

**O MARKETING E O
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO:
O CASO DE MONTALEGRE**

RICARDO CORREIA ¹
CARLOS BRITO ²

¹ ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO ADMINISTRAÇÃO E TURISMO –
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

² FACULDADE DE ECONOMIA, UNIVERSIDADE DO PORTO

U. PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

O MARKETING E O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO: O CASO DE MONTALEGRE

Ricardo Correia

Assistente de 1º Triénio

Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo

Instituto Politécnico de Bragança

Apartado nº 128, 5370-326 Mirandela

Telefone: 278 201 340

Fax: 278 265 733

E-mail: ricardocorreia@ipb.pt

Carlos Brito

Professor Associado

Faculdade de Economia

Universidade do Porto

Rua Roberto Frias, 4200-464 Porto

Telefone: 225 571 100

Fax: 225 505 050

E-mail: cbrito@fep.up.pt

Resumo

Este *working paper* analisa o caso de Montalegre, um concelho que soube criar atempadamente marcas com autenticidade e especializar-se na sua divulgação, o que lhe permitiu levar a cabo diversos certames com potencial para gerarem procura turística durante todo o ano. A Feira de Fumeiro de Montalegre que se afirma como uma das mais dinâmicas do país, o fenómeno das Sextas-Feiras Treze que consegue gerar uma grande procura turística na região, o Congresso de Medicina Popular de Vilar de Perdizes que celebra já a sua 25ª edição bem como o Ecomuseu do Barroso que funciona como agente dinamizador da região são estudados nesta investigação. Da sua análise retiram-se ensinamentos que poderão ser úteis para a grande maioria dos municípios rurais que continuam a aproveitar mal o potencial de riqueza que têm a seu dispor.

Palavras-chave: turismo, marketing, Montalegre, sustentabilidade, estudo de caso.

Classificação JEL: R19

Abstract

This working paper studies the case of Montalegre, a village that has created brands with authenticity that are on the basis of a number of events with the potential to generate tourist demand throughout the year. The *Feira de Fumeiro de Montalegre*, one of the most dynamic events, the *Sexta-Feira Treze* that has attracted a large number of tourists, the *Congresso de Medicina Popular de Vilar de Perdizes*, celebrating now its 25th edition, and the *Ecomuseum do Barroso*, serving as promoting agent of the region, are studied in this research project. As a result, we address a number of issues that are likely to be useful for many rural villages with tourist potential.

Keywords: tourism, marketing, Montalegre, sustainability, case study.

JEL classification: R19

1. INTRODUÇÃO

Qualquer organização empresarial tem presente a importância e o valor que as marcas que representa lhe podem conferir. A valorização das marcas assenta numa ideia simples: fazer com que os produtos e serviços vendidos sob a sua caução evoquem e envolvam as emoções dos consumidores, alimentando as suas aspirações a uma vida melhor. A capacidade de promover experiências com o consumidor é uma das fontes de valor das marcas, diferenciando os produtos e atribuindo-lhes personalidade.

Paralelamente, é visível a crescente atenção dos consumidores com a qualidade de vida e com experiências diferenciadas, atenção essa que se materializa em viagens a destinos alternativos ao sol e praia. Perante este contexto, os destinos rurais estão posicionados para se desenvolverem turisticamente através da criação de marcas únicas que evoquem autenticidade. Marcas que confirmam aos produtos regionais valor que ultrapasse a sua componente tangível e material, dotando-os de componentes hedónicas e intangíveis que consigam transportar até ao consumidor novos significados e atributos.

Apesar da importância crescente das marcas ser consensualmente reconhecida nas empresas, só desde há relativamente pouco tempo é que se tem vindo a trabalhar com uma orientação de marketing nos municípios portugueses. Esta tardia adopção de uma perspectiva de mercado tem mantido os destinos rurais portugueses longe do seu potencial turístico. Para a construção de uma marca é preciso consistência e um trabalho de gestão continuado. Caso contrário, qualquer tentativa será uma forma de gastar dinheiro e não um investimento. A consistência necessária à construção de marcas é uma tarefa de difícil obtenção nas autarquias já que grande parte das orientações estratégicas é muitas vezes alterada com a mudança do executivo camarário.

É também fundamental que essa diferenciação perdure no tempo, o que faz da sustentabilidade um objectivo fundamental do marketing aplicado aos destinos. Para esta tarefa, e dado que as regiões albergam um número de actores heterogéneos que contribuem para as suas características, é necessário que a diferenciação assente em valores que envolvam os actores territoriais indo de encontro às suas especificidades.

O caso de Montalegre analisado neste *working paper* expõe a actuação de um concelho que revelou consistência no seu processo de desenvolvimento turístico. Escolhendo

elementos verdadeiramente diferenciadores e autênticos, e envolvendo o maior número de actores do território, Montalegre conseguiu criar uma dinâmica turística sustentável assente em marcas de produtos locais que ganham progressivamente notoriedade nacional.

Este *working paper* estrutura-se da seguinte forma. Na Secção 2 é contextualizada a crescente relevância que o marketing assume no desenvolvimento turístico dos territórios, sendo aí analisados dois dos seus principais objectivos: a sustentabilidade e a diferenciação. Na Secção 3 discute-se a importância da autenticidade enquanto elemento diferenciador do território. Na secção que se segue evidenciam-se algumas limitações das entidades responsáveis pela gestão do marketing dos destinos. Na Secção 5 apresenta-se e analisa-se o caso de Montalegre, um pequeno concelho do interior que conseguiu êxitos assinaláveis ao nível do desenvolvimento turístico do território. O documento termina com uma síntese das principais conclusões.

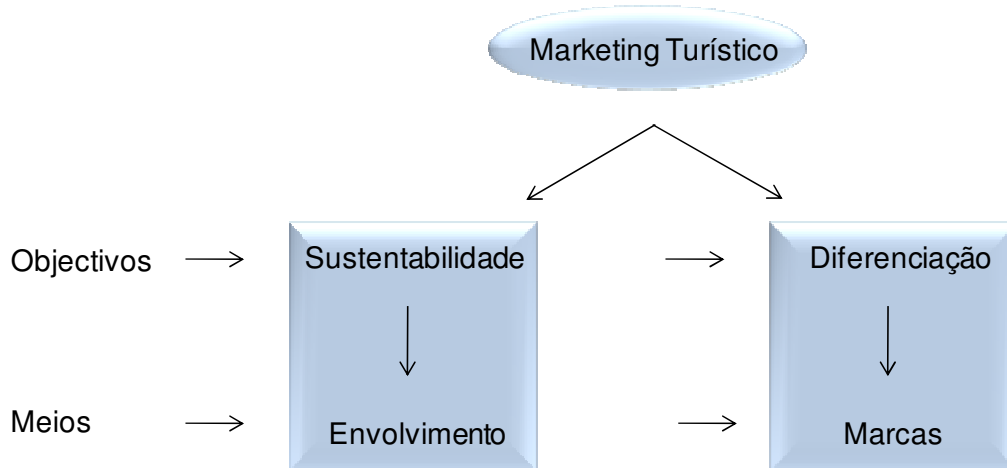
2. O PAPEL DO MARKETING TURÍSTICO

Desde 2004 o aumento anual do produto gerado pelo turismo a nível mundial foi de 4% em termos reais, tendo sido criados mais de 34 milhões de empregos. Em 2008 o turismo foi responsável por 5,9 mil milhões de dólares, o que equivale a 9,9% do produto mundial e 8,4% do total do emprego, prevendo-se que nos próximos 10 anos venha a duplicar a sua importância. Mantendo uma taxa de crescimento anual de 4%, será responsável em 2018 pela criação de 287 milhões de empregos e por 10,5% do PIB mundial (World Travel & Tourism Council, 2008).

O crescimento da indústria turística tem sido acompanhado pelo aumento da importância atribuída ao marketing turístico (Baker e Cameron, 2008; Cooper e Hall, 2008). O marketing associado a localidades e regiões tem-se tornado uma actividade central na gestão regional pois consegue gerar vantagens competitivas. Essas vantagens passam por uma diferenciação do destino, valorizando o intangível e tornando único o que dele procede. Adicionalmente, o surgimento de marcas comuns a uma determinada região dá origem a sinergias de comunicação. Para além desta diferenciação, o marketing tem como alvo central da sua actuação a sustentabilidade do destino,

procurando evitar a erosão das fontes de diferenciação e descobrindo novos meios de desenvolvimento.

Figura 1 - Objectivos do Marketing Turístico



Fonte: Elaboração Própria

A sustentabilidade e a diferenciação são dois dos mais importantes objectivos do marketing aplicado aos destinos. Enquanto a diferenciação passa sobretudo pelo desenvolvimento de marcas que façam sentido para os turistas, a pretensão de sustentabilidade passa pela coordenação de interesses e envolvimento das populações locais (Figura 1).

2.1 Sustentabilidade

Um destino é mais que um produto ou que o somatório dos seus produtos. É antes “o espaço físico onde o turismo tem lugar, onde as comunidades vivem e trabalham e está imbuído com símbolos e imagens de cultura e história” (Cooper e Hall, 2008, p. 219). Assim, os esforços de marketing não se deverão centrar apenas em fazer chegar turistas uma vez que têm também um papel de relevo para o desenvolvimento local

(Papadopoulos, 2004). Deste modo, o marketing deve ser adequado às características e complexidades da região, não devendo estar desfasado da sua história e valores.

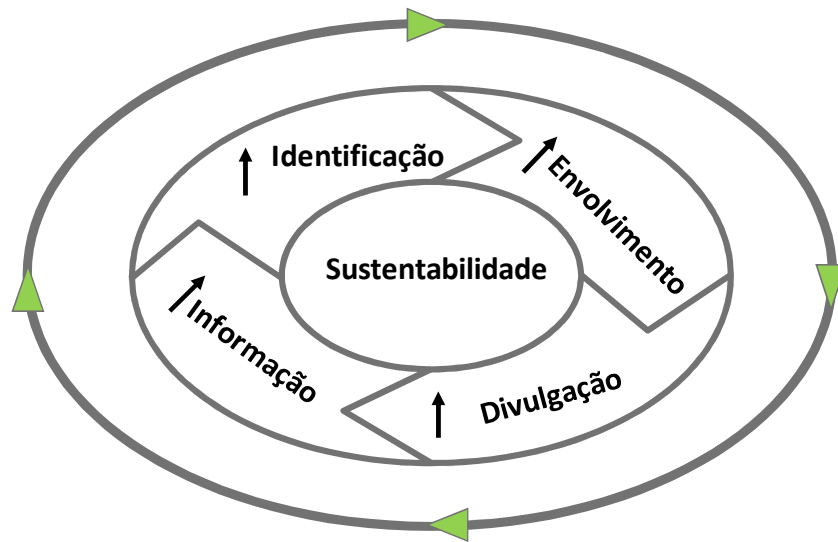
É necessário atender não só aos benefícios e bem-estar dos turistas mas também ao das populações e comunidades visitadas bem como à sua envolvente social e cultural, sendo essencial promover os estilos de vida e o património locais. Ao mesmo tempo, é imprescindível sensibilizar as populações para o valor da sua região, dos seus hábitos e dos seus produtos. Esta valorização dos activos e produtos regionais não é uma tarefa simples, sobretudo em meios rurais. A ruralidade é fundamental para a diferenciação essencial ao turismo. Contudo, é por vezes difícil passar este conceito aos habitantes locais pois estes estão habituados a verem desvalorizado o seu trabalho artesanal. É, portanto, difícil fazer-lhes compreender o valor que esses produtos têm actualmente e as experiências únicas que os turistas sentem ao ver e usufruir modos de produção ancestrais. Assim, uma das mais importantes tarefas de qualquer organização que tenha o marketing de destino a seu cargo é coordenar as diversas partes de forma a promover a cooperação e gerar experiências que não ponham em causa a valorização e sustentabilidade do destino (Buhalis, 2000).

Existe em qualquer destino turístico um grande número de actores com interesses interdependentes. Ao mesmo tempo, as suas acções condicionam os resultados dos restantes, pelo que nenhuma organização pode por si só e de uma maneira independente controlar todo o processo de desenvolvimento do destino turístico (Jamal e Getz, 1995). Mesmo as organizações que não se associam directamente à indústria turística (como os hospitais, a polícia ou as estações de serviço) condicionam a performance do destino através da sua forma de actuação (Grängsjö, 2003). Deste modo, é fundamental que as entidades responsáveis pelo marketing de um destino criem uma rede turística onde seja envolvido o maior número possível de actores (Cook, 1982; Murphy, 1985).

Para que este envolvimento ocorra é necessário prestar uma correcta informação a todos os actores envolvidos no destino e em particular aos seus residentes sobre as vantagens que poderão advir do desenvolvimento turístico. Só assim estarão dispostos a contribuir para este desenvolvimento, pois ninguém se identifica com algo que não conhece. Este envolvimento permitirá que os residentes e demais actores locais operem como verdadeiros promotores da região, transmitindo em contacto com os turistas mensagens consistentes e adequadas às características do destino (Figura 2). Isto significa que é

necessária uma gestão que adopte uma perspectiva holística e não apenas centralizada na promoção. Só assim será possível alcançar uma vantagem competitiva sustentável como assinalam Ritchie e Ritchie (2002). Só depois de todo o envolvimento estar efectuado se conseguirá avançar eficazmente na construção da fonte essencial de diferenciação dos destinos: as marcas.

Figura 2 - Sustentabilidade no Destino



Fonte: Elaboração Própria

2.2 Diferenciação

Para além da sustentabilidade, outra das funções do marketing passa por diferenciar os destinos e os seus produtos. Se assim não for, os turistas decidirão apenas com base no factor preço. Esta indesejável 'comoditização' aconteceu com muitos destinos tipicamente de sol e praia que não conseguiram basear a sua diferenciação noutros factores relevantes para além do preço. Nesta trajectória de indiferenciação são os destinos maiores que tendem a ser menos prejudicados dados os meios de que dispõem para se promoverem. Nesta perspectiva, a diferenciação é tanto mais relevante quanto mais pequeno for o destino turístico (Pike, 2004).

Com o crescimento do turismo e a globalização dos transportes e comunicações bem como com o aumento do poder de compra, os destinos enfrentam uma concorrência acrescida, pelo que a diferenciação se torna mais imperativa. No seu livro *“The Regional World. Territorial Development in a Global Economy”*, Michael Storper (1997) pergunta porque é que certos activos de produção continuam a ser específicos de um local num mundo onde a concorrência conduz à sua imitação e difusão. As razões que o autor aponta passam pela dependência desses activos de factores intangíveis que não sejam facilmente replicáveis noutros locais. Com efeito, mais do que os produtos ou atracções do destino, interessa a componente intangível associada ao mesmo. Neste contexto, as marcas são o principal meio utilizado pelo marketing para absorver e potenciar as características intangíveis e, por conseguinte, estimular a diferenciação.

A importância crescente das marcas nas organizações resulta do facto de não se limitarem a servir para distinguir os produtos, serviços e destinos uns dos outros. Para além disso, são algo que tem e gera valor (Brito, 2008). As marcas são uma “ideia partilhada, desejável e exclusiva embebida nos produtos, serviços, lugares e experiências” (Kapferer, 2004, p. 13) que para terem sucesso têm que desenvolver uma ligação emocional adequada com o consumidor (Hankinson e Cowking, 1993; Baker e Cameron, 2008). Brito (2008), seguindo a linha de pensamento de Keller (2003) que coloca a marca como algo pertencente aos consumidores, considera que uma marca “é mais do que um conjunto de sinais de identidade (nome, logótipo, assinatura, jingle, etc.) (...) e é, em última instância, construída pelos próprios clientes. Ou melhor, a sua construção é um processo que envolve os clientes” (Brito, 2008, p. 2).

Existe na sociedade contemporânea uma valorização de aspectos do acto de consumo que estão relacionados com a faceta multi-sensorial, a fantasia e componentes emotivos da experiência com o produto. De acordo com esta perspectiva hedónica, os produtos são vistos, não como elementos físicos e objectivos, mas sim como símbolos subjectivos. Um dos aspectos desta abordagem é precisamente o facto de o consumo levar a construções imaginativas da realidade. Assim, como salientam Hirschman e Holbrook, (1982), os actos de consumo hedónico são baseados, não naquilo que os consumidores sabem que é real, mas naquilo que eles desejam que a realidade seja.

Os consumidores revestem os produtos com um significado específico que complementa os atributos concretos que eles possuem. Como o consumidor não adquire

apenas um produto, está disposto a pagar mais pelo conjunto de interações e associações oferecidas pela marca que engloba tais associações e interações. Neste contexto, tem vindo a destacar-se o *destination branding*, isto é, o processo utilizado para desenvolver uma identidade e personalidade única que é diferente de todos os destinos concorrentes (Morrison e Anderson, 2002). Com frequência, o processo de gestão da marca condiciona o próprio marketing do destino, pelo que muitas vezes se utiliza o termo *destination branding* em vez de *destination marketing* (Cooper e Hall, 2008).

O desenvolvimento eficaz da marca do destino passa pela criação de ligações emocionais com os turistas e pela criatividade com que se revestem os activos territoriais existentes (Morgan, Pritchard e Pride, 2004; Richards e Wilson, 2006). Esta criatividade poderá dar lugar a experiências únicas que “impliquem uma interação mais directa entre os turistas e a população local. (...) transformando o local na fonte essencial de conhecimento que o turista procura” (Richards e Wilson, 2006, p. 1221). De facto, “uma marca só concretiza a sua razão de ser se trazer agarrada a si uma ou mais associações mentais que a tornem conhecida, se possível estimada pelos seus públicos” (Lencastre, 2007, pp. 25-26).

3. A AUTENTICIDADE E A MARCA DO DESTINO TURÍSTICO

Um aspecto fundamental para a criação de marcas de destinos é a definição dos seus valores-chave. Estes deverão ser traduzidos numa actuação que crie associações atractivas, que serão posteriormente comunicadas de forma eficaz aos mercados-alvo (Morgan, Pritchard e Piggott, 2002). As marcas que não tenham definido os seus valores de forma correcta ou que não tenham estes valores claros não conseguirão relacionar-se eficazmente com os turistas. Nesta perspectiva, será vital para os destinos identificarem quais os valores que farão parte da sua identidade e que gerarão uma imagem mais forte nos visitantes.

Actualmente os turistas procuram experiências e produtos originais que fujam à cópia e à banalidade (Yeoman, Brass e McMahon-Beattie, 2007). Os turistas procuram conexões e experiências que se encontrem enraizadas no destino (Boyle, 2004). São

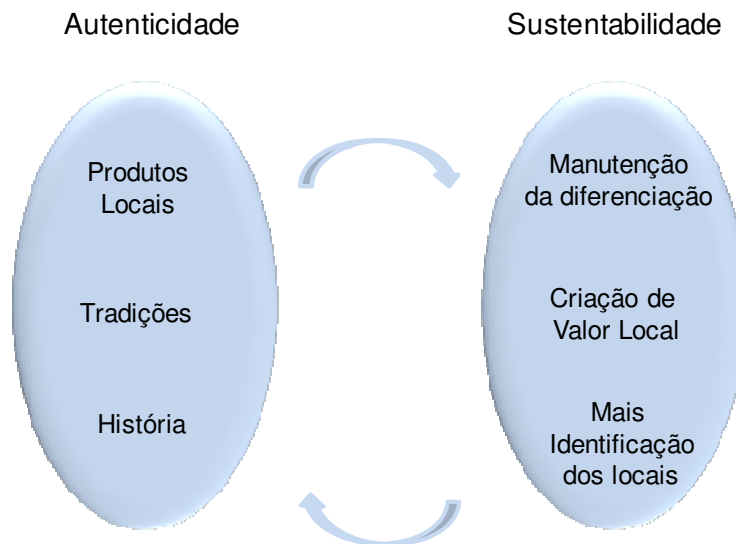
cada vez mais sofisticados, fazendo o destino visitado parte do seu estilo de vida e uma maneira de expressarem a sua identidade (Morgan et al., 2004). Com frequência, os turistas gostam de assumir papéis em férias diferentes dos que assumem no seu quotidiano, procurando destinos que lhes permitam ser pessoas diferentes (Morgan et al., 2002). Por outro lado, o elevado nível cultural dos turistas faz com que os aspectos relacionados com a história e as tradições dos locais sejam valorizados (European Travel Commission, 2006). Assim, valores como a autenticidade e a herança histórica e cultural são actualmente geradores de associações favoráveis ao destino que os consiga criar. Os destinos ricos em história e tradições são mais facilmente percebidos como autênticos porque a história é a garantia de verdade e não algo artificialmente construído (Yeoman et al., 2007).

Um destino baseado na autenticidade necessita de um grande envolvimento da comunidade local. De facto, aquela resulta de múltiplas características associadas ao destino que necessitam de ser salvaguardadas para não caírem numa adulteração que as conduza à sua banalidade. De entre as diversas características associadas a um destino e conferidoras de autenticidade, destacam-se os produtos e a gastronomia regionais e todo o conhecimento local relativo à sua confecção. “É a comida do destino, as pessoas e os locais que formam a sua herança e seu carácter, dotando assim um destino com a sua própria autenticidade” (Yeoman et al., 2007, p. 1135). Os pratos típicos e os produtos alimentares de uma determinada área são uma expressão da região, pois são produzidos com ingredientes locais, com o saber provindo de tradições e moldados por circunstancialismos históricos que tornam cada prato único e impossível de realizar noutras regiões (Groves, 2001). Os turistas não procuram apenas o produto acabado mas todas as condições sociais e culturais sob as quais o produto foi gerado (Littrell, Anderson e Brown, 1993).

Grande parte da autenticidade associada a um destino está enraizada em costumes, práticas e produtos locais, envolvendo os residentes e gerando receita para os mesmos. Assim, quando os destinos constroem um produto turístico que está enraizado na sua comunidade, a autenticidade e a sustentabilidade reforçam-se mutuamente tal como se evidencia na Figura 3. A sustentação das marcas na autenticidade é ainda mais adequada para pequenos destinos rurais que não podem concorrer com base no preço e que não podem crescer adulterando o seu património e tradições. Neste caso, uma marca baseada

na autenticidade cumprirá mais facilmente os dois objectivos centrais do marketing aplicado aos destinos turísticos: a diferenciação e a sustentabilidade.

Figura 3 - Relação entre Autenticidade e Sustentabilidade



Fonte: Elaboração própria

4. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Apesar da reconhecida importância do marketing turístico, muitas organizações que têm a seu cargo responsabilidades na definição daquela estratégia têm falta de meios, conhecimentos e competências para potenciarem os seus recursos turísticos da maneira mais adequada. Os pequenos destinos rurais têm maior dificuldade em atrair o apoio e divulgação das entidades nacionais de turismo. Frequentemente, a atractividade destes destinos passa por iniciativas levadas a cabo pelos respectivos municípios ou associações locais. Estas acções são por vezes realizadas numa perspectiva imediatista que prevalece sobre a sua sustentabilidade. Para além disso, a gestão municipal tem que ser sufragada num período de quatro em quatro anos, o que pode constituir um obstáculo à consistência da imagem do destino e à construção de marcas que façam sentido para os turistas. De facto, uma periódica oscilação dos executivos municipais

pode levar a que alguns projectos sejam abandonados, não ganhando a consistência necessária para que se possa criar uma identidade diferenciadora do destino. Por outro lado, estas organizações, para além de terem de conjugar interesses de vários actores, têm frequentemente uma falta de capacidade financeira quando comparada com o investimento realizado em marcas de outros produtos (Morgan et al., 2004). A imaginação e actuação de forma diferenciada e consistente são, por isso, ainda mais importantes nestes pequenos destinos.

O caso apresentado de seguida ilustra como um pequeno município português do interior conseguiu ultrapassar algumas destas limitações frequentemente atribuídas à gestão turística dos pequenos destinos rurais. Baseando-se em marcas com autenticidade, envolvendo os seus habitantes e promovendo-se com imaginação, Montalegre tem vindo a criar marcas que diferenciam o seu território, desenvolvendo-se como destino turístico.

5. O CASO DE MONTALEGRE

O concelho de Montalegre está localizado no Norte de Portugal, sendo constituído por 35 freguesias que integram mais de 130 lugares. Em geral, são povoações pequenas, o que faz com que o concelho tenha apenas 12.000 habitantes. Não existem indústrias significativas, estando a actividade económica assente nos serviços e na agricultura.

O facto de Montalegre estar bastante afastado dos órgãos de decisão nacionais e de ter um claro défice de vias de comunicação estruturantes contribuiu para um relativo isolamento da região, tendo os seus habitantes um contacto limitado com o exterior. Este factores, para além de terem feito proliferar uma agricultura de auto-consumo, contribuíram para que se enraizassem algumas tradições e saberes populares.

Estas características de ruralidade, tradições e costumes não foram consideradas uma menos-valia ou um obstáculo ao desenvolvimento, servindo antes de alavanca a este processo. O Dr. Fernando Rodrigues, presidente da autarquia local, dá conta desta opção:

“Por detrás da procura turística que Montalegre hoje apresenta, está uma ideia muito coerente do projecto de desenvolvimento que nós queremos

para o concelho. Nós somos um concelho agrícola, um concelho rural e somos muito do interior. Como é que o concelho se ia dinamizar tendo a agricultura em declínio, em ruína, não tendo quadros e vendo as questões da desertificação humana acentuar-se? Nós pensamos que tínhamos de manter esta ideia da ruralidade do concelho e que tínhamos de apostar nos produtos endógenos.”

A autarquia montalegrense apercebeu-se que o processo de desenvolvimento do concelho não deveria assentar em parques industriais frágeis, com empresas passíveis de deslocalizações de um momento para o outro, mas sim num processo de desenvolvimento sustentado baseado em produtos endógenos. Este é um processo que, apesar de não produzir efeitos tão rápidos e visíveis como os provindos da edificação de indústrias com mão-de-obra intensiva, consegue reforçar sustentadamente as fontes de diferenciação porque respeita e fortalece os costumes e gera sinergias em diversas áreas. De facto, numa altura em que se assiste a uma contínua deslocalização de empresas, a actividade turística em Montalegre tem aumentado sustentadamente e, com ela, a venda dos produtos locais associados.

Foi desenvolvido localmente todo um processo de actuação com base em três valores fundamentais: qualidade, ambiente e memória (Figura 4). Todo o eixo de imagem que se pretende associar a Montalegre passa por estes três valores que estão consubstanciados na assinatura do concelho: "Montalegre - Uma Ideia da Natureza".

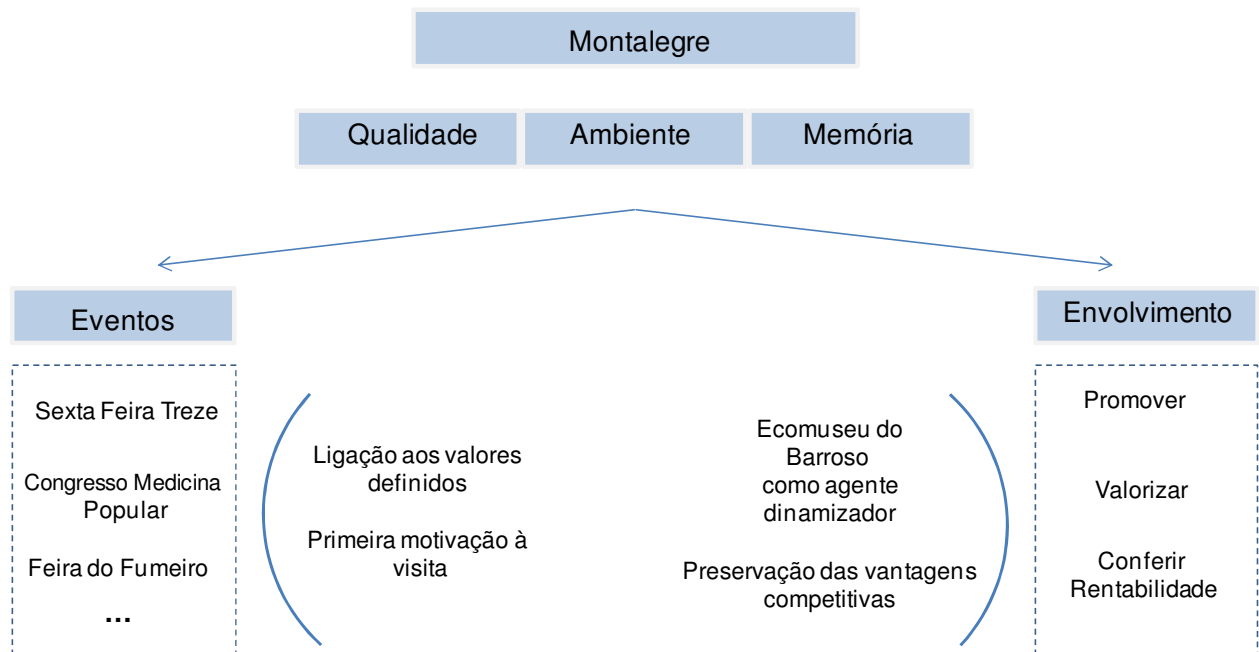
Figura 4 - Valores da Identidade de Montalegre



Posteriormente, a forma de actuação do município passou por dois eixos (Figura 5):

- Apoio e desenvolvimento de eventos que permitissem um primeiro contacto com os produtos locais, atribuindo-lhes desta forma visibilidade.
- Envolvimento da população de forma a que a produção siga os usos e costumes, para que o ambiente e a paisagem não sejam adulteradas, para que se valorizem as tradições, e para que o serviço seja prestado com qualidade ao visitante. Grande parte deste segundo grupo de objectivos consubstanciou-se no projecto do Ecomuseu de Barroso.

Figura 5 - Eixos de Actuação do Desenvolvimento Turístico de Montalegre



Os eventos analisados de seguida são aqueles que, pela sua dimensão e consistência, ganharam maior visibilidade. Contudo, são apenas alguns do cartaz permanente que a Câmara Municipal desenvolveu, merecendo também referência as Carrilheiras do Barroso, o Campeonato de Chegas de Bois, o Campeonato Europeu de Rallycross e a Copa Ibérica de Parapente.

Congresso de Medicina Popular de Vilar de Perdizes

A história dos eventos em Montalegre é já antiga. O primeiro Congresso de Medicina Popular de Vilar de Perdizes (uma das 35 freguesias de Montalegre) realizou-se em 1983, marcando o primeiro dos grandes eventos do concelho que se têm vindo a afirmar e a crescer anualmente. Este congresso, que celebrou em 2009 a sua 26ª edição, começa também a dar visibilidade àquele que é hoje um dos montalegrenses mais conhecidos: o Padre Fontes.

O objectivo do congresso é juntar os saberes e os usos populares ao conhecimento científico. Constituiu-se assim o mote para que existisse um racional a justificar a vinda ao concelho de Montalegre, estando, conforme relata o Padre Fontes, na base do actual turismo de aldeia:

“Inicialmente, quando comecei, não havia aqui turismo de nenhuma espécie, vinham cá só os vendedores. Então, na altura do congresso em 1983, comecei a tentar arranjar alojamento para as pessoas em Vilar de Perdizes e arranjei 100 quartos em casas particulares, numa altura em que não se falava de turismo de aldeia e o turismo rural era uma completa novidade em Portugal. A partir daí viu-se a vantagem de poder alugar quartos não só nesse dia mas durante todo o ano. Criei essa dinâmica de turismo rural a nível local que depois foi copiada a nível nacional com o turismo de habitação nas casas solarengas.”

Este evento revelou-se uma oportunidade para a população local expor e vender os seus produtos, tendo sido motivada a isso pelo próprio Padre Fontes que propôs a venda de produtos agrícolas. O certame criou as condições para uma produção regular de ervas medicinais, existindo diversos particulares a comercializá-las e esgotando durante a sua celebração a oferta hoteleira de Montalegre.

Sexta-Feira Treze

A Sexta-Feira Treze é outro evento, tendo também por base uma ideia do Padre Fontes. Aproveitando-se a tradição da queimada (bebida de aguardente fervida com maçã e grãos de café) feita na vizinha Galiza, o Padre Fontes incentivou o surgimento de um evento que tira partido do misticismo associado às sextas-feiras e da ideia de feitiçaria associada a Vilar de Perdizes.

Nas primeiras edições desta iniciativa, o Padre Fontes contou com relativo pouco interesse por parte dos actores locais. Actualmente, e com o apoio e investimento da autarquia, o evento é uma verdadeira referência nacional, bem patente na última Sexta-Feira Treze que contou com a presença de 20 mil pessoas, esgotando toda a capacidade hoteleira do concelho. A importância deste evento é clara na exposição de João Dias, proprietário do Restaurante Piano e da empresa de animação Naturbarroso:

“A Sexta-Feira Treze é uma coisa fantástica. Esses eventos fazem com que toda a economia funcione. Eu abri há 12 anos e desde aí abriram em Montalegre mais de dez espaços como o meu e a solução de Montalegre é só essa.”

Este evento, pela sua diferença e originalidade, fez com que começassem a ser comercializadas propostas para a sexta-feira por parte de agências de viagens nacionais. Contudo, o evento com maior identificação local e com um maior efeito dinamizador da economia da região é a Feira do Fumeiro e Presunto do Barroso.

Feira do Fumeiro e Presunto do Barroso

A Feira do Fumeiro e Presunto do Barroso, que celebrou no ano de 2010 a sua 19ª edição, é um evento que, gerando uma procura turística que extravasa os limites da capacidade de alojamento do concelho, articula toda a economia local relacionada com a produção agrícola e animal. Esta dinamização acontece numa área familiar à população montalegrense: a produção de fumeiro. Tal facto faz deste evento aquele com que a população local mais se identifica. Durante os três dias da feira de 2009 foram vendidos mais de 60 mil quilos de produtos derivados de porco aos mais de 50 mil visitantes da feira, o que gerou uma facturação de um milhão de euros, estimando-se que mais 5 milhões de euros tenham sido gerados no seu exterior.

Contudo, e apesar de hoje a feira assumir uma importância vital, teve também um início precário, segundo Fernando Rodrigues, Presidente da Câmara montalegrense:

“Quando lançámos a feira, muita gente a ridicularizou. Mas nós fomos consistentes e avançámos com certames que cresciam de ano para ano porque sabíamos que tínhamos um bom produto.”

Fruto da imagem conseguida pela consistência associada a este evento e pela contínua melhoria do produto obtido, que entretanto se conseguiu certificar, o fumeiro do barroso tem registado uma procura crescente que se verifica ao longo de todo o ano. Há turistas que se deslocam propositadamente a Montalegre para adquirir fumeiro ou carne barrosã, o que faz com que Boaventura Moura, presidente da Associação dos Produtores de Fumeiro da Terra Fria Barrosã, afirme:

“Ninguém tenha dúvidas de que nós somos embaixadores turísticos. Todos os produtores de fumeiro trazem muita gente à região. No meu caso, se não fosse produtor de fumeiro, já tinha emigrado, não estava cá. E como eu, de certeza que havia muitas pessoas.”

Para além do fumeiro, é também vendido na feira todo um conjunto de produtos locais como o mel e o pão, que têm progressivamente vindo a adquirir visibilidade.

Ecomuseu de Barroso

O Ecomuseu de Barroso não é um museu típico na medida em que não se confina a um espaço físico. Tem como objectivo promover e valorizar o património cultural, natural e as práticas tradicionais da região, procurando simultaneamente conferir-lhes rentabilidade. A criação deste ecomuseu resultou da clara percepção que grande parte da atractividade da região reside nos usos e tradições locais, sendo portanto fundamental captar o interesse dos residentes que ainda os preservam e sensibilizá-los para a sua importância no processo de desenvolvimento turístico.

Fernando Rodrigues explica este projecto:

“Começámos com este projecto com a ideia clara de que temos uma riqueza do ambiente, uma riqueza cultural, uma riqueza de património histórico e que podemos transformar tudo isso em actividade económica, em emprego e em rendimento. E foi-se fazendo educação, foi-se fazendo a sensibilização nas aldeias para que a ideia do museu fosse mais do que uma ideia municipal ou um projecto municipal. Procurámos envolver as pessoas para que aprendam a gostar mais do que têm ao seu lado e lhes dêem mais valor. O forno estava em ruínas, mas hoje as pessoas já lhe dão mais valor, o moinho estava em ruínas mas as pessoas hoje já lhe dão mais valor.”

Fruto de uma educação, que face à ausência de fontes de rendimento locais, estimulava a partida dos montalegrenses para destinos urbanos, os usos da região foram-se

perdendo. Estes habitantes sempre tiveram como referência de valor as práticas externas associadas aos meios urbanos, como se entende da exposição de David Teixeira, director do Ecomuseu de Barroso:

“É uma questão de educação. Educaram as pessoas que para serem alguém tinham que sair daqui. Mesmo nós, as pessoas da vila, para os habitantes das aldeias somos as pessoas chiques. Por isso, eles começaram a não querer vacas. Em vez de alguns caminhos tradicionais exigiam alcatrão até à porta.”

Por isso, era frequente que verdadeiros elementos de diferenciação local, como moinhos e espigueiros, fossem destruídos e que certos fornos regionais fossem desactivados, ou ainda que certos trilhos estivessem abandonados. Com o Ecomuseu conseguiu-se fazer com que as populações locais acreditassem no valor dos seus usos e da sua diferença. Esta valorização dos usos locais faz com que as pessoas não se desliguem da terra, contribuindo assim para a diferenciação do destino. Contudo, falta ainda conciliar essas características com uma capacidade de gerar negócio. Os montalegrenses das freguesias mais rurais não conseguem tirar proveito da sua riqueza cultural, não conhecem ainda a parte de negócio que a sua autenticidade e hospitalidade pode gerar, recebem apenas pelo prazer de receber.

Para além de alguma incapacidade em coordenar estes atractivos tornando-os rentáveis localmente, existe um significativo défice de competências turísticas. A actividade agrícola é muito diferente da turística, sendo necessário dotar os actores que decidem enveredar pelo turismo de um conhecimento e sensibilidade alargadas que assegurem a prestação de um serviço compatível com a qualidade dos produtos locais.

6. CONCLUSÃO

Os destinos turísticos necessitam de actores que potenciem a sua atractividade criando vantagens e características indissociáveis a esse destino. Um destino turístico envolve múltiplos intervenientes com interesses distintos. É, por isso, fundamental encontrar um eixo de desenvolvimento consistente, capaz de gerar consenso e favorecendo a criação de uma imagem clara do destino. Este eixo de desenvolvimento passa pela identificação e desenvolvimento de fontes de diferenciação e pelo envolvimento dos actores locais que garantam a sustentabilidade.

Nos pequenos destinos rurais que estão fora dos circuitos turísticos, grande parte da actividade turística depende do município. É fundamental que surja uma visão sólida que possa esclarecer e ganhar o interesse dos diversos intervenientes. Esta visão é geralmente colocada em causa por múltiplas mudanças de ciclos políticos, onde tendem a imperar iniciativas de curto prazo que sacrificam a diferenciação consistente do destino. Para além disso, e devido aos escassos meios financeiros que as autarquias dispõem para a sua promoção, é fundamental que as bases para o desenvolvimento turístico sejam verdadeiramente diferenciadas e originais, captando mais facilmente a atenção do turista com um esforço de comunicação menor.

Montalegre, através da sua autarquia, soube identificar as fontes de diferenciação turística do concelho. Revelando um claro conhecimento das tendências do mercado turístico - que procura cada vez mais destinos autênticos, alternativos ao sol e praia, e capazes de proporcionar experiências únicas - a câmara municipal apostou na qualidade, na memória e no ambiente como valores fundamentais para o desenvolvimento turístico. Este processo revelou-se sólido e sustentável, tendo beneficiado de um trabalho persistente com uma orientação precisa.

A partir de eventos baseados em usos, costumes e produtos populares diferenciados surgiram verdadeiras marcas locais que progressivamente se tornaram referências nacionais. Estes eventos envolvem a produção de produtos locais e indirectamente exigem a preservação dos costumes. De facto, se as populações locais não associarem rentabilidade à produção de produtos locais estes deixarão de ser confeccionados perdendo-se o património intangível que lhes está associado.

Para além desta motivação à manutenção dos produtos tradicionais incentivada pelos eventos criados, foi desenvolvido outro eixo de actuação que passou pelo envolvimento da população fazendo-a acreditar no valor dos seus usos e costumes. Não seria possível construir um projecto de desenvolvimento baseado na ruralidade, nos usos e costumes locais, se as pessoas desvalorizassem essa ruralidade e abandonassem essas tradições quando são precisamente elas que suscitam grande parte da procura turística do concelho.

Contudo, prevalece ainda uma falta de empreendedorismo. É necessário dotar a população da capacidade para gerar actividades mais rentáveis a partir dos elementos de

diferenciação da região. Também as competências exigidas para a agricultura (sector de onde provém grande parte dos investidores locais na actividade turística) são muito diferentes das necessárias no turismo, sendo fundamental dotar estes novos actores de competências turísticas no acolhimento ao visitante.

Assim, face à multiplicidade de escolhas disponíveis, os destinos necessitam de criar uma categoria diferenciada no referencial do turista que lhes permita distinguir-se da restante oferta. Para isso, deverão escolher como fontes de diferenciação factores dificilmente replicáveis por outros destinos. Por outro lado, se estas fontes de diferenciação se ajustarem às características e usos locais, contribuirão para um processo de desenvolvimento turístico sustentável.

O caso de Montalegre evidencia o papel do marketing e dos seus objectivos de diferenciação e sustentabilidade. O concelho determinou com precisão onde podia ser diferente, onde essa diferença fazia sentido e onde poderia criar valor de forma sustentada. Com consistência e continuidade criou estímulos coerentes que comunicaram essa diferença, promovendo a criação de marcas certificadas de produtos locais que agora se identificam com o destino. Foi uma actuação ao nível local, orientada para as populações, que desenvolveu e criou visibilidade do interior para o exterior da região, revelando ser a mais adequada para o desenvolvimento turístico do concelho.

REFERÊNCIAS

Baker, M. e Cameron, E. (2008), "Critical success factors in destination marketing", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, No 2, pp. 79-97.

Boyle, D. (2004), *Authenticity: Brands, fakes, spin and the lust for real life*. London: Harper Perennial.

Brito, C. (2008), *Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca*, FEP Working Papers, No 297.

- Buhalis, D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, Vol. 21, No 1, pp. 97-116.
- Cook, K. (1982), "Guidelines for Socially Appropriate Tourism Development in British Columbia", *Journal of Travel Research*, Vol. 21, No 1, pp. 22-28.
- Cooper, C. e Hall, M. (2008), *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxford: Elsevier.
- European Travel Commission (2006), *Tourism Trends for Europe*. Bruxelles.
- Grängsjö, Y. (2003), "Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No 5, pp. 427-448.
- Groves, A. (2001), "Authentic British food products: a review of consumer perceptions", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 25, No 3, pp. 246-254.
- Hankinson, G. e Cowking, P. (1993), *Branding in Action: Cases and strategies for profitable brand management*. London: McGraw-Hill.
- Hirschman, E. e Holbrook, M. (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 46, pp. 92-101.
- Jamal, T. e Getz, D. (1995), "Collaboration Theory and Community Tourism Planning", *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No 1, pp. 186-204.
- Kapferer, J. (2004), *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Keller, K. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lencastre, P. (2007), *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Littrell, M., Anderson, L. e Brown, P. (1993), "What makes a craft souvenir authentic?", *Annals of Tourism Research*, Vol. 20, pp. 197-215.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Piggott, R. (2002), "New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand", *Journal of Brand Marketing*, Vol. 9, No 4/5, pp. 335-354.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (2004), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Morrison, A. e Anderson, D. (2002), Paper presented at the Missouri Association of Convention and Visitor Bureaus Annual Meeting, *Destination Branding*, Missouri.
- Murphy, P. (1985), *Tourism: A Community Approach*. New York: Methuen.
- Papadopoulos, N. (2004), "Place Branding: Evolution, Meaning and Implications", *Place Branding*, Vol. 1, No 1, pp. 36-49.
- Pike, S. (2004), *Destination Marketing Organisations*. Oxford: Elsevier.
- Richards, G. e Wilson, J. (2006), "Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?", *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 1209-1223.
- Ritchie, R. e Ritchie, J. (2002), "A Framework for an Industry Supported Destination Marketing Information System", *Tourism Management*, Vol. 23, pp. 439-454.
- Storper, M. (1997), *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. New York: The Guilford Press.
- World Travel & Tourism Council (2008), *Progress and Priorities 2008/2009*. London.

Yeoman, I., Brass, D. e McMahon-Beattie, U. (2007), "Current issue in tourism: The authentic tourist", *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 1128-1138.

Recent FEP Working Papers

Nº 375	Maria D.M. Oliveira and Aurora A.C. Teixeira, " <u>The determinants of technology transfer efficiency and the role of innovation policies: a survey</u> ", May 2010
Nº 374	João Correia-da-Silva and Carlos Hervés-Beloso, " <u>Two-period economies with private state verification</u> ", May 2010
Nº 373	Armando Silva, Óscar Afonso and Ana Paula Africano, " <u>Do Portuguese manufacturing firms learn by exporting?</u> ", April 2010
Nº 372	Ana Maria Bandeira and Óscar Afonso, " <u>Value of intangibles arising from R&D activities</u> ", April 2010
Nº 371	Armando Silva, Óscar Afonso and Ana Paula Africano, " <u>Do Portuguese manufacturing firms self select to exports?</u> ", April 2010
Nº 370	Óscar Afonso, Sara Monteiro and Maria Thompson, " <u>A Growth Model for the Quadruple Helix Innovation Theory</u> ", April 2010
Nº 369	Armando Silva, Óscar Afonso and Ana Paula Africano, " <u>Economic performance and international trade engagement: the case of Portuguese manufacturing firms</u> ", April 2010
Nº 368	Andrés Carvajal and João Correia-da-Silva, " <u>Agreeing to Disagree with Multiple Priors</u> ", April 2010
Nº 367	Pedro Gonzaga, " <u>Simulador de Mercados de Oligopólio</u> ", March 2010
Nº 366	Aurora A.C. Teixeira and Luís Pinheiro, " <u>The process of emergency, evolution, and sustainability of University-Firm relations in a context of open innovation</u> ", March 2010
Nº 365	Miguel Fonseca, António Mendonça and José Passos, " <u>Home Country Trade Effects of Outward FDI: an analysis of the Portuguese case, 1996-2007</u> ", March 2010
Nº 364	Armando Silva, Ana Paula Africano and Óscar Afonso, " <u>Learning-by-exporting: what we know and what we would like to know</u> ", March 2010
Nº 363	Pedro Cosme da Costa Vieira, " <u>O problema do crescente endividamento de Portugal à luz da New Macroeconomics</u> ", February 2010
Nº 362	Argentino Pessoa, " <u>Reviewing PPP Performance in Developing Economies</u> ", February 2010
Nº 361	Ana Paula Africano, Aurora A.C. Teixeira and André Caiado, " <u>The usefulness of State trade missions for the internationalization of firms: an econometric analysis</u> ", February 2010
Nº 360	Beatriz Casais and João F. Proença, " <u>Inhibitions and implications associated with celebrity participation in social marketing programs focusing on HIV prevention: an exploratory research</u> ", February 2010
Nº 359	Ana Maria Bandeira, " <u>Valorização de activos intangíveis resultantes de actividades de I&D</u> ", February 2010
Nº 358	Maria Antónia Rodrigues and João F. Proença, " <u>SST and the Consumer Behaviour in Portuguese Financial Services</u> ", January 2010
Nº 357	Carlos Brito and Ricardo Correia, " <u>Regions as Networks: Towards a Conceptual Framework of Territorial Dynamics</u> ", January 2010
Nº 356	Pedro Rui Mazedo Gil, Paulo Brito and Óscar Afonso, " <u>Growth and Firm Dynamics with Horizontal and Vertical R&D</u> ", January 2010
Nº 355	Aurora A.C. Teixeira and José Miguel Silva, " <u>Emergent and declining themes in the Economics and Management of Innovation scientific area over the past three decades</u> ", January 2010
Nº 354	José Miguel Silva and Aurora A.C. Teixeira, " <u>Identifying the intellectual scientific basis of the Economics and Management of Innovation Management area</u> ", January 2010
Nº 353	Paulo Guimarães, Octávio Figueiredo and Douglas Woodward, " <u>Accounting for Neighboring Effects in Measures of Spatial Concentration</u> ", December 2009
Nº 352	Vasco Leite, Sofia B.S.D. Castro and João Correia-da-Silva, " <u>A third sector in the core-periphery model: non-tradable goods</u> ", December 2009
Nº 351	João Correia-da-Silva and Joana Pinho, " <u>Costly horizontal differentiation</u> ", December 2009
Nº 350	João Correia-da-Silva and Joana Resende, " <u>Free daily newspapers: too many incentives</u> "

	to print? ", December 2009
Nº 349	Ricardo Correia and Carlos Brito, " Análise Conjunta da Dinâmica Territorial e Industrial: O Caso da IKEA – Swedwood ", December 2009
Nº 348	Gonçalo Faria, João Correia-da-Silva and Cláudia Ribeiro, " Dynamic Consumption and Portfolio Choice with Ambiguity about Stochastic Volatility ", December 2009
Nº 347	André Caiado, Ana Paula Africano and Aurora A.C. Teixeira, " Firms' perceptions on the usefulness of State trade missions: an exploratory micro level empirical analysis ", December 2009
Nº 346	Luís Pinheiro and Aurora A.C. Teixeira, " Bridging University-Firm relationships and Open Innovation literature: a critical synthesis ", November 2009
Nº 345	Cláudia Carvalho, Carlos Brito and José Sarsfield Cabral, " Assessing the Quality of Public Services: A Conceptual Model ", November 2009
Nº 344	Margarida Catarino and Aurora A.C. Teixeira, " International R&D cooperation: the perceptions of SMEs and Intermediaries ", November 2009
Nº 343	Nuno Torres, Óscar Afonso and Isabel Soares, " Geographic oil concentration and economic growth – a panel data analysis ", November 2009
Nº 342	Catarina Roseira and Carlos Brito, " Value Co-Creation with Suppliers ", November 2009
Nº 341	José Fernando Gonçalves and Paulo S. A. Sousa, " A Genetic Algorithm for Lot Size and Scheduling under Capacity Constraints and Allowing Backorders ", November 2009
Nº 340	Nuno Gonçalves and Ana Paula Africano, " The Immigration and Trade Link in the European Union Integration Process ", November 2009
Nº 339	Filomena Garcia and Joana Resende, " Conformity based behavior and the dynamics of price competition: a new rationale for fashion shifts ", October 2009
Nº 338	Nuno Torres, Óscar Afonso and Isabel Soares, " Natural resources, economic growth and institutions – a panel approach ", October 2009
Nº 337	Ana Pinto Borges, João Correia-da-Silva and Didier Laussel, " Regulating a monopolist with unknown bureaucratic tendencies ", October 2009
Nº 336	Pedro Rui Mazedo Gil, " Animal Spirits and the Composition of Innovation in a Lab-Equipment R&D Model ", September 2009
Nº 335	Cristina Santos and Aurora A.C. Teixeira, " The evolution of the literature on entrepreneurship. Uncovering some under researched themes ", September 2009
Nº 334	Maria das Dores B. Moura Oliveira and Aurora A.C. Teixeira, " Policy approaches regarding technology transfer: Portugal and Switzerland compared ", September 2009
Nº 333	Ana Sofia Ferreira, Leonídio Fonseca and Lilian Santos, " Serão os 'estudantes empreendedores' os empreendedores do futuro? O contributo das empresas juniores para o empreendedorismo ", August 2009
Nº 332	Raquel Almeida, Marina Silva and Tiago Soares, " Coesão Territorial - As relações de fronteira entre Portugal e Espanha ", August 2009
Nº 331	Custódia Bastos, Suzi Ladeira and Sofia Silva, " Empreendedorismo nas Artes ou Artes do Empreendedorismo? Um estudo empírico do 'Cluster' da Rua Miguel Bombarda ", August 2009
Nº 330	Filipe A. Ribeiro, Ana N. Veloso and Artur V. Vieira, " Empreendedorismo Social: Uma análise via associativismo juvenil ", August 2009
Nº 329	Argentino Pessoa, " Outsourcing And Public Sector Efficiency: How Effective Is Outsourcing In Dealing With Impure Public Goods? ", July 2009
Nº 328	Joana Almodovar, Aurora A.C. Teixeira, " Conceptualizing clusters through the lens of networks: a critical synthesis ", July 2009

Editor: Sandra Silva (sandras@fep.up.pt)

Download available at:

<http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/>

also in <http://ideas.repec.org/PaperSeries.html>

www.fep.up.pt

FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias, 4200-464 Porto | Tel. 225 571 100

Tel. 225571100 | www.fep.up.pt