

## **O TURISMO COMO PANACEIA PARA INVERTER O DECLÍNIO DOS ESPAÇOS RURAIS? O CASO DE ALMEIDA**

**Fernando P. Fonseca\* e Rui A. R. Ramos\*\***

Departamento de Engenharia Civil

Universidade do Minho

Campus de Gualtar

4710-057 Braga

\*ffonseka@gmail.com

\*\*e-mail: rui.ramos@civil.uminho.pt

**Palavras-chave:** Almeida, Espaços rurais, Planeamento estratégico, turismo.

**Resumo** *O declínio dos espaços rurais periféricos resulta da perda da capacidade competitiva das actividades tradicionais e de políticas de desenvolvimento regional ineficazes. O turismo surge como uma oportunidade para relançar a economia destes espaços e para diversificar actividades. Através de um estudo de caso realizado em Almeida concluiu-se que existem recursos turísticos com elevado potencial e que os actores locais consideram o turismo como a actividade mais promissora para corrigir as trajectórias regressivas neste espaço rural. A implementação de um processo de planeamento estratégico de marketing constitui um meio apropriado para superar as fragilidades diagnosticadas e potenciar os pontos fortes.*

## 1. INTRODUÇÃO

A situação de declínio que se verifica em muitos espaços rurais, sobretudo nos localizados em regiões periféricas, as “zonas recuadas” na terminologia de ALMEIDA *et al.* (1994), reflecte-se na perda e no envelhecimento demográfico, no empobrecimento económico, no abandono das actividades agro-silvo-pastoris, com a consequente deterioração do património cultural, natural e paisagístico. MARSDEN e BRISTOW (2000) bem como o MADRP (1997) salientam que a perda de competitividade de muitos espaços rurais ficou a dever-se à introdução de novos factores de produção na agricultura, promovidos por políticas públicas de incentivo à produção, como a PAC. Como refere HERVIEU (1990), estas transformações operaram mudanças profundas nos espaços rurais, pois a produção em massa e a consequente descida dos preços estiveram na origem das actuais tendências, sobretudo nos territórios onde os factores naturais e humanos não permitiram assegurar os necessários níveis de competitividade. A inversão desta tendência constitui uma preocupação de primeira linha, de que constituem bons exemplos os sucessivos Programas comunitários LEADER ou os Programas RURIS e AGRIS (Programas Operacionais Regionais). As actuais políticas de desenvolvimento pugnam pela diversificação de actividades e pela multifuncionalidade dos espaços rurais. Por outro lado, na estratégia de diversificação económica, as políticas de desenvolvimento inspiram-se num “modelo territorialista” (RITA e MERGULHÃO, 1997; CARDOSO, 2001), que assenta na rentabilização das potencialidades endógenas e num maior envolvimento das entidades locais no processo de desenvolvimento.

Na estratégia de desenvolvimento dos territórios rurais, o turismo emerge como um elemento de charneira, desde a perspectiva das instâncias comunitárias (CE, 1998), às nacionais (Plano Estratégico Nacional para o Turismo – PENT, 2007 e Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território – PNPOT, 2007), locais (RAMOS *et al.*, 2005) e científicas, (RIBEIRO e MARQUES, 2000 ou CRISTÓVÃO, 1999). O turismo é susceptível de revalorizar recursos diversificados nestes territórios, de gerar maiores preocupações ao nível do ordenamento, de criar negócios e empregos, de instalar novos equipamentos e infra-estruturas. Ao nível da procura permite estruturar um conjunto de produtos turísticos (turismo cultural, de aventura, ecoturismo, de saúde, etc.) que vão ao encontro de novas motivações turísticas, menos massificadas ou *pósfordistas* (FONSECA e RAMOS, 2007). As mudanças operadas decorrem da busca de novas experiências (enriquecedoras e personalizadas) e de destinos mais tranquilos.

Enquadrar nesta temática o concelho de Almeida, espaço rural periférico da Beira Interior Norte, é o objectivo da presente comunicação, cujas conclusões, em parte, resultam de um estudo de caso efectuado por FONSECA (2006). A partir de um diagnóstico multi-sectorial que foi aprofundado por um conjunto de entrevistas a actores locais e regionais, estabeleceu-se um conjunto de potencialidades, debilidades e desafios que se colocam a este espaço rural. Foi possível apurar que há um amplo consenso relativamente ao papel que o turismo poderá desempenhar no desenvolvimento de Almeida, mas diagnosticaram-se vários entraves que têm espartilhado o seu maior contributo na economia local. Através de um processo de planeamento estratégico de marketing, ancorado na rentabilização dos recursos turísticos de Almeida, definiu-se um conjunto de objectivos e de acções estratégicas que, a concretizarem-se, poderão contribuir para inverter o rumo regressivo em curso neste espaço rural do Interior.

## **2. OS ESPAÇOS RURAIS FACE ÀS DINÂMICAS DE DESENVOLVIMENTO**

A subordinação da agricultura europeia à lógica de produção teve o seu início a partir de meados do século XX, inspirando-se no modelo de desenvolvimento agrícola dos E.U.A. Os aumentos de produtividade foram conseguidos pela introdução de novos factores de produção, a agricultura deixa de ser uma actividade autónoma para passar a integrar o complexo sistema agro-alimentar (DELBET, 1978; MORENO, 2007). Nos países da então CEE, o desenvolvimento do capitalismo na agricultura foi mesmo impulsionado por políticas estatais, como a Política Agrícola Comum (PAC). Com uma perspectiva proteccionista de incentivo à produção, a PAC instituiu uma política de preços garantidos aos produtores, assegurando o escoamento da produção e a sua protecção aduaneira. Apesar de contribuir para um aumento notável da produção, este modelo principiou a dar sinais de esgotamento em finais da década de 70, degenerando numa situação de crise nos anos 80 que, para MARSDEN e BRISTOW (2000), assentam em factores de ordem económica, social e ambiental. Em termos económicos, gerou uma produção elevada e a conseqüente queda de preços, causando impactos negativos ao nível da agricultura camponesa. Do ponto de vista social, a instabilidade e a queda de preços dos produtos agrícolas motivou o empobrecimento das famílias rurais, alimentando o êxodo rural. Ambientalmente, a produção em massa esteve na origem de múltiplos impactos negativos, resultantes essencialmente da utilização massiva de produtos químicos e da alteração das técnicas de cultivo.

Para HERVIEU (1990), estas alterações motivaram um conjunto de rupturas nos espaços rurais, de entre as quais se salienta: (i) a acentuada perda e o envelhecimento da população agrícola; (ii) o aumento da pluriactividade e das fontes externas do rendimento do agregado do agricultor; (iii) a agricultura passa a ser vista como uma ameaça para o meio ambiente; (iv) atingida a auto-suficiência alimentar, os meios rurais deixam de ser concebidos como meros fornecedores de alimentos; (v) territorialmente, a agricultura centra-se cada vez mais em certas áreas, ao passo que outras são marginalizadas ou abandonadas. Este conjunto de desafios acabaria por desencadear respostas diferentes consoante o tipo de espaço rural, desvitalizando mais uns do que outros. A proximidade aos centros urbanos, os factores naturais, as acessibilidades e a resposta que os recursos humanos deram a estas novas solicitações são, em grande medida, os responsáveis pela maior ou menor capacidade competitiva dos espaços rurais. É no seguimento destas dinâmicas diferenciadas que ALMEIDA *et al.* (1994) falam de três tipos de *zonas rurais*. As *zonas rurais recuadas*, onde as actividades agrícolas se têm retraído progressivamente no quadro do sector mercantilizado, abrindo lugar à rentabilização de outras potencialidades; as *zonas rurais economicamente integradas*, onde o esforço de modernização e de requalificação dos processos agrícolas reforçam a componente competitiva da agricultura destes espaços; e as *zonas rurais intermédias* que ocupam uma posição que se aproximará tanto da segunda quanto mais favoráveis forem os factores e as condições naturais, as acessibilidades, a procura, etc.

Perante esta diversidade de situações, as políticas de desenvolvimento têm preconizado o combate às assimetrias regionais e apelado à celebração de novos laços de cooperação e de solidariedade intra e inter-regional. No que concerne aos espaços rurais em particular, toda esta problemática tem apelado a uma reformulação da agricultura em função de um conjunto de novos problemas que transcendem a questão agrária tradicional (MARSDEN e BRISTOW, 2000), o que exige a adopção de políticas e de

medidas inovadoras que garantam a sustentabilidade, a equidade e o desenvolvimento dos espaços rurais (MADRP, 1997). Num mercado cada vez mais globalizado, as áreas rurais terão que conseguir competir, cooperar e negociar para se poderem desenvolver. É por estes motivos que os princípios de desenvolvimento para os espaços rurais se inspiram num modelo territorialista (BARROS, 2003), isto é, num processo que pugne pela rentabilização das potencialidades endógenas e na capacidade de mobilização e de concertação das entidades locais no aproveitamento desses recursos. Aos actores locais é acometido um papel mais activo e decisivo no puzzle da estratégia de desenvolvimento, numa lógica de um processo ascendente e horizontal. Contudo, o carácter apático e toda a debilidade resultante das estruturas e dos recursos das entidades sedeadas nestes espaços figuram como obstáculos que têm impedido uma maior efectivação destes princípios, tornando-se, eles próprios, num objectivo a atingir.

Por outro lado, a tendência de forte concentração da população nas cidades, os impactos ambientais decorrentes das actividades humanas e a homogeneização económica e cultural decorrente da globalização têm originado uma crescente preocupação pela salvaguarda dos espaços rurais enquanto guardiães da qualidade ambiental, de valores culturais ancestrais e como símbolos de qualidade, que os meios urbanos já perderam. É por esta razão que alguns autores como (SIMÕES *et al.*, 2001) falam da imposição para os espaços rurais de visões *saudosistas* (de reavivamento de tradições e de práticas antigas), *utópicas* (modelos descontextualizados da realidade) ou *paternalistas* (fórmulas do mundo urbano para preservar o rural).

Aparte destas perspectivas, é ponto assente que as actuais políticas de revitalização dos espaços rurais assentam na diversificação de actividades e no estímulo à multifuncionalidade (MADRP, 1997; BARROS, 2003). Para além da função tradicional de produção (agricultura e floresta), outras funções estão a emergir nos espaços rurais: a social (residencial, lazer, cultura e educação) e a patrimonial (reserva de espaço, ecologia, ambiente e ordenamento). Nesta linha de pensamento, BARROS (2003) refere que um dos princípios que deve reger o desenvolvimento rural consiste na diversificação social e económica dos meios rurais, apoiada na valorização dos recursos endógenos e em fórmulas de concertação local. O próprio Plano Estratégico Nacional para o Desenvolvimento Rural – PENDINGR, (2007) enfatiza o papel da diversificação das actividades nos meios rurais como forma de superar a forte dependência face aos sectores tradicionais agro-silvo-pastoris (frequentemente em declínio). Assim, estas estratégias procuram fomentar um aumento da terciarização da economia rural, a partir da rentabilização dos recursos patrimoniais existentes (culturais e naturais) e da diversificação das actividades tradicionais, como fontes alimentadoras de procuras e de investimentos emergentes.

### **3. O TURISMO, FACTOR DE DIVERSIFICAÇÃO DA ECONOMIA RURAL**

No seguimento da análise efectuada, o turismo apresenta potencial para diversificar a economia dos espaços rurais, sendo por vezes classificado por entidades públicas e privadas como a última oportunidade de revitalização económica e demográfica destes territórios, facto que leva (CRISTÓVÃO, 1999) a falar numa espécie de *canonização* do papel do turismo, tendo em conta as devidas limitações da oferta e da procura nos espaços rurais. Não obstante, o turismo surge com potencial para diversificar a economia dos espaços rurais na perspectiva das estratégias de desenvolvimento comunitárias, nacionais, locais e de muitos investigadores. A CE (1998) elegeu o turismo como um

sector prioritário no desenvolvimento da política comunitária, por concorrer para a realização de objectivos como: a criação de riqueza, o aumento de rendimentos, a construção de infra-estruturas e a formação de recursos humanos. A nível nacional, a importância do turismo no desenvolvimento dos espaços rurais é uma temática actual e está consubstanciada em vários documentos estratégicos transversais, como o PNPT (2007), o PENDR (2007) e o PENT (2006). Os investimentos turísticos em áreas rurais são encarados pelo PENDR (2007) como sendo alvo de apoios, por ser uma das actividades, a par de outros serviços, que contribui para a diversificação da economia dos espaços rurais. O PENT (2006) considera como *estratégicos* alguns produtos turísticos que tendencialmente se localizam em áreas rurais, como o turismo de natureza e a saúde e bem-estar. O PNPT refere que os valores paisagísticos e patrimoniais podem constituir um motor de desenvolvimento em áreas remotas. A nível local, sobretudo nos concelhos situados nas *regiões desfavorecidas* e na perspectiva dos dirigentes políticos, o turismo é quase sempre considerado como um sector prioritário de desenvolvimento, com capacidade de reanimar a economia embora, por vezes, tal discurso seja demasiado superficial por não existirem recursos com potencial e com qualidade para ancorar o desenvolvimento com base no turismo. A nível científico são muitos os autores que enfatizam o papel que o turismo tem na estratégia de diversificação de actividades dos espaços rurais (por exemplo CRISTÓVÃO, 1999; RAMOS *et al.*, 2005; RIBEIRO e MARQUES, 2000).

De um modo geral, é considerado que o turismo que se processa nos espaços rurais pode acarretar um conjunto de benefícios que passam, em primeiro lugar, pela revalorização dos recursos patrimoniais, seja ao nível do património cultural (material e imaterial), seja ao nível do natural. Estas acções reflectem-se numa maior preocupação com o ordenamento do território e com a salvaguarda dos recursos patrimoniais, evitando a sua deterioração e perda de identidade. Paralelamente, o turismo pode estimular o desenvolvimento de actividades subsidiárias, quer a montante, quer a jusante. A montante, há actividades que qualificam e enriquecem a oferta, como o artesanato e a produção agro-alimentar (nomeadamente no segmento dos *produtos regionais*) que podem beneficiar com o aumento da actividade turística, uma vez que estes produtos são alvo de uma procura crescente (FONSECA, 2006). A jusante, actividades de animação, de organização de eventos e de prestação de serviços podem também ter mais oportunidades com base no aumento do fluxo de turistas. Um outro benefício resultante prende-se com a criação de postos de emprego em espaços onde, tradicionalmente, as oportunidades de trabalho são escassas. As exigências de alguns serviços turísticos implicam uma adequada formação dos recursos humanos, facto que constitui uma oportunidade para fixar mão-de-obra qualificada nos espaços rurais, ou para qualificar a existente. A possibilidade de instalação de equipamentos, o desenvolvimento de infra-estruturas e a atracção de outros recursos do exterior (investimentos, moradores, eventos) são casos de outros benefícios.

O desenvolvimento do turismo nos espaços rurais está também muito associado a um conjunto de alterações operadas no mercado turístico, uma vez que se tem vindo a afirmar a selecção de destinos mais individualizados, em detrimento dos destinos massificados ou *fordistas* (do tipo “sol e praia”). A este respeito, CUNHA (2006) refere que o turismo pode subdividir-se em duas componentes: *o turismo de massas* ou *convencional*, que continuará a dominar esta indústria, e *o turismo alternativo*. Este último 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. SALVÀ-TOMÀS (2001) refere que esta nova atitude do mercado turístico se deve à busca de destinos mais individualizados, à procura de serviços personalizados, de férias activas, de experiências enriquecedoras, de autenticidade, de tranquilidade e ao interesse pelas culturas locais. POON (1993) apresenta, de uma forma peculiar, a contraposição entre o perfil dos turistas *fordistas* e dos *pós-fordistas* (Quadro 1).

**Quadro 1.** Diferenças entre as motivações e os comportamentos dos turistas *fordistas* e *pós-fordistas*

Procura <i>fordista</i> (clássica)	Procura <i>pós-fordista</i> (emergente)
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Essencialmente a procura de sol</li><li>▪ Actividades pré-definidas</li><li>▪ Grande itinerância</li><li>▪ Querem mostrar onde estiveram</li><li>▪ Atitude de superioridade; Ter</li><li>▪ Gostam de eventos</li><li>▪ Prudentes</li><li>▪ Comem na sala de jantar do hotel</li><li>▪ Homogéneos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Querem experimentar algo de novo</li><li>▪ Ter liberdade de escolha</li><li>▪ Vêm e desfrutam, mas não destroem</li><li>▪ Preocupam-se com o gosto das experiências</li><li>▪ Atitude de compreensão; Ser</li><li>▪ Gostam de desportos, actividades</li><li>▪ Aventureiros</li><li>▪ Apreciam a gastronomia local</li><li>▪ Heterogéneos</li></ul>

Fonte: Baseado em POON, 1993.

As procuras emergentes norteiam-se pela personalização dos destinos, pela busca de motivos que enriqueçam a formação pessoal, pelo contacto com outras culturas ou locais históricos, por destinos que permitam a realização de exercícios físicos e a evasão dos meios urbanos, como forma de combater o *stress* do quotidiano. A nível social há também diferenças, pois a demarcação de um certo estatuto social também se consegue pela opção de destinos que não estão ao alcance de todos ou pelo número de pequenos períodos (as *short breaks*) que são aproveitados para sair do local habitual de residência ao longo do ano. Assim, a tríade de motivos que preside às deslocações massificadas (*sea, sun and sand*) é diametralmente diferente daquela que rege as deslocações mais individualizadas (*Excitement, Entertainment and Education*).

Os espaços rurais apresentam um conjunto de recursos que são perseguidos pelos turistas *pós-fordistas*. 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. Assim, e de um modo geral, os recursos que os espaços rurais disponibilizam permitem definir um conjunto de *produtos turísticos*, isto é, um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis, centrados numa actividade e num destino específico (MIDDLETON, 1996). Salientam-se os seguintes: (i) turismo cultural, embora não seja exclusivo dos espaços rurais, este produto baseia-se no encontro com culturas pré-existentes, para o que concorre um leque muito variado de elementos que os espaços rurais podem albergar, como estilos de vida comunitária, tradições culturais, artesanato, sítios de interesse arqueológico, monumentos, festas, folclore, etc. Este produto insere-se no referido grupo das motivações educativas e culturais dos turistas; (ii) Turismo de aventura e ecoturismo, estes dois produtos têm em comum o desenvolvimento em meios naturais, mas diferem nas actividades desenvolvidas. De acordo com CUNHA (2006),

embora o ecoturismo não tenha uma definição universal, processa-se em áreas com interesse ambiental, tendo por objectivo desfrutar e apreciar os valores naturais (a ornitologia é um exemplo), causando impactos mínimos e contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico das populações locais. O turismo de aventura tem como pano de fundo a natureza, mas baseia-se na prática de actividades físicas e desportivas (BTT, escalada, rafting, parapente, pedestrianismo, etc.), podendo ser praticadas por grupos mais numerosos; (iii) Turismo de saúde, produto que se processa maioritariamente em espaços rurais e que tem na melhoria do bem-estar físico ou mental dos turistas o seu objectivo central, seja em termos de tratamentos de cura ou de prevenção. O termalismo e o climatismo são dois dos elementos mais procurados no turismo de saúde (CUNHA, 2006); (iv) Turismo residencial, embora seja um produto de definição ambígua, porque o conceito de turismo exclui a própria residência, deve, por isso, ser entendido mais como uma forma de alojamento (CUNHA, 2006). As características dos espaços rurais (tranquilidade, qualidade paisagística, etc.) adequam-se a este produto, que é procurado como segunda residência para passagem normalmente de períodos curtos de férias. De um modo geral, estes atractivos, têm permitido desenvolver o *turismo no espaço rural* (TER), expressão que, segundo CUNHA (2006) ou UMBELINO (1998) não deve ser entendido como um produto turístico devido à ambiguidade do seu âmbito e conteúdo. O TER engloba uma multiplicidade de situações e de modalidades de turismo que podem ter na base das deslocações motivações diferentes das que originam a procura autêntica do meio rural. 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 e como complemento da economia local.

#### **4. O TURISMO, EIXO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DE ALMEIDA**

##### **4.1. Enquadramento do caso de estudo**

O concelho de Almeida, de acordo com o PENDR (2007), localiza-se numa *região desfavorecida* (a Beira Interior Norte). Por outro lado, este território apresenta um carácter marcadamente rural. De acordo com os critérios da OCDE (PENDR, 2007) são consideradas predominantemente rurais as freguesias onde mais de 50% da população vive em freguesias de densidade populacional inferior a 150hab/Km<sup>2</sup>. Com efeito e de acordo com o INE (2002), a densidade populacional do concelho cifrava-se em 16,7hab/Km<sup>2</sup>, não se verificando em nenhuma das 29 freguesias o limiar mínimo da população relativa referida. Assim, o concelho de Almeida está inserido numa região desfavorecida e de características marcadamente rurais, facto que levou ALMEIDA *et al.* (1994) a classificarem este território como uma *área rural recuada* ou *periférica*.

Almeida é um paradigma da problemática relativa ao desenvolvimento rural que foi brevemente apresentada nas secções anteriores. A perda de capacidade competitiva das actividades tradicionais, promovida pelo isolamento, pelas condições naturais desfavoráveis (2/3 dos solos não têm aptidão agrícola segundo ALMEIDA *et al.*, 1994) e pela falta de políticas eficazes correctoras das assimetrias regionais, esteve na origem do progressivo declínio e envelhecimento demográfico do concelho. Em 2001, a população residente era quase metade (8423 habitantes) da verificada há quatro décadas

atrás, tendo sido a década de 60 a que mais contribuiu para o despovoamento do concelho (-32%), devido aos fluxos migratórios internos e externos (estes últimos estimulados pela localização fronteiriça). As correntes migratórias atingiram principalmente população em idade activa, o que se percebe pelo desequilíbrio demográfico que Almeida apresenta, onde a percentagem de população idosa (29,8%) correspondia, em 2001, quase ao triplo dos jovens com menos de 15 anos de idade. Com 63% da população empregada em actividades do sector terciário, a economia local estava fortemente terciarizada, dependente dos serviços existentes na sede de concelho e no posto fronteiriço de Vilar Formoso. Em 2001, o sector primário, ao empregar 15% da população activa, detinha um valor médio bastante superior ao nacional (5%).

Numa breve análise à situação agrícola do concelho, com base no último Recenseamento Agrícola (INE, 2001), constata-se que a percentagem da superfície agrícola utilizada (47,2% da área do concelho) situa-se bastante acima da área com aptidão agrícola que, segundo ALMEIDA *et al.* (1994), é de 12,7%, de onde resultará uma baixa produtividade e riscos acrescidos de degradação dos solos. Em segundo lugar, há a destacar os moldes ainda tradicionais em que se processa a agricultura, pois só 1,7% das explorações agrícolas recenseadas tinha uma natureza jurídica empresarial. Outros dados penalizadores que ilustram a regressão da agricultura neste espaço rural prendem-se com a redução verificada entre 1989/1999 no número total de explorações (-30,1%), na superfície agrícola utilizada (-9,2%) e no facto de em 69,9% das explorações, os rendimentos do agregado familiar serem principalmente de origem exterior à exploração agrícola (só em 14% dos casos provinham exclusivamente delas), tendo por isso a agricultura a tempo parcial um peso importante. O facto de 46% dos produtores singulares possuírem 65 ou mais anos de idade e de 89% deles ter um nível de instrução muito baixo (o primeiro ciclo ou nem isso) é sintomático dos problemas do sector, constituindo um obstáculo a uma estratégia de modernização e de inovação.

Inverter estas trajectórias regressivas fortemente enraizadas no território é um desafio arrojado, que exige uma intervenção integrada e uma mobilização de esforços para rentabilizar as potencialidades e superar as debilidades. Foi na prossecução destes objectivos que Almeida constituiu um estudo de caso (FONSECA, 2006), através do qual se procurou detectar o potencial de desenvolvimento do concelho mediante um processo de planeamento estratégico de marketing. As características deste processo enquadram-se nos referidos instrumentos inovadores e de base *territorialista*, centrando-se no alavancar das potencialidades endógenas e numa maior participação e envolvimento das entidades locais no processo de desenvolvimento. E também num maior voluntarismo de actuação e exteriorização dos recursos, de forma a tornar mais atractivo o território e, assim, a robustecer a sua posição face aos mercados concorrentes e às ameaças/oportunidades decorrentes da globalização.

#### **4.2. Descrição do processo de planeamento estratégico de marketing para Almeida**

O ponto de partida do trabalho baseou-se na realização de um diagnóstico multi-sectorial ao território, seguindo as recomendações de GÜELL (2000), centrado na análise das suas potencialidades e debilidades e na sua confrontação com a região envolvente (Beira Interior Norte e província espanhola confinante). Numa segunda etapa, dando cumprimento à lógica de planeamento participado, as principais conclusões do diagnóstico foram confrontadas com um total de 11 actores locais e regionais (autarquias locais, associações económicas e culturais, empresários e organismos da



Administração Pública), através de entrevistas, 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 (para mais detalhes consultar FONSECA, 2006). 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, nomeadamente da Câmara Municipal de Almeida na prossecução de projectos. Assim, o diagnóstico resultou de um doseamento entre trabalho técnico e debate participativo. Em termos finais foi possível concluir que o turismo é considerado um sector chave na reabilitação económica e demográfica de Almeida, identificando-se um relativo consenso em relação aos objectivos e às acções a implementar. Dos quatro eixos estratégicos com capacidade *para potenciar o desenvolvimento de Almeida*, o âmago do processo, dois deles relacionam-se com o turismo. No Quadro 2 apresenta-se resumidamente uma análise SWOT à oferta turística de Almeida.

**Quadro 2.** Síntese das potencialidades e debilidades da oferta turística de Almeida

Pontos fortes	Pontos fracos
<b>Recursos culturais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversos elementos classificados como Monumentos Nacionais e como Imóveis de Interesse Público</li> <li>▪ Classificação de Almeida e de Castelo Mendo como Aldeias Históricas de Portugal</li> <li>▪ Almeida, sede da Rota das Aldeias Históricas, da Rota dos Castelos e Fortalezas e da História Militar.</li> <li>▪ Qualidade dos cascos urbanos</li> <li>▪ Artesanato diversificado e valioso</li> <li>▪ Produtos locais de qualidade</li> <li>▪ Qualidade e tradição da gastronomia</li> <li>▪ Heranças culturais/históricas distintivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deterioração do património edificado; tutela por parte da Administração Central dos imóveis classificados</li> <li>▪ Risco de descaracterização arquitectónica e urbanística/intrusão de tipologias dissonantes</li> <li>▪ Insuficiente nº de equipamentos e serviços</li> <li>▪ Insuficiente animação cultural e urbana</li> <li>▪ Artesãos idosos e falta de continuidade</li> <li>▪ Falta de certificação dos produtos locais; produção reduzida</li> <li>▪ Falta de locais onde se possa degustar a gastronomia autóctone</li> <li>▪ Insuficiência de manifestações culturais</li> </ul>
<b>Recursos naturais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Futuro Centro Termal da Fonte Santa</li> <li>▪ Características naturais do concelho</li> <li>▪ Biodiversidade e rio Côa</li> <li>▪ Qualidade ambiental e paisagística, com reduzidos níveis de poluição</li> <li>▪ Recursos cinegéticos abundantes e variados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demora no lançamento do projecto do novo balneário termal</li> <li>▪ Subaproveitamento por deficit de iniciativas e de equipamentos</li> <li>▪ Irregularidade de actividades e de animação</li> <li>▪ Restrições advenientes da época de defeso</li> </ul>
<b>Equipamentos e serviços</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boa acessibilidade rodoviária em relação ao litoral e a Espanha (A25)</li> <li>▪ Maior capacidade hoteleira no seio da BIN, com excepção da Guarda</li> <li>▪ Investimentos recentes que melhorarão a cobertura de equipamentos no concelho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predomínio de unidades hoteleiras e de restauração de baixa qualidade</li> <li>▪ Insuficiência de equipamentos/serviços culturais e de apoio a certas actividades</li> <li>▪ Falta de visibilidade dos recursos turísticos no exterior da região</li> </ul>

#### **4.3. Visão estratégica, objectivos e acções para dinamizar o turismo em Almeida**

Almeida apresenta um conjunto de recursos que se enquadram na oferta dos espaços rurais, alguns dos quais pela sua qualidade e distinção podem assumir-se como uma vantagem competitiva. Destaque para a qualidade e distinção do património cultural (arquitectónico e histórico), mas também para o natural, susceptíveis de promover o desenvolvimento futuro de vários produtos turísticos: turismo cultural, turismo de aventura, ecoturismo, turismo de saúde, turismo no espaço rural e turismo residencial. Porém, existe um conjunto de debilidades, resultantes de tendências estruturais provenientes do passado que têm limitado uma maior afirmação do turismo em Almeida. A falta de uma perspectiva integrada e organizada para o turismo, a debilidade dos recursos (técnicos e financeiros) das estruturas locais e a falta de cooperação emergem como os principais obstáculos. A própria ausência de produtos turísticos em Almeida deve-se à desorganização do sector e à falta de uma segmentação do mercado. Debelar estas fragilidades e aproveitar melhor os recursos foi uma preocupação manifestada pelos actores locais, que se repercutiu nas estratégias e objectivos definidos no processo de planeamento estratégico de marketing.

Assim, e tendo como visão estratégica a *potenciação do desenvolvimento de Almeida*, com base num aproveitamento mais eficaz dos recursos endógenos, o processo de planeamento 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*. O estudo suporta-se nestes dois aglomerados urbanos por Almeida ser aquele que alberga o património mais valioso e por Vilar Formoso constituir uma das mais importantes fronteiras do país. Contudo, é de esperar que as vantagens deste processo sejam extensivas a todo o concelho, nomeadamente a pequenas aldeias, como Castelo Mendo ou Castelo Bom, cujo valor patrimonial é indubitável. A concretização de cada um dos dois eixos referidos desdobra-se num conjunto de objectivos que, por sua vez, radicam numa série de acções concretas que se apresentam de seguida.

##### **4.3.1. Almeida, Aldeia Histórica de turismo cultural**

Este eixo estratégico pretende transformar Almeida num destino de referência no domínio da oferta em espaço rural, sendo considerado pelas entidades entrevistadas como o sector mais promissor para estimular o desenvolvimento do concelho. Os recursos apresentam valor e características distintivas, sobretudo no domínio do património arquitectónico e histórico (militar), mas detectaram-se vários obstáculos que têm impedido uma maior afirmação do turismo. Assim, para ultrapassar estes entraves, consideram-se três objectivos transversais para colocar Almeida no trilho certo: (i) a requalificação do património cultural; (ii) a organização da oferta turística; (iii) a implementação de uma perspectiva profissional de marketing. De uma forma sintética, apresentam-se as acções em torno das quais foi possível agregar consensos para cada um dos objectivos referidos.

O primeiro objectivo pretende beneficiar o recurso turístico de excelência de que Almeida dispõe, o património cultural, tendo sido fixadas acções quer para a sua componente material (o maior número), quer para a imaterial. Neste objectivo enquadram-se as seguintes acções:

- Reabilitação física da muralha e dos elementos adjacentes: visa dignificar o *ex libris* de Almeida, que carece de acções de limpeza, de recuperação e de consolidação;
- Reabilitação funcional da muralha: os espaços contíguos à muralha devem ser mais dinamizados para a prática de diversas actividades e para a fruição turística do espaço;
- Reforço do diálogo com a Administração Central: a envergadura das acções e a tutela por parte da Administração Central dos imóveis classificados restringem a actuação dos órgãos municipais, pelo que é defendido um maior *pressing* junto da Administração Central, com projectos e acções consistentes, para que os investimentos se realizem;
- Preservação urbanística e arquitectónica: na senda de intervenções anteriores, como as decorrentes do Programa das Aldeias Históricas, a defesa da identidade do património construído deve prosseguir, evitando a intrusão de tipologias/elementos dissonantes;
- Apoio ao artesanato (e aos produtos locais) do concelho: através de múltiplas iniciativas que revitalizem o artesanato, como a organização de feiras/mostras, a formação a grupos-alvo, apoiar os artesãos mais desfavorecidos e aumentar os pontos de venda das peças de artesanato (lojas de produtos regionais);
- Rentabilização da gastronomia autóctone: através do estímulo à instalação de locais onde possa ser degustada a cozinha local tradicional (*restaurantes típicos*).

O segundo objectivo decorre das lacunas detectadas ao nível da oferta turística, nomeadamente, a falta de uma perspectiva integrada e posicional das várias componentes que constituem a oferta (recursos, entidades, equipamentos, serviços e promoção). Este objectivo funda-se nas acções seguintes:

- Estruturação da oferta: adaptação uma estrutura de *fileira turística*, que congregue todas as actividades que alimentam e qualificam a oferta, tanto a montante (ordenamento, artesanato, agro-pecuária, etc.), como a jusante (pontos de venda, serviços de animação, etc.);
- Estimular a concertação entre as entidades: acção muito defendida para superar o individualismo das actuações. A concertação deve reunir os actores públicos e privados na formatação e implementação das acções;

Articuladamente, surge a necessidade de instaurar uma perspectiva profissional de marketing, um dos objectivos mais reivindicados pelos entrevistados, reflexo da fragilidade das políticas de promoção local. As acções propostas relacionam-se com:

- Estudo de mercado: é necessário estudar e conhecer melhor o perfil dos turistas que visitam Almeida, o seu grau de satisfação, as suas críticas, a sua origem, etc.;
- Organização e planificação das actividades: as actividades a desenvolver devem ser participadas pelos diversos actores e respeitarem os estudos de mercado efectuados;
- Recurso a técnicas de marketing adequadas: em função das características e da origem dos turistas/visitantes de Almeida, através de técnicas concertadas com os actores;
- Reforço da integração turística à escala regional e transfronteiriça: aumento das acções de cooperação e de integração ao nível da complementaridade de recursos, de concertação de investimentos, de acções de promoção, etc.;
- Constituição, com meios técnicos e humanos adequados, de uma plataforma que seja responsável pelos estudos, organização e promoção da oferta turística de Almeida.

#### **4.3.2. Vilar Formoso, plataforma de recepção e de distribuição de turistas**

Vilar Formoso é uma das fronteiras terrestres mais movimentadas do país, por onde passam cerca de 4 milhões pessoas/ano (DGT, 2001). Por isso, Vilar Formoso detém a grande vantagem sobre Almeida de um grande número de pessoas, muitos deles

turistas/visitantes, passarem no posto fronteiriço. O que se pretende com este eixo estratégico é operar um conjunto de medidas que permitam a Vilar Formoso captar mais turistas/visitantes, levando-os a visitar o resto do concelho e a própria região. Para gizar este eixo são propostos três objectivos com alcances articulados: (i) o fomento das acções de marketing; (ii) a reutilização de equipamentos para fins turísticos; (iii) a requalificação urbanística e comercial da vila. Actuando nestes três objectivos, os actores entrevistados confiam que Vilar Formoso possa exercer um papel mais activo na atracção e alimentação turística do concelho.

O fomento das acções de marketing em Vilar Formoso integra-se no objectivo de se implementar uma perspectiva de marketing à escala concelhia, com a particularidade de incidir sobre uma das principais portas de entrada no país. Foram propostas as seguintes acções com o intuito de aumentar a promoção, o apoio e a diversificação da oferta:

- Instalação de um posto de turismo permanente: substituindo o que funciona sazonalmente e com instalações mais condignas e com várias valências (espaço de exposições por exemplo);
- Dinamização de mais iniciativas/eventos: nomeadamente a realização de mostras, de feiras, de festas, concursos, etc., com o objectivo de atrair mais turistas/visitantes;
- Aumento das acções promocionais: os recursos patrimoniais estão insuficientemente promovidos à entrada da fronteira. Em sede da plataforma de marketing, esta lacuna deve ser superada, através de um aumento da informação, recorrendo aos meios mais adequados (folhetos, desdobráveis, outdoors, etc.) e alargar-se mais à região espanhola.

O segundo objectivo surge também numa lógica de valorizar a oferta turística de Vilar Formoso e de, simultaneamente, reutilizar física e funcionalmente edifícios já existentes. As acções propostas incidem sobre os seguintes elementos:

- Instalação de um espaço museológico: esta foi uma das acções mais reclamadas, devido aos valores culturais do local e à existência de edifícios devolutos que podem acolher este espaço. A história da raia e a memória colectiva associada à fronteira são valores que poderiam surgir nesse espaço museológico (p. ex. no edifício da Alfândega);
- Instalação de locais de venda de artesanato/produtos locais: A falta de pontos de venda destes produtos no posto fronteiriço, onde proliferam lojas que vendem produtos de outras regiões, é uma debilidade da oferta que também deve ser superada;
- Requalificação e melhor integração da locomotiva: o comboio está muito ligado ao passado de Vilar Formoso. A história locomotiva a vapor deve ser melhor aproveitada e enquadrada do ponto de vista turístico, integrando-a com outros elementos;
- Instalação de um parque de campismo/caravanismo em Vilar Formoso, que se justifica por Vilar Formoso ser uma das principais portas de entrada do país e por este tipo de equipamento rarear na região. Deve estar vocacionado para captar estadias de curta duração (1dia/noite), com a possibilidade de integrar a rede nacional/internacional.

O terceiro objectivo procura corrigir uma função tradicional do posto fronteiriço, a de vila comercial. Para cumprir esse objectivo são propostas as seguintes acções:

- Incentivos à qualificação dos recursos humanos, acção essencial para modernizar e diversificar a oferta comercial de Vilar Formoso;
- Requalificação física das unidades comerciais, que carecem de uma imagem inovadora e atraente, através de programas de ajudas e de apoios financeiros;
- Requalificação urbanística e arquitectónica, dando seguimento a acções em curso, para tornar mais atractiva a vila, para ordenar o trânsito e dignificar os espaços públicos;
- Clarificação do traçado fronteiriço em regime de AE: a futura ligação fronteiriça por

auto-estrada pode vir a agravar o “efeito de túnel”, afastando os turistas/visitantes. Interessa que a passagem se processe nas proximidades do núcleo urbano e que Vilar Formoso disponha de um acesso, procedendo-se ao reposicionamento de um conjunto de serviços e de equipamentos.

#### **4.4. Perspectivas futuras e conclusões**

Almeida apresenta recursos turísticos com elevado potencial na fileira do espaço rural, contudo o diagnóstico evidenciou um conjunto de fragilidades que têm limitado a sua contribuição para o desenvolvimento económico e social do concelho. As propostas apresentadas e legitimadas pelos actores locais/regionais no âmbito do processo de planeamento estratégico de marketing, procuram rentabilizar estes recursos e debelar os pontos fortes detectados. A envergadura das acções propostas, no seu conjunto, constitui um desafio à capacidade de inovação e de empreendimento dos actores locais, sendo aqui que reside um dos pontos mais vulneráveis de todo o processo. Para lograr êxito, o processo exige que haja um maior envolvimento e cooperação das entidades locais na formatação das estratégias, das acções a seguir e em todo o processo de desenvolvimento. Implica, assim, uma reformulação da governança territorial, sendo necessária a criação de plataformas de debate, de gestão e de acompanhamento do processo. Embora este reforço cooperativo tenha sido reivindicado por todos os entrevistados, a realidade deste espaço rural, marcada por uma dinâmica empreendedora apática e por uma certa resignação face aos problemas da interioridade constituem riscos para o processo. As próprias características do tecido demográfico, envelhecido e com baixos níveis de instrução, figuram como fragilidades pois, como argumentam KOTLER *et al.* (1994), a capacidade de desenvolvimento de um território não depende apenas da existência de factores favoráveis, mas também da vontade, da habilidade, da energia e da capacidade de inovação das entidades locais. Estes problemas detectados em Almeida são comuns noutros espaços rurais, onde figuram como um dos principais desafios ao desenvolvimento de processos integrados de aproveitamento turístico (UMBELINO, 1998). A falta de tradição de fórmulas de cooperação e de concertação (público/privada) nos espaços rurais, frequentemente posicionados como beneficiários de políticas públicas e governados numa lógica de dirigismo público constitui também um ponto fraco. Porém, a percepção desta problemática parece começar a ser assimilada pelas entidades locais, 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 abre, assim, caminho para a implementação de um processo mais globalizante e mobilizador, o planeamento estratégico de marketing. A Câmara Municipal, como actor local mais influente, dotado de recursos e de competências e por ter a maior capacidade de diálogo e de mobilização, é a entidade melhor posicionada para desencadear e liderar todo este processo. Todavia, a vulnerabilidade dos recursos dos actores locais face à magnitude dos objectivos propostos revela que a abordagem de “baixo para cima”, apesar de prioritária, não é suficiente, sendo precisa uma devida articulação com as demais políticas sectoriais e uma justa solidariedade institucional. Um processo desta natureza, que se constitui como um documento que é comungado pelos actores do território, terá também um valor acrescentado nas acções de diálogo com outras regiões e níveis da

Administração, podendo legitimar uma maior reivindicação na efectivação de projectos e na captação de investimentos.

Um outro aspecto que merece ser considerado relaciona-se com os reais benefícios do turismo no espaço rural. Como se referiu, o turismo é considerado, a diversos níveis, como uma actividade com potencial para revitalizar os espaços rurais. Contudo, os resultados obtidos aconselham alguma prudência, havendo um excessivo optimismo em torno desta questão (CRISTÓVÃO, 1999). É preciso atender ao mercado ainda reduzido que busca os atractivos dos espaços rurais e à grande multiplicidade de destinos. Os elevados níveis de qualidade da oferta requeridos por este mercado colocam muitos espaços rurais à margem do desenvolvimento. A sazonalidade da frequência é um outro problema que impede um contributo mais sólido do turismo no desenvolvimento das economias locais. A inexistência de recursos distintivos e de qualidade face a outros territórios é também uma condicionante. Outros problemas frequentemente detectados no desenvolvimento turístico de espaços rurais prendem-se com a frequente falta de ligação do turismo face à economia rural, muito potenciada por agentes externos (CRISTÓVÃO, 1999). Em suma, todos estes aspectos parecem sugerir que o turismo poderá não constituir a receita milagrosa ou o elixir que muitos reclamam para o desenvolvimento dos espaços rurais. Neste contexto, o caso de Almeida apresenta algumas mais valias. Porque evidencia um património cultural singular no contexto nacional, porque lidera em diversos indicadores da oferta turística à escala regional (se exceptuarmos o concelho da Guarda), porque cerca de 80000 visitantes passam anualmente pelo posto de turismo local e porque beneficia de uma boa ligação rodoviária, não enfermado do problema do isolamento de tantos espaços rurais do interior. Contudo, o turismo está ainda longe de dar um forte contributo na economia do concelho, como o comprovam as dificuldades dos empresários locais, sendo necessário aprofundar a ruptura na forma de pensar e de actuar das entidades locais. É por isso que BARROS (2003) refere que os “espaços rurais serão no futuro aquilo que a evolução da economia e da sociedade permitirem e aquilo que todos quisermos que eles sejam”. Adoptar um processo de planeamento estratégico de marketing para dinamizar o turismo (e para diversificar outros sectores de actividade) poderá ser o necessário instrumento para que Almeida, no futuro, possa vir a tornar-se naquilo que os seus actores aspiram, derrubando as *muralhas* que têm restringido o seu crescimento.

## REFERÊNCIAS

- [1] 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.
- [2] BARROS, Vítor (2003): *Desenvolvimento rural – intervenção pública 1996-2002*, Terramar, Lisboa.
- [3] CARDOSO, António (2001): Turismo, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável em áreas rurais. *1º Congresso de Estudos Rurais*, Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais, Vila Real, 6 a 8 de Setembro.

- [4] CE – COMISSÃO EUROPEIA (1998): *Conclusões e recomendações do Grupo de Alto Nível (G.A.N.) sobre o turismo e emprego*, DGXXVIII, Bruxelas.
- [5] CRISTÓVÃO, Artur (1999): Ambiente e desenvolvimento de áreas rurais marginais: o caminho tortuoso para uma relação potencialmente frutuosa. *1º Encontro Galiza-Portugal de Estudos Rurais*, IPB/IDEGA, Bragança 12 e 13 de Novembro.
- [6] CUNHA, Licínio (2006): *Economia e política do turismo*, Edições Verbo, Lisboa.
- [7] DELBET, P. (1978): *A industrialização da agricultura, salvação ou suicídio da humanidade*, Edições Afrontamento, 2ª Edição, Porto.
- [8] DGT – DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO (2001): *O turismo em 2000*, Lisboa.
- [9] FONSECA, Fernando (2006): *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida*, Dissertação de Mestrado, UM, Braga.
- [10] FONSECA, F.; RAMOS, R. (2007): O turismo no espaço rural como eixo estratégico de desenvolvimento sustentável: o caso de Almeida, *13º Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*, APDR, Angra do Heroísmo, 5 a 7 de Julho.
- [11] GÜELL, J. (2000): *Planificación estratégica de ciudades*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona.
- [12] HERVIEU, Bertrand (1990): L'agriculture en ruptures, *Alternatives Economiques*, n. °90, Paris, 28-30.
- [13] INE – INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2001): *Dados Comparativos dos Recenseamentos da Agricultura de 1989 e de 1999*, Lisboa.
- [14] INE – INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2002): *XIV Recenseamento Geral da população*, Lisboa.
- [15] KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1994): *Marketing público, como atrair investimentos, empresas e turismo para as cidades, regiões, estados e países*, Makron Books, São Paulo.
- [16] MADRP – Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas (1997): *Desenvolvimento rural, novas realidades e perspectivas*, Lisboa.
- [17] MARSDEN, T. e BRISTOW, G. (2000): Progressing integrated rural development: a framework for assessing the integrative potential of sectorial policies, *Cardiff Regional Studies*, Vol.34, nº5.
- [18] MIDDLETON, Vitor (1996): *Marketing in travel and tourism*, Second Edition, Butter-Worth-Heinemann, London.
- [19] MORENO, Luís (2007): *Desenvolvimento territorial – de um sentido ocidental às orientações coesivas para um meio rural inovador: caminhos e caminhantes*, 1ª Edição, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- [20] POON, Auliana (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*, Lab. International, Wallingford.

- [21] RAMOS, Rui A.R.; RODRIGUES, D.R.; MIRANDA, V.S. (2005): *Actualização da avaliação estratégica da Acção Integrada de Base Territorial (AIBT) do Minho-Lima*, Programa Operacional da Região Norte, CCDRN, Porto.
- [22] RIBEIRO, M.; MARQUES, C. (2000): Rural tourism and the development of less favoured areas between rhetoric and practise, *Tourism Sustainability and Territorial Organization*, APDR, Coimbra, 531-544.
- [23] RITA, J.; MERGULHÃO, L. (1997): Desenvolvimento local em meio rural: que possibilidades?, *Economia e Sociologia*, nº63, 31-42.
- [24] SALVÀ-TOMÀS, Pere (2001): Tourism sector restructure sustainability and territorial perspectives at the beginnings of 21<sup>st</sup> century, *Tourism Sustainability and Territorial Organization*, APDR, Coimbra, 97-112.
- [25] SIMÕES, M.; CASTELA, A.; JACINTO, P. (2001): Desafios e oportunidades da empresarialidade em meio rural, o caso da Serra da Estrela. *1º Congresso de Estudos Rurais*, Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais, 16 a 18 de Setembro, Vila Real.
- [26] UMBELINO, Jorge (1998): Turismo em espaço rural: da utopia à realidade, In PINTASSILGO, J.; TEIXEIRA, M.A., *Turismo Horizontes Alternativos*, Edições Colibri, Lisboa, 175-188.