


POTENCIAR O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO A PARTIR DE UM PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: O CASO DE ALMEIDA

Fernando P. Fonseca, - Departamento de Engenharia Civil – Universidade do Minho - E-mail: ffonseka@gmail.com

Rui A.R. Ramos - Departamento de Engenharia Civil – Universidade do Minho - E-mail: rui.ramos@civil.uminho.pt

RESUMO:

Os espaços rurais deparam-se hoje em dia com os desafios resultantes da reestruturação das actividades económicas tradicionais e das imposições ditadas por mercados mais amplos. Estes desafios têm promovido localmente novas políticas de desenvolvimento que valorizam os recursos locais e a diversificação das actividades rurais. Neste contexto, o turismo é considerado, em muitos casos, um sector-chave para a reabilitação económica desses territórios.

Potenciar o desenvolvimento de Almeida através de um processo de planeamento estratégico de marketing foi o objectivo de um caso de estudo efectuado naquele espaço rural periférico português. O turismo surge como um vector estratégico para o desenvolvimento de Almeida, através da fixação de um conjunto de objectivos e de acções que visam rentabilizar os recursos locais. O estudo apresenta um conjunto de acções que pretendem potenciar o desenvolvimento do turismo e superar alguns obstáculos que têm inibido a afirmação desse sector em Almeida.

Palavras-chave: Turismo, planeamento estratégico, marketing territorial, Almeida.

ABSTRACT:

Nowadays the rural regions are fighting against the challenges resulting from the reform of traditional economic activities and new markets characteristics. These challenges promote new local development politics that results in mobilize the local resources and in expand the rural activities. In this context, the tourism is considered, in many cases, a key sector for the economic growth of these territories.

The case study presents a strategic marketing plan to promote the development of Almeida, a Portuguese peripheral rural territory. The tourism was explored as a strategic vector in the development of Almeida, by promoting some local potential resources. The study presents several actions to develop the tourism sector and to break some difficulties that reduce the affirmation of this sector in Almeida.

Keywords: Tourism, strategic planning, territorial marketing, Almeida.

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 em busca de acções que contrariem ou, pelo menos, atenuem os efeitos negativos do êxodo rural e do envelhecimento demográfico. Desde os incentivos de âmbito local para a fixação de população jovem ou qualificada, 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 periféricos. Apesar de persistirem traços comuns em muitos deles, as actuais políticas de desenvolvimento sustentam a especificidade de cada caso e a adopção de modelos inovadores, necessários para rentabilizar o potencial endógeno e envolver mais activamente os agentes locais no processo de desenvolvimento. Estes modelos de desenvolvimento “territorialistas” segundo a terminologia proposta por alguns autores (Rita e Mergulhão, 1997; Cardoso, 2001; Barros, 2003) pugnam pela diversificação económica e pela multifuncionalidade dos espaços rurais.

Nesta estratégia de desenvolvimento, o turismo é assumido como um dos sectores com maior capacidade para rentabilizar os recursos locais, revitalizar actividades que lhe são tributárias, como a produção agro-alimentar ou o artesanato e, assim, dinamizar e diversificar o tecido económico rural. Esta noção é partilhada transversalmente por diversas entidades e órgãos, desde a perspectiva comunitária, às orientações veiculadas a nível nacional, local e até de âmbito científico (Cristóvão, 1999; Ribeiro e Marques, 2000).

Foi norteado por estes princípios que Fonseca (2006) apresentou um modelo de desenvolvimento alternativo para Almeida, espaço rural paradigmático do Interior, de que este artigo sintetiza algumas conclusões. A partir do levantamento de informação e de um conjunto de entrevistas dirigidas a entidades locais/regionais, procurou-se diagnosticar as principais potencialidades e debilidades que se colocam ao território, definindo um conjunto de objectivos e de acções partilhadas pelos actores. Houve um amplo consenso relativamente ao papel que o turismo poderá desempenhar na reabilitação económica de Almeida, mas detectaram-se vários entraves que têm impedido uma adequada afirmação do sector. Em termos teóricos pretende-se definir um modelo inovador para a gestão do território, o processo de planeamento estratégico de marketing territorial, através do qual seja possível estabelecer um conjunto de objectivos e de acções práticas que contribuam para mitigar as dificuldades e gerar um processo de desenvolvimento integrado e mobilizador, capaz de dar um novo alento à economia local e à actividade turística em concreto.

2. CONTRIBUTOS DO TURISMO NA DIVERSIFICAÇÃO ECONÓMICA DOS ESPAÇOS RURAIS E SUA NATUREZA

O turismo é considerado uma das actividades melhor posicionadas para diversificar e revitalizar a economia dos espaços rurais. No recentemente apresentado Plano Estratégico Nacional para o Desenvolvimento Rural (PENDR, 2007), os investimentos turísticos em áreas rurais são defendidos por contribuírem para a diversificação das economias locais. O Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território (PNPOT, Lei n.º58/2007, de 4 de Setembro) atribui também importância ao papel que o turismo poderá desempenhar no desenvolvimento de espaços rurais

de regiões em declínio, alicerçado nos valores do património cultural, natural e paisagístico. O próprio Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT, Resolução do Conselho de Ministros n.º53/2007, de 4 de Abril) classifica como *estratégicos* diversos produtos que tendencialmente se localizam nos espaços rurais, nomeadamente, o turismo de natureza, o turismo de saúde e de bem-estar e, em menor escala, o *touring* cultural. Para além das orientações destes documentos de âmbito nacional e de carácter transversal, a nível local, especialmente na perspectiva do desenvolvimento municipal, o turismo é quase sempre considerado um sector prioritário. A nível científico são também diversos os autores que valorizam o papel que o turismo poderá desempenhar na revitalização económica dos espaços rurais e na diversificação de actividades (Cristóvão, 1999; Cànoves *et al.*, 2006). Deste modo, verifica-se que há um relativo consenso sobre os benefícios que o turismo pode acarretar para o desenvolvimento dos espaços rurais. Importa, então, analisar a natureza e o alcance desse contributo e as características da oferta e da procura que se processa nos espaços rurais.

A terciarização económica é um dos benefícios mais evidentes do desenvolvimento do turismo nos espaços rurais, decorrente do desenvolvimento de um conjunto de serviços de apoio e de dinamização turística, com reflexos a diversos níveis. Permite a criação de postos de emprego, ainda que sazonais, em regiões onde as oportunidades são normalmente escassas. Representa também uma oportunidade para a fixação de mão-de-obra mais qualificada ou para requalificar a existente. Dinamiza um conjunto de actividades que qualificam e identificam a oferta turística em espaço rural, nomeadamente ao nível do artesanato, dos produtos locais e da gastronomia autóctone. Gera uma preocupação crescente pelo ordenamento do território e pela salvaguarda e recuperação do património cultural e natural, de modo a qualificar dois dos recursos mais procurados pelos turistas nestes

espaços. Desta forma, contribui para a manutenção da identidade cultural e para a sobrevivência de tradições ancestrais, em risco de desaparecimento. A jusante e, na sequência do desenvolvimento turístico, surgem ainda diversos benefícios que passam pela possibilidade de instalação de actividades de animação, de organização de eventos, de prestação de serviços, de fomento comercial, entre outras. Em termos mais genéricos, poderá ainda ter reflexos na atractividade de equipamentos, de infra-estruturas e de outros recursos do exterior (novos moradores, mais investimentos, eventos, etc.). A actividade turística desde que devidamente planeada e gerida pode assegurar a perenidade destes benefícios, atenuando os problemas da actividade agrícola e funcionando como uma fonte complementar para a economia local. Porém, como advertem Cristóvão (1999) e Ribeiro e Marques (2000), o turismo não se pode converter num chavão ou num elixir para o desenvolvimento dos espaços rurais, como por vezes se procura veicular, mas sim numa janela de oportunidades que (a par de outras actividades) não deve ser enfeitada. Com efeito, há um conjunto de obstáculos, quer do lado da oferta, quer do lado da procura, que constituem riscos para o desenvolvimento do turismo nos espaços rurais. A desvitalização demográfica e a descaracterização dos atractivos turísticos são dois dos principais entraves ao desenvolvimento de iniciativas locais. Os necessários níveis de qualidade requeridos pela procura não são, muitas vezes, correspondidos pela oferta (dos equipamentos, dos serviços ou dos recursos) dos espaços rurais. O número de postos de emprego criados é limitado e afectado por acentuadas variações sazonais. A capacidade institucional dos actores locais é frequentemente débil, o que impede a organização da oferta e a profissionalização da promoção. O mercado que procura estes motivos é ainda limitado (Muller, 2000) e há uma grande variedade de destinos. Superar estas dificuldades constitui um desafio para os espaços rurais, que só se conseguirá

ultrapassar com a adopção de modelos inovadores e de novas atitudes, que insiram o turismo num processo de desenvolvimento integrado e sustentável, que envolva as entidades locais mais activamente na rentabilização dos vários recursos endógenos.

O turismo nos espaços rurais está também muito associado a um conjunto de alterações operadas no lado da procura, mediante a busca de destinos mais individualizados, em detrimento dos massificados ou *fordistas* (do tipo “sol e praia”). Poon (1993) e Salvà-Tomàs (2000) referem que esta nova atitude do mercado turístico se deve à procura de destinos mais individualizados, à procura de serviços personalizados, de férias activas, de experiências enriquecedoras (*learning while travelling*), de autenticidade, de tranquilidade e ao interesse pelas culturas locais. Cunha (2006) refere que este turismo *alternativo* apresenta as seguintes características: baixa densidade, pequena escala, atracção de um segmento específico da sociedade, normalmente turistas com rendimentos acima da média e com um nível de instrução superior e de origem urbana. Os espaços rurais apresentam um conjunto de recursos que se enquadram nestas formas emergentes de turismo alternativo. Para Umbelino (1998) o turismo rural referencia-se sobretudo na cultura e nas actividades que prevalecem em espaços de interior ainda não absorvidos pelo modo de vida urbano. O turismo rural, em si mesmo, é incompatível com o turismo de massas, permitindo um contacto directo com a natureza, com as populações locais e com o património cultural. De acordo com Leal (2001), os espaços rurais apresentam recursos que permitem a prática de diversas actividades de contacto com a natureza e com o património cultural, que são atractivas para as populações urbanas, como: as viagens educativas, a caça e pesca, desportos de aventura, ecoturismo, férias em quintas, etc. Os espaços rurais têm capacidade para dar resposta à procura crescente de bens patrimoniais (materiais

e imateriais) que os territórios urbanos não estão em condições de satisfazer. Assim, estes territórios podem oferecer os seguintes produtos turísticos que, segundo Middleton (1996), constituem um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis referenciados numa actividade específica: *turismo cultural*, baseado no encontro com valores culturais e patrimoniais pré-existentes (estilos de vida comunitária, tradições culturais, artesanato, sítios de interesse arqueológico, monumentos, festas, folclore, etc.); *turismo de aventura*, propiciado pelo património natural e paisagístico, que estimula a prática de actividades e de desportos variados de contacto com a natureza; *ecoturismo*, produto que difere do anterior, por se processar em áreas com interesse ambiental, nas quais os turistas desfrutam dos valores naturais/ecológicos, causando um impacto mínimo (Cunha, 2006); *turismo de saúde*, ancorado em elementos que permitem o relaxamento ou tratamento preventivo ou curativo de certas doenças (termalismo, climatismo, etc.); *turismo residencial*, embora deva ser entendido como uma forma de alojamento e não como um produto, porque o conceito de turismo exclui a própria residência (Cunha, 2006), o turismo residencial surte efeitos similares, nomeadamente, na recuperação do património edificado, na dinamização de serviços e do comércio local, em receitas para as autarquias, etc. As características dos espaços rurais adequam-se a este *produto*, numa lógica de segunda residência (*short breaks*). De um modo geral, estes atractivos, têm permitido desenvolver o *turismo no espaço rural* (TER), que engloba uma multiplicidade de situações e de modalidades de turismo. De acordo com o Decreto-Lei n.º54/02, de 11 de Março, o TER comporta um conjunto diversificado de modalidades de hospedagem, de serviços e de animação promovidos numa zona rural, pela utilização de factores naturais, sociais e culturais desses espaços, pela exploração em pequena escala, numa lógica de complemento para a economia local.

3. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING, UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

O desenvolvimento dos espaços rurais em regressão constitui um desafio que passa pela adopção de modelos inovadores de gestão territorial, que dê primazia a uma perspectiva integrada e valorizadora dos recursos locais, que apele a um maior voluntarismo e participação dos actores locais nas estratégias de desenvolvimento (Cristóvão, 1999; Barros, 2003; PENDR, 2007). Implica uma ruptura na actuação dos actores locais, que dê primazia ao trabalho em rede ou em parceria e a uma postura mais efectiva de animação, que privilegia a cooperação e a concertação. Exige, assim, a adopção de um modelo de base *territorialista*, embora, como argumenta Barros (2003), a desvitalização de alguns espaços rurais é tão pronunciada que o processo de desenvolvimento de “baixo para cima” poderá não ser suficiente, sendo necessária uma adequada solidariedade regional e institucional para debelar as fragilidades.

A natureza do planeamento estratégico de marketing reveste-se de características que se enquadram no referido modelo de desenvolvimento *territorialista*, isto é, num processo baseado no aproveitamento dos recursos locais e numa perspectiva de maior voluntarismo e de envolvimento das entidades locais no aproveitamento desses recursos. As actuais políticas de desenvolvimento regional pugnam por estes princípios ao preconizarem modelos inovadores e específicos de rentabilização das potencialidades locais para os territórios mais desvitalizados (Maillat, 1996), ao invés de serem suportadas exclusivamente por políticas exógenas e descendentes, uniformes, muitas vezes desajustadas da realidade local, sendo assim pouco eficazes.

O planeamento estratégico não corresponde ao conceito de *planeamento* 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 e participados pelos actores locais (Ferreira, 2005). O planeamento estratégico é um processo para gerir a mudança e para descobrir os caminhos de um futuro mais promissor. O aproveitamento de oportunidades locais de desenvolvimento, a visão global e inter-sectorial do território a longo prazo, a formulação de objectivos prioritários e a concentração de recursos em temas críticos, o incentivo à participação e à concertação dos actores locais são alguns dos contributos mais importantes que o planeamento estratégico induz no desenvolvimento territorial, segundo Quinta (2002). Estes pressupostos afastam o planeamento estratégico da concepção clássica de planeamento e aproximam-no do conceito de “plano-processo” (Lourenço, 2003), havendo mesmo autores, como Ferreira (2005), que consideram que o planeamento estratégico constitui “um novo paradigma de planeamento e gestão susceptível de revolucionar as nossas concepções clássicas”.

A integração de técnicas de marketing territorial num processo de planeamento estratégico apresenta diversas vantagens. O marketing é igualmente uma ferramenta de gestão territorial, que tem como uma das prioridades auxiliar o planeamento estratégico na constituição de uma imagem eficaz do território, de modo a que se torne mais apelativa para os alvos pretendidos (Nunes, 1999). Esta noção faz todo o sentido atendendo à crescente concorrência global entre os territórios pela captação de recursos susceptíveis de incentivar o desenvolvimento (investimentos, moradores, turistas, eventos, etc.). Neste contexto impõe-se não só um aperfeiçoamento das vantagens competitivas dos territórios mas

também o entendimento das lógicas de funcionamento do(s) público(s) que podem atrair, ou seja, das motivações, exigências e aspirações do mercado. Esta é a função mais importante do marketing, como argumentam Noisette e Vallérugo (1996), pois o seu papel não se esgota na promoção dos recursos, mas exige todo um trabalho a montante de estudo, planificação, execução e controlo de uma estratégia de comunicação. Desta análise resulta a segmentação dos mercados, que permite saber quais os públicos interessados na oferta de um território e os meios mais adequados para efectivar essa atracção, porque nem todos os públicos estarão interessados na oferta de um território, nem alguns públicos interessarão aos territórios (Kotler *et al.*, 1994). Assim, um processo de planeamento estratégico numa perspectiva de marketing contribui para reforçar a atracção de potenciais promotores de novos projectos, a imagem e a identidade própria do território, a satisfação geral e a fidelização dos residentes e dos turistas.

No caso particular do turismo, o recurso ao marketing reveste-se de particular importância no ensejo de promover as potencialidades e de captar recursos, atendendo às características da procura e da oferta. O turismo, como outros serviços, apresenta a particularidade de a produção e o consumo terem lugar ao mesmo tempo, para além de dependerem da deslocação dos clientes (turistas e visitantes) até ao local de consumo, ao contrário de outros bens empresariais, que podem ser colocados junto aos mercados consumidores. Estas particularidades conferem ao marketing um papel central nas acções de promoção dos recursos e de fidelização dos turistas que, segundo Kotler *et al.* (1994) constituem um dos cinco grandes grupos de públicos-alvo que um território se deve esforçar por atrair. Além disso, como referem Mill e Morrison (1992), o marketing turístico apresenta algumas especificidades que o diferenciam de outros sectores e o tornam mais exigente do ponto de vista profissional e organizacional, sob

pena de perder eficácia. A oferta turística consiste num conjunto de serviços e de produtos que são normalmente disponibilizados por diversas entidades e não apenas por um só organismo. Assim, para lograr sucesso, as acções de marketing implicam uma forte organização e cooperação entre todas as entidades que directa ou indirectamente estejam ligadas à oferta turística. Uma outra particularidade que distingue o turismo das restantes actividades com repercussões na estratégia de marketing resulta do comportamento do mercado que, para além de factores objectivos (como o preço ou a segurança dos destinos) depende também de critérios de ordem subjectiva, que tornam a procura bastante maleável. Acresce ainda o carácter habitualmente sazonal de muitos dos destinos turísticos, devendo merecer todos estes aspectos uma adequada atenção na definição da estratégia de marketing.

4. O TURISMO COMO PRIORIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALMEIDA

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

O concelho de Almeida localiza-se na zona raiana da NUT III Beira Interior Norte (BIN), no distrito da Guarda (Fig.1). De acordo com o PENDR (2007), o concelho está situado numa região desfavorecida e de características rurais, porque, segundo a referida fonte, mais de 50% da população reside em freguesias onde a densidade populacional é inferior a 150hab/Km². Assim, o concelho é predominantemente rural e está localizado numa região desfavorecida, factos que levaram Almeida *et al.* (1994) a considerar este território como uma *área rural periférica*. A análise de alguns indicadores estatísticos é esclarecedora quanto ao carácter regressivo e ao rumo indesejado que Almeida vem trilhando. De acordo com o INE (2002), a população residente decresceu 19,2% no período compreendido entre 1991 e 2001, a taxa

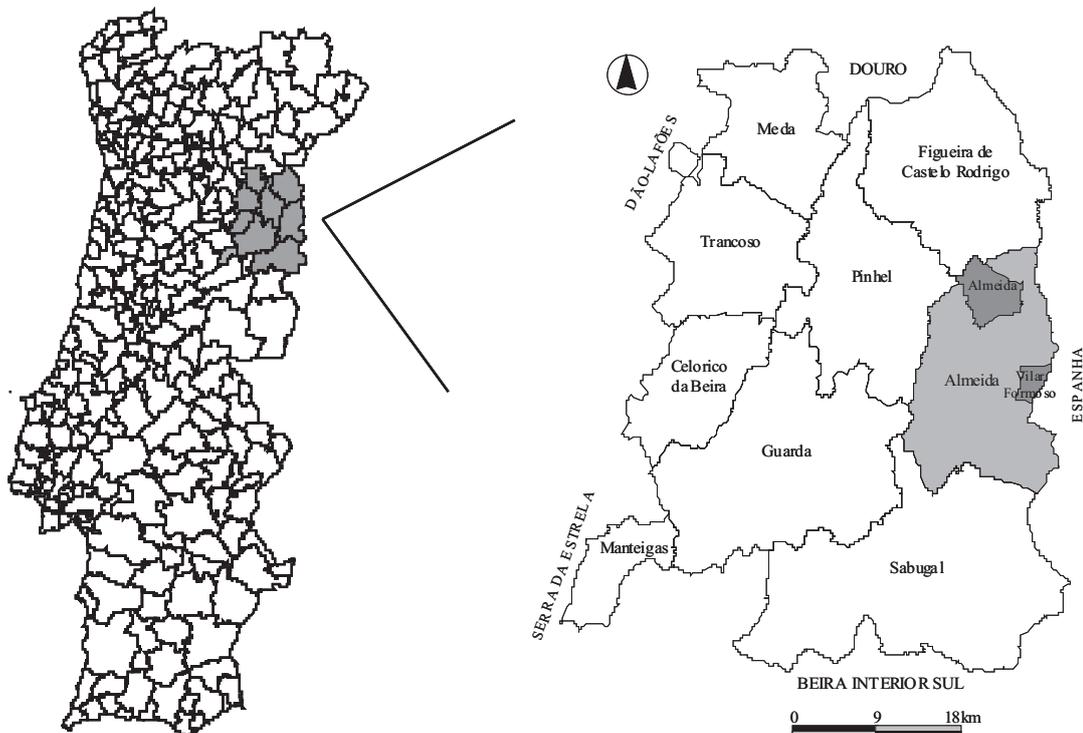
de crescimento natural registava o valor de -7,1%, o grupo etário dos idosos (≥ 65 anos) representava 29,8% da população e quase triplicava o valor dos jovens (≤ 14 anos), que correspondia a 11%. Outros dados penalizadores prendiam-se com o reduzido índice de instrução da população, com o desequilíbrio da economia local, com uma expressão significativa de transferências de origem externa (reformas, subsídios e remessas de emigrantes). Com 63% de população empregada em actividades do sector terciário, a economia do concelho evidenciava a importância dos serviços e da actividade comercial existente nos dois principais aglomerados urbanos, Almeida e Vilar Formoso, e revelava a incipiente infiltração do sector transformador no concelho. Em 2001, cerca de 15% da população exercia actividade no sector primário, valor superior à média nacional (5%), o que confirma o carácter rural do concelho. Contudo, a agricultura tem vindo a perder importância, como o comprova o declínio do número de explorações agrícolas (-30%)

e da superfície agrícola utilizada (-9%), entre 1989 e 1999 (INE, 2001). Por outro lado, a agricultura praticada desenvolve-se em moldes tradicionais e numa vertente parcial pois, de acordo com o INE (2001), apenas 1,7% das explorações do concelho tinha uma natureza jurídica empresarial, ao passo que em 70% das explorações agrícolas o principal rendimento do agregado familiar do produtor provinha de fontes exógenas.

Todos estes indicadores sugerem uma progressiva perda de competitividade e de atractividade do concelho. As actividades consideradas tradicionais deixaram de ser rentáveis, as carências ao nível de emprego, a falta de certos equipamentos e serviços, o afastamento ao litoral, entre outros condicionamentos causados por décadas de políticas de desenvolvimento regional ineficazes, para além da própria posição fronteiriça, foram factores que alimentaram a saída da população para o exterior.

FIGURA 1

Localização de Almeida no contexto nacional e da Beira Interior Norte



A população residente no concelho, em 2001, era cerca de metade da residente há 40 anos atrás. Resignadas, as entidades locais têm revelado uma enorme dificuldade em corrigir esta tendência e, por isso, o território não tem conseguido atrair recursos e investimentos. A incapacidade manifestada pelos instrumentos de planeamento vigentes (Plano Director Municipal) em inverter esta tendência vem reforçar a necessidade de se implementarem modelos inovadores. O planeamento estratégico de marketing reúne argumentos sólidos na tentativa de despoletar um processo global de desenvolvimento, tendo como trave mestra o aproveitamento dos recursos endógenos em sectores-chave e a mobilização/cooperação das entidades locais.

4.2 METODOLOGIA ADOPTADA PARA A REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE ALMEIDA

A realização de um diagnóstico multi-sectorial constituiu o ponto de partida do estudo realizado. Com a finalidade de se obter informação necessária ao processo, o diagnóstico passou por duas etapas fundamentais. Na primeira, reuniu-se informação quantitativa sobre Almeida, mediante uma incidência interna aos seus factores de desenvolvimento e outra externa, para se perceber as dinâmicas nos territórios vizinhos. Os vectores de análise estratégica inspiraram-se na proposta de Güell (2000) e foram os seguintes: Almeida face ao espaço envolvente; integração territorial e acessibilidades; recursos naturais e potencial endógeno; estrutura urbana; estrutura económica (com enfoque particular no turismo) e criação de emprego. Foi consultada diversa bibliografia relativa a Almeida, como estatísticas locais e nacionais, estudos, monografias, documentos de planeamento, entre outras. O tratamento desta informação permitiu, desde logo,

conhecer as principais potencialidades e debilidades do concelho no contexto da região e constituir um guia para a formulação das entrevistas que foram direccionadas a um conjunto de actores locais e regionais. Com as entrevistas pretendeu-se dar cumprimento ao princípio do planeamento participado, postulado fulcral do planeamento estratégico, com o intuito de enriquecer o trabalho de diagnóstico, mas também para perceber a actuação de cada um dos actores, detectar consensos quanto aos objectivos/acções a implementar e à sua disponibilidade para participar em plataformas de concertação. As entrevistas foram previamente estruturadas, tendo sido realizadas presencialmente (excepção feita a dois actores regionais). No processo de selecção dos actores foi considerado o seu papel na dinamização socioeconómica e cultural do concelho, facto que foi facilitado pelo conhecimento do território e pelo reduzido número de entidades existentes. Políticos, técnicos, dirigentes de associações económicas, sociais e culturais e empresários foram alguns dos actores entrevistados¹. O diagnóstico final resultou, assim, de um doseamento equilibrado entre trabalho técnico e debate participativo. O tratamento das entrevistas centrou-se na percepção dos actores sobre as potencialidades e estrangulamentos do território, mas também na busca de consensos em torno de eixos estratégicos, de objectivos e de acções que sejam indutoras da mudança. O tratamento da informação resultante das entrevistas baseou-se nas directrizes de Michel Godet referidas por Guerra (2000), com o intuito de identificar conflitos e alianças entre os actores, perceber as dinâmicas sociais e a forma de melhorar a participação e a compreensão das relações entre as entidades.

¹ Os actores 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).

4.3 O TURISMO COMO VECTOR ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALMEIDA

Em termos de diagnóstico final foi possível concluir que o turismo emerge como a actividade mais promissora para estimular o desenvolvimento local, atendendo à qualidade e à diversidade dos recursos turísticos de Almeida, a que se soma um não menor número de debilidades (Quadro 1). Foi possível identificar a existência de um relativo consenso sobre as fragilidades e potencialidades turísticas e definir um conjunto de linhas orientadoras. A maior parte dos objectivos estratégicos fixados a partir do diagnóstico relacionam-se com a necessidade de potenciar a actividade turística no concelho.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA DE ALMEIDA

Atendendo à relevância que é atribuída ao turismo, importa analisar as várias componentes da oferta de Almeida. Segundo Albino *et al.* (2000), a oferta turística assenta em três elementos fundamentais que se encontram relacionados entre si: os recursos turísticos, os produtos turísticos, e os equipamentos e serviços turísticos. Os recursos turísticos são elementos físicos ou imateriais susceptíveis de motivar a deslocação de pessoas ou de representarem uma ocupação de tempos livres. Da quantidade, diversidade e qualidade dos recursos turísticos resulta a estruturação dos respectivos produtos.

QUADRO 1
Análise SWOT cruzada para o turismo em Almeida

Síntese descritiva	
Vantagens competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da praça-forte de Almeida, classificada como Monumento Nacional, sede das Redes das Aldeias Históricas e dos Castelos e Fortalezas e Centro de História Militar. • Existência de duas Aldeias Históricas no concelho (Almeida e Castelo Mendo) e de diversos elementos patrimoniais classificados a nível nacional. • Almeida é a mais bem preservada das três praças-fortes do território nacional. • Qualidade ambiental, ausência de focos de poluição e boa diversidade cinegética. • Boa acessibilidade externa rodo-ferroviária em relação aos centros urbanos do litoral e a Espanha, atenuando os efeitos da interioridade.
Capacidades de defesa	<ul style="list-style-type: none"> • Projectos que reforçarão a rede de equipamentos turísticos: Museu da História Militar Portuguesa, novo balneário termal, possível unidade hoteleira de qualidade. • Liderança em diversas estatísticas turísticas no âmbito da BIN, (com excepção da Guarda), susceptível de absorver um maior caudal de turistas.
Necessidades de reorientação	<ul style="list-style-type: none"> • Degradação do património cultural, em especial, do arquitectónico, nomeadamente da muralha de Almeida, <i>ex libris</i> que se encontra subaproveitado. • Subaproveitamento da fronteira de Vilar Formoso em relação à captação de turistas. • Desorganização da oferta turística e ausência de uma perspectiva de marketing, que debele a falta de visibilidade de Almeida no exterior da BIN. • Deficiente integração turística à escala regional e transfronteiriça. • Desordenamento e descaracterização urbana em aglomerados de interesse patrimonial.
Vulnerabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tutela, por parte da Administração Central, dos elementos patrimoniais classificados a nível nacional, o que dificulta a recuperação/reconversão dos imóveis. • Baixo índice de qualidade dos equipamentos/serviços e de animação urbana. • Diminuta visibilidade dos recursos locais no exterior da BIN. • Deficit de recursos humanos com formação profissional adequada. • Apatia dos agentes locais no tocante à realização de actividades e de investimentos. • Deficiente relacionamento entre os actores (locais, regionais, nacionais, transfronteiriços). • Ideia de que os órgãos públicos devem ser os únicos responsáveis pelo desenvolvimento.

Fonte: Fonseca (2006), Fonseca e Ramos (2006).

4.4.1 RECURSOS TURÍSTICOS A NÍVEL CULTURAL

O património cultural, especialmente no domínio da arquitectura militar, constitui o *ex libris* dos recursos turísticos de Almeida, ancorado na imponente fortaleza granítica em forma de estrela, uma das mais notáveis praças-fortes no contexto nacional e mesmo internacional. A qualidade do casco antigo e a singularidade do monumento, onde se travaram ao longo da história momentos decisivos em prol da defesa e da soberania nacional, justificaram a classificação de Almeida como Monumento Nacional (desde 1928), mas também como sede da rota das Aldeias Históricas de Portugal, da rota das Fortalezas e Castelos e como centro da História Militar. É uma das três praças-fortes de Portugal, com a particularidade de ser a melhor preservada, sendo considerada a praça mais original da arquitectura seiscentista. Com efeito, Almeida constitui uma relíquia da arquitectura militar, um museu histórico ao ar livre, circunscrito por uma estrela de pedra com cerca de 2,5Km de perímetro, de planta hexagonal, geometricamente recortadas em reentrâncias e saliências, de acordo com as tácticas de tiro do séc. XVII, configurando uma *estrela* com 12 recortes. Intra-muros encontram-se diversos imóveis emblemáticos da arquitectura militar: edifícios subterrâneos à prova de bomba (Casamatas), o Quartel das Esquadras, edifício de traça arquitectónica único a nível nacional, o antigo Quartel da Artilharia, o antigo Trem de Artilharia reconvertido para o actual Picadeiro, o Palácio da Vedoria, os Paóis situados sobre os fortins, a Praça-Alta, constituída por mais de uma vintena de canhoeriras, entre outros. Destaque ainda para as ruínas do antigo castelo medieval de Almeida, destruído aquando do cerco interposto pelas tropas comandadas pelo General Massena, durante a III Invasão Francesa (em 1810).

No concelho existem outros locais de elevado interesse patrimonial e histórico. O destaque vai para Castelo Mendo, fortaleza medieval, que desempenhou um importante papel defensivo antes dos limites fronteiriços estarem fixados e que ainda hoje mantém a estrutura medieval da malha urbana. Castelo Mendo apresenta diversos elementos patrimoniais de elevado interesse histórico e cultural que se encontram devidamente classificados como Monumento Nacional (o Castelo desde 1946) e Imóveis de Interesse Público (o Pelourinho, desde 1933, e toda a aldeia circunscrita pelas muralhas medievais e alguns elementos construídos no exterior desde 1984). Castelo Mendo integra ainda a lista restrita das dez Aldeias Históricas de Portugal. Um pouco por todo o concelho existem outros recursos com interesse patrimonial (arquitectónico) e arqueológico, com diversos elementos classificados ou em nível de classificação: a aldeia fortificada de Castelo Bom, o núcleo antigo de Vilar Formoso, os núcleos históricos de Valverde e de Leomil, entre outros pontos de interesse.

Em termos de património cultural imaterial, Almeida dispõe de uma ruralidade e de uma herança cultural que renascem e se materializam na vivência diária dos seus residentes em manifestações tão diversas como o artesanato, a gastronomia, o folclore, as feiras e as festas, os usos e costumes ancestrais. A produção artesanal encontra-se disseminada por todo o concelho, apresenta qualidade e diversidade. Destaque para a cestaria, tapeçarias, rendas, bracejo, albardas, latoaria e marcenaria. A gastronomia autóctone que pode ser degustada inclui receitas e modos tradicionais de confecção, estando muito centrada nos pratos de carne (Almeida inclui-se na região produtora do cabrito e do borrego das Beiras, com Indicação Geográfica de Proveniência).

Em termos de festas, feiras e romarias, o concelho apresenta uma razoável dinâmica, de onde se destacam dois eventos, a Recriação do Cerco de Almeida, o evento que atrai mais visitantes a Almeida, e a Feira Medieval de Castelo Mendo.

4.4.2 RECURSOS TURÍSTICOS A NÍVEL NATURAL

As propriedades terapêuticas das termas da Fonte Santa constituem um dos elementos naturais mais importantes de Almeida. A construção do novo balneário termal já concluído poderá vir a ser decisivo para consolidar a posição de Almeida na fileira da saúde termal. As condições naturais do concelho são também muito adequadas para a prática de algumas actividades de recreio e de contacto com a natureza, a que se soma o baixo índice de poluição e o carácter natural da paisagem. Com uma beleza agreste como pano de fundo, o concelho desenvolve-se sobre uma plataforma aplanada, que constitui o prolongamento do planalto salamantino, abruptamente cortado pelo vale encaixado do rio Côa e de alguns dos seus afluentes. Esta morfologia, sem ser demasiadamente regular nem movimentada, revela-se apta para a prática de diversas actividades de contacto com a natureza ou de desportos de aventura. As potencialidades para a prática de uma vertente de turismo de natureza decorrem, para além da qualidade ambiental e paisagística do concelho, da existência de dois Sítios que integram a Rede Natura 2000, o Sítio da Malcata e o Sítio do Douro Internacional e Vale do Águeda. Estes Sítios confirmam a presença de valores com interesse de conservação e a rica biodiversidade do concelho, que constitui um habitat de excelência para diversas espécies, algumas delas com um interesse cinegético (a perdiz, o coelho ou o javali).

4.4.3 PRODUTOS TURÍSTICOS

Não se pode falar da existência de produtos turísticos em Almeida devido à falta de estruturação entre as diversas componentes que o constituem, impedindo, assim, que o turista compre um conjunto de actividades e de arranjos (Middleton, 1996). Uma vez superado este problema, que passa por um maior envolvimento e pela profissionalização das entidades locais, Almeida poderá oferecer os seguintes produtos (com base nos seus recursos):

- a) *Turismo cultural*, explorando as singularidades e a riqueza do património arquitectónico, histórico, as tradições culturais, o artesanato e a memória colectiva de Almeida;
- b) *Turismo de saúde*, aproveitando as propriedades das águas termais da Fonte Santa para efeitos curativos, preventivos ou de relaxamento e bem-estar;
- c) *Turismo de aventura*, tendo por base a prática de desportos de contacto com a natureza e de actividades facultadas pelas condições naturais, algumas das quais com tradição;
- d) *Turismo de natureza/ecoturismo*, permitido pela diversidade e qualidade da fauna, da flora, da qualidade paisagística e ambiental, nomeadamente nos Sítios da Rede Natura 2000;
- e) *Turismos no espaço rural*, as várias modalidades previstas pelo Decreto-Lei n.º54/2002, de 11 de Março, encontram em Almeida boas condições de desenvolvimento, como a ruralidade do espaço, as tradições etnográficas, a tipologia arquitectónica em respeito pela traça regional e a existência de edifícios apalaçados para acolher estas unidades;

f) *Turismo sénior*, os estratos etários idosos, com muito tempo livre, revelam uma boa apetência pelo ambiente saudável e tranquilo, bem como pelos atractivos históricos e culturais que Almeida oferece e que este mercado procura;

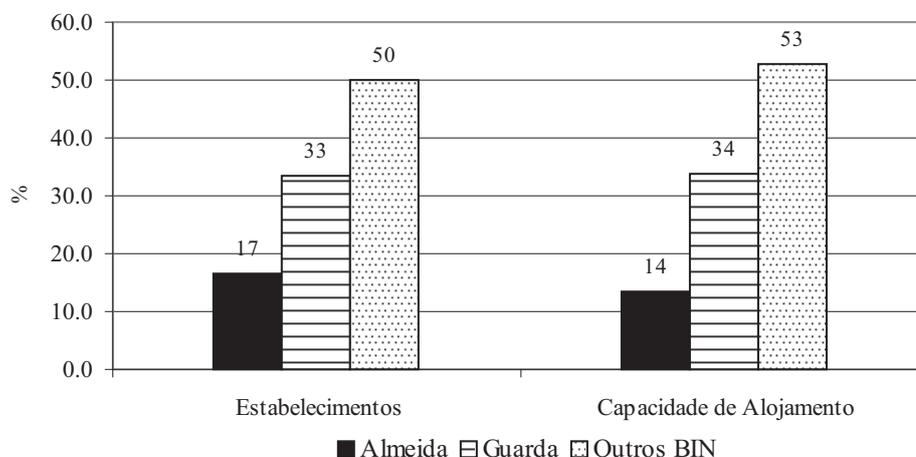
g) *Turismo residencial*, a disponibilidade de imóveis e a boa integração urbanística e ambiental das edificações em Almeida e noutros núcleos urbanos (Castelo Mendo e Castelo Bom) constituem argumentos a favor deste mercado.

4.4.4 EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS TURÍSTICOS

Os equipamentos e serviços turísticos existentes num determinado território constituem um reflexo da dinâmica desse sector, nomeadamente, em termos de unidades de alojamento, de restauração, de pontos de informação turística, de estruturas de apoio e na existência de circuitos e de roteiros. Relativamente às unidades de alojamento existentes em Almeida, de acordo com as registadas pela Direcção Geral do Turismo (DGT), verifica-se que a oferta local em termos de hotelaria convencional apresenta um número superior à média das unidades existentes

nos restantes concelhos da BIN (Fig.2). Segundo o INE (2006), Almeida detinha 17% do número de estabelecimentos da BIN e uma capacidade de alojamento um pouco menor, cifrada em 14% (201 camas). Na região destaca-se, com naturalidade, o concelho da Guarda, que integra o principal centro urbano da região, onde existe o maior número de estabelecimentos e a maior capacidade hoteleira. No concelho, as unidades existentes cobrem diversas categorias que incluem residenciais, uma pousada e um hotel, distribuídas entre Almeida e Vilar Formoso. Aquelas duas últimas unidades são as que têm uma maior capacidade de alojamento e as que dispõem de serviços complementares de alojamento, embora todas elas explorem actividade de restauração. Almeida é o concelho da BIN que apresentava, em 2005, a capacidade de alojamento mais alta por cada 1000 habitantes (26,5). Porém, o número de estabelecimentos e a capacidade de alojamento de Almeida é bastante superior, porque muitas das unidades existentes não estão registadas pela DGT (mais sete unidades em Vilar Formoso). Estas apresentam uma qualidade mais modesta, com o predomínio de pensões/residenciais, instaladas para atrair o elevado número de passantes (estadias curtas).

FIGURA 2
Estabelecimentos e capacidade de alojamento em Almeida e na BIN, em 2005



Fonte: INE, 2006.

A estada média em Almeida observada em 2005 (INE, 2006) foi de 1,1 noites, sendo ligeiramente inferior à da BIN (1,3 noites), o que se poderá dever às estadias de curta duração na zona de fronteira e/ou à falta de atractivos que retenham os turistas por mais tempo. O número de dormidas foi mais concentrado nos meses de Julho a Setembro (36%). Uma situação mais desfavorável em Almeida ocorre em termos de estabelecimentos de turismo no espaço rural nas suas várias modalidades, que representam apenas 5,4% da oferta da BIN, havendo concelhos que estão bastante melhor apetrechados como, por exemplo, Sabugal. As quatro unidades registadas em Almeida, no ano de 2005, inscrevem-se na modalidade de *turismo de habitação*.

O número de estabelecimentos de restauração em Almeida é também superior à média regional (Fonseca, 2006), apesar da maioria não primar pela qualidade. A esmagadora maioria está sedeadada nas duas vilas do concelho, sobretudo em Vilar Formoso, sendo raras as restantes localidades que têm este serviço. Falta, contudo, um restaurante vocacionado para servir a gastronomia autóctone, que funciona como um potente atractivo turístico. A pousada é das poucas unidades que se tem distinguido na oferta de receitas da gastronomia local.

A oferta de circuitos e de roteiros turísticos apresenta-se em Almeida pouco evoluída, embora haja muitos recursos para superar esta debilidade, seja ao nível dos percursos pedestres, equestres, ou outros. A Região de Turismo da Serra da Estrela tem promovido circuitos que abrangem vários concelhos da BIN e que integram Almeida, nomeadamente, a Rota das Aldeias Históricas, a Rota dos Castelos e a Rota do rio Côa.

Relativamente a postos de informação turística, Almeida contabiliza um posto a funcionar regularmente todo o ano, sob a tutela da Câmara, que presta

informações, organiza eventos e serve de espaço de exposições. Em Vilar Formoso, sazonalmente, funciona um posto de turismo na dependência da Região de Turismo da Serra da Estrela.

No tocante a outras estruturas de apoio à actividade turística, destacam-se um conjunto de equipamentos/serviços que são susceptíveis de qualificar a oferta turística de um território. No caso de Almeida tem-se assistido, ao longo dos últimos anos, a um esforço de qualificação destes recursos, com vista ao enriquecimento da oferta. São os casos do picadeiro, das piscinas municipais (2), do balneário termal, do auditório, do pavilhão multiusos, entre outros.

4.4.5 PROCURA TURÍSTICA

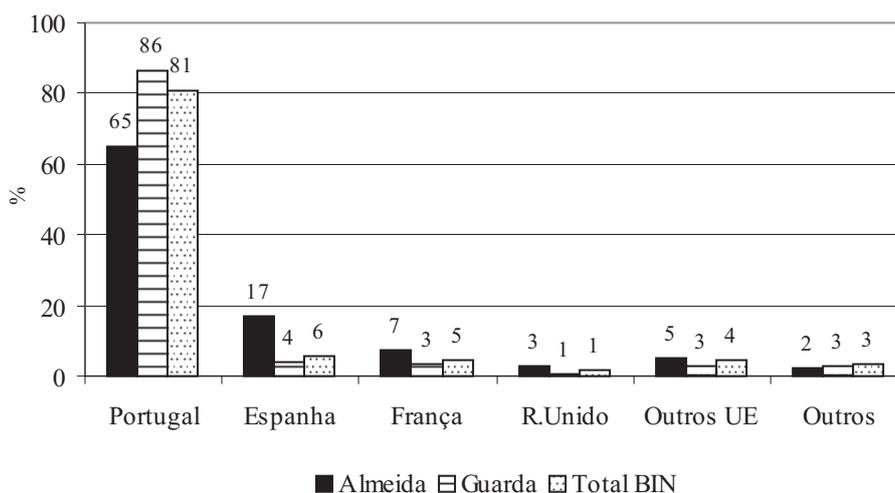
De um modo geral, a maior parte dos turistas que visita a BIN é de origem nacional (Fig.3). Se este é o denominador comum da procura turística na região onde, no período compreendido entre 2000 e 2005, a percentagem média das dormidas de origem nacional em estabelecimentos hoteleiros da região se cifrou em 80,6%, há contudo variações sub-regionais. O caso de Almeida é um dos mais paradigmáticos porque a percentagem média das dormidas de turistas portugueses no referido período é claramente inferior à média regional (65%). Merecem destaque as dormidas do turismo espanhol que representaram 17% do total, mais 11% do que na BIN. Os turistas franceses (7,3%) também assumem alguma importância, com uma fracção superior em 3% à verificada na região. A situação fronteiriça e a passagem do importante eixo rodoviário de ligação à Europa serão os factores responsáveis pelo maior número de dormidas de estrangeiros verificado em Almeida. Contudo, o período da estada média dos turistas é reduzido em toda a região, sendo de apenas 1,3 noites (INE, 2006).

Relativamente à evolução da procura ao longo dos últimos anos não se vislumbra uma tendência muito clara, havendo algumas oscilações, quer na região, quer no concelho. Se em termos de percentagem total de hóspedes/dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da região se assistiu a um aumento de 17,7% entre 2000 e 2005, é de realçar que tal aumento se deve à dinâmica registada na Guarda. Nos outros concelhos da BIN, há uma evolução mais irregular, destacando-se a descida verificada em Almeida (-6%) entre 2004 e 2005. Em termos médios, Almeida absorveu cerca de 22% das dormidas e dos hóspedes entrados nos estabelecimentos hoteleiros da região no período em análise.

As estatísticas do Posto de Turismo de Almeida referentes ao número de turistas/visitantes que passam por este serviço a solicitar informações dá uma outra perspectiva da dinâmica da procura. Observando o período compreendido entre 1994 e 2004 verifica-se que o número de visitantes aumentou 131,5%, tendo passado pelo Posto de Turismo em 2004 perto

de 66.000 visitantes, cifra quase 8 vezes superior à população do concelho. A percentagem média de visitantes nacionais (60%) foi sempre superior à de estrangeiros naquele período, mas o maior aumento de visitantes registou-se entre o contingente dos estrangeiros (+163%). Analisando em concreto as características dos visitantes, em 2004, verifica-se que foi um dos anos em que a proporção de visitantes estrangeiros foi mais elevada (45%), para o que pode ter contribuído o Euro 2004. Deste universo, 93% era oriundo de países da União Europeia, grupo onde se destacam os de nacionalidade espanhola e francesa (56% e 22%, respectivamente), o que corrobora as estatísticas apresentadas pelo INE. Por outro lado, nota-se que o fluxo de visitantes foi muito irregular ao longo do ano, com 46% das visitas a ocorrer nos meses de Verão, com destaque para o mês de Agosto que, por si só, representou 26% do número total de visitantes.

FIGURA 3
Origem dos hóspedes entrados nos estabelecimentos hoteleiros entre 2000-2005



Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Centro de 2000 a 2005.

5. OBJECTIVOS MOBILIZADORES PARA DINAMIZAR O TURISMO EM ALMEIDA

O potencial que Almeida apresenta em termos turísticos e a dinâmica que certos indicadores estatísticos revelam justificam que, no contexto das medidas para potenciar o desenvolvimento futuro a partir de uma rentabilização dos recursos endógenos, o turismo detenha uma importância central. Esta foi, como refere Fonseca (2006), uma das conclusões centrais do diagnóstico territorial, que viria a ser corroborada pelos entrevistados.

O objectivo global do processo, que sintetiza a visão estratégica, visa *potenciar o desenvolvimento de Almeida*, com base nos recursos próprios e na sua afirmação exterior, tornando Almeida num destino mais atractivo para se visitar, para se investir e para se viver. Os eixos estratégicos relacionados com o turismo com capacidade para cumprir o objectivo central pretendem reforçar o papel de Almeida enquanto Aldeia Histórica de turismo e robustecer a acção de Vilar Formoso enquanto plataforma de recepção e de distribuição de turistas. Cada um destes eixos desdobra-se num conjunto de objectivos (e de sub-objectivos, nalguns casos) que, por sua vez, radicam numa série de acções operacionais, que se passam a caracterizar de seguida.

5.1 ALMEIDA, ALDEIA HISTÓRICA DE TURISMO

Transformar Almeida num destino de referência no domínio do turismo é um eixo estratégico defendido por todos os actores locais e regionais entrevistados, sendo mesmo considerado como uma espécie de “tábua de salvação” da economia local. Como se referiu na caracterização da oferta, o potencial endógeno existe, sobretudo em termos de património cultural, mas emergem vários obstáculos que têm impedido uma afirmação mais sólida do turismo em Almeida.

Na esteira do processo de planeamento estratégico de marketing foi possível definir três objectivos para potenciar a atractividade turística de Almeida: a necessidade de *requalificar o património cultural*, de *organizar a oferta turística* e de *implementar uma perspectiva de marketing*. A conjugação legitimada destes três objectivos parece ser indispensável para que Almeida obtenha benefícios futuros em termos de investimentos, de receitas e de aumento de quota de mercado turístico.

5.1.1 REQUALIFICAÇÃO DO PATRIMÓNIO CULTURAL

A requalificação do património cultural é um objectivo que pretende reabilitar o recurso turístico de excelência que Almeida dispõe, quer em termos físicos, quer em termos funcionais. Este produto pode ser decomposto no domínio material e no imaterial, necessitando de acções de requalificação com maior ou menor intensidade, especialmente na componente material.

Relativamente à reabilitação física dos elementos patrimoniais de relevante interesse foi consensual entre todos os actores a acção inerente à reabilitação física das muralhas e dos seus elementos. A recuperação, a limpeza e as diversas intervenções necessárias, como ao nível da consolidação dos baluartes, são acções prioritárias para dignificar o cartão de visita de Almeida. A natureza das intervenções necessárias, a extensão da muralha e a tutela por parte da Administração Central constituem entraves (financeiros, técnicos e administrativos) que condicionam a actuação da autarquia local. Para superar esta dificuldade, foi proposto que a Câmara deveria ter um papel mais incisivo junto das autoridades competentes, para que estas acções se concretizassem. A apresentação de projectos de qualidade, que incluam a reabilitação da muralha enquanto elemento central de um projecto de valorização turística de Almeida, poderá ser

também importante para beneficiar de investimentos nacionais ou comunitários. A preservação urbanística e arquitectónica de Almeida (e de outros aglomerados com interesse) foi também uma acção defendida, dando seguimento a algumas iniciativas como as intervenções associadas ao Programa das Aldeias Históricas. Neste objectivo enquadram-se ainda acções de reabilitação/qualificação de alguns espaços públicos, que carecem de intervenção urbanística (repavimentação, iluminação, mobiliário, etc.). Outra medida prende-se com a necessidade de disciplinar melhor a circulação automóvel e o estacionamento no interior do centro histórico.

Em termos funcionais deve ser dada prioridade à reconfiguração de usos de edifícios e à dinamização de actividades de animação. As acções defendidas relacionam-se com a instalação de um museu nas Casamatas, com a instalação de um posto de turismo no edifício da alfândega de Vilar Formoso, com a recuperação de imóveis de boa traça para unidades/equipamentos turísticos e com a dinamização de actividades nos espaços contíguos à muralha. O serviço mais regular por parte do picadeiro e a reposição de passeios em charrete, através de percursos que liguem elementos culturais e naturais de interesse, foram outras duas acções propostas no domínio da animação de actividades.

O artesanato de Almeida é rico e diversificado, mas enferma do problema do envelhecimento e do risco de desaparecimento de muitas produções ancestrais. As acções propostas centram-se na formação, que deve ser dada aos mais novos ou a grupos-alvo (como desempregados), na concessão de apoios aos artesãos e no fomento das iniciativas de promoção através de feiras, pontos de venda de artesanato, etc. Criar condições que permitam a instalação de unidades onde possa ser degustada regularmente

a excelente gastronomia autóctone e a aquisição de produtos locais/regionais foram também duas acções assumidas, procurando colmatar duas importantes lacunas da oferta de Almeida.

5.1.2 ORGANIZAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA

Este segundo objectivo pretende clarificar a posição e o papel de um conjunto de elementos e de entidades na oferta turística de Almeida. Sendo o património cultural o seu recurso de excelência, é preciso clarificar o contributo e o potencial de outros atractivos. A organização da oferta decorre também da necessidade de se estruturar articuladamente os recursos e os actores ligados ao turismo de Almeida, que actuam muito desarticuladamente.

Superar o deficit de concertação e de diálogo entre as diversas entidades ligadas ao turismo (públicas e privadas) emerge como uma das medidas mais defendidas pelos entrevistados. De facto, torna-se mais difícil rentabilizar os recursos e endogeneizar receitas se existir uma marcada divergência de actuações e de perspectivas. Ao nível local, a cooperação deve assentar numa plataforma de debate, de concertação de ideias e de projectos, que partilhe responsabilidades e crie sinergias ao nível dos serviços, dos equipamentos e das próprias acções de marketing. A nível supra-local (regional e transfronteiriço), embora dependa de outras entidades, as orientações devem pautar-se por uma maior integração turística, que se traduza em acções comuns, com ganhos em termos de massa crítica e de quota de mercado.

Ao nível local, a organização da oferta turística deve apoiar-se numa estruturação transversal e integrada de todas os recursos, actividades e actores que alimentam e qualificam a oferta de Almeida. Incluem-se nesta estruturação, não apenas as actividades eminentemente turísticas como a hotelaria, restauração, animação, acompanhamento, transporte e informação turística, como outras que qualificam e diversificam a oferta (o artesanato, os produtos locais, a conservação do património, a protecção ambiental e o ordenamento do território, as unidades de venda de produtos locais e de artesanato, etc.). Esta estruturação, ausente na actualidade, é fundamental para qualificar a oferta turística, rentabilizar as diversas actividades associadas ao turismo e promover o desejado envolvimento e cooperação entre as entidades locais.

A organização deve também integrar os restantes recursos turísticos, através de uma perspectiva transversal, alargando o espectro da oferta a outros tipos de procura (desportos de aventura, saúde e bem-estar, turismo residencial, etc.). Sendo o património cultural o expoente máximo de Almeida, produtos como a natureza, as termas e o património edificado devem ser integrados numa aposta complementar de rentabilização turística. Ao nível do património natural, as propostas dos actores incidem na maior rentabilização, dinamização e divulgação de actividades de contacto com a natureza/desportos de aventura e na concessão de apoios a clubes locais. A existência de trilhos rurais, o rio Côa, a qualidade ambiental e paisagística devem ser melhor rentabilizados para a prática de várias modalidades (BTT, passeios equestres, caminhadas, desportos náuticos, balonismo, etc.). O novo balneário termal de Almeida foi também referido como uma oportunidade para atrair mais visitantes e turistas, restando depois promovê-lo e integrá-lo adequadamente na restante oferta. O mesmo se aplica ao património edificado, podendo Almeida afirmar-se mais na fileira do turismo

residencial e do turismo no espaço rural, tendo em conta a integridade e a tipologia do edificado de alguns aglomerados (sobretudo em Almeida, Castelo Mendo e Castelo Bom).

5.1.3 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PERSPECTIVA DE MARKETING

A necessidade de se implementar uma perspectiva de marketing em Almeida foi uma das conclusões centrais do diagnóstico, tendo sido muito vinculada por todos os actores entrevistados, ao considerarem que as potencialidades locais não estão devidamente promovidas no exterior da região. A ausência de uma perspectiva integrada e profissional de marketing é responsável por uma evidente falta de visibilidade dos recursos de Almeida no exterior, facto que condiciona a atracção de turistas, visitantes e de investimentos e, assim, retrai o desenvolvimento do concelho. As principais causas do “proto-marketing”, seguindo a terminologia de González (2001), que se aplica a Almeida, radicam na insuficiência de investimentos, na concepção incorrecta de que o marketing consiste apenas na *publicitação* (como o manifestou a maior parte dos entrevistados), na falta de concertação entre as entidades, na deficiente organização da oferta turística, na falta de recursos humanos qualificados e na debilidade das estruturas locais.

O objectivo de se implementar uma perspectiva de marketing constitui um passo fundamental para que, a par dos demais objectivos e acções, Almeida possa atrair mais turistas e visitantes, para além de outros recursos. A perspectiva de marketing deve incidir articuladamente sobre três vertentes, recursos turísticos, actores locais e territórios supra-locais. Ao nível dos recursos é prioritária uma abordagem mais integrada dos produtos, através da organização da oferta turística. É preciso planificar as actividades e avaliar os resultados obtidos para se saber se as estratégias e os meios utilizados estão a surtir efeito.

Uma das formas de o efectuar será através da recolha de informação e da opinião dos turistas/visitantes de Almeida, do seu grau de satisfação, das suas críticas e sugestões. Esta acção permite estudar o perfil do turista de Almeida e, assim, tornar mais eficazes e rentáveis as acções de promoção dos recursos, através dos meios e nos locais mais adequados. A obtenção desta informação poderá indicar debilidades da oferta, cuja correcção se repercutirá no aumento da satisfação dos turistas/visitantes. Ainda no âmbito do marketing é preciso clarificar um conjunto de respostas sobre a oferta e a capacidade interna, como número de turistas a acolher com qualidade, o tempo de permanência desejável, a definição de percursos internos, etc. É, por isso, que Kotler *et al.* (1994) referem que a promoção é um aspecto pouco importante em marketing, porque resulta de um vasto trabalho de análise dos recursos locais, de estudos de mercado e de medidas concertadas entre os actores para atingir os públicos-alvo.

Em relação aos actores locais, a implementação deste objectivo deve colocar em prática uma das acções mais reivindicadas, o aumento da concertação e da cooperação entre as entidades ligadas ao turismo. De facto, não poderá haver uma verdadeira política de marketing se não for perfilhada e recolher a participação dos actores locais na planificação conjunta de estratégias e na sua implementação. A constituição de plataformas onde se apela à participação e à concertação de projectos é crucial para gizar este objectivo.

No tocante à escala territorial das acções de marketing consideram-se várias dimensões. A escala regional onde, como a totalidade dos actores defendeu, deve haver um reforço de integração, porque a região apresenta um conjunto de produtos complementares, que deve ser explorado em conjunto, ao invés de cada município se posicionar no mesmo plano concorrencial. O papel desempenhado por algumas

entidades, sobretudo, pela Região de Turismo da Serra da Estrela e pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (com destaque para o Programa da Rede das Aldeias Históricas), embora tenha contribuído para promover e valorizar os recursos regionais, não tem alimentado a necessária cooperação intra-regional. O reforço da integração e das acções de marketing à escala transfronteiriça é muito importante, até porque, como se referiu, a maior parte dos turistas e dos hóspedes estrangeiros entrados em Almeida é de nacionalidade espanhola.

5.2 VILAR FORMOSO, PLATAFORMA DE RECEPÇÃO E DE DISTRIBUIÇÃO DE TURISTAS

Este segundo eixo estratégico pretende tirar partido dos cerca de quatro milhões de pessoas que, segundo a DGT (2001) passam no posto fronteiriço, numa lógica de alimentar o fluxo turístico de Almeida e da própria região. Por ser uma das fronteiras mais movimentadas de Portugal, Vilar Formoso detém a vantagem sobre Almeida de um enorme número de pessoas, parte delas turistas e visitantes, passar por ali. Contudo, a capacidade de fixação é baixa, pois ao comparar-se o número total de estrangeiros entrados na fronteira com o número de hóspedes entrados nos estabelecimentos hoteleiros registados na DGT, verifica-se que o factor de atracção foi de 0,05% (ano 2000). Para superar esta situação, este eixo estratégico pretende atrair e incrementar o número de “paragens” de turistas/visitantes em Vilar Formoso através de um conjunto articulado de objectivos e de acções.

5.2.1 FOMENTO DAS ACÇÕES DE MARKETING EM VILAR FORMOSO

Uma das maiores debilidades diagnosticadas e corroborada pelos actores relaciona-se com a falta de informação e de divulgação do património local e

regional no posto fronteiriço. Mas, como se referiu, não deve ser apenas na óptica da *publicitação* que se deve procurar sanar este problema, mas sim num nível mais abrangente e interligado, na organização da oferta turística e na implementação de uma política de marketing que extravase os limites concelhios. Ou seja, Vilar Formoso pela sua função e posição geográfica é um território prioritário na estratégia turística do concelho, para além de possuir recursos no domínio patrimonial e cultural e de uma forte tradição comercial.

Incrementar a informação turística e a divulgação dos recursos de Almeida (e da região) no posto fronteiriço foi um denominador comum das propostas defendidas pelos actores. A quase total ausência de informação e de promoção deve ser debelada através dos meios e das técnicas mais adequadas. Por outro lado, o posto de turismo que funciona sazonalmente, deveria passar a estar aberto ao público todo o ano e funcionar em instalações mais condignas e atraentes. Como alguns actores referiram, este serviço poderia estar sediado em edifícios bem localizados, históricos, que poderiam albergar outras funcionalidades, como espaços de exposições, salas de reuniões, etc. O caso do edifício da Alfândega (devoluto) pela sua traça, localização e simbologia cultural seria muito apropriado para acolher estes serviços. A instalação de um espaço museológico em Vilar Formoso foi também uma medida defendida. Os motivos associados à história da raia, à função fronteiriça e ao próprio caminho-de-ferro, responsável pelo crescimento da vila a partir de finais do séc. XIX, constituem motivos que poderiam constar de exposição museológica. A própria máquina a vapor que locomoveu o *Sud Express* na linha da Beira Alta carece de uma melhor integração e aproveitamento turístico. A instalação de pontos de divulgação e de locais de venda do artesanato e dos produtos locais, assim como a dinamização de feiras e de exposições em Vilar Formoso, destacam-se também como medidas importantes de apoio à promoção

turística e à sustentação destas actividades. Ainda, em termos de oferta, foi defendida a criação de um parque de campismo/caravanismo em Vilar Formoso, devido à localização estratégica da vila e por ser um equipamento raro na região.

5.2.2 QUALIFICAÇÃO URBANÍSTICA E COMERCIAL DE VILAR FORMOSO

Este segundo objectivo pretende actuar num duplo sentido, rentabilizar uma das funções tradicionais do posto fronteiriço e, ao mesmo tempo, tornar o espaço mais atractivo. Nesta perspectiva, a qualificação urbanística e comercial é também uma componente da estratégia de marketing local. De facto, a atracção de turistas ou de visitantes torna-se mais difícil se o território não oferecer qualidade urbanística no seu sentido mais amplo (planeamento urbano, tipologia arquitectónica, qualidade ambiental e dos espaços públicos, acessibilidades, etc.) ou se os equipamentos/serviços existentes não tiverem um carácter inovador e apelativo.

Dar continuidade às medidas de requalificação urbanística e arquitectónica que têm vindo a ser implementadas em Vilar Formoso é uma acção importante para gizar este objectivo, como seja ao nível do ordenamento viário, da melhoria de espaços públicos e do reforço da integridade arquitectónica do edificado (recuperação de fachadas, correcção de dissonâncias, etc.). Uma outra acção prende-se com a necessidade de se definir um espaço público com melhores condições para a realização da feira mensal, que atrai centenas de pessoas, muitas delas oriundas do outro lado da fronteira. O tratamento do espaço público à entrada dos portões da fronteira deve ser alvo de medidas de beneficiação (preferencialmente em articulação com o lado espanhol), privilegiando-se o alargamento das áreas pedonais, em articulação com os equipamentos existentes (e a instalar) na envolvente.

Ao nível da requalificação comercial, onde se destacam dois eixos mais dinâmicos, a rua do Comércio e o troço final da antiga EN16, as acções propostas relacionam-se com a necessidade de modernizar os estabelecimentos e de requalificar os espaços públicos, onde se inserem acções como a ampliação das áreas pedonais, a repavimentação e a instalação de mobiliário urbano. A divulgação de incentivos existentes (como os projectos de urbanismo comercial) e o investimento na formação e qualificação dos recursos humanos fazem também parte das acções de revitalização comercial da vila.

A nova travessia fronteiriça em regime de auto-estrada assume-se como um dos grandes desafios para o futuro de Vilar Formoso. Estando assegurado um elemento crucial, a existência de um nó de ligação e a relativa proximidade do traçado da via ao núcleo urbano, importa desenvolver um conjunto articulado de medidas de relocalização de serviços e de equipamentos que possam captar turistas e visitantes, para além de outros recursos.

6. PERSPECTIVAS FUTURAS E SUSTENTABILIDADE DO PROCESSO

Um processo de planeamento estratégico de marketing para Almeida pode vir a afirmar-se como um instrumento muito útil na reabilitação da economia local, na diversificação de actividades e, em particular, na valorização dos recursos endógenos ligados ao turismo. Os eixos, objectivos e acções propostos foram partilhados por um conjunto alargado de actores locais, sendo considerados prioritários para inverter a actual situação que, não sendo muito desfavorável como o confirmaram as estatísticas relativas à oferta e à procura turísticas, poderão ter um papel bastante mais sólido na dinamização da economia local. A

envergadura de alguns dos objectivos propostos implica que este seja um processo globalizante, de médio/longo prazo, capaz de envolver diversas entidades à escala local e supra-local. Ao nível local, implica a existência de uma maior dinâmica, que estimule o envolvimento e a participação dos restantes actores em todo o processo, especialmente no tocante à operacionalização das acções. Pelas suas competências e meios, a Câmara é o actor melhor posicionado para desencadear todo este processo e para apelar à mobilização das restantes entidades. O deficit de envolvimento entre as entidades foi a principal debilidade identificada a partir das entrevistas. Este processo pode constituir o ponto de partida para operar a desejada mudança, porque a sua efectiva implementação apela à participação e à concertação dos actores locais mais influentes ligados ao sector (autarquias, empresários, associação empresarial, associações culturais, etc.). Ao nível externo, o reforço da integração deve apoiar-se numa plataforma local já consolidada, seja ao nível da cooperação turística com as entidades regionais e transfronteiriças, seja ao nível da maior legitimação que este processo desencadeia junto da Administração Central no tocante a candidaturas, projectos de investimento e à reivindicação de algumas acções da sua competência.

A implementação de um processo de planeamento estratégico de marketing implica a criação de estruturas que, na actualidade, não existem. Como refere Fonseca (2006), poderá ser importante a criação de uma estrutura de topo e permanente (*Grupo de Planeamento Estratégico*), que deverá chamar a si as funções determinantes nas fases de formulação e de implementação do plano. Poderá ser integrada por elementos da entidade promotora e por elementos técnicos e actores de organizações locais ou do exterior, se necessário. Deverá ser uma

plataforma decisora, de debate e de monitorização das etapas nucleares do processo. Sob a sua alçada poderão funcionar estruturas temporárias, grupos de trabalho, cujos elementos poderão até ser “reciclados” para novas tarefas no processo, embora com ajustes pontuais de acordo com a natureza das funções.

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. A sua implementação tem agudizado os problemas a tal ponto que a rarefacção e a desvitalização demográfica comprometem seriamente a capacidade empreendedora e de iniciativa local.

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 deste concelho 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 um planeamento participado e mais activo. Pretende-se recolher o contributo e a actuação de diversas entidades, de forma a tornar as decisões mais legitimadas, sustentadas e com garantias acrescidas de execução. Isso implica, em primeiro lugar, a criação de redes de cooperação inter-institucional, que funcionem como estruturas de debate, de negociação e de concertação de acções, envolvendo técnicos, políticos e outros actores. Em segundo lugar, apela a uma postura de

maior abertura por parte dos poderes públicos, que privilegie mais o diálogo e a mediação, numa postura de animação local e de reforço da confiança entre as entidades. É absolutamente fundamental que haja uma boa capacidade institucional pois, sem ela, a mobilização em torno dos projectos e a negociação com o exterior ficarão comprometidas. O deficit de relacionamento institucional em Almeida foi um dos mais referidos obstáculos ao desenvolvimento local. A Câmara, enquanto entidade dotada de melhores meios e de capacidade de mobilização local, é o órgão melhor posicionado para alterar esta situação e para desencadear o processo de planeamento estratégico de marketing. A percepção desta problemática parece começar a ser assimilada por aquela entidade, como o comprova a recente criação da Agência de Promoção de Almeida, o reforço da cooperação regional e transfronteiriça (com a celebração do Consórcio Transfronteiriço das Cidades Amuralhadas) e a crescente preocupação com a promoção externa (presenças nas edições de 2007 da Feira Internacional de Turismo, em Madrid, e na Bolsa de Turismo de Lisboa). Este esforço empreendido pela Câmara Municipal poderá, assim, constituir as bases para a implementação de um processo mais globalizante e mobilizador, o planeamento estratégico de marketing.

Este processo pugna por um desenvolvimento transversal e sustentado. Os eixos estratégicos definidos concorrem complementarmente para o desenvolvimento de Almeida, embora actuando sobre potencialidades diferentes. Neste contexto, o turismo emerge como elemento central, mas não basta dizer que é a mola que pode despoletar o desenvolvimento de Almeida. Isso por si só não atrai turistas, importa agir. Assim, é proposto um quadro integrado de objectivos e de acções que visam tornar Almeida mais competitiva enquanto destino turístico, procurando

uma maior afirmação e 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 e para a valorização dos recursos e da economia local. As características do mercado (não massificado) potencialmente interessado na oferta de Almeida e a magnitude de algumas das acções propostas (mas fundamentais) sugerem que os resultados não sejam visíveis no imediato, mas num horizonte mais alargado. Esse é, aliás, um predicado do planeamento estratégico de marketing que, assumindo-se como um processo sustentado para o futuro, pode ajudar Almeida a “romper as muralhas” que se tem colocado ao seu desenvolvimento.

Agradecimentos

Os autores agradecem os valiosos comentários dos avaliadores, fundamentais para o enriquecimento deste artigo.

BIBLIOGRAFIA

- Albino, J.; Mergulhão, L.; Bigares, J.; Magalhães, A.; Rato, B.; Gonçalves, J. (2000), *Turismo e desenvolvimento no Norte Alentejo*, Edições Colibri, Lisboa.
- Almeida, J; Amaral, J; Borrego, A; Capucha, L; Ferrão, J. (1994), *Regiões rurais periféricas: que desenvolvimento? Uma experiência no concelho de Almeida*, CAIS/CIES, Lisboa.
- Barros, Vítor (2003), *Desenvolvimento rural – intervenção pública 1996-2002*, Terramar, Lisboa.
- Cánoves, G.; Herrera, L.; Cuesta, L. (2006), *El turismo rural a Catalunya: una aposta mediambiental i de qualitat*, Fundació Abertis, Barcelona.
- Cardoso, António (2001), "Turismo, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável em áreas rurais" in *Actas do 1º Congresso de Estudos Rurais*, Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais, 6 a 8 de Setembro, Vila Real.
- Cristóvão, Artur F. (1999), "Ambiente e desenvolvimento de áreas marginais: o caminho tortuoso para uma relação potencialmente frutuosa", in *Actas do 1º Encontro Galiza-Portugal de Estudos Rurais*, 12 e 13 de Novembro, Bragança.
- Cunha, Licínio (2006), *Economia e política do turismo*, Edições Verbo, Lisboa.
- DGT – Direcção Geral do Turismo (2001), *O turismo em 2000*, Lisboa.
- Ferreira, António F. (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, Fernando; Ramos, Rui (2006), "O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: o caso de Almeida", in *Actas do XII Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*, 15 a 17 de Setembro, Viseu.
- González, Xosé (2001), *Planeamento estratéxico e mercadotecnia territorial*, Universidade de Vigo, Vigo.
- Güell, José (2000), *Planificación estratégica de ciudades*; Editorial Gustavo Gili, Barcelona.
- Guerra, Isabel (2000), "Reflexões sobre os métodos e técnicas de planeamento, acção colectiva e jogo estratégico de actores", in *Actas do IV Congresso Português de Sociologia*, 17 a 19 de Abril, Coimbra.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2001), *Dados Comparativos dos Recenseamentos da Agricultura de 1989 e de 1999*, Lisboa.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2002), *XIV Recenseamento Geral da População*, Censo de 2001, Lisboa.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2006), *Anuário estatístico da Região Centro*, de 2005, 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.
- Leal, Catarina (2001), *O turismo rural e a União Europeia, uma realidade em expansão*, Livraria Almedina, Coimbra.
- Lourenço, Júlia (2003), *Expansão urbana, gestão de planos-processo*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Maillat, Denis (1996), "Milieux innovateurs et dynamiques des systèmes territoriaux de production", in *Sociedade e Território*, n.º 23, pp. 19-30.
- Middleton, Vitor (1996), *Marketing in travel and tourism*, Second Edition, Butter-Worth-Heinemann, London.
- Mill, R.; Morrison, A. (1992), *The tourism system*, Prentice Hall International, Second Edition, New Jersey.
- Muller, Frank G. (2000), "Ecoturism: An economic concept for ecological sustainable tourism" in *International Journal of Environmental Studies*, vol. 57, no3, pp. 241-251.
- Noisette, P.; Vallérugo, F (1996), *Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- 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.
- PENDR – Plano Estratégico Nacional para o Desenvolvimento Rural (2007), Proposta de Plano em fase de discussão pública. Disponível em (Site acedido em Setembro de 2007) http://www.gppaa.min-agricultura.pt/drural/doc/PEN_8.2.07.pdf
- Poon, Auliana (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, Wallingford.
- Quinta, Fernanda (2002), *A cultura de avaliação do planeamento estratégico*, Centro de Estudos de Morfologia Urbana e Património, ISCIA, Aveiro.
- Ribeiro, M.; Marques, C. (2000), "Rural tourism and the development of less favoured areas between rhetoric and practise", in *Tourism Sustainability and Territorial Organization*, APDR, pp. 531-544, Coimbra.
- Rita, J; Mergulhão, L (1997), "Desenvolvimento local em meio rural: que possibilidades?" in *Economia e Sociologia*, nº63, pp. 31-42, Évora.
- Salvà-Tomàs, Pere (2000), "Tourism sector restructure sustainability and territorial perspectives at the beginnings of 21st century", in *Tourism Sustainability and Territorial Organization*, APDR, pp. 97-112, Coimbra.
- Umbelino, Jorge (1998), Turismo em espaço rural: da utopia à realidade, In Pintassilgo, J.; Teixeira, M.A. (coord.), *Turismo Horizontes Alternativos*, Edições Colibri, pp. 175-188, Lisboa.