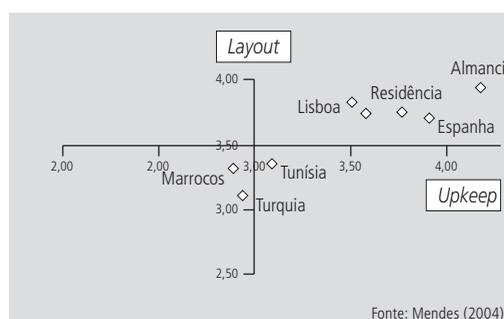


Figura 1 | Mapa perceptual *layout/upkeep*, por áreas destino.

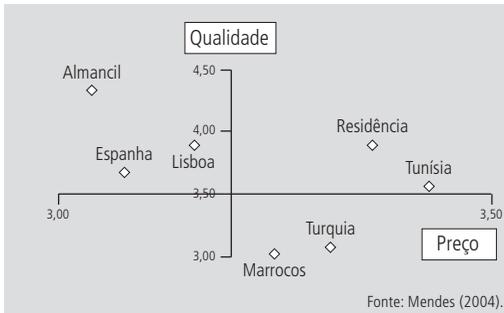


Figura 2 | Mapa perceptual preço/qualidade, por áreas destino.

Almancil é visto como um destino de preços elevados. A Tunísia é o destino onde o “preço” e a “qualidade” estão melhor posicionados no mapa perceptual, destacando-se, por isso, em termos de preço, comparativamente a Almancil, já que a qualidade é muito semelhante. As áreas Turquia e Marrocos registam boas posições em termos do “preço” percebido pelos golfeiros, sendo, no entanto, penalizadas no que toca aos aspectos da “qualidade”, apresentando-se como as de pior desempenho. No que se refere à “qualidade”, Almancil constitui um destino de excelência, com vantagens competitivas sobre todos os outros, com exceção do “preço”.

Outros atributos importantes para um golfeista são as condições existentes nos campos relativamente à “alimentação e bebidas” e às “facilidades” oferecidas (figura 3). A consideração do atributo “alimentação e bebidas” prende-se com o tempo médio duma volta de golfe ultrapassar as quatro horas, facto que, naturalmente, pode criar necessidade de alimentos e, principalmente, de bebidas.

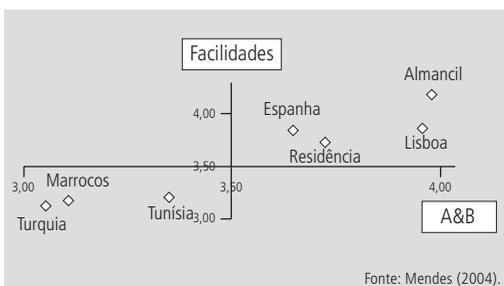


Figura 3 | Mapa perceptual alimentação e bebidas/facilidades, por áreas destino.

Almancil e Lisboa surgem numa posição de vantagem competitiva nos aspectos relacionados com a “alimentação e bebidas” e com os apoios disponíveis aos golfeiros. De acordo com a percepção dos golfeiros que utilizaram os campos da área de Almancil, a qualidade das “facilidades” apresentadas pelos destinos Espanha, País de Residência, Lisboa são equiparáveis, destacando-se Almancil com uma vantagem sobre as outras áreas destino. Por outro lado, observa-se um grupo distinto de destinos, Turquia, Marrocos e Tunísia, que apresentam resultados menos positivos na percepção destes atributos. Este resultado parece relevante, tendo em conta o estudo de Petrick e Backman (2002) sobre as dificuldades da gestão de um destino de golfe na retenção dos golfeiros, em que os produtos e serviços oferecidos constituem factores cruciais para a fidelização do consumidor, onde a concorrência e a competitividade das áreas destino de golfe é mais intensa.

Outros dois atributos golfográficos (Petrick, 1999), reconhecidos como essenciais, são a “hospitalidade” e a “acessibilidade”. Como qualquer turista, o golfeista gosta de ser bem recebido na área destino. É muito exigente relativamente ao serviço prestado na recepção de golfe do *club house*. Ele exige o serviço de *check-in* o mais rápido possível, pois o que deseja é iniciar o jogo assim que chega ao empreendimento de golfe (figura 4).

Relacionado com esta exigência surge, também, o tempo que é despendido para chegar à área/campo de golfe. Petrick e Backman (2002) consideram que da combinação dos factores tempo, custos da procura, comodidade e imagem do destino, com o valor monetário pago, surge o valor percebido pelo consumidor de um bem ou de um serviço.

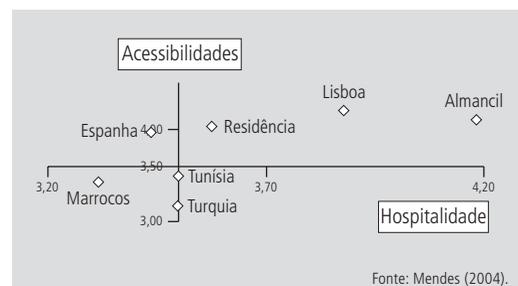


Figura 4 | Mapa perceptual hospitalidade/acessibilidades, por áreas destino.

A figura 4 aponta para uma clara vantagem dos destinos Lisboa e Almancil, nos atributos “hospitalidade” e “acessibilidades”. A localização dos empreendimentos nas proximidades do aeroporto, que reduz fortemente o tempo de ligação entre as zonas emissoras do turismo de golfe e os campos, e a proliferação de voos com tarifas reduzidas (*Low Cost*) poderão justificar este posicionamento. Para os golfistas inquiridos, é tão fácil aceder aos campos de golfe de Almancil e de Lisboa como aos empreendimentos similares localizados nas suas áreas de residência.

O destino menos acessível é a Turquia, seguida por Marrocos e Tunísia, o que se enquadra no estágio de destinos emergentes ainda com reduzidas infra-estruturas e acessibilidades.

O atributo “hospitalidade”, em Lisboa e em Almancil, é colocado numa posição de evidente vantagem competitiva, motivando o golfista a jogar mais vezes nos campos e a repetir a estada nestas áreas destino. De realçar a posição de Espanha, situada num plano inferior ao da Tunísia e Turquia, nos aspectos relacionados com o acolhimento.

#### 4.2. Avaliação da Competitividade

O somatório dos valores percebidos de cada atributo, nos diferentes destinos analisados, permite determinar o *ranking* do posicionamento competitivo de cada destino. Com a atribuição da pontuação de acordo com as figuras anteriores, foi obtida a seguinte classificação das áreas destino de golfe (quadro 2).

O somatório do valor percebido para cada destino permite identificar quatro grupos de destinos de golfe. O primeiro, constituído por Almancil e costa de Lisboa, que surgem numa posição de igual vantagem competitiva.

Um segundo grupo é composto pelo País de Residência e por Espanha, que registam uma posição de relativa desvantagem competitiva. O terceiro grupo sublinha a posição da Tunísia, principalmente pela componente “preço” que foi valorizada pelos golfistas inquiridos. Finalmente, Marrocos e Turquia surgem numa posição de igual vantagem, a mais reduzida de todas as áreas destino avaliadas.

#### 5. Conclusões

Almancil é percebida como uma área destino de golfe possuidora dum conjunto de atributos que lhe conferem uma qualidade e um bom grau de competitividade. Surge, assim, 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. Nestes espaços, 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. No entanto, no que se

Quadro 2 | Competitividade das áreas destino

	País de Residência	Espanha	Marrocos	Tunísia	Turquia	Almancil	Costa de Lisboa
<i>UpKeep</i>	3,8	3,9	2,9	3,1	2,9	4,2	3,5
<i>Layout</i>	3,8	3,7	3,3	3,4	3,1	3,9	3,8
Preço	3,4	3,1	3,3	3,4	3,3	3,0	3,2
Qualidade	3,9	3,7	3,0	3,6	3,1	4,3	3,9
Alimentação e Bebidas	3,7	3,6	3,1	3,4	3,1	4,0	4,0
Facilidades	3,7	3,8	3,2	3,2	3,1	4,2	3,9
Hospitalidade	3,6	3,4	3,3	3,5	3,5	4,2	3,9
Acessibilidades	4,0	4,0	3,4	3,5	3,2	4,1	4,2
Total	<b>29,8</b>	<b>29,3</b>	<b>25,5</b>	<b>27,0</b>	<b>25,3</b>	<b>32,0</b>	<b>30,3</b>

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.

Este trabalho inicia uma linha de investigação que, naturalmente, apresenta algumas limitações, as quais poderão nortear análises futuras. A principal prende-se com o espectro de realização dos inquéritos. Um trabalho futuro deveria estender o âmbito de realização dos inquéritos a todos os destinos em análise. Por outro lado, este estudo apenas reflecte as percepções dos jogadores, não englobando a avaliação do posicionamento competitivo pelo lado da oferta, abordagem que poderá ser desenvolvida em trabalhos futuros.

Apesar das limitações, espera-se que este trabalho tenha contribuído para a compreensão do posicionamento do golfe na freguesia de Almancil, Loulé (Algarve), face às áreas destino concorrentes, na perspectiva dos utilizadores dos campos.

## Bibliografia

- Borg, I., e Groenen, P., 1997, *Modern Multidimensional Scaling Theory and Applications*, New York, Springer-Verlag.
- Chaturvedi, A., e Carroll, J., 2001, *Differentiation due to Quantitative and Qualitative Perceptions of products: Application of a Hybrid Model Incorporating Overlapping Clustering and Multidimensional Scaling Structure*, [http://www.dimacs.rutgers.edu/SpecialYears/2001\_Data/Algorithms/carcha02.doc], (Site accessed 17 June 2003).
- Devasagayam, P., 1998, *Use of Multidimensional Perceptual Maps in Determination of Service Quality*, [http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/MMA/98mma177.htm], (Site accessed 28 September 2003).
- Dolnicar, S., Grabler, K., e Mazanec, J., 1998, *A Tale of Three Cities: Perceptual Charting for Analysing Destination Images*, [http://citeseer.nj.nec.com/cache/papers/cs/1113/http://zSzzSzwwww.wu-wien.ac.atzSzamzSzhreecit.pdf/dolnicar98tale.pdf], (Site accessed 30 April 2004).
- Driscoll, A., Lawson, R., e Niven, B., 1994, Measuring Tourist Destination's Perceptions, *Annals of Tourism Research*, Vol. 21(3), pp. 499-511.
- Fajnzylber, F., 1988, International competitiveness: Agreed goal, hard task, *CEPAL Review*, Vol. 36, pp. 7-23.
- Gartner, W., 1989, Tourism image: Attribute measurement of state tourism products using multidimensional techniques, *Journal of Travel Research*, Vol. 28(2), pp. 16-20.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., e Black, W., 1998, *Multivariate Data Analysis with Readings*, 3.ª Edição, New York, Macmillan Publishing.
- Henry, G., 1995, Graphing Data Techniques for Display and Analysis, *Social Research Methods Series*, Vol. 36, pp. 18-36.
- Luckett, M., Ganesh, J., e Gillett, P., 1999, Quantitative Tools in Tourism Research: An Application of Perceptual Maps, in Pizam, A and Mansfeld, J., (eds), *Consumer Behavior in Travel and Tourism - Chapter 15*, Nova York, Haworth Hospitality Binghamton.
- 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.
- 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*, Vol. 9(1), pp. 5-30.
- Newall, J., 1992, The Challenge of Competitiveness, *Business Quarterly*, Vol. 56, pp. 94-100.
- Petrick, J., 1999, *An Examination of the Relationship between Golf Travelers' Satisfaction, Perceived Value and Loyalty and Their Intentions to Revisit*, PhD thesis, Clemson.
- Petrick, J., e Backman, S., 2002, An Examination of the Construct of Perceived Value for the Prediction of Golf Traveler's Intentions to Revisit, *Journal of Travel Research*, Vol. 41, pp. 38-45.
- Ritchie, J., 1975, On the derivation of leisure activity types – A perceptual mapping approach, *Journal of Leisure Research*, Vol.7, pp. 2.
- Ritchie, J., e Crouch, G., 2000, The competitive destination: A sustainability perspective, *Tourism Management*, Vol. 21(1), pp. 1-7.
- Ryan, M., Henley, N., e Soutar, G., 1998, *Gender Differences in Tourism Destination Choice: Implications for Tourism Marketers*, [http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/Cd\_rom/Ryan218.pdf] (Site accessed 7 September 2003).
- Scott, B., e Lodge, G., 1985, *U. S. Competitiveness in the World Economy*, Boston, Harvard Business School Press.
- Steenkamp, J., Trijp, H., e Berge, J., 1994, Perceptual Mapping Based on Idiosyncratic Sets of Attributes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, pp. 15-27.
- Uysal, M., Chen, J., e Williams, D., 2000, Increasing State Market Share Through a Regional Positioning, *Tourism Management*, Vol. 21(1), pp. 89-96.
- Viegas, M., 2000, Aplicação de Técnicas Estatísticas Multivariadas na Segmentação da Procura Turística do Algarve, in *Aspectos de Dinamismo Regional Algarve, Série Estudos, Parte II* (ed), Faro, CIDER.