

# V Congresso Nacional

Globalização,  
Agricultura e  
Áreas Rurais

**APDEA**

Associação Portuguesa de  
Economia Agrária

4, 5 e 6 de Outubro de 2007  
Vila Real - UTAD

V Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária



**APDEA**

***Globalização, Agricultura e Áreas Rurais***

***CADERNO DE RESUMOS***

Vila Real, 4, 5 e 6 de Outubro, 2007

Organização: APDEA e CETRAD

**O turismo no espaço rural como eixo estratégico de desenvolvimento local:  
o caso de Almeida**

Fonseca, Fernando P. <sup>1</sup>; Ramos, Rui A. R. <sup>2</sup>

(1) ffonseka@gmail.com; (2) rui.ramos@civil.uminho.pt

Departamento de Engenharia Civil da Universidade do Minho, Campus de Gualtar,  
4710-057 Braga  
Tel. 253604720

O desenvolvimento de territórios rurais, inseridos em regiões periféricas, no contexto de um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, passa por duas condições. Pela não sujeição do processo de desenvolvimento à exclusiva produção de riqueza, e pela adopção de uma nova filosofia de planeamento, que dê prioridade à capacidade de mobilizar e de gerir as potencialidades e os recursos locais. Assim, os espaços rurais deparam-se com os desafios resultantes da reestruturação das actividades económicas tradicionais (agricultura e agro-pecuária) e das novas exigências ditadas pelo mercado e pela Política Agrícola Comum. Enquanto alguns conseguiram adaptar-se à nova realidade, outros, condicionados pela localização e pela falta de atractivos, assistem ao declínio/envelhecimento populacional, ao empobrecimento económico e cultural. As actuais políticas de desenvolvimento centram-se na rentabilização dos recursos locais, no estímulo à inovação, na cooperação inter-institucional, e na diversificação das actividades. Deste modo, os territórios devem posicionar os seus *produtos* de excelência, distintivos, num mercado global (standardizado), numa estratégia de actuação horizontal e ascendente, capaz de envolver os vários actores locais e baseada na exploração do potencial endógeno. Assim, o turismo no espaço rural poderá ser considerado, em muitos casos, um sector-chave para reabilitar estes territórios.

A necessidade de adoptar um processo desta natureza para potenciar o desenvolvimento foi o principal motivo de um estudo de caso efectuado em Almeida, espaço rural periférico português. Para o efeito, realizou-se um diagnóstico às potencialidades/debilidades de Almeida, ao qual foi agregada informação proveniente de entrevistas com alguns actores locais. Dois dos eixos estratégicos de desenvolvimento identificados relacionam-se com o turismo no espaço rural. Com a proposta do plano procura-se potenciar o desenvolvimento do turismo e superar alguns obstáculos que têm inibido o crescimento do sector. Assim, o turismo no espaço rural surge como vector estratégico de desenvolvimento, apoiado no valioso património cultural, sobretudo na vertente do património da arquitectura militar, mas onde há um conjunto de outros produtos que, pela sua qualidade, podem complementar a oferta: o artesanato, os produtos locais, a natureza e o termalismo. Porém, detectaram-se várias debilidades que inibem a afirmação do sector, a desorganização da oferta, a descoordenação entre os actores, a desarticulação regional e transfronteiriça e a falta de promoção. Com a proposta de um plano estratégico de marketing territorial lançam-se as bases para corrigir estes problemas, conferir uma maior afirmação às potencialidades turísticas de Almeida e, assim, estimular o desenvolvimento do concelho.

**Palavras-chave:** Almeida, Turismo no Espaço Rural, Marketing Territorial, Planeamento Estratégico.

## **O turismo como factor de desenvolvimento de territórios rurais: O caso de Almeida**

Fonseca, Fernando P. <sup>1</sup>; Ramos, Rui A.R. <sup>2</sup>  
(1) ffonseka@gmail.com; (2) rui.ramos@civil.uminho.pt  
Departamento de Engenharia Civil – Universidade do Minho  
Campus de Gualtar,  
4710-057 Braga

### **Resumo**

O desenvolvimento de territórios rurais, inseridos em regiões periféricas, no contexto de um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, passa pela adopção de uma nova filosofia de planeamento, que dê prioridade à capacidade de mobilizar e de gerir as potencialidades e os recursos locais. É fundamental que os territórios saibam posicionar os seus recursos numa estratégia de actuação horizontal, capaz de envolver os vários actores locais, e ascendente, baseada na afirmação do potencial endógeno. Quanto mais hábil for a gestão e quanto mais distintivos forem os recursos, maiores serão as probabilidades de os espaços rurais inverterem as trajectórias regressivas e se emanciparem. Alguns dos recursos dos espaços rurais apresentam elevado interesse do ponto de vista de procuras turísticas emergentes, pelo que o turismo representa uma oportunidade para promover o desenvolvimento sustentado desses espaços.

A necessidade de desencadear dinâmicas internas que estimulem o desenvolvimento foi o principal motivo de um estudo de caso efectuado em Almeida, espaço rural paradigmático do Interior de Portugal, que alberga elevado potencial turístico. Para o efeito, realizou-se um diagnóstico às potencialidades/debilidades de Almeida, ao qual foi agregada informação proveniente de entrevistas, realizadas a actores locais e regionais. Foi possível concluir que o turismo é um vector estratégico para o desenvolvimento de Almeida, assente no seu valioso património cultural e num conjunto de recursos complementares. Porém, detectaram-se várias debilidades que têm impedido uma maior internalização de benefícios no território provenientes do turismo. Com a proposta de um plano estratégico de marketing territorial pretende-se lançar as bases para corrigir estes problemas, conferir uma maior afirmação às potencialidades turísticas de Almeida e, assim, estimular o desenvolvimento do concelho.

**Palavras-chave:** Almeida, Turismo, Marketing Territorial, Planeamento Estratégico.

### **1. Introdução**

As tendências regressivas que se detectam em diversos espaços rurais, sobretudo nas áreas periféricas (como no Interior de Portugal), têm suscitado uma preocupação crescente por parte de diversas entidades na busca de acções que contrariem ou, pelo menos, atenuem os efeitos nefastos do êxodo rural e do envelhecimento demográfico. Desde os incentivos de âmbito local para a fixação de população jovem, passando pelo reforço de investimentos públicos, pela promoção de planos correctores das assimetrias regionais, até algumas iniciativas comunitárias, há um largo espectro de medidas que procuram solucionar os problemas dos espaços rurais. Apesar de persistirem traços comuns em muitos deles, as

políticas de desenvolvimento sustentam a especificidade de cada caso e a adopção de modelos inovadores, necessários para rentabilizar o potencial endógeno e mobilizar os agentes locais.

O turismo vem-se assumido como um dos sectores com maior capacidade para rentabilizar os recursos locais, recuperar o património cultural e natural, revitalizar actividades que lhe são tributárias, como a produção agro-alimentar ou o artesanato e, assim, dinamizar o tecido económico rural. Quanto mais valioso for o património, os recursos e a capacidade das comunidades locais em aproveitá-los e promovê-los, tanto maior poderá ser a endogeneização de receitas provenientes do turismo para um território.

A adopção de um processo de planeamento estratégico de marketing poderá ser fundamental para lançar um processo de desenvolvimento mais sustentado e alicerçado na rentabilização das potencialidades locais. Ao definir um projecto de desenvolvimento para o futuro, este processo apela à participação das entidades locais na formatação das estratégias, concentra esforços nos domínios prioritários, procura potenciar os pontos fortes e mitigar as debilidades e projecta no exterior os seus recursos. Assim, o planeamento estratégico de marketing estimula a capacidade competitiva e atractiva de um território.

Foi norteado por estes princípios que FONSECA (2006) apresentou um modelo de desenvolvimento alternativo para Almeida, de que esta comunicação sintetiza algumas ideias. A partir do diagnóstico territorial e de um conjunto de entrevistas a entidades locais/regionais, procurou-se detectar as principais potencialidades/debilidades que se colocam ao desenvolvimento de Almeida e definir um conjunto de objectivos e de acções que sejam indutoras da mudança. Houve um amplo consenso relativamente ao papel que o turismo poderá desempenhar na reabilitação e dinamização económica de Almeida, mas também emergiram vários entraves que têm impedido a afirmação do sector. Assim, a proposta de um plano estratégico de marketing pretende mitigar as dificuldades e incutir um rumo de desenvolvimento integrado e sustentado para Almeida, procurando em particular que a rentabilização do potencial turístico seja capaz de reanimar a economia local.

## **2. Políticas contrastadas de desenvolvimento regional**

Não constitui preocupação central do presente trabalho analisar o conceito de *desenvolvimento*, nem efectuar uma retrospectiva detalhada aos modelos de desenvolvimento implementados no passado. Sem embargo, para enquadrar melhor a área temática em foco, importa explorar as principais linhas por que se orientam as actuais políticas de desenvolvimento territorial.

Fundamentalmente, apontam-se dois modelos de desenvolvimento divergentes, habitualmente apelidados de *Funcionalista* e de *Territorialista* (RITA e MERGULHÃO, 1997).

O primeiro encontra as suas raízes no período de crescimento económico do pós-guerra, na capacidade interventora e reguladora do Estado. Admite que o desenvolvimento é sustentado pelo crescimento económico e pela produção de riqueza, que surte um efeito de arrastamento sobre as demais regiões, estimulando também o seu desenvolvimento. A falência destes argumentos principiou na década de 70, motivada pela desaceleração do crescimento económico, pela crise fiscal do Estado-Providência e com a crescente internacionalização económica (globalização).

No domínio do conceito de desenvolvimento regional e local, o modelo Funcionalista imprimiu fenómenos perversos de crescimento. A concentração de investimentos ao longo de décadas em áreas geograficamente atractivas e com melhores factores de localização originou graves assimetrias regionais. Particularmente penalizadas por este modelo foram as áreas rurais periféricas, muito por culpa da sua própria localização espacial e especificidades que não convidam ao investimento externo. Daí as numerosas e diversificadas acções e planos de desenvolvimento regional (nacionais e comunitários) que visam contrariar os efeitos negativos surtidos por aquele modelo.

A tónica do modelo Territorialista centra-se num melhor aproveitamento dos recursos locais e num maior apoio ao voluntarismo, isto é, preconiza o desenvolvimento com base nas potencialidades do território, numa perspectiva ascendente. As políticas de base territorial pressupõem que não existem soluções uniformes para a resolução dos problemas do desenvolvimento, uma vez que dependem do reconhecimento da realidade de cada caso e da capacidade dos agentes locais superarem essas dificuldades. Pugna por um conceito de desenvolvimento endógeno e sustentado, apoiado no envolvimento dos actores locais mais influentes (poderes públicos, associações empresariais, instituições de ensino, etc.), de modo a que, concertadamente, todos contribuam para o desenvolvimento local, mediante parcerias e técnicas de parceria. Isto exige figurinos inovadores de planeamento territorial e de cooperação público-privado, aspectos nem sempre fáceis de atingir, sobretudo em Estados com falta de tradição nesse relacionamento.

Num mercado globalizado, a valorização das especificidades locais é uma tendência que se vem cimentando, fenómeno a que FERMISSON (2001) chama de “pós-globalização”. Nesse esforço, para além de ser essencial o relacionamento horizontal entre os actores locais no aproveitamento dos recursos, a articulação vertical com outras entidades não deve ser descurada, essencialmente por parte de territórios com baixo potencial endógeno (como as áreas rurais debilitadas). É, aliás, neste contexto que se inserem as actuais políticas de desenvolvimento regional, que procuram promover a cooperação e a solidariedade intra e inter-regional, como meio de colmatar os desiguais níveis de desenvolvimento.

### 3. O planeamento estratégico de marketing: um processo de base territorial

Referiu-se que o modelo *Territorialista* apela ao surgimento de novos figurinos e à reformulação da actividade de planeamento e a novas formas de relacionamento entre as entidades territoriais. Assim, a natureza do planeamento estratégico de marketing reveste-se de características que se enquadram na perfeição no modelo *Territorialista*, o que legitima a sua utilização em processos de desenvolvimento que se pretendem cada vez mais sustentados e suportados pelas características endógenas dos territórios.

Um plano estratégico não consiste num “plano” no sentido convencional e cartesiano do termo. Fundamentalmente, é um processo de gestão territorial, que define um grande desígnio de desenvolvimento para um período de médio/longo prazo, assente num conjunto de eixos estratégicos, partilhados pelos actores locais mais influentes. O plano não termina com a formulação, porque a sua implementação é ainda mais determinante, fase em que se avaliam os resultados e se monitoriza a evolução da realidade. É um processo em permanente avaliação, facto que leva LOURENÇO (2003) a classificar o planeamento estratégico como um “plano-processo”, enquanto FERREIRA (2005) refere que alguns autores sugerem a utilização dos termos *management* ou *planification*, para substituir a designação de “planeamento”, por este conceito ser demasiado redutor das suas virtudes.

A integração de técnicas de marketing num processo de planeamento estratégico apresenta diversas vantagens. O marketing é igualmente uma ferramenta de gestão, que tem como uma das prioridades “auxiliar o planeamento estratégico na constituição de uma imagem eficaz da cidade ou região, de modo a que se torne mais apelativa para os alvos pretendidos” (NUNES, 1999). No domínio territorial, os produtos não são colocados junto dos consumidores, mas estes é que se deslocam em busca dos seus atractivos. Por outro lado, num mercado globalizado e competitivo, assiste-se a uma acesa concorrência inter-territorial pela captação de recursos susceptíveis de despoletar/alimentar o desenvolvimento. Neste quadro, o papel do marketing consiste em projectar, através dos meios mais adequados, uma imagem persuasora e inovadora dos recursos locais. À retaguarda da promoção, há o trabalho de estudo de mercado e de análise dos recursos territoriais, pelo que o papel do marketing vai muito além da simples promoção.

De uma forma sintética, a conectividade entre o planeamento estratégico de marketing e o modelo *Territorialista* resume-se nas alíneas seguintes:

a) Ambos os processos radicam na potenciação e na racionalização dos recursos internos de um território. O desenvolvimento depende não apenas da existência de factores de localização favoráveis, mas também da vontade, da habilidade, da energia e da capacidade de inovação das entidades locais, como argumentam KOTLER *et al.* (1994);

b) Estes processos pugnam por um desenvolvimento globalizante, inspirado na capacidade de mobilização e de cooperação entre as entidades locais, definindo um rumo de desenvolvimento de médio/ longo prazo;

c) A participação e o compromisso por parte das principais entidades implicadas na gestão territorial e no processo de desenvolvimento é também uma premissa comum. As estratégias não devem ser delineadas à revelia dos diversos actores, que têm um papel interveniente e activo, pois só assim se podem alcançar sinergias e garantias acrescidas de execução das acções propostas;

d) A rentabilização dos recursos internos só é possível se houver um bom conhecimento das especificidades territoriais. A definição de um projecto verdadeiramente sustentado implica um conhecimento das potencialidades e das tendências locais e supra-locais. No planeamento estratégico este diagnóstico é geralmente desenvolvido através de uma análise SWOT;

e) A necessidade de novos modelos de *governance* e de articulação público-privado é uma característica comum aos dois modelos, mas que, na prática, encontra diversas resistências. Colide com a cultura dirigista dos órgãos públicos, com a falta de tradição neste tipo de relacionamento e com a ausência de um quadro jurídico. São estes motivos que levam FERRÃO (2000) a caracterizar os planos estratégicos do dealbar do século como inovadores instrumentos de governabilidade, dotados de uma visão sistémica do território.

#### **4. O turismo, um factor de desenvolvimento dos espaços rurais**

As políticas de desenvolvimento dos espaços rurais ocupam hoje um lugar cimeiro nas preocupações de várias entidades. Como refere BARROS (2003), depois da anunciada *morte* do mundo rural, os últimos anos trouxeram um novo alento, com a redefinição de medidas e de perspectivas de desenvolvimento para estes territórios. De um modo geral, têm-se imposto princípios que pugnam pela diversificação da economia rural e pela valorização dos seus recursos. Os espaços rurais estão cada vez mais a ser vistos como espaços multifuncionais que, a par das actividades tradicionais (agricultura, pecuária e silvicultura), podem desempenhar outras funções ambientais e territoriais através da oferta de outros bens ou serviços. Muitos destes recursos apresentam potencial turístico, isto é, os espaços rurais albergam atractivos capazes de motivar a deslocação de pessoas por motivos de recreio ou de lazer. Esses recursos incluem um conjunto de elementos naturais, culturais (materiais e imateriais) e paisagísticos que são cada vez mais valorizados no âmbito da diversidade da oferta turística, tais como: ambiente, ecologia, fauna, flora, fontes termiais, paisagem (natureza); e monumentos, edifícios, artesanato, produtos locais, gastronomia, modos de vida, história, tradições, feiras, folclore (cultura).



O perfil do turista que procura estes recursos é claramente distinto daquele que busca modalidades mais massificadas do tipo “sol e praia”. O incremento da oferta turística nos espaços rurais e da procura dos seus recursos deve-se à busca de destinos menos concorridos, de forma a tornar as práticas turísticas mais individualizadas. Como refere HENRIQUES (2003), esta procura inscreve-se no “turismo pós-fordista”, que reflecte uma tentativa dos turistas se afastarem do *déjà vu* e seguirem a solicitação da novidade.

HUMMELBRUNNER (1993), HENRIQUES (2003) e MENEZES (2000) traçam o perfil do turista que persegue os atractivos dos espaços rurais. Sucintamente, é um mercado constituído por estratos socio-profissionais de classe média/alta, com bons níveis de formação académica. Manifesta interesse pela preservação patrimonial e ambiental, pela valorização dos produtos genuínos, como a gastronomia tradicional e o artesanato e pela prática de actividades de contacto com a natureza (jovens). É um público maioritariamente urbano, que concebe os espaços rurais como símbolos de qualidade de vida (despoluição, quietude, saúde) e de identidade (tradições ancestrais, usos e costumes culturais).

Desde que os espaços rurais tenham recursos de qualidade e saibam rentabilizá-los, o turismo é uma actividade que pode contribuir para a revitalização das economias locais, para a diversificação de actividades que lhe são tributárias e para a criação e qualificação de emprego. A montante implica um conjunto de medidas positivas associadas à preservação e qualificação dos recursos culturais ou naturais, que vão desde o ordenamento do território, à revitalização de actividades, à recuperação do edificado e das tradições culturais, etc.. Estas razões mostram a importância que o turismo pode ter na revitalização das economias rurais.

## **5. Constrangimentos ao desenvolvimento promovido pelo turismo em áreas rurais**

O turismo é frequentemente apontado como motor de desenvolvimento regional e local embora, por vezes, tal discurso seja feito à revelia da sua natureza e das próprias potencialidades das áreas rurais. CRISTÓVÃO (1999) fala numa espécie de “canonização” desta actividade como meio de mitigar as tendências negativas dos espaços rurais. Contudo, a atracção turística obedece a uma série de requisitos que nem todos os territórios rurais cumprem. Na verdade, o produto turístico rural tem vindo a perder a imagem de “turismo barato” que detinha, para se colocar numa oferta dirigida à classe média/alta, a tal ponto de alguns autores falarem da elitização dessa oferta.

Por conseguinte, há um conjunto de predicados sem os quais um espaço rural não pode aspirar a desenvolver-se com base no turismo. Em primeiro lugar, a qualidade que é um factor exigido por este segmento e é sinónimo de distinção. Qualidade dos equipamentos e dos serviços oferecidos, mas também numa óptica transversal aos restantes recursos. Depois, a identidade e a dinamização dos recursos. Os espaços rurais dotados de

elementos de relevante interesse cultural, histórico ou natural, logram vantagem na captação de turistas. Em terceiro lugar, no quadro de uma acesa competitividade, importa promover e divulgar de uma forma competente, eficaz e inovadora os recursos junto dos potenciais alvos, o que requer uma adequada articulação entre os agentes locais e o recurso a uma perspectiva profissional de marketing.

Para além destes, outros factores menos influentes podem pesar na consolidação do turismo nestes espaços rurais, como a acessibilidade e o afastamento aos centros urbanos. Como muitos dos espaços rurais não reúnem estas condições, o turismo não consegue impor-se na revitalização das economias locais. Para além de corresponder a um segmento do mercado ainda pouco expressivo, muitos dos espaços rurais que defendem o turismo como quase a última oportunidade para reabilitar as suas economias, enfrentam múltiplas dificuldades: o isolamento; a população envelhecida e com reduzida formação e iniciativa; a falta de recursos humanos e financeiros; a ausência de recursos distintivos e mobilizadores; o desordenamento territorial; nalguns casos, a degradação ambiental. Estes espaços rurais terão indubitavelmente problemas acrescidos para se posicionarem no mercado e o seu futuro poderá não ser tão auspicioso como se procura proclamar. Noutros casos, existe potencial cultural e natural, mas faltam as estratégias integradas e sustentadas. É nestes casos que se torna pertinente a adopção de modelos inovadores que permitam rentabilizar os recursos com potencial e robustecer o posicionamento do território no mercado turístico.

## **6. O turismo como eixo estratégico de desenvolvimento de Almeida**

Espaço rural periférico, Almeida é um concelho da Beira Interior Norte (BIN), no distrito da Guarda. Confina com a província Espanhola de Salamanca, a Leste, e com os municípios de Figueira de Castelo Rodrigo (a Norte), Pinhel e Guarda (a Oeste) e Sabugal (a Sul).

A análise de alguns dados estatísticos é esclarecedora quanto ao carácter regressivo e ao rumo indesejado que Almeida vem trilhando. De acordo com o último Censo (INE, 2002), a densidade populacional do concelho cifrava-se em apenas 16,7 hab/Km<sup>2</sup>, a população residente decresceu 19,2% no período compreendido entre 1991/2001, a taxa de crescimento natural registava o valor de -7,1‰, o grupo etário dos idosos ( $\geq 65$  anos) mais que duplicava o dos jovens ( $\leq 14$  anos). Em 2001, a população do concelho era cerca de metade da residente há quatro décadas atrás. A carência de oportunidades de emprego, a falta de certos equipamentos e serviços, o afastamento ao litoral, entre outros condicionalismos causados por décadas de políticas de desenvolvimento regional erradas, para além da própria posição fronteiriça, emergem como problemas estruturais. Resignadas, as entidades locais têm revelado uma enorme dificuldade em inverter esta tendência, também ela motivadora de inércia no tocante a investimentos.

A incapacidade manifestada pelos processos de desenvolvimento e de planeamento vigentes (Plano Director Municipal) em dar uma resposta eficaz a estes problemas, faz apelo à adopção de novos modelos, onde o planeamento estratégico de marketing poderá ter um papel importante enquanto instrumento mobilizador e integrador dos recursos locais.

### **6.1 Síntese do processo de planeamento estratégico de marketing para Almeida**

A realização de um diagnóstico multi-sectorial constituiu o ponto de partida do trabalho. A obtenção de informação passou por duas fases. Na primeira, reuniu-se informação qualitativa e quantitativa sobre Almeida, mediante uma incidência interna e outra para se conhecer os seus factores de desenvolvimento e as dinâmicas nos territórios vizinhos. Os vectores de análise do diagnóstico inspiraram-se nas recomendações de GÜELL (2000). Numa segunda etapa, dando cumprimento à lógica do planeamento participado, as principais conclusões do diagnóstico foram confrontadas com um conjunto de actores locais e regionais<sup>1</sup>, através de entrevista, com o objectivo de enriquecer o diagnóstico, corrigir lacunas e, paralelamente, conhecer a actuação e a posição de cada um deles face às temáticas em estudo. As entrevistas foram realizadas presencialmente (excepção feita a dois actores regionais), mediante um modelo de questões fechado. No processo de selecção dos actores foi tido em conta o seu papel na dinamização socio-económica e cultural do concelho. A inclusão de actores regionais justificou-se porque, para além de promoverem acções com incidência local, já foram parceiros de outros órgãos locais, nomeadamente da Câmara Municipal de Almeida na prossecução de projectos.

O diagnóstico final resultou, assim, de um doseamento entre trabalho técnico e debate participativo, tendo sido efectuado para cada um dos vectores de análise referidos, uma síntese das principais forças e fraquezas (nível interno) e das oportunidades e ameaças (nível externo). O turismo destaca-se como o elemento de charneira para dinamizar o desenvolvimento do concelho, tendo sido esta uma das conclusões do pré-diagnóstico, a qual foi corroborada e aprofundada pelos actores entrevistados.

Centrando-se o teor da comunicação no papel que o turismo poderá exercer no desenvolvimento de Almeida apresentam-se, no Quadro 1, as principais conclusões relativas apenas a este sector, no formato de uma *análise SWOT cruzada*, onde os pontos fortes e fracos de origem interna e externa estão combinados (a análise aos demais sectores pode ser consultada em FONSECA, 2006). Ao contrário da análise SWOT habitual, tal como defendem FONSECA e RAMOS (2006), o cruzamento de informação revela-se

---

<sup>1</sup> Os actores seleccionados foram os seguintes: a nível local, a Câmara Municipal de Almeida, a Junta de Freguesia de Almeida, a Junta de Freguesia de Vilar Formoso, a Associação Comercial e Industrial de Almeida, a Associação dos Amigos de Almeida, o Centro de Acolhimento e Integração Social de Vilar Formoso e alguns empresários locais; a nível regional, o Núcleo Empresarial da Região da Guarda, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, a Região de Turismo da Serra da Estrela, a Associação de Desenvolvimento da Raia Histórica e a Comunidade Urbana das Beiras (estes dois últimos actores, porém, não se mostraram receptivos para a realização da entrevista).

mais expedito para descobrir vectores de desenvolvimento e carências, até porque um território interage simultaneamente com dinâmicas internas e externas.

### **Quadro 1 – Sector do turismo de Almeida - Análise SWOT cruzada**

<b>Vantagens competitivas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade do centro histórico de Almeida, classificado como Monumento Nacional.</li><li>• Existência de diversos elementos arquitectónicos classificados como Monumento Nacional e Imóvel de Interesse Público no concelho (Almeida, Castelo Mendo, Castelo Bom, etc.).</li><li>• Existência de duas Aldeias Históricas no concelho (Almeida e Castelo Mendo), sendo Almeida a sede da Rede das Aldeias Históricas de Portugal, sede da Rota dos Castelos e Fortalezas e Centro da História Militar.</li><li>• Almeida constitui uma das três praças-fortes existentes em Portugal, sendo a que está menos adulterada a nível nacional e até internacional.</li><li>• Qualidade ambiental, ausência de focos de poluição e boa diversidade cinegética.</li><li>• Boa acessibilidade externa rodó-ferroviária em relação aos centros urbanos do litoral e a Espanha, atenuando os efeitos da interioridade.</li></ul>
<b>Capacidades de defesa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovação de projectos que reforçarão a rede de equipamentos turísticos: Museu da História Militar Portuguesa, novo balneário termal, possibilidade de nova unidade hoteleira de qualidade.</li><li>• Maior capacidade hoteleira no âmbito da BIN (com excepção da Guarda), susceptível de absorver um maior caudal de turistas.</li></ul>
<b>Necessidades de reorientação</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso, relativamente à captação/distribuição de turistas.</li><li>• Organização da oferta turística e implementação de uma perspectiva de marketing, que debele a falta de visibilidade de Almeida no exterior da BIN.</li><li>• Recuperação do património cultural, caso da muralha, que está degradada e subaproveitada.</li><li>• Aprofundamento da integração turística à escala regional e transfronteiriça.</li><li>• Desordenamento e descaracterização da malha urbana em localidades com interesse turístico.</li></ul>
<b>Vulnerabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tutela, por parte da Administração Central, dos elementos patrimoniais classificados a nível nacional, que dificulta a recuperação/reconversão dos imóveis.</li><li>• Baixo índice de qualidade dos equipamentos/serviços e de animação cultural e urbana.</li><li>• Diminuta visibilidade dos recursos locais no exterior da BIN.</li><li>• Deficit de recursos humanos com formação profissional adequada.</li><li>• Apatia dos agentes locais públicos e privados no tocante à realização de investimentos.</li><li>• Falta de articulação e desconfiança entre os actores locais e entre estes e os regionais/nacionais.</li></ul>

Fonte: Baseado em FONSECA, 2006.

## **6.2 Da visão estratégica à fixação de objectivos e à proposta de acções**

Em termos gerais, o diagnóstico ao turismo revelou um balanço desequilibrado com maior peso para as debilidades, resultante de tendências estruturais provenientes do passado, mas também devido ao subaproveitamento das potencialidades locais. O que se pretende é inverter este rumo, tornando Almeida num espaço mais atractivo para o turismo, qualificando e dinamizando os recursos locais.

Tendo como visão estratégica a potenciação do desenvolvimento de Almeida, com base num aproveitamento mais eficaz dos recursos endógenos, o plano estratégico de marketing

apresenta dois eixos ancorados no turismo. Pretende-se afirmar o potencial de Almeida enquanto *Aldeia Histórica de turismo cultural* e cimentar a posição de Vilar Formoso enquanto *plataforma de recepção e de distribuição de turistas*. A concretização de cada um destes dois eixos desdobra-se num conjunto de objectivos que, por sua vez, radicam numa série de acções. As entrevistas permitiram concluir que todas as entidades consideram o turismo como a actividade mais auspiciosa para o desenvolvimento futuro, tendo em conta o valor e a singularidade dos recursos turísticos. Mesmo ao nível da maioria dos objectivos e acções houve uma clara convergência de opiniões, o que é bem elucidativo do caminho a seguir. Os objectivos e as acções que a seguir se descrevem foram aquelas em torno das quais foi possível agregar consensos e convergências de opiniões.

### **6.2.1 Almeida, Aldeia Histórica de turismo cultural**

Transformar Almeida num destino de referência no domínio do turismo é um eixo estratégico defendido por todos os actores locais e regionais entrevistados, sendo considerado como a “tábua de salvação” da economia local. Existe potencial endógeno, principalmente em termos de património arquitectónico e histórico, mas existem vários obstáculos que têm impedido que o turismo induza um crescimento mais confiante e mobilizador para o desenvolvimento do concelho. Na senda do processo de planeamento estratégico de marketing são apontados três objectivos para colocar Almeida no trilho certo: (i) a necessidade de requalificar o património cultural; (ii) a organização da oferta turística; (iii) a implementação de uma perspectiva profissional de marketing. A conjugação legitimada destes três objectivos parece ser indispensável para que Almeida possa beneficiar de um aumento de quota de mercado e de internalização de receitas a partir do turismo.

A requalificação do património cultural é um objectivo que pretende beneficiar o recurso turístico de excelência de que Almeida dispõe. Este produto pode ser decomposto no domínio material e no imaterial, necessitando ambos de acções de requalificação com maior ou menor intensidade. Na componente material destaca-se o património edificado com interesse turístico (monumentos, edifícios históricos, património religioso, vestígios arqueológicos, etc.), o artesanato, os produtos locais e a gastronomia autóctone; na imaterial assinalam-se as tradições culturais, o folclore, as festas e romarias e a memória histórica dos lugares. A maior parte das propostas recaem sobre a componente material dos recursos culturais, pois a imaterial ainda denota uma boa vitalidade. Os objectivos que reuniram mais consensos relacionam-se com a necessidade de reabilitação física da muralha setecentista e dos seus elementos, *ex libris* de Almeida que necessita de uma intervenção de limpeza e de recuperação. A extensão da muralha (cerca de 2,5Km de perímetro) e a amplitude de algumas intervenções necessárias, como ao nível dos baluartes, condiciona a actuação da autarquia, pelo que se torna necessário o apoio da

Administração Central (que tutela os Monumentos Nacionais). Prioritário também é a recuperação da Aldeia Histórica de Castelo Mendo, em particular das suas muralhas medievais, onde já são claros os sinais de ruína. A preservação urbanística e arquitectónica de Almeida (e de outros aglomerados com interesse) foi também um objectivo defendido, dando seguimento a algumas iniciativas como as intervenções associadas ao Programa das Aldeias Históricas. Além da reabilitação física do património, a reabilitação funcional recolheu consenso alargado. O caso do picadeiro foi um dos mais referidos, porque a oferta de passeios a cavalo não é regular, tendo sido reclamada a reposição dos passeios em charretes, por atraírem muitos turistas. O espaço contíguo às muralhas apresenta também uma baixa dinamização de actividades. O aproveitamento turístico de diversos imóveis notáveis existentes no concelho para a instalação de serviços ligados ao turismo foi outro objectivo que reuniu amplo consenso, exigindo um maior diálogo e concertação entre as diversas entidades, numa perspectiva horizontal (local) e vertical (regional/nacional) e uma adequada promoção dos recursos que seja capaz de captar investimentos.

O artesanato é rico e diversificado, mas enferma do problema do envelhecimento e do risco de desaparecimento de muitas produções ancestrais. Os objectivos centram-se na formação que deve ser dada aos mais novos, por exemplo, com formações para grupos-alvo (como desempregados), na concessão de apoios aos artesãos e no fomento às iniciativas de promoção através de feiras, pontos de venda, etc. A falta de unidades onde possa ser degustada regularmente a excelente gastronomia autóctone e a ausência de locais onde possam ser adquiridos produtos locais/regionais foram dois objectivos delineados e que procuram corrigir duas das lacunas da oferta detectadas no diagnóstico. De facto, estes recursos têm um elevado potencial turístico, sem o qual a atracção se torna mais difícil.

A organização da oferta turística é um objectivo que decorre da falta de uma perspectiva integrada e posicional da oferta, seja em termos dos recursos, seja em termos dos actores ligados ao sector. Importa adoptar uma perspectiva transversal e integrada de todas as actividades que alimentam e qualificam os recursos turísticos, tanto a montante, onde se incluem actividades como a produção de artesanato, de produtos locais ou a preservação do património, como a jusante, onde se inserem actividades como a animação turística, pontos de venda de recursos, serviços turísticos, etc. Esta organização estrutural é fundamental para robustecer e qualificar a oferta turística de Almeida, para que o concelho possa alicerçar o seu desenvolvimento futuro em torno de uma base sólida. A falta desta perspectiva é responsável pelos vários recursos que se procuram posicionar como pivots (termas, natureza, gastronomia, etc.), quando estes recursos devem ser vistos como complementares dos recursos culturais. O deficit de concertação entre os actores locais e, entre estes e os regionais, a ausência de estudos de fundo sobre o mercado turístico de

Almeida e a falta de percursos à escala concelhia constituem exemplos de acções defendidas pelos entrevistados com vista à qualificação da oferta turística de Almeida.

A necessidade de se implementar uma perspectiva de marketing foi uma das conclusões centrais do diagnóstico, tendo sido muito vincada por todos os entrevistados. Há a noção correcta de que o marketing permite captar novos recursos do exterior (turistas, investimentos, moradores, eventos) e também de que a promoção das potencialidades de Almeida estão pouco divulgadas fora da região; mas, concluiu-se que a maior parte dos actores tem uma noção errada do marketing, conotando-o apenas com a *publicitação* e desprezando as vantagens e os inconvenientes das diferentes técnicas existentes (por falta de competências nesta área). Tal como argumentam KOTLER *et al.* (1994), a promoção é um dos aspectos menos importantes em marketing, porque é uma acção que vem na sequência de um vasto trabalho de análise dos recursos locais, de estudos de mercado, de medidas concertadas entre os actores e das técnicas mais eficazes para atingir os públicos-alvo (segmentação do mercado). No cenário actual, as acções de marketing estão centradas nalguns actores (em especial na Câmara Municipal), promovem-se vários recursos desarticuladamente, não há planificação dos resultados obtidos, faltam profissionais qualificados e recorre-se a técnicas inadequadas. A divulgação é promovida pela capacidade de iniciativa de algumas entidades. A implementação de uma perspectiva profissional de marketing, a par da organização da oferta turística são, assim, dois objectivos estruturantes para que se possa corrigir lacunas e tirar mais proveitos das suas potencialidades.

### **6.2.2 Vilar Formoso, plataforma de recepção e de distribuição de turistas**

Este segundo eixo estratégico definido à luz do processo de planeamento estratégico de marketing, pretende tirar partido dos cerca de quatro milhões de pessoas que passam pelo posto fronteiriço, numa lógica de alimentar o fluxo turístico de Almeida (e da região). Por uma das fronteiras terrestres mais movimentadas de Portugal segundo a DGT (2001), Vilar Formoso detém a vantagem sobre Almeida de um enorme caudal de pessoas, parte delas turistas/visitantes, passar por ali. Através de algumas acções articuladas, pretende-se incrementar o número de “paragens” de turistas/visitantes itinerantes em Vilar Formoso, para que daí, partam à descoberta dos recursos de Almeida e da região. São quatro os objectivos estratégicos delineados para que Vilar Formoso passe, então, a ter um papel mais activo na captação de turistas: (i) o aumento integrado das acções de marketing; (ii) a reutilização de equipamentos para fins turísticos; (iii) a requalificação urbanística e comercial da vila; (iv) a instalação de um parque de campismo/caravanismo. Considera-se que a conjugação destes quatro eixos é fulcral para a função de *angariação* de turistas/visitantes

que Vilar Formoso pode fornecer ao restante concelho e região, com os respectivos dividendos nos serviços e unidades comerciais existentes no posto fronteiriço.

O deficit de informação e de divulgação dos recursos do património local e regional em Vilar Formoso foi diagnosticado como uma das grandes pechas que urge superar. Por isso, este objectivo estratégico, legitimado por todos os actores entrevistados, propõe um reforço das acções de marketing no posto fronteiriço, com o intuito de captar turistas e passantes. A instalação de um posto de turismo a tempo inteiro em Vilar Formoso, em instalações condignas foi uma das medidas propostas. Foi ainda defendida a dinamização de eventos no posto fronteiriço de divulgação dos recursos (feiras, exposições de artesanato ou de produtos locais), o aumento de acções promocionais à entrada da fronteira e ainda em território espanhol, o que implica um reforço da integração à escala transfronteiriça na divulgação dos recursos.

Em estreita articulação com o objectivo anterior surge o objectivo de reutilizar alguns imóveis para fins turísticos e revalorizar alguns elementos ligados a aspectos históricos e culturais do concelho. A instalação de um espaço museológico no posto fronteiriço foi uma das acções mais reclamadas, sendo vários os motivos que podia acolher, dedicado à história da raia da linha divisória mais antiga da Europa. O relacionamento histórico entre os dois lados da fronteira e todo o memorial associado até aos factos mais recentes, ocorridos durante a Guerra Civil Espanhola, as passagens “a salto”, o contrabando, o posto por onde entraram milhares de foragidos à guerra pela mão de Aristides Sousa Mendes, a fronteira por onde tantos portugueses rumaram a outros destinos em busca de uma vida melhor, conferem a este território e, em especial, a Vilar Formoso, uma carga cultural e um papel ímpar a nível nacional, que pode ser evocada num espaço museológico. O edifício da Alfândega (devoluto) pela sua traça e características foi apontado como tendo potencial para acolher este equipamento. A própria locomotiva a vapor, outro símbolo de Vilar Formoso, encontra-se muito desenquadrada e subaproveitada do ponto de vista turístico. Todos estes elementos precisam de ser integrados e rentabilizados.

Vilar Formoso tem uma função comercial muito enraizada, resultante da sua posição geográfica junto do principal eixo rodo-ferroviário de ligação à Europa e de um dos mais importantes postos fronteiriços do país. Contudo, a actividade comercial carece de uma imagem inovadora e atractiva e não existe uma especialização (vendem todas um pouco de tudo na ânsia de corresponder a todas as exigências da procura). A qualificação deve abranger não apenas a modernização das unidades comerciais, como também a formação dos recursos humanos, devendo ser extensivas aos serviços de hotelaria e restauração. A requalificação urbanística e arquitectónica deve prosseguir para tornar mais atractiva e acolhedora a vila para os seus residentes e para os turistas/visitantes.



A instalação de um parque de campismo/caravanismo é um objectivo que pretende dotar o concelho deste tipo de equipamento. Justifica-se por o concelho ser uma das principais portas do país e por ser um equipamento inexistente nos concelhos limítrofes. Por razões de proximidade geográfica, este parque deve situar-se em Vilar Formoso, estando direccionado para captar estadias de curta duração (1 dia/noite) de passantes e de turistas itinerantes, com a possibilidade de integrar a rede nacional e internacional.

## **7. Conclusão**

As políticas de desenvolvimento de tipo sectorial, descoordenadas e elaboradas à margem da participação dos cidadãos têm dado provas suficientes de incapacidade para inverter as tendências de empobrecimento de muitos espaços rurais. Pelo contrário, têm agudizado os problemas a tal ponto que a rarefacção e a desvitalização demográfica comprometem seriamente a capacidade empreendedora e de iniciativa.

Com a proposta de um processo de planeamento estratégico de marketing para Almeida sugere-se um modelo inovador, de combate à resignação e ao “fatalismo” dos problemas de desenvolvimento do Interior. Os argumentos favoráveis à implementação do processo são de vária ordem, mas as principais rupturas fundam-se em dois aspectos. Na noção de que os protagonistas do processo de desenvolvimento são os actores locais e as suas organizações, numa óptica de planeamento participado e de um exercício de cidadania mais activo. Com isto pretende-se recolher o contributo, a inovação das entidades mais influentes, de forma a tornar decisões mais legitimadas, sustentadas e com garantias acrescidas de execução. É absolutamente fundamental que haja uma boa capacidade institucional pois, sem ela, a mobilização em torno dos projectos e a negociação com o exterior ficariam comprometidas. O deficit de relacionamento institucional em Almeida foi um dos mais referidos obstáculos ao desenvolvimento local. Cabe à Câmara Municipal, enquanto entidade dotada de melhores meios e de capacidade de mobilização local, liderar todo o processo.

Em segundo lugar, este processo pugna por um desenvolvimento global e sustentado, alicerçado no aproveitamento dos recursos endógenos. É preciso ultrapassar a visão estigmatizada que diversos actores revelaram do território, porque Almeida contabiliza recursos patrimoniais notáveis, cuja preservação e rentabilização sustentada poderão trazer mais-valias para o desenvolvimento futuro do concelho. Os eixos estratégicos definidos concorrem complementarmente para essa finalidade, embora actuando sobre potencialidades diferentes, tendo o turismo como trave mestra. Apesar de emergir como elemento central, não basta dizer que o turismo é a mola que pode despoletar o desenvolvimento de Almeida. Isso por si só não atrai turistas, é preciso agir. Assim, é

proposto um quadro integrado de acções que visam tornar Almeida mais competitiva enquanto destino turístico, procurando uma maior endogeneização de receitas. Porém, o turismo não deve ser considerado como a panaceia que resolverá todos os problemas de desenvolvimento, mas sim como um elemento de charneira que contribuirá para a diversificação de actividades no contexto de um espaço rural e para a valorização dos recursos locais. A especificidade do nicho de mercado interessado no tipo de recursos que Almeida dispõe e a magnitude de algumas acções propostas (mas fundamentais) sugerem que os resultados não sejam visíveis no imediato, mas num horizonte temporal mais alargado. Esse é, aliás, um predicado do planeamento estratégico que, ao assumir-se como um processo sustentado para o futuro, pode ajudar Almeida a “romper as muralhas” que se tem colocado ao seu desenvolvimento.

### **Referências bibliográficas**

- BARROS, Vítor (2003) Desenvolvimento rural – intervenção pública 1996-2002, Terramar, Lisboa.
- CRISTÓVÃO, Artur F. (1999) Ambiente e desenvolvimento de áreas marginais: o caminho tortuoso para uma relação potencialmente frutuosa, Comunicação apresentada no 1º Encontro Galiza-Portugal de Estudos Rurais, 12 e 13 de Novembro, Bragança.
- DGT – DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO (2001) O turismo em 2000, Lisboa.
- FERRISSON, João (2001) Problemas de promoção do desenvolvimento em Portugal: rumo a estratégias territorializadas de base local e regional, in Territórios Alternativos, INESLA, Grândola.
- FERRÃO, João (2000) Planos estratégicos – que contributo, Comunicação da apresentação do Plano Estratégico de Lagos, Fórum Lagos 2020, Lagos.
- FERREIRA, António (2005) Gestão estratégica de cidades e regiões, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- FONSECA, Fernando (2006) O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.
- FONSECA, F.; RAMOS R. (2006) O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: o caso de Almeida, *CD do 12º Congresso da APDR – Recursos Ordenamento Desenvolvimento*, 15 a 17 Setembro. APDR, Coimbra.
- GÜELL, José (2000) Planificación estratégica de ciudades; Editorial Gustavo Gili, Barcelona.
- HENRIQUES, Cláudia (2003) Turismo cidade e cultura, planeamento e gestão sustentável, Edições Sílabo, 1ª edição, Lisboa.
- HUMMELBRUNNER, Richard (1993) Touristic promotion and potentials in peripheral areas, the austrian case, Comunicação apresentada no Seminário sobre Exclusão Social e Turismo Rural, 7 a 9 de Maio, Almeida.
- INE – INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2002) XIV Recenseamento Geral da População, Censo de 2001, Lisboa.
- KOTLER, P., HAIDER, D., REIN, I. (1994) Marketing público – como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, Estados e países, Makron Books, São Paulo.
- LOURENÇO, Júlia (2003) Expansão urbana, gestão de planos-processo; Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- MENEZES, Francisco S. C. (2000) Tourism as an Agent of Rural Development, Construction of Programmes and Institutional Forms of Implementation - A Case Study of LEADER I in Vale do Lima (in NW Portugal). PhD Thesis, Bournemouth University.
- NUNES, Flávio (1999) Processo de planeamento de marketing territorial estratégico, um instrumento de operacionalização de estratégias para a Área Metropolitana do Porto; Dissertação de Mestrado, FAUP/FEUP, Porto.
- RITA, J., MERGULHÃO, L. (1997) *Desenvolvimento local em meio rural: que possibilidades?* in *Economia e Sociologia*, nº63, Évora.