

**esec**

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

---



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

João Daniel Correia Rodrigues Ramos

## A Batalha do Buçaco, enquanto destino turístico estruturante da Região Centro

Dissertação de Mestrado em Turismo de Interior – Educação para a  
Sustentabilidade,

apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais,  
da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Nuno Manuel dos Santos Carvalho

Arguente: Prof. Doutora Adília Rita Cabral de Carvalho

Orientadora: Prof. Doutora Andreia Filipa Antunes Moura

Janeiro de 2020

## **AGRADECIMENTOS:**

Aos meus Pais, por todo o apoio, educação e, acima de tudo, Amor incondicional que sempre me deram!

À minha família e amigos por todo o apoio, carinho e interesse demonstrado ao longo de todo este processo.

À minha orientadora, Andreia Moura, pelo apoio, disponibilidade, sugestões e contributos dados e para todo o corpo docente do Mestrado em Turismo de Interior – Educação para a Sustentabilidade, por toda a partilha, confiança, ensinamentos e simpatia.

## **A Batalha do Buçaco, enquanto destino turístico estruturante da Região Centro**

### RESUMO

A história e legado cultural de um povo/região é dos fatores determinantes para a sua identidade coletiva e é um recurso imaterial único e diferenciador. Assim, esse legado é o ponto de partida para a estruturação de um destino turístico, pois não só, os recursos base são únicos, como também, a identificação dos agentes envolvidos com o território e herança cultural, torna mais espontâneo e fácil a aglutinação dos meios e recursos necessários em torno dessa marca chapéu, conferindo-lhe estrutura, coerência e identidade, fundamentais num mundo global e competitivo.

Neste sentido, alinhado com um dos eixos estratégicos consagrados na Estratégia Turismo 2027 e com as tendências turísticas globais, nesta dissertação, partiu-se do elemento comum, ao território em estudo, a batalha do Buçaco e a 3ª invasão francesa e, tendo por base o Turismo Militar, fez-se uma análise do potencial turístico da região Centro, para a construção de um destino turístico e desenvolvimento de um cluster turístico, assente nos recursos endógenos, no envolvimento das comunidades locais e dos agentes do território, sempre tendo por base princípios de uma sustentabilidade 360°, inovação com valor e desenvolvimento de um turismo emocional e autêntico.

É objetivo deste estudo criar uma proposta de oferta turística integrada assente no manancial histórico da 3ª Invasão Francesa e uma oferta de Turismo Militar e Cultural. Para isso, utilizou-se uma metodologia qualitativa, através da técnica de entrevistas semiestruturadas, aplicada a *stakeholders* estratégicos. Os resultados apurados permitiram realizar uma proposta de valor, tendo em vista o planeamento e gestão de um destino turístico competitivo e diferenciador.

**Palavras-chave:** Turismo Militar, Turismo Cultural, Sustentabilidade, Destino Turístico, Cluster Turístico, *Storytravelling* e Turismo Emocional.

## **Buçaco Battle, as a structuring touristic destination, of Central Portugal**

### **ABSTRACT**

The history and cultural legacy of a region is a key aspect of its collective identity and is an unique and differentiating immaterial resource. Thus this legacy, is the starting point for the structuring of a tourism destination, as not only the base resources are unique, but also the identification of the agents involved with the territory and cultural heritage, makes it more spontaneous and easier the agglutination of the necessary means and resources around an umbrella trademark, giving it structure, coherence and identity, in a global and competitive world.

Thus, in line with the Portuguese Tourism Strategy 2027 and along with the global trends, this dissertation started from the common element of the territory under study, which was the Buçaco battle, and the 3<sup>rd</sup> French invasion, and based on the military tourism, an approach an analyse, of the touristic potential of the territory, was made to seek the creation of a touristic destiny and the development of a touristic cluster, based on endogenous resources, the involvement of local communities and the promotion of the interrelationship between all agents present in the territory, always based on 360° sustainability principles, innovation with value and development of an emotional and authentic tourism.

The aim of this study is to create an integrated proposal of the touristic offer, based on the 3<sup>a</sup> French Invasion heritage and military and cultural tourism. For this, a qualitative methodology was used, through the technique of semi-structured interviews, applied to strategic stakeholders. The results allowed us to make a valuable proposition, in order to plan and manage a competitive and differentiating tourist destination.

**Key Words:** Military Tourism, Cultural Tourism, Sustainability, Tourist Destination, Tourism Cluster, Story travelling and Emotional Tourism.

## **Sumário**

Introdução .....	1
<b>Parte I: Enquadramento teórico</b>	
1. A globalização e o fenómeno turístico .....	5
1.1. Dimensão do setor turístico .....	7
1.2. Novas tendências e motivações turísticas primárias .....	11
1.3. Do recurso para a estruturação de um produto turístico .....	15
2. Construção, planeamento e gestão de destinos turísticos de interior .....	19
2.1. A competitividade de destinos turísticos num contexto global .....	22
2.2. Cluster turístico como forma de afirmação e competitividade de um destino turístico de interior .....	28
2.3 Inovação com valor .....	32
3 As Invasões Francesas como produto turístico em destinos de interior .....	39
3.1. Turismo Militar, no contexto do turismo cultural .....	40
3.2. As Invasões Francesas em Portugal .....	43
<b>Parte II: Estudo empírico e proposta de valor</b>	
4. Metodologia .....	53
4.1. A investigação científica em Turismo .....	54
4.2. O processo metodológico .....	56
5. Análise e discussão de resultados .....	61
5.1. Análise de resultados .....	62

5.2. Discussão de resultados .....	86
6. Proposta de valor .....	103
6.1. Perfil do público-alvo .....	104
6.2. Condições da oferta .....	105
6.3. Inovação com valor na Batalha do Buçaco .....	106
6.4. Xadrez Humano na Batalha do Buçaco: estudo de caso .....	109
7. Conclusões .....	125
8. Referências Bibliográficas .....	132
9. Anexos .....	137
9.1 Critérios e guião base das entrevistas aplicadas.....	138
9.2 Documento enviado pelo município da Mealhada.....	141
9.3 Notas retiradas durante a entrevista realizada ao Eng.º Gravato, da Fundação Mata do Buçaco.....	145
9.4 Gravações das entrevistas realizadas .....	CD

## **Abreviaturas**

ADXTUR – Agência para o desenvolvimento turístico das aldeias do xisto

ARPT – Agência regional de promoção turística

ATM – Associação de Turismo Militar

CEO – Chief Executive Office

CIMRC – Comunidade intermunicipal da região Centro

CCDR – Comissão de coordenação e desenvolvimento regional do Centro

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

ET2027 – Estratégia Turismo 2020-27

FEM – Fórum Económico Mundial

FMNB – Função Mata Nacional do Buçaco

INE – Instituto Nacional de Estatística

MNB – Mata Nacional do Buçaco

NAPOCTEP – Rotas Napoleónicas de Portugal e Espanha

NUT II – Nomenclatura de Unidade Territorial II

ONS – Office National of Statistic

OMT – Organização Mundial de Turismo

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PROT – Plano Regional de Ordenamento do Território

PT2020 – Portugal 2020

REVPAR – Revenue per available room

UNWTO – United Nations World Tourism Observatory

## **Índice de Tabelas, Quadros e Figuras:**

### Índice de Figuras:

Figura nº1 – Indicadores do peso do turismo na economia mundial .....	11
Figura nº2 – Clientes-tipo a nível mundial .....	14
Figura nº3 – Diamante de Porter .....	24
Figura nº4 – Modelo de Heath .....	26
Figura nº5 – Oceano vermelho vs oceano azul .....	33
Figura nº6 – Inovação com Valor .....	34
Figura nº7 – Estratégias de criação de curvas de valor .....	36
Figura nº8 – Mapa de área geográfica do destino turístico a criar .....	70
Figura nº9 – Moinho da Moura .....	73
Figura nº10 – Moinho de Sula .....	73
Figura nº11 – Centro de Interpretação “Mortágua na Batalha do Buçaco” ..	74
Figura nº12 – Obelisco comemorativo .....	74
Figura nº13 – Museu Militar do Buçaco .....	75
Figura nº14 – Convento de Santa Cruz .....	75
Figura nº15 – Posto de Comando de Wellington .....	76
Figura nº16 – Estradão da colina de Santo António do Cântaro .....	76
Figura nº17 – Moinhos da Portela da Oliveira .....	77
Figura nº17 – Moinho de Sula .....	73
Figura nº18 – Inovação com Valor .....	112

Índice de Quadros:

Quadro nº1 – Listagem de entrevistas realizadas .....	60
Quadro nº2 – Análise do potencial do mercado inglês para Portugal e para a região Centro de Portugal .....	67
Quadro nº3 – Análise do potencial do mercado francês para Portugal e para a região Centro de Portugal .....	68
Quadro nº4 – População e dimensão (km <sup>2</sup> ) destino turístico a criar .....	72
Quadro nº5 – População e dimensão (km <sup>2</sup> ) destino turístico alargado a criar.. .....	72
Quadro nº6 – Oferta turística complementar do território .....	81
Quadro nº7 – Unidades de alojamento por tipologia e localização .....	82
Quadro nº8 – Empresas de Animação Turística por concelho .....	83
Quadro nº9 – Modelo 6 A’s adaptado ao “Cluster Batalha do Buçaco” .....	99
Quadro nº10 – Análise SWOT evento “Xadrez Humano” .....	115
Quadro nº11 – Preçário do evento “Xadrez Humano” .....	118
Quadro nº12 – Receitas do evento “Xadrez Humano” .....	119
Quadro nº13 – Receitas complementares do evento “Xadrez Humano” ...	120
Quadro nº14 – Custos estruturais do evento “Xadrez Humano” .....	121
Quadro nº15 – Custos de recursos humanos do evento “Xadrez Humano”	122
Quadro nº16 – Custos de produção do evento “Xadrez Humano” .....	123
Quadro nº17 – Custos de marketing do evento “Xadrez Humano” .....	123
Quadro nº18 – Custos correntes do evento “Xadrez Humano” .....	124
Quadro nº19 – Resumo de custos do evento “Xadrez Humano” .....	125

Índice de Gráficos:

Gráfico nº1 – Ganhos de exportação por área de negócio .....	7
Gráfico nº2 – Origem das receitas turísticas por mercado geográfico .....	8
Gráfico nº3 – Quadro Estratégico .....	35
Gráfico nº4 – Evolução de dormidas no Centro de Portugal .....	69
Gráfico nº5 – Quadro Estratégico adaptado ao “Xadrez Humano” .....	113



## INTRODUÇÃO

As Invasões Francesas são um legado histórico-cultural do país, em geral, e do Centro de Portugal, em particular, que podem e devem ser potenciadas enquanto elemento âncora na estruturação de um produto turístico completo e integrado, seja numa perspetiva da oferta, em termos de produtos e serviços a oferecer, seja numa perspetiva territorial, conferindo escala, e relevância que contribuirá ativamente para o desenvolvimento do território e construção de um destino turístico.

Assim, tendo por base a temática das Invasões Francesas em Portugal e, em particular, o território da região Centro, onde aconteceram alguns dos principais episódios da 3ª Invasão Francesa, colocaram-se seguintes questões de investigação:

- Existe património histórico-cultural que, complementado, com a restante oferta regional, pode ser estruturado, articulado e capitalizado como fator de atração turística?

- Será viável criar um *cluster* turístico, com base na temática das Invasões Francesas, que beneficie de escala e relevância, especialmente, nas dimensões de promoção turística, inovação e internacionalização da região Centro de Portugal?

Para conseguir dar respostas às questões da investigação, supramencionadas, num primeiro momento, é feita uma revisão de literatura sobre essas temáticas. De seguida, é desenvolvido um estudo empírico, sendo por um lado assente em dados secundários, designadamente dados estatísticos existentes (quer ao nível da evolução dos dados estatísticos do turismo da região Centro, quer na caracterização dos principais mercados emissores) e, por outro lado, assente na recolha de dados primários através de uma metodologia qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas a entidades de referência do destino/região, as quais serão alvo de uma análise de conteúdo. Finalmente, com base na informação recolhida, nos pontos anteriores, é feita uma apresentação e discussão dos resultados e a apresentação de uma proposta de valor para o desenvolvimento turístico da região Centro de Portugal, especificamente para os municípios da Coimbra, Mealhada, Mortágua e Penacova, historicamente relacionados e envolvidos na 3ª Invasão Francesa.

Em termos de estrutura, a presente dissertação, encontra-se dividida em duas partes. Na parte I, apresenta-se o enquadramento teórico, que se desenvolve em três capítulos principais. Primeiro é feita uma análise da evolução do fenómeno turístico, passando pela dimensão e principais tendências do setor (a nível global, nacional e regional) e culmina com o binómio recurso/produto turístico. De seguida, analisa-se a importância do planeamento, construção e gestão de destinos turísticos de interior, estudando temáticas como a competitividade (e os seus modelos), os fatores críticos para a construção de um *cluster* turístico e ainda uma abordagem de construção de um processo de desenvolvimento turístico, assente na inovação com valor, orientado para a criação de um destino turístico único, atrativo e com uma oferta de valor irresistível para o turista. Finalmente, o último capítulo desta parte, faz uma breve incursão pela temática do Turismo Militar e pela própria História de Portugal e das Invasões Francesas (com especial enfoque na 3ª Invasão Francesa e na Batalha do Buçaco).

A Parte II é dedicada ao estudo empírico e apresentação de uma proposta de valor. Também esta parte se subdivide em 3 capítulos principais. O primeiro dedicado à componente metodológica do estudo, onde são definidos os objetivos propostos, assim como, os instrumentos a aplicar, procedimentos e entidades selecionadas para a aplicação dos mesmos. O segundo, capítulo debruça-se sobre a análise de conteúdo da informação recolhida com a apresentação e discussão dos resultados. Já o terceiro capítulo, operacionaliza todo o conhecimento analisado e recolhido ao longo da dissertação, para uma aplicação prática, através da apresentação de uma proposta de valor de desenvolvimento, planeamento e gestão de um destino turístico competitivo, concretizando com a apresentação de um evento ancora estruturante a esse mesmo destino.

Finalmente, a conclusão apresenta as linhas e orientações teóricas e práticas obtidas através do estudo realizado, permitindo estabelecer algumas “sugestões” e propostas de investigação para o futuro.

Em suma, pretende-se com esta tese fazer um trabalho de investigação sério e cuidado, estudando, criando condições e envolvendo os vários agentes estratégicos existentes

no território que permitam estabelecer as fundações para a implementação de um projeto global, mais amplo e ambicioso de criação efetiva e real de um novo e inovador Produto/Destino Turístico estrategicamente único e territorialmente relevante.

## **PARTE 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

*“Minha aldeia é todo o mundo.  
Todo o mundo me pertence.  
Aqui me encontro e confundo  
com gente de todo o mundo  
que a todo o mundo pertence.”*  
(António Gedeão)

**CAPÍTULO I:**

**A GLOBALIZAÇÃO E O FENÓMENO TURÍSTICO**

## **1. A globalização e o fenómeno turístico:**

Este primeiro capítulo tem como objetivo analisar e compreender o fenómeno turístico, tendências futuras, principais motivações dos turistas e a importância do território e recursos existentes para a estruturação de um produto turístico. Assim, feito um breve enquadramento da evolução do turismo até aos dias de hoje, é feita uma caracterização da dimensão do setor turístico que serve de ponto de partida para a análise das novas tendências e motivações dos turistas atuais e de amanhã. Por fim, é analisada a importância do território e seus recursos para a estruturação de um produto turístico.

O mundo mudou drasticamente nas últimas décadas e conceitos como os de *Aldeia Global* (McLuhan, H; 1962) ou da *Terceira Vaga* (Toffler, A.; 1980) são hoje uma realidade. Assim, vivemos num mundo onde as tecnologias e meios de transporte tendem a encurtar distâncias e eliminar fronteiras. Um mundo onde as pessoas viajam mais facilmente, com maior frequência e custos, tendencialmente, menores. Um mundo dominado pela era da informação, a “Terceira Onda” (depois das atividades, agrícolas e industriais), de tecnologias e redes sociais e onde, de certa forma, nos encontramos todos interligados, como se vivêssemos numa pequena “Aldeia Global”, numa era globalizante.

Ora este novo paradigma, num primeiro momento, tende a homogeneizar padrões de consumo e comportamentos, dado a facilidade de acesso à informação e mobilidade de pessoas, produtos e serviços. No entanto, este movimento globalizante, coloca em risco a diversidade cultural, identidades locais e produtos endógenos das regiões, envolvidas no processo. Assim, tendo por base uma estratégia mercadológica de origem japonesa, surge no início da década de 80 do Séc. XX, o conceito de Glocalização (Robertson, 1997), que se define, como a existência, simultânea, quer das tendências universais/globais, quer das especificidades locais, ou seja, a glocalização é um processo onde se pode proteger o “local” do “caos” causado pelo movimento multidimensional da globalização, preservando e potencializando a diversidade cultural.

Desta forma, ao mesmo tempo que se aprofunda o processo globalizante, paradoxalmente, também se reforçou a necessidade de implementação de processos de fragmentação, regionalização e localização (Gamble et al., 1996 cit in (Costa, Emese, & Buhalis, 2013)).

Todo o processo evolutivo, do mundo em que vivemos, anteriormente descrito, reflete-se naturalmente, no fenómeno turístico encurtando distâncias (com redução de tempo e espaço), alargando o mercado (com o aumento da procura) e tornando o mercado competitivo à escala mundial (intensificação da oferta). Deste modo, revela-se fundamental compreender a dimensão do setor turístico na atualidade.

### 1.1 A dimensão do setor turístico

Atualmente, o setor do Turismo é o 3º setor de atividade mais exportador a nível mundial, só sendo ultrapassado pelo setor dos fármacos e dos combustíveis (UNWTO, 2017), tal como se pode observar através do gráfico 1, e tendo mesmo no período de 2014-2017 ultrapassado o setor alimentar, ao nível das exportações globais.

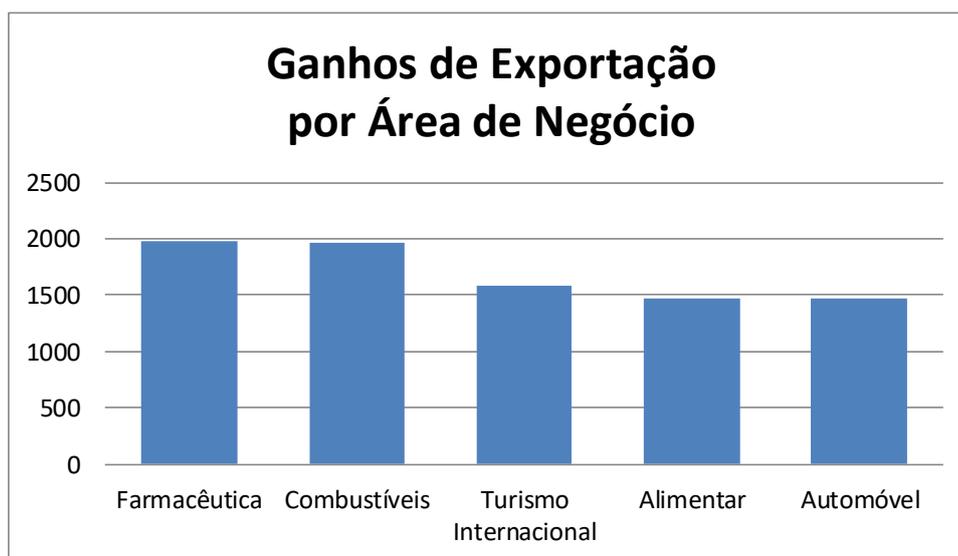


Gráfico 1 – Ganhos de exportação por área de negócio

Fonte: adaptado UNWTO, 2019

Atualmente, o setor do turismo representa, em 2018, cerca de 7% de todas as exportações de bens e serviços a nível mundial, sendo que estes valores sobem para 29% se tivermos em conta apenas as exportações de serviços, a nível mundial (UNWTO, 2019). Ainda, segundo a mesma fonte, o setor turístico apresentou, em 2018 um crescimento 4%, tendência de crescimento que se regista pelo sétimo ano consecutivo e que se manteve no primeiro trimestre de 2019.

Os números apresentados mostram-nos um mercado de 1,4 biliões de chegadas de turistas internacionais, em 2018 e um volume de exportações que chegou a 1,7 triliões de dólares, no mesmo período. Estes dados demonstram que o setor se encontra numa tendência de crescimento forte e consistente, apesar de todos os desafios que se têm colocado a nível mundial, tais como: ameaças terroristas, crises económicas, situações de saúde pública, entre outros.

No cenário mundial a Europa lidera a angariação da receita turística com 45% da receita total do sector (ver gráfico 2).

## Origem das Receitas Turísticas por Mercado Geográfico

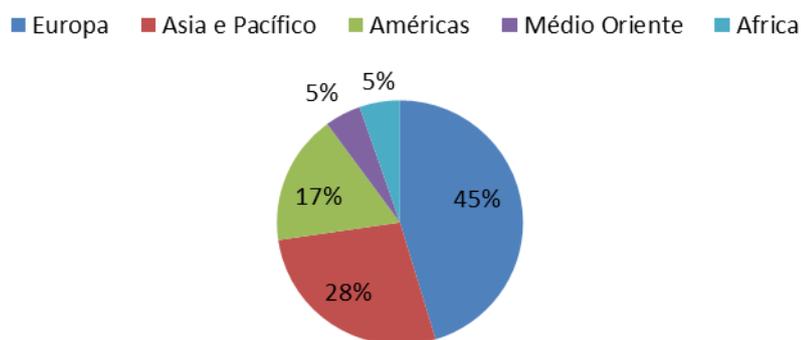


Gráfico 2 – Origem das receitas turísticas por mercado geográfico

Fonte: adaptado UNWTO, 2019

À semelhança do que acontece à escala mundial, o setor turístico em Portugal acompanha essa tendência de crescimento ocupando, o 14º posto, em 141 países, num ranking de Competitividade em Viagens e Turismo, segundo um estudo da UNWTO, “The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017”. (Turismo de Portugal, 2019) De acordo o mesmo documento, e com base em dados do “World Tourism Barometer” (Jan. 2019), da Organização Mundial de Turismo (OMT), Portugal ocupa o 21º posto, a nível mundial, no que respeita a receitas turísticas, e a 17ª posição mundial em chegada de turistas. A receita turística internacional de Portugal, cresceu 9,6%, em 2018 (face a 2017), e o peso das receitas turísticas no PIB, em 2018, é de 8,2%. Este volume representa 18,6% das exportações nacionais (51,5% se falarmos apenas em exportação de serviços) (Turismo de Portugal, 2019).

Tendo por base a “Estratégia Turismo 2027 – Portugal” (Araújo & Fazenda, 2016), Portugal apresenta: em termos de receitas turísticas globais, entre 2005 e 2010, uma taxa de crescimento médio anual de 6,3%, uma taxa de crescimento médio anual nas dormidas de 3,2%, nos proveitos e no RevPar de 4,5%, revelando uma dinâmica de crescimento assinalável. Como objetivos, no período 2017-2027, o Turismo de Portugal definiu, entre outros, o de manter a trajetória de crescimento das receitas turísticas internacionais, superior à média dos países concorrentes; e uma aposta em fazer crescer as receitas numa proporção superior às do número de chegadas, apostando assim na qualidade da receita e não só num crescimento de quota de mercado, sempre tendo em conta princípios como o da sustentabilidade, coesão social, inovação e a qualificação da oferta.

Assim, analisando os dados fornecidos pelo Turismo de Portugal, relativos a 2018, verificamos que, quando comparados com o preconizado na “Estratégia Turismo 2027 – Portugal”, os resultados obtidos, não só estão a ser atingidos, como superados. O crescimento médio anual das receitas turísticas que era de 6,3% (2005 a 2010), foi de 9,6% (2018). Também nos restantes indicadores, os resultados de 2018 (em comparação com 2017), são de crescimento transversal. As dormidas cresceram 1,7%, os proveitos 7,3% e o Revpar 3,29%. De acordo com estes dados, e tal como definido na Estratégia Turismo 2027 – Portugal, estamos a ter um acréscimo de receitas superior

(9,6%) ao acréscimo de chegadas e dormidas (1,7%), trabalhando assim no sentido do aumento da qualidade e valor dos serviços prestados e de uma política sustentável.

Analisando o número de dormidas dos turistas estrangeiros que visitaram Portugal em 2018 temos que 58,5% dos turistas são originários de apenas 5 países, com o Reino Unido (10,6%) na liderança, seguido de Alemanha (13,3%), Espanha (10,3%), França (9,8%) e Brasil (5,5%), este último tendo crescido muito nos últimos anos e entrado em 2018, para o TOP 5 de mercados emissores de Turismo (Turismo de Portugal, 2019).

Ao nível da região Centro de Portugal o setor turístico apresenta (2018 Vs 2017) um ligeiro decréscimo de número de hóspedes de -0,2%, assim como uma redução do número de dormidas de -3%. No entanto, regista um aumento de 2,5% nos proveitos globais e um acréscimo do RevPar de 1% (Turismo de Portugal, 2019). Ainda assim, de acordo com a análise do acumulado a abril de 2018, segundo dados do INE, a Região Centro, num contexto de análise regional, ocupa ainda uma posição periférica, ocupando uma 5ª posição ao nível de receitas turísticas. A nível nacional esse ranking é liderado pela área metropolitana de Lisboa, seguido pelo Algarve (2º), Madeira (3º) e Norte (4º). Atrás do Centro de Portugal temos ainda o Alentejo (6º) e Açores (7º).

Com base nos dados supramencionados verifica-se que é um setor de atividade em franco crescimento quer a nível internacional, quer nacional e até mesmo ao nível do Centro de Portugal, onde se verifica um crescimento sustentado e um potencial de desenvolvimento identificado e com uma estratégia orientada para qualidade e competitividade.

## 1.2 Novas tendências e motivações turísticas primárias

A redução das barreiras ao nível da mobilidade de pessoas à escala mundial e as revoluções e democratização operadas ao nível dos transportes, comunicação e acesso geopolítico a diferentes territórios, levaram a um forte crescimento do setor turístico, como de resto já foi demonstrado acima. Toda esta dinâmica coloca o turismo como uma tendência em si, no contexto global, com um peso significativo em indicadores como o PIB, número de empregos e exportações, como se pode verificar na Figura 1.

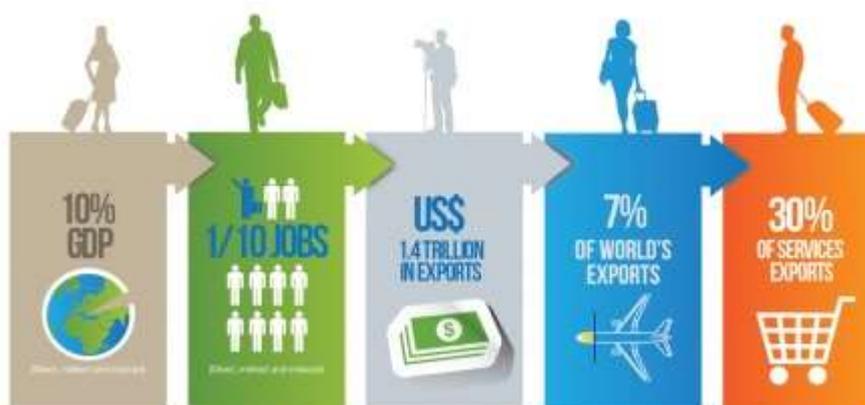


Figura 1 - Indicadores do peso do Turismo na Economia Mundial

Fonte: UNWTO (2017)

Segundo a UNWTO (2017), além do crescimento do mercado turístico destacam-se ainda outras tendências como o aumento de viagens mais curtas e mais frequentes; mais viagens de longo curso; uma nova classe média de economias emergentes; viagens independentes e à medida; busca do autêntico e genuíno; entre outras.

No congresso de Turismo Interno: “Vê Portugal” foram identificados pelo Professor Doutor Alfonso Vargas as seguintes tendências:

- a) Millenials:
  - Sendo que 79% das decisões sobre viagens são com base em informações online;
  - 55% destes procuram interação com as populações locais;
  - Por norma, não gostam de viajar sozinhos;
  - Procuram soluções “*smart budgeting*”, conjugando ofertas *low cost*, com serviços premium e de valor acrescentado de forma equilibrada para terem uma melhor experiência e maximizando o valor da experiência turística;
- b) Crescente envelhecimento da população: com destaque para uma tendência que se pode designar “Europe Sénior Tourism”, onde um número crescente de turistas europeus, fazem frequentes viagens dentro do espaço Europeu;
- c) Milhões de milionários;
- d) Multigerações em viagem;
- e) Turismo ativo;
- f) “Wired and Weireless”: com necessidades de estarem sempre conectados, mas sem fios (utilizadores intensivos de tecnologia);
- g) *B-Leisure*: Conjugação de negócios com lazer;
- h) *Culinary Tourism*
- i) *Going Green*: Preocupações com sustentabilidade e preservação dos recursos turísticos);

Às tendências supramencionadas podemos também acrescentar outras como:

- a) O crescimento do mercado Chinês;
- b) Turista que se quer desconectar e procurar o contacto com a natureza;
- c) Descoberta de lugares únicos e autênticos;
- d) Clientes que fazem férias próximas de casa.

Ou ainda como mencionou Pedro Machado, Presidente da entidade regional de Turismo do Centro de Portugal, em entrevista ao jornal Público, em dezembro de 2018, o interior de Portugal será o novo luxo.

Assim, estas tendências levam a que haja uma tentativa de padronizar comportamentos e perfis de consumidores, ao nível do fenómeno turístico. Segundo o estudo “*Future*

*Travellers Tribes 2030*”, realizado pela Future Foundation, em 2015, os turistas podem ser agrupados em 6 diferentes tribos, de acordo com as suas motivações primárias de viagens, são elas:

1) “Simplicity Searchers”:

Clientes que valorizam a transparência, facilidade e comodidade do processo de escolha e de reserva. Não têm qualquer problema em delegar o processo de escolha a terceiros, desde que cumpra os objetivos estabelecidos e tenham uma relação de confiança;

2) “Cultural Purists”:

Turistas que procuram nas suas viagens oportunidades para imergir numa cultura totalmente diferente. Procuram conhecer a história, tradições e hábitos e uma experiência cultural é o principal “drive” da viagem;

3) “Social Capital Seekers”:

Turistas que procuram com as suas experiências turísticas serem vistos como “bem viajados”. A dimensão social ganha relevância, assim como as publicações e partilhas nas redes sociais (*Broadcast Experiences*). Os locais da moda e mais populares são os mais procurados;

4) “Reward Hunters”:

Procuram experiências de alto valor acrescentado para as suas motivações pessoais. Muito associado a viagens de saúde e bem-estar (quer físico, quer mental), assim como a experiências de luxo. Muito ligado a um sentimento de “must have”, as viagens têm, normalmente, além do valor real, um valor intangível acoplado.

5) “Obligation Meeters”:

Muito associado ao Turismo de Negócios é um tipo de turista que agenda as suas viagens de acordo com outros interesses associados. Assim, a data, local e duração estão muitas vezes associados a outros fatores externos que determinam a viagem e não propriamente o local ou motivos de interesse turísticos clássicos;

6) “Ethical Traveller”:

Turistas que têm preocupações de consciência, ambientais ou éticas no seu processo de escolha de destinos turísticos. Os *Green Tourists* ou turismo de causas, com atividades de responsabilidade social incorporadas nas experiências de férias são alguns dos possíveis exemplos. (Future Foundation, 2015).

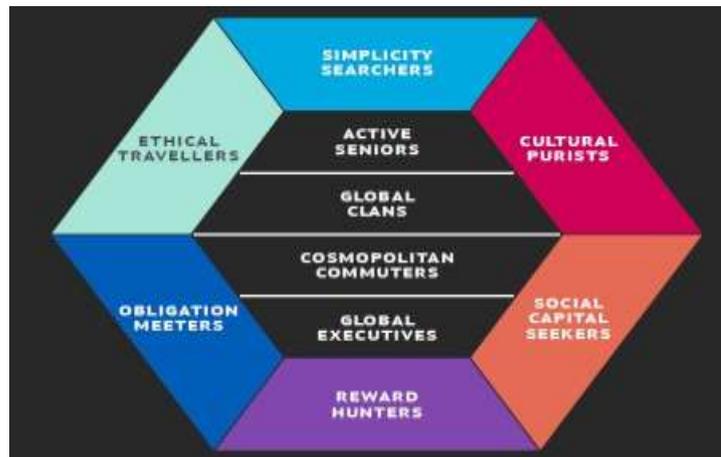


Figura 2 - Clientes-Tipo a nível mundial

Fonte: Future Foundation (2015)

Claro que estas 6 “tribos 2030” não rotulam em si o turista, mas ajudam a definir e compreender as suas motivações primárias de viagem e a estruturar ofertas em função das necessidades identificadas e principais públicos-alvo que neles se enquadram (como ilustra a fig.2). Associado a este conceito devemos ter em linha de conta 3 dimensões fundamentais para o delinear das tendências do setor turístico, nomeadamente, as dimensões: demográfica, do consumidor e tecnológica (Future Foundation, 2015).

A dimensão demográfica tem em conta fatores como o aumento da população, o aumento da esperança média de vida e envelhecimento da população (levantando questões de Turismo Acessível, Saúde e Bem-Estar...), o aumento de mercados emergentes que até há pouco tempo, não tinham condições de viajar e fazer turismo, e o aumento da interculturalidade, onde se verifica uma miscigenação de várias culturas e tradições e os turistas partem à descoberta das suas origens, do genuíno e autêntico.

A dimensão do consumidor, é orientada para a qualidade de serviço e satisfação das necessidades individuais de cada cliente. Com o aumento da oferta, e um turista bem informado, o grau de exigência aumenta, sendo que os clientes esperam cada vez mais, uma cadeia de valor elevada, experiências únicas e à medida das suas necessidades, uma relação comunicacional simples, acessível e frequente.

A dimensão tecnológica dá ênfase à crescente importância da incorporação de tecnologia seja no processo de comercialização dos produtos/destinos turísticos, seja no produto/destino turístico em si. Segundo o *E-Travel Benchmark* as principais tendências de incorporação de tecnologia nos produtos/destinos turísticos passam por:

- a) Personalização dos conteúdos, com vista a criar um vínculo emocional com o cliente e melhorar os índices de satisfação do turista;
- b) Mobile a ganhar cada vez mais preponderância sobre o *desktop*. aplicações e sites adaptados a *smartphones*, e conteúdos de *real time marketing*, são cada vez mais essenciais;
- c) Vídeo como ferramenta. Num mundo cada vez mais visual, o turista não se contenta em ler, quer ver, quer ter imagens para se posicionar no destino e começar antecipadamente a sua experiência turística;
- d) O design e usabilidade das ferramentas tecnológicas têm que andar de mãos dadas, a imagem é muito importante, mas a rapidez, facilidade de acesso à informação e fiabilidade não podem ser descuradas. (Maruedr, 2016)

Em jeito de resumo, segundo Bhanu Chopra (2016), fundador e CEO da Rategain, as tendências do setor turístico, num futuro próximo passam por “**encontrar o produto certo, para o cliente certo, no momento certo, pelo preço justo**”, ou seja, uma personalização da oferta, em detrimento da massificação e que se consegue com uma clara identificação das motivações base dos clientes, uma articulação das várias dimensões mencionadas e um Capital Humano capaz de adaptar, personalizar e “embrulhar” uma experiência turística única e que corresponda às necessidades e expectativas dos turistas.

### **1.3 Do recurso para a estruturação de um produto turístico**

Compreendido o fenómeno turístico, sua dimensão e principais tendências e comportamentos dos seus consumidores, importa, em simultâneo, compreender o terreno de ação, as suas características de geografia física e humana, toda a sua dimensão histórico-cultural, nomeadamente, através de património edificado, mas também, de património imaterial, tradições enraizadas e recursos suscetíveis de interessarem, cativarem e atraírem o potencial turista.

Uma região ou território podem ser vistos como um recurso turístico em si (Vieira, 2007), ou seja, tal como defende a Organização Mundial de Turismo (UNEP; UNWTO, 2005), o recurso turístico consiste num conjunto de potencialidades que os bens materiais e imateriais, de um determinado território, dispõem e que podem ser transformados em produto turístico.

Assim, falar em recursos turísticos de um território é, de certa forma, falar em potencial turístico. Como Licínio Cunha defende recursos turísticos são aqueles que, face às suas características, na sequência da sua transformação, têm individualmente ou em conjunto, capacidade de atrair visitantes a um território, estruturando a oferta (Cunha, 2008). Assim, tem-se verificado uma crescente importância e atenção para o reconhecimento, preservação e valorização dos recursos naturais e patrimoniais materiais (Inskeep, 1991), mas também os imateriais que podem, segundo a OMT (2013), ser transformados num bem turístico.

A questão que se impõe é se o território é turístico “per si” ou se ganha essa competência na consequência de ações concretas e concertadas da administração pública e dos agentes económicos privados que nele atuam. Na sequência da reflexão a esta questão entende-se que no território se encontram os recursos com potencial turístico, no entanto, para que sejam aproveitados e potenciados a nível turístico é necessário haver um cruzamento do próprio sector turístico, com o ordenamento e planeamento do território (Vieira, 2007). Para que consigamos um produto estruturado, consistente e capaz de atrair turistas é indispensável, conforme já mencionado, além dos recursos turísticos, o planeamento e ordenamento do território e, cumulativamente, a existência de infraestruturas, acessibilidades e equipamentos (Vera, Palomeque, & Marchena, 1997) que permitam a potenciação dos recursos turísticos para assim poderem ser percecionados como produtos turísticos.

Assim, podemos definir o produto turístico como o resultado de uma produção turística, ou seja, como resultante da estruturação dos recursos e atrações existentes num determinado local, tangíveis ou intangíveis, por forma a potenciar a utilização turística desses recursos e territórios (Silva, 2004). Outra leitura possível, é a feita por Bosh (Bosh, 1993, cit in Vera, Palomeque, & Marchena, 1997) que nos define produto turístico como sendo uma realidade integrada que capta ou percebe a procura turística, compreendendo um conjunto de bens, serviços e ambientes que o visitante percebe ou usufrui, durante a sua experiência e permanência no destino e que os utiliza para satisfazer as suas necessidades e motivações de lazer e férias.

Um produto é criado pela oferta com o objetivo final de satisfazer as necessidades da procura, o mesmo se aplicando à lógica do produto turístico, ou seja, um recurso, “per si”, pode não ser suficiente para satisfazer essas necessidades, daí que necessite de ser trabalhado, estruturado e articulado, por forma a conseguir gerar atratividade, transformando-se no motivo de fascínio e deslocação do turista ao território. Esse processo de transformação pressupõe um trabalho coordenado entre entidades públicas (de planeamento e ordenamento do território) e agentes económicos que estruturam a oferta e o produto em si.

Podemos então concluir que apenas produtos estruturados, que vão de encontro às expectativas do público-alvo, adquirem centralidade e atraem turistas (Valls, 2004).



**CAPÍTULO II:**

**CONSTRUÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS  
DE INTERIOR**

## **Construção, planeamento e gestão de destinos turísticos de interior**

Para que um destino turístico de interior tenha capacidade de se afirmar é fundamental que este esteja bem estruturado, na sua génese, e tenha uma estratégia clara e definida para que consiga ser competitivo num contexto global. Assim, ao longo deste capítulo irá ser analisado como deve ser desenvolvido um destino turístico de interior, assente em princípios sustentáveis, valorizando o que lhe é intrínseco, mas com uma estratégia concertada que lhe permita ser competitivo, num contexto global tendo por base um modelo de inovação com valor.

Pensar um destino turístico, seja ele qual for, mas especialmente um destino de interior, deve ter, na sua génese, conceitos estruturantes como o desenvolvimento sustentável, que se pode resumir como “o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais.” (Bruntland, 1987, p. 49). Assim, o respeito pelo ecossistema onde o destino se insere, a valorização e potenciação dos recursos endógenos do território e o envolvimento das comunidades no processo de construção desse destino turístico e de todo o modelo de desenvolvimento económico inerente, são fundamentais e estruturantes para o desenvolvimento de um destino turístico sustentável.

Pensar em Turismo é partir de “dentro”, de uma análise intrínseca das nossas condições de partida, do “ecossistema” que dispomos e do qual fazemos parte, dos recursos naturais, patrimoniais, culturais e humanos existentes e que podemos potenciar e capitalizar em proveito da construção de um destino turístico atrativo e sustentável. No entanto, não nos podemos esquecer de que o turismo é um fenómeno multissetorial, multidisciplinar e multidimensional e que interliga todas as outras dimensões do território em que se insere, com inúmeras ligações intersectoriais e interterritoriais. Temos então que, estruturada internamente a base do nosso destino turístico, partir

“para fora” da nossa dimensão interna e cruzarmos todos estes aspetos, adaptando o destino, fortalecendo-o, desenvolvendo parcerias e construindo um destino turístico forte, completo e integrado, tendo sempre em linha de conta o real objetivo e razão de ser do destino turístico: captar o interesse dos turistas e satisfazer as suas necessidades, retendo-os o maior tempo possível e procurando a sua fidelização, assim como, o gerar de um efeito multiplicador.

Com a contínua evolução do fenómeno turístico, hoje em dia, o turista procura uma experiência turística integral que, segundo (Stamboulis & Skayannis, 2003), deve ser uma experiência envolvente e memorável, onde o turista entra numa interação multifacetada com os atores (locais) e o meio envolvente de uma narrativa encenada por parte da comunidade local, proporcionando múltiplos ambientes de experiências. Este conceito de experiência, de viver o local e beber a cultura, adaptado a um destino de interior sustentável, vai de encontro à natureza e recursos endógenos, potenciados pela experiência de turismo ativo, e ao encontro do autêntico e genuíno, que se interlaça com as gentes, tradições e culturas locais. Ao pensarmos num destino turístico de interior devemos analisá-lo quanto ao seu grau de atratividade ao nível do património cultural, para em função da sua vocação, podermos traçar estratégias de produto turístico adequadas.

Em suma, o turista procura nos destinos turísticos de interior uma oferta de pequena escala, personalizada, com um toque de pessoal, num contexto natural como pano de fundo, mas com uma dimensão social e cultural presente, genuína e autêntica a envolvê-los ao longo de toda a experiência.

## 2.1 A Competitividade de destinos turísticos num contexto global

A competitividade dos destinos turísticos tem vindo a ganhar uma crescente importância e assume uma dimensão global. Trata-se de um fenómeno complexo que, segundo Estevão e Ferreira (2015), assume muitas dimensões e fatores e que se estendeu a uma concorrência, a nível mundial, entre destinos turísticos de todo o mundo.

Ainda segundo Estevão e Ferreira (2015), para que tal competitividade seja possível é fundamental existirem destinos estruturados, com escala, articulados e interligados vertical (em linha e consonância com as estratégias de promoção turística nacional – ET2027) e horizontalmente (coordenados, com um forte espírito de parceria e colaboração dos diversos *players*, trabalhando em rede à escala regional, envolvendo todos os agentes institucionais, empresariais e as próprias comunidades).

Como já vimos, anteriormente, Portugal ocupa, o 15º posto, em 141 países, num ranking de competitividade em Viagens e Turismo, segundo um estudo do FEM, mencionado no Relatório “Turismo 2020 – Cinco Princípios para uma Ambição” (Turismo de Portugal, 2016). Pela primeira vez, Portugal encontra-se no *Top 10* Europeu ao nível de competitividade. Com este resultado, Portugal consegue ultrapassar concorrentes diretos como a Grécia, Croácia e Turquia. A liberalização do sector, a redução das taxas e custos de contexto e o reforço da promoção e relação com a imprensa internacional são os principais fatores explicativos do resultado alcançado. Outro ponto de salientar é o facto de Portugal ocupar o 10º lugar como destino turístico mais seguro do mundo (Diário Económico, 2015).

Mas o que é então a competitividade de um Destino Turístico? A competitividade pode ser definida “como a capacidade de uma organização, pública ou privada, lucrativa ou não, para obter e manter vantagens comparativas que lhe permitem alcançar, manter e melhorar uma posição específica no ambiente socioeconómico” (Olmos, 2012, cit in Estevão e Ferreira, 2015). Este conceito de competitividade pode também, segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2010, cit in Estevão e Ferreira, 2015), concentrar-se

numa unidade geográfica-região, país ou mesmo *cluster* territorial, reforçando a sua posição competitiva internacional.

Assim, um destino turístico, visto como um lugar ou sob a forma de fronteira real ou percebida, para ser competitivo deve, segundo Estevão e Ferreira (2015), agregar muitos fatores conjugando o seu ambiente natural (localização, recursos, paisagem, clima,...), o meio ambiente criado (estruturas, produtos, experiências, animação...), os serviços e qualidade dos recursos humanos envolvidos na experiência e uma dimensão de marketing, promoção e comunicação para conseguir vingar nos mercados internacionais.

Em suma o destino turístico deve ser encarado como chave para fomentar a competitividade e um coerente desenvolvimento regional. Deste modo, vamo-nos debruçar, sucintamente, sobre alguns modelos de competitividade para que consigamos perceber melhor este fenómeno e a sua evolução, bem como a feroz luta pela conquista de uma posição de destaque internacional.

#### Modelo Diamante de Porter (1990)

Segundo Porter (1990), são as empresas que competem no mercado e não os países ou regiões, embora o ambiente económico, instituições e políticas possam explicar esse sucesso. Na figura 3, temos em evidência os quatro determinantes que, de acordo com o modelo Diamante de Porter (1990), condicionam ou impulsionam a atividade das empresas, conferindo-lhes eventuais vantagens competitivas, são elas: as condições dos fatores; a estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas; as condições da procura; e as indústrias conexas ou de apoio. A estes determinantes junta-se ainda a influência do governo e o papel do acaso.

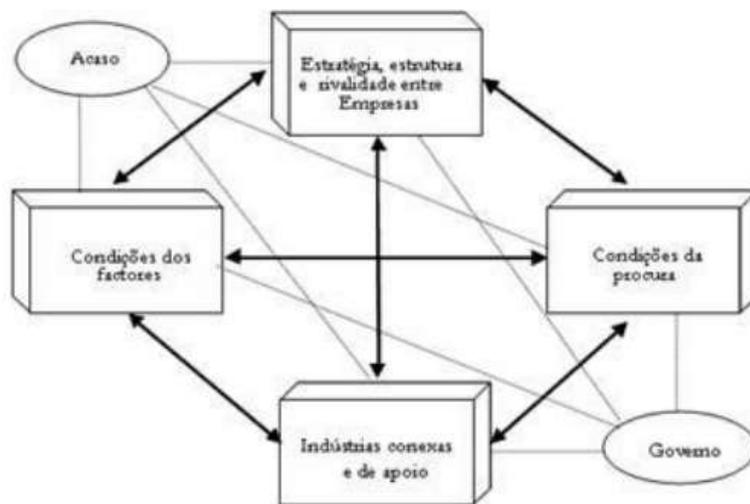


Figura nº3 Diamante de Porter  
Porter (1990)

Porter (1990) utiliza como principal indicador de competitividade a produtividade e defende que não são os países que concorrem entre si, mas sim os *clusters* e negócios turísticos, daí a importância de uma grande concertação entre público e privado para uma oferta estruturada e forte.

#### Modelo Crouch e Ritchie (1999)

Construído a partir do Diamante de Porter, introduz a diferenciação entre vantagem comparativa e vantagem competitiva. Desta maneira, Crouch e Ritchie (1999) definem a vantagem comparativa como uma vantagem relacionada com os fatores de que o destino turístico está dotado, sejam naturais ou estruturas criadas (potencial instalado), enquanto a vantagem competitiva se reporta à capacidade de aproveitamento do destino turístico, em utilizar e tirar máximo partido dos recursos ao dispor, num horizonte de médio e longo prazo (relacionado com o conceito de eficiência e sustentabilidade do destino). Segundo este modelo um destino com vantagens comparativas fortes não é necessariamente, um destino competitivo, por falta de

postura competitiva e sustentável. Num mercado, cada vez mais sustentável, podem-lhe faltar determinantes como fatores de produção, recursos de suporte ou esbarrar em questões estratégicas base de posicionamento do destino.

Crouch e Ritchie (1999), defendem que para que um destino turístico vingua, num contexto internacional, além de possuir vantagens comparativas, tem que tirar efetivo partido destas, tendo por base uma estratégia e políticas sustentáveis que permitam trabalhar o destino de forma eficiente, numa perspetiva de médio/longo prazo, tornando assim o destino turístico eficiente.

#### Modelo de Heath (2003)

Heath (2003) apresenta um modelo de estrutura, em relação aos apresentados anteriormente, pois considera que estes não dão ênfase suficiente a alguns fatores-chave da competitividade, tais como as pessoas, comunicação e gestão do conhecimento. Neste contexto, este autor, conceitualizou um modelo de competitividade sustentável, para uma eficaz gestão de destinos turísticos, subdividindo um conjunto de fatores chave da seguinte forma: fundações, tijolos, cimento e telhado.

Desta forma, as *fundações*, visam atingir uma competitividade sustentável, tais como fatores-chave de atração (recursos naturais e criados), fatores fundamentais não negociáveis, existência de ativadores, uma perceção clara de valor acrescentado e foco na potenciação da experiência turística.

Os *tijolos* dão suporte e estrutura, política e instrumentos de planeamento de destinos turísticos, assim como ferramentas e instrumentos que os operacionalizem (legislação, estrutura organizacional, ferramentas financeiras,...) e uma estratégia global de marketing de destino, construção de marca, posicionamento e gestão da comunicação.

O *cimento* interliga as *fundações* e os *tijolos*, de forma integrada para que o modelo de desenvolvimento do destino turístico seja coerente, articulado e eficiente. Aqui enquadram-se sistemas de controlo, comunicação e monitorização e fontes de

sistematização da informação, investigação e gestão de informação para o apoio à tomada de decisão.

Finalmente o *telhado* é o último fator-chave do modelo de rutura de Heath coloca no topo da “construção” as pessoas, suas competências, *know-how* e capacidade de pensar, liderar e implementar, como dimensão estratégica da competitividade do destino.

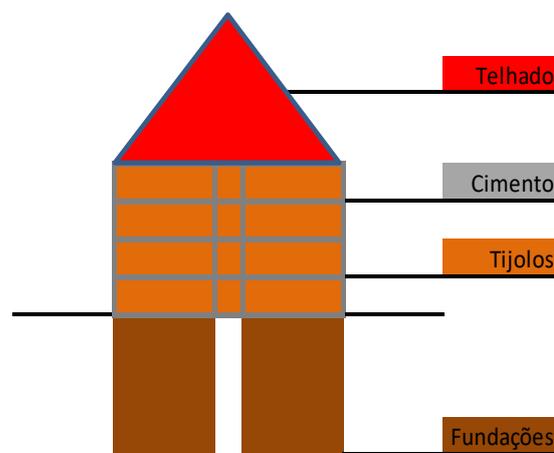


Figura nº 4 – Modelo de Heath  
Criação própria, com base no modelo

O modelo de Heath (2003) defende que a competitividade de um destino turístico se constrói tendo por base os recursos turísticos existentes no território, que têm, no entanto, que ser consolidados com instrumentos de planeamento, ferramentas e uma estratégia global bem definida e delineada, assente em sistemas de informação, monitorização, investigação e ferramentas de apoio à tomada de decisão para que esta seja eficiente. Finalmente, e para que todo este modelo seja consistente, o fator-chave do modelo de Heath são as pessoas que articulam todo o modelo e capitalizam o seu conhecimento e competências.

### Modelo de Ferreira e Estevão (2009)

O modelo proposto por Ferreira e Estevão (2009) resulta da combinação dos vários modelos anteriormente expostos, reforçando além do produto e destino turístico, o *cluster* turístico, que evidencia a dinâmica produtiva do destino e a inter-relação entre todos os agentes estruturantes do território em questão. Este modelo reconhece ainda o papel dos organismos públicos na definição de políticas.

O desenvolvimento de clusters turísticos permite integrar num modelo de desenvolvimento de destino turístico competitivo, um território com uma herança comum, não obedecendo, necessariamente, a questões de organização territorial política. Envolve todos os atores que atuam nesse território, desde as entidades públicas com um trabalho de estruturação, definição estratégica, coordenação, planeamento e promoção; às empresas e agentes económicos que trabalham ativamente e estruturam o território, dotando-o de produtos turísticos; até à comunidade local, numa perspetiva de sustentabilidade do destino com preservação da autenticidade e genuinidade do mesmo.

Em suma, podemos concluir que para que um destino turístico seja competitivo no panorama global é fundamental existir um território com recursos turísticos interessantes e com potencial para que sejam desenvolvidos, uma estratégia clara e definida, com políticas e ferramentas de planeamento e execução dessa mesma estratégia, seja numa vertente estrutural, seja numa vertente comunicacional e de promoção do destino. Além disso, deve também haver uma forte coordenação entre os vários agentes estruturantes da oferta, sejam estes de índole privada, ou pública, para que desenvolvam produtos turísticos de qualidade e que, articulados, permitam construir um destino turístico coerente, articulado e atrativo. Finalmente, para que o *cluster* turístico fique completo, este deve ter por base as pessoas e a comunidade local, deve privilegiar a autenticidade e genuinidade do território para que o destino turístico seja único, com forte atratividade e competitivo, numa escala global.

Estas conclusões, levam-nos a, como veremos no ponto seguinte, que a construção e reforço de *clusters* turísticos podem ser uma via muito interessante de afirmação e de competitividade de um destino turístico de interior.

## **2.2 Cluster Turístico como forma de afirmação e competitividade de um Destino Turístico de Interior**

O aumento da competitividade no sector turístico, a nível global, levou ao aumento da importância da concentração geográfica, como elemento chave do desenvolvimento de um destino turístico (Machado & Castillo, 2013) e a criação de clusters turísticos pode muito bem ser uma forma de dar resposta a esse desafio global que se apresenta. Analisemos então, os requisitos necessários para a criação de um cluster turístico, o envolvimento dos agentes, a multidimensionalidade estruturante necessária e ainda a questão da escala e da orquestração de toda uma estratégia e política para que esta tenha sucesso.

De acordo com o modelo de Dahl (2001) existem 7 elementos chave para a criação de clusters, são eles:

- 1) Concentração geográfica (além da proximidade geográfica e coerência territorial, a diminuição dos custos de transformação, a existência de economias de escala, ofertas especializadas e acesso e partilha de informações, são algumas das vantagens que a concentração geográfica conferem);
- 2) Especialização como denominador comum;
- 3) Existências de atores que se complementam (empresas, entidades gestoras, comunidades científicas, instituições financeiras e outras instituições complementares, como associações,...);
- 4) Existência de um processo dinâmico e inter-relacional (desenvolvimento de parcerias e modelos “win-win”);
- 5) Existência de know-how e massa crítica para o desenvolvimento do cluster;
- 6) Planeamento e estratégia no desenvolvimento do ciclo de vida do cluster;
- 7) Inovação, como fator crítico para a reinvenção constante da oferta e dinâmica do cluster.

(Machado & Castillo, 2013)

Já Ferreira & Estevão (2009) definem o *cluster turístico* como um conjunto de empresas relacionadas e de suporte turístico localizado num ambiente competitivo, tendo em conta a dimensão populacional e geográfica do destino turístico onde está inserido. Outro ponto de destaque, prende-se com a localização dos clusters, que não corresponde necessariamente às regiões turísticas de alto desempenho, sendo apontada uma relação direta desse facto, com uma deficiente gestão do destino turístico. Esta última ideia, vem ainda reforçada pelo fato dos destinos turísticos serem conhecidos por uma amálgama de produtos e serviços turísticos e são percebidos como um sistema complexo e de difícil gestão (Boes, Buhalis, & Inversini, 2015).

Do conceito exposto emerge a necessidade de esclarecer o que se entende por gestão de destino. Este é, talvez, o mais desafiante e complexo desafio para a competitividade, na medida em que não é fácil conseguirmos atingir, de forma eficiente, uma organização em rede, da oferta turística, e uma gestão participada de vários agentes distintos (quer em função, quer territorialmente) de uma forma colaborante e concertada do destino turístico, e, em particular, num destino turístico de interior.

Ao pensarmos um destino turístico de interior, numa lógica de competitividade global, surgem, desde logo, dois pontos essenciais: o da sustentabilidade e o da escala ou dimensão do destino em questão.

No que respeita a sustentabilidade, um destino turístico deve partir de um modelo de desenvolvimento *Bottom-Up* (Carvalho, 2009), com a envolvimento da comunidade local, na construção ativa desse modelo, com a valorização dos recursos naturais, arquitetónicos, históricos, culturais, sociais e humanos, tendo por base os princípios sustentáveis e uma filosofia “Agenda 21”. Este modelo de desenvolvimento, segundo Carvalho (2009), é cada vez mais utilizado no âmbito de estratégias de requalificação territorial, revitalização do tecido económico e social e criação de novos produtos turísticos.

Ao nível da escala, para que um destino turístico tenha sucesso é fundamental conseguir criar dimensão (em termos populacionais, territoriais e/ou económicos) que lhe confira relevância, que lhe permita atrair turistas e que lhe consiga diluir custos,

diminuindo o esforço dos seus agentes, reforçando a diversidade de recursos e produtos que conduzam à criação de um *cluster* turístico consistente (Carvalho, 2009).

Complementarmente, é também fundamental haver uma consistência geográfica, histórica e cultural em termos territoriais, para que este seja natural, integrado e genuíno e não construído administrativamente, qual mapa cor-de-rosa, amputando à nascente potencialidades e possibilidades de sucesso.

Para além dos pontos mencionados, é também fundamental conseguir trabalhar em rede territórios, administrativamente independentes, mas que são, em simultâneo, parceiros estratégicos e concorrentes. Neste ponto, é urgente mudar mentalidades e apostar num forte espírito de colaboração de diversos *players* na adoção de estratégias *win-win*, de forma a maximizar recursos e capacidades disponíveis dos territórios. (Estevão & Ferreira, 2015).

A gestão integrada é fundamental para que se consigam gerar efeitos multiplicadores positivos, trabalhar consistentemente a imagem, comunicação, promoção e marketing territorial, conferindo-lhe unidade e coerência, tal como relevância e dimensão no panorama turístico internacional. Uma gestão integrada eficaz é também fundamental para uma coordenação dos agentes e atores envolvidos (públicos e privados) para uma eficaz e sustentável articulação entre todos e também através da conjugação de produtos complementares, reforço da atratividade do “novo” e mais amplo território e promoção da criação de *clusters* turísticos de base territorial alargada que consigam alavancar e concorrer para a competitividade do destino.

Analisando o Modelo de Produto-Espaço (Costa, 2011) verificamos que o “produto turístico” se relaciona diretamente com o mercado (quer através da dimensão dos atores públicos, quer dos privados), mas a sua construção deve-se desenvolver de “dentro para fora”, com uma inventariação de recursos, identificação de *clusters* (reais ou potenciais) e a identificação de produtos estruturantes transversais que podem ir das atividades económicas “*Honey Pots*” (de maior volume e rentabilidade), passando pela estrutura económica de suporte (que sustentam e dão consistência ao destino), até fileiras de investimento e atividades não lucrativas. Todos estes produtos estruturantes, articulados e organizados em rede, devem depois ser submetidos a uma inter-relação

com o mercado, estudando e conjugando-se com as novas tendências turísticas, novas formas de gestão e novas ferramentas de comunicação e comercialização, pois só assim se conseguirá a construção de uma estratégia e políticas, com a engenharia de novos produtos, a criação de novas indústrias de suporte e uma oferta, com um “lugar e *drive*” que consiga corresponder às necessidades de um novo mercado, mais global, exigente e em constante mutação, que nos permita a persecução dos objetivos definidos e a competitividade do destino à escala mundial.

Ainda segundo Costa (2011), temos que ter em conta os 6 A’s – elementos que integram os destinos turísticos, são eles *Attractions* (atrações), *Accessibility* (acessibilidades), *Amenities* (comodidades), *Available Packages* (pacotes disponíveis), *Activities* (atividades) e *Ancillary Services* (serviços complementares).

De uma forma geral, podemos afirmar que a construção, planeamento e gestão de um destino turístico de interior deve partir de uma estratégia “de dentro para fora”, partindo do território e seus recursos para o exterior, mas, em simultâneo tem que conseguir posicionar-se no panorama global, como um destino competitivo. Assim, para que tal seja possível, é determinante a multidisciplinidade de um destino turístico e uma eficaz gestão de uma complexa rede de relações e atores envolvidos. Para que todos estejam em sintonia e funcionem como um “Destino-Orquestra” é fundamental a existência de uma plataforma colaborante eficaz, que represente as distintas realidades do território, agentes económicos e comunidade e que defenda o destino, como um todo, acima de qualquer outro interesse. Trata-se de uma desafio de extrema importância, não só pelo desafio proposto, mas porque tal entidade/plataforma terá que conseguir equilibrar o nacional, com o local; o público, com o privado; as estratégias, com os planos de ação; a conceção, com o marketing; a política, com o prático e pragmático... Entidades políticas, unidades de alojamento, de restauração, empresas de artesanato, de animação turística, valências culturais (centros de interpretação, ecomuseus,...) e a própria sociedade têm que se sentir representadas e identificadas com tal entidade/plataforma.

### 2.3 Inovação com Valor

A inovação pode ser definida como um processo complexo através do qual organizações transformam ideias em novos ou melhores produtos, serviços ou processos por forma a avançarem, competirem ou se diferenciarem no mercado (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009, pág. 1334)

O processo de inovação é um dos principais catalisadores para o crescimento regional, seu desenvolvimento e competitividade e pode ser determinante para o desenvolvimento de destinos turísticos (Brandão, 2014). Assim, é fundamental a introdução de novos produtos e, mais importante, novas experiências turísticas, em todos os momentos do ciclo de vida de um destino turístico, para que o destino se possa reinventar constantemente (Butler, 1980)

Existem diversas formas de inovação em turismo e estas podem ocorrer seja ao nível do produto e do serviço, mas também ao nível do processo, do modelo organizacional ou de gestão, das estratégias de comunicação e marketing, do envolvimento comunitário ou até derivado de externalidades positivas provocadas por outros agentes. (Hjalager et al. 2009 cit in Brandão, 2014). Todas estas formas de inovação têm por base alguns determinantes que influenciam o processo tais como as estruturas e recursos existentes, a procura, dimensão/escala, pessoas/competências e fontes de conhecimento, cooperação, processo de gestão e as próprias forças de mercado. Assim, conforme já foi mencionado anteriormente, existe necessidade de estabelecer redes e plataformas colaborantes, com parcerias estratégicas entre os *stakeholders* turísticos desde a base local à internacional, de domínio público e privado e com o envolvimento da comunidade local, por forma a conseguir um desenvolvimento sustentado do destino turístico (Faulkner, 2005).

No entanto o processo de inovação, por si só, nos dias de hoje, é muitas vezes insuficiente, há que inovar sim, mas de forma mais eficiente o que nos leva ao conceito de Inovação com valor que é desenvolvido na *Estratégia do Oceano Azul* (Chan Kim e Maborgne, 2005). De referir que este estudo é um estudo académico da *Harvard Business School* que estudou mais de 150 iniciativas estratégicas entre 1980-2000, em mais de 30 indústrias distintas.

A premissa base da *Estratégia do Oceano Azul* e da *Inovação com Valor* assenta na ideia de criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante (Maborgne, 2005). Segundo esta estratégia a única forma de o fazer é deixar de tentar vencer a concorrência. Como? Criando Oceanos Azuis. Assim, os Oceanos Azuis são uma metáfora para desenvolver espaços de mercado ainda não explorados, para criar a necessidade no cliente e assim criar a sua própria procura. Devem, complementarmente, ser também áreas com grande potencial de desenvolvimento (escala/dimensão) e de elevada rentabilidade (Maborgne, 2005). Nestes casos, a concorrência torna-se irrelevante, pois não existe concorrência direta e as “regras de jogo” ainda não foram estabelecidas.



Figura 5 – Oceano Vermelho versus Oceano Azul  
Maborgne (2005)

De acordo com a estratégia do Oceano Azul, o contraponto deste são os Oceanos Vermelhos, que representam os mercados e indústrias atuais e já existentes, onde para uns ganharem outros têm que perder, pois o mercado está definido e é limitado. As escolhas são estratégicas entre diferenciação/posicionamento e preço. (Maborgne, 2005)

Este modelo assenta, portanto, na **Inovação com Valor** com o objetivo de tornar a concorrência irrelevante por meio da criação de valor para os compradores e empresa, desbravando um novo espaço de mercado ainda não disputado.

Para melhor percebermos o conceito de Inovação com Valor segundo, Maborgne e Kim (2005), é importante compreendermos que pode ser criada inovação sem valor, que consiste no desenvolvimento de ideias ou tecnologia, mas além daquilo que os compradores estão dispostos a aceitar e a comprar, mas também, Valor sem inovação que se baseia na criação de um valor não reconhecido o suficiente para se destacar no mercado.



Figura 6 – Inovação com Valor

Adaptado da Estratégia Oceano Azul

A Inovação com Valor só acontece quando se alinha a inovação com a utilidade, preço e custo, ou seja, a Inovação com Valor desafia o dogma do *trade-off* entre valor-custo (em que temos que optar por diferenciação ou baixo custo).

Tal como Chan Kim & Maborgne (2005) afirmam a Inovação com Valor é criada na área onde a atuação tem um impacto favorável sobre a sua estrutura de custos e, em simultâneo, sobre a sua proposta de valor para os compradores. As poupanças de custos conseguem-se eliminando e/ou reduzindo os fatores em que a indústria concorre. O valor para o comprador aumenta por meio da elevação e da criação dos elementos que a indústria nunca ofereceu. Conseguido este equilíbrio, ao longo do tempo, os custos vão sendo reduzidos, através de economias de escala, resultantes de elevados volumes de vendas, gerados por esse valor superior criado. É esta abordagem

ao sistema como um todo que permite uma estratégia sustentada de desenvolvimento de Oceanos Azuis.

Assim, a estratégia Oceano Azul (Maborgne, 2005) desenvolveu algumas ferramentas analíticas e estruturais que facilitam a criação e análise no processo de construção de Oceanos Azuis. Entre estas ferramentas destacam-se o Quadro Estratégico e a Curva de Valor.

O Quadro Estratégico é uma ferramenta de diagnóstico de acção para criar uma estratégia forte. Tem por objectivo captar o estado actual da concorrência, no espaço de mercado, conhecido, identificando e analisando os fatores críticos onde a indústria concorre e investe. A Curva de Valor é uma componente base do quadro estratégico e consiste numa representação gráfica do desempenho relativo consoante os fatores concorrenciais da indústria em que opera. Podemos ver um exemplo de um quadro estratégico, com as suas curvas de valor no gráfico 3.

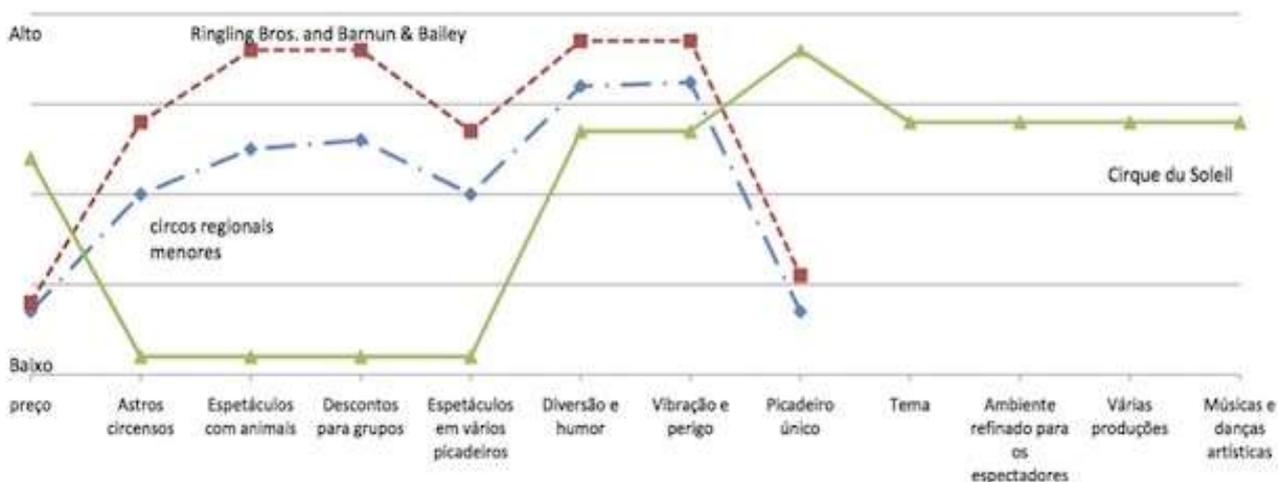


Gráfico 3: Quadro Estratégico  
(Maborgne, 2005)

Para a construção de uma curva de valor eficaz esta deve assentar em quatro estratégias: Reduzir, Eliminar, Elevar e Criar.

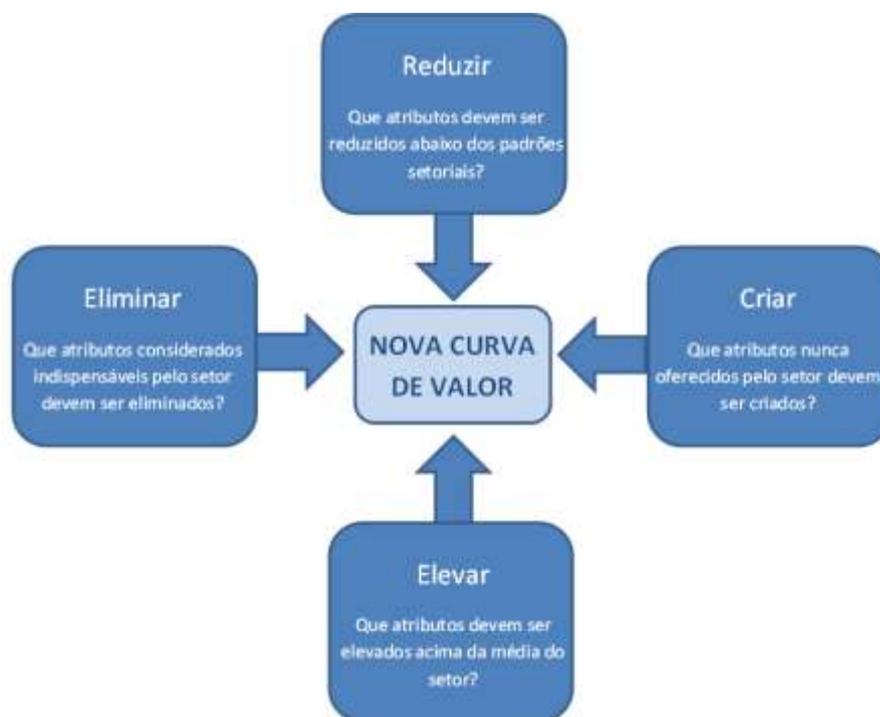


Figura 7 – Estratégias de criação de Curvas de Valor  
Maborgne (2005)

Torna-se então fundamental, neste exercício da construção de uma oferta assente na inovação com valor, identificar quais os fatores a reduzir e quais devem ser elevados, mas também quais os que devem ser eliminados e quais os que devem ser criados. A utilização desta ferramenta, segundo Chan Kim & Maborgne (2005), além de bastante fácil de compreender, analisar e comunicar, permite também, uma busca simultânea entre diferenciação e baixo custo, destaca as ofertas que estão concentradas em criar valor e identifica as que estão a trabalhar, com um aumento da estrutura de custos, sem que daí resulte valor.

Apesar das ferramentas sugeridas serem simples e de fácil utilização, o processo de inovação com valor é mais complexo e carece de uma boa formulação estratégica. Assim, este processo de criação de um Oceano Azul deve passar por uma focalização nos pontos fortes da nossa oferta, evitando o dispersar dos esforços em todos os fatores

críticos de sucesso da nossa concorrência. No entanto, a estratégia deve, simultaneamente, ser divergente, procurando nos diferenciar da concorrência procurando algo que o público-alvo valorize. Finalmente, a dimensão de marketing e posicionamento no mercado deve estar sempre presente e a aposta numa mensagem clara, fiel à proposta de valor oferecida e adequada ao público-alvo é fundamental, nomeadamente com a criação de um *slogan* apelativo (Maborgne, 2005).

O processo de inovação com valor, aplicado à construção de um destino turístico de interior tem várias opções estratégicas no seu desenvolvimento e criação. Assim, este pode surgir tendo por base a análise de destinos turísticos alternativos, onde podemos verificar as boas práticas instaladas, mas também analisar a utilidade e atratividade central que leva os turistas a optarem por esse destino. Outra estratégia pode passar pela análise dos grupos estratégicos existentes no circuito turístico ou na cadeia de compradores, nomeadamente, percebendo quais os fatores que determinam as decisões dos turistas quando escolhem um destino em detrimento de outro e quais os outros agentes económicos que influenciam a escolha do cliente final (utilizadores, comprador, intermediário, *opinion makers*, fornecedores complementares, parceiros...).

Para nos concentrarmos na criação de um Oceano Azul, de acordo com os autores do estudo, devemos fugir de longas descrições das condições atuais e do quadro competitivo, com muitos e extensos relatórios, e focarmo-nos numa reflexão estratégica “fora da caixa”, por forma a encontrarmos forma de nos diferenciarmos e apresentarmos uma proposta de valor irresistível. Assim, devemo-nos concentrar no cenário global e não apenas em números. A conceitualização dos quadros estratégicos deve ser simples, fácil de compreender e de comunicar, para que a estratégia possa ser implementada eficientemente (Maborgne, 2005).

O objetivo final de todo o processo, de inovação com valor, é o de alcançar além da procura existente, ou seja, é fundamental cativar turistas que não tinham consciência das necessidades que apresentam, até terem sido confrontadas com a proposta de valor irresistível do destino turístico em questão.

Naturalmente, que o processo de inovação com valor não é um processo fácil e que existem vários obstáculos a uma criação e implementação efetiva do mesmo, em termos práticos e de mercado. Desde logo, a mudança radical de paradigma de pensamento estratégico. Depois a necessidade de compromisso, envolvimento e sintonia de todos os intervenientes no planeamento, construção e gestão de um destino turístico de interior. Existe também o paradigma económico clássico da escassez de recursos, que não deixa de ser um obstáculo e o modelo de governança que permita a coordenação efetiva de todo este processo. Finalmente, o último dos principais obstáculos e, porventura, o mais crítico prende-se com a capacidade de operacionalização e construção do destino turístico, ou seja, a capacidade de passar das ideias à prática, do plano ao terreno.

Em jeito de conclusão podemos afirmar que para a construção, planeamento e gestão de um destino turístico de interior é fundamental, antes de mais, uma abordagem sustentável e baseada no potencial instalado no território. Depois, é necessária uma segunda camada que assenta numa abordagem de planeamento e desenvolvimento estratégico que parta das instituições públicas, mas que envolva todas os agentes económicos envolvidos no processo e também a comunidade local. Com este planeamento e estruturação é fundamental o destino turístico partir para o mercado com a consciência de que se insere num mercado global, onde a competitividade é fortíssima e que tem que ter uma oferta estruturada, articulada, com fatores de diferenciação e uma proposta de valor clara e atrativa. Esta oferta, em muitos casos, especialmente quando pensamos em destinos turísticos de interior pode sair reforçada se houver uma lógica de construção de um *cluster* turístico que confira escala, articulação entre todos os agentes económicos e uma reinvenção constante da oferta, tendo por base a inovação com valor, como fator determinante para a diferenciação do destino e aumento da sua competitividade.

**CAPÍTULO III:**

**AS INVASÕES FRANCESAS COMO PRODUTO TURÍSTICO EM DESTINOS  
DE INTERIOR**

## **As Invasões Francesas como produto turístico em destinos de interior**

Para que se possa trabalhar um evento histórico, numa perspetiva turística é fundamental compreender o que é o Turismo Militar e de que forma este se enquadra no Turismo Cultural. Importa perceber em que consiste o Turismo Cultural, em geral, e o Turismo Militar, em particular, assim como as motivações dos turistas que procuram este tipo de oferta turística. Depois, importa também conhecer e estudar o evento ou período histórico em questão, e todo o seu legado material e imaterial, para que consigamos perceber os recursos e potencial turístico existente e, assim, desenvolver um produto turístico assente nesse património.

### **3.1 Turismo Militar, no contexto do Turismo Cultural**

O Turismo Militar pode ser descrito como o ato de viajar para locais onde se viveram episódios históricos ou de guerra e que apresentam um conjunto de recursos ou atrações relevantes (museus, memoriais, sítios arqueológicos, arquitetura,...) que permitam evocar essa história e dar a conhece-la aos visitantes, experienciando-a e revivendo-a (Furtado, 2011).

Já o Turismo Cultural pode ser entendido com o desejo de realização de viagens provocadas pelo desejo de aumentar conhecimentos, conhecer as particularidades e os hábitos de outros povos, conhecer civilizações diferentes, do passado e presente (Cunha L. , 2007)

O Turismo Militar pode então ser enquadrado como segmento do Turismo Cultural enquanto objeto criado por uma ação organizada para apropriação de recursos de índole histórica e militar (Coelho 2011, cit in (Coelho, Costa, Figueira, & Costa, 2015), surgindo assim, uma oportunidade de redescoberta e reinvenção da história e que, segundo Fraga (2002), deve ser encarado como “outro tipo de turismo... pois apresenta um novo chamamento de marketing e abre uma nova possibilidade de perfil de turista” (Furtado, 2011, p. 16). Ao nível de público alvo a recriação e reinvenção da história dos locais permite-nos chegar a novos nichos e segmentos de mercado, quer nacionais,

quer internacionais que, segundo Sharpley (2009) é um público-alvo abrangente e diversificado que procura conjugar o lazer, com história militar e visitas educacionais.

Encarado desta forma, o Turismo Militar consagra, em si, a oportunidade da diversificação da oferta e do destino permitindo o reaproveitamento e revitalização de áreas com potencial turístico, através da redescoberta da história dos locais e povos.

Embora o Turismo Militar possa ser, por vezes, associado ao *dark tourism*, onde as lutas e o sofrimento ocorrido nos locais ganha destaque (Sharpley, 2009), interessamos debruçar numa perspetiva positivista e construtiva onde, através da história e dos seus locais, vamos reviver os enquadramentos geo-estratégicos e políticos, as motivações das partes envolvidas, os enquadramentos naturais e opções estratégicas, os usos e costumes da região e das partes envolvidas entre muitos outros aspetos (Sharpley, 2009). Ainda segundo Sharpley (2009) existem dois tipos de visitas a destinos de Turismo Militar e que são as visitas ou *tours* cujo objetivo é perceber o que aconteceu e o local em si, mas também as peregrinações, cujo objetivo é mais espiritual, centrado na memória e na introspeção.

Existem inúmeros exemplos de Turismo Militar a nível global tais como a Batalha de Waterloo, Roben Island/Alcatraz, “Forte dos Escravos” (Gana), Circuito dos Fortes (Baia, Brasil), ou mesmo os campos de concentração da II Grande Guerra Mundial.

Ao nível das principais motivações da visita temos o entretenimento, a memória, a educação, nostalgia, identidade/nacionalidade e a celebração e redescoberta da história (Alves, Barbosa, & Pinto, 2016)

Assim, a divulgação e promoção de ofertas de Turismo Militar deve prever o equilíbrio entre a satisfação das expectativas dos turistas e as necessidades e interesses dos destinos e organizações envolvidas. Neste contexto, o marketing turístico ganha especial relevância pois é através deste processo de gestão que as organizações de turismo identificam os clientes-alvo, atuais e potenciais, e comunicam com estes, com o objetivo de compreender e influenciar as suas necessidades, desejos e motivações. (Baptista, 2003).

Simões & Ferreira (2009, cit in (Furtado, 2011)) salientam que a segmentação do mercado contribui para a identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, a formatação de novos conceitos de turismo, a estruturação e consolidação de roteiros turísticos e a criação de rotas temáticas.

No entanto, além de uma estruturação de produtos e destinos temáticos e de Turismo Militar o destino turístico deve ser encarado, de acordo com Fonseca e Ramos (2007, cit in (Furtado, 2011)), de uma perspetiva transversal e integrada de todas as atividades que qualificam os recursos turísticos. A montante, onde se incluem atividades como a produção de artesanato, produtos endógenos ou a preservação de património e a jusante, onde se inserem atividades como a animação turística, pontos de venda de recursos e produtos ou serviços turísticos complementares.

Para finalizar podemos afirmar que o Turismo Militar consiste em consumir história de uma forma profunda, afetiva e pessoal (Gatewood and Cameron (2004) e que, com um público-alvo, cada vez mais, em busca de novas ofertas e destinos, novas oportunidades de descoberta e redescoberta dos territórios e da sua história, este pode ser um excelente ponto de partida para qualificar a oferta turística e cultural de territórios, em particular territórios de interior, aliando a componente histórica e cultural, a uma oferta inovadora, criativa e cativante que atraia o turista ao território, estruture e reforce a oferta existente e potencie a competitividade do destino em que se insere.

Compreendido o fenómeno do Turismo Militar, enquanto segmento de um conceito mais abrangente que é o Turismo Cultural, para que o consigamos trabalhar de forma prática e concreta num determinado território é fundamental compreendermos a herança histórico-militar existente no mesmo para que consigamos perceber de que forma este poderá ser trabalhado numa perspetiva de desenvolvimento turístico. Assim, o capítulo seguinte aborda de forma resumida o que foram as Invasões Francesas em Portugal, no início do séc. XIX. Será dada especial incidência à 3ª Invasão Francesa e será sobre esta que será desenvolvida a proposta de criação de uma oferta turística integrada, em destino de turismo de interior.

### 3.2 As Invasões Francesas em Portugal

As Invasões Francesas em Portugal são um fato marcante e incontornável da História de Portugal do século XIX e que deixaram um vasto legado histórico e cultural por todo o país, até aos dias de hoje, sendo visível a vários níveis, desde estruturas e monumentos militares, até elementos culturais que ainda hoje perduram, em Portugal, tais como hábitos, costumes e expressões utilizadas nos dias de hoje. Assim, torna-se fundamental compreender os antecedentes históricos que levaram às Invasões Francesas, como estas se processaram e o seu desenlace e consequências.

Em 1789 dá-se a Revolução Francesa, regida pelos princípios de *Liberté, Égalité e Fraternité* (Liberdade, Igualdade e Fraternidade). Tratou-se de um período de intensa agitação política e social em toda a França e que teve um forte impacto no país e por toda a Europa (Cardoso, 2012).

A monarquia absolutista que, durante séculos, dirigiu o país havia entrado em colapso, apenas três anos antes e a insatisfação crescente foi ganhando corpo em grupos políticos radicais. A população saiu à rua insatisfeita com as políticas do Rei Luís XVI. Assim, novas ideias, *Iluministas*, começaram a ganhar terreno e a Revolução Francesa inicia-se em maio de 1789 com a convocação dos Estados Gerais e, com a Tomada da Bastilha, em julho desse mesmo ano. A primeira República Francesa foi proclamada em setembro de 1792 e o Rei Luís XVI foi executado no ano seguinte (Vovelle, 2007).

Com esta nova ordem política, em França, iniciaram-se as guerras revolucionárias francesas (1792), com grande sucesso e vitórias que conquistaram parte da Península Itálica e dos Países Baixos, entre outros territórios. Durante este período das guerras revolucionárias, Napoleão Bonaparte era um militar de destaque que se havia tornado popular no comando de campanhas em Itália (1796-1797) e no Egito (1798-1799). Em 1804, apoiado pela nova nobreza francesa, formada essencialmente por burgueses, generais e marechais, liderou um golpe que depôs o Diretório Francês, dissolvendo a Assembleia e implementando um regime de Consulado (1799-1802), passando a governar a França, em 1804, sob uma monarquia vitalícia, estabelecendo assim o Império Napoleónico (Vovelle, 2007).

Em 1805, dá-se uma das mais famosas batalhas navais da história mundial, a Batalha de Trafalgar. Apesar das várias vitórias que o exército napoleónico ia conquistando pelo continente Europeu, Napoleão continuava a pensar na invasão da Grã-Bretanha que poria fim à maior resistência existente aos seus planos imperiais. Assim, para conseguir essa invasão era necessário dominar o espaço marítimo do canal da Mancha, durante o tempo necessário para a movimentação das tropas e isso apresentava-se impossível face ao poder naval britânico. Em todo este contexto estratégico dá-se então a Batalha de Trafalgar entre a armada naval Britânica e a armada Franco-Espanhola, com uma grande vitória da armada naval Britânica comandada por Lord Nelson (Esdaile, 2011).

Em 1806, após a derrota na Batalha de Trafalgar, a França, não tendo condições para subjugar o domínio Inglês pela força das armas, adota uma estratégia económica como forma de vencer os Britânicos, decretando o Bloqueio Continental que consistia em impedir o acesso a portos continentais de embarcações Inglesas ou outras que trouxessem mercadorias da Grã-Bretanha. (Esdaile, 2011)

Portugal, historicamente uma nação que vivia muito do mar, não acatou o Bloqueio decretado por Napoleão e, em agosto de 1806, recebe um *Ultimatum*, em que, ou o governo Português declarava guerra à Inglaterra, ou que as tropas francesas invadiriam o País. Portugal, resistiu ao *Ultimatum*, mantendo a aliança anglo-lusa e tal decisão resultou na Guerra Peninsular 1807-1811. Esta Guerra Peninsular teve efeitos dramáticos para Portugal, com uma redução de cerca de 10% da população e a devastação da indústria existente e terras de cultivo. (Albuquerque, 2016)

Mediante a recusa de Portugal em acatar o Bloqueio Continental e o *Ultimatum* realizado, Napoleão preparou então a Invasão militar a Portugal, tendo por base o Tratado de *Fontine Blue* (onde entre outros pontos, resultava um acordo entre França e Espanha para dividir os territórios portugueses entre ambas as nações) (Albuquerque, 2016). Assim, em novembro de 1807 dá-se a 1ª Invasão Francesa, também conhecida como a Invasão de Junot (General que liderou a mesma). Esta invasão tinha como principais objetivos a captura da família real Portuguesa, como símbolo do fim da independência e subjugação do País ao Império Napoleónico e a captura da esquadra

naval portuguesa, no sentido de reforçar a esquadra Imperial e ganharem poderio naval para fazer face à Armada Inglesa. (Caillaux de Almeida, 2010)

A entrada das tropas Francesas foi feita pela Beira Baixa em direção a Lisboa e não encontrou grande resistência militar (devido ao forte poderio do exército francês). No entanto, esta invasão não atingiu os seus principais objetivos, uma vez que ao chegarem a Lisboa “ficaram a ver navios”, pois a família real Portuguesa partiu para o Brasil, mantendo a independência nacional, salvando-se o Rei e a frota naval Portuguesa. Este período de ocupação foi marcado por uma forte espoliação dos bens da população em geral e muita destruição, o que fez com que, em junho de 1808, se desse a Revolta do Porto, terminando assim 1ª Invasão Francesa (Caillaux de Almeida, 2010)

Em março de 1809, dá-se a 2ª Invasão Francesa, desta feita Napoleão Bonaparte decidiu iniciar esta operação através de uma incursão pelo norte do País com um exército de 30.000 Tropas, comandadas pelo Marechal Soult, entrando em Chaves, conquistando Braga e dirigindo-se em direção ao Porto, sendo depois sua intenção seguir para Lisboa. No entanto, ao contrário da 1ª Invasão, as tropas Francesas encontraram forte oposição quer de tropas organizadas, quer de milícias e populações enfurecidas. Além disso, depararam-se também com grandes dificuldades ao nível dos abastecimentos e provisões para alimentar todo o exército. No entanto, as tropas Francesas encontraram uma oposição pouco organizada, mal apetrechada e venceram a Batalha do Carvalho D’Este e ocuparam, sem grandes dificuldades a cidade do Porto (1 de abril de 1809). Esta ocupação durou, no entanto, pouco mais de um mês. O General Wellington organizou um exército de 30.000 homens, a partir de Lisboa, com o objetivo de libertar o norte de Portugal do domínio francês que rapidamente chegou às portas do Porto. Ao mesmo tempo, fruto da política de medo que Soult impôs aos portuenses, um levantamento popular, composto por milícias e guerrilhas e apoiado e comandado por William Beresford, fizeram frente às tropas francesas, travando a Batalha do Porto (Tragédia da Ponte das Barcas), rodeando o exército francês, e a Batalha de Amarante (Ponte de Amarante), obrigando as tropas francesas a retirar por Montalegre (tendo regressado apenas 15.000 efetivos do exército francês (metade do exército inicial) (Alves, Barbosa, & Pinto, 2016)

Após o fracasso da 2ª Invasão Francesa, em setembro de 1810, dá-se a 3ª e última invasão, também conhecida pela Invasão de Massena. Nesta última invasão, o Marechal Massena entrou em Portugal, pela Beira na zona do rio Coa, e a 1ª batalha deu-se em Almeida, com vitória fácil das tropas francesas. O exército francês vinha reforçado, em relação às invasões anteriores, com um efetivo de 65.000 tropas e foi secundado por um outro ataque pelo Alentejo, comandado por Soult que, no entanto, após a vitória não avançou para Lisboa ficando aí acantonado (Duque, 2010).

As tropas de Massena, após a vitória em Almeida, ficaram aí estacionadas 18 dias por falta de transporte e falta de mantimentos (política de Terra Queimada), que dificultava a progressão do exército francês e permitia ganhar tempo às tropas aliadas. Resolvidas as questões logísticas seguiram então pela margem direita do Mondego, com o objetivo de chegarem a Lisboa. Chegaram a Viseu, a 20 de setembro, onde encontraram uma cidade abandonada e sem oposição e esperavam chegar a Coimbra, entre 28 e 30 de setembro (Duque, 2010). Massena, nos seus diários chegou a comentar que era impossível encontrar piores estradas do que as que tinha encontrado, que marchavam por um autêntico deserto, sem vivalma... (Marbot, 2006). O General Wellington, ciente de que seria demasiado arriscado travar um combate com os franceses em terreno aberto, após se certificar de qual o caminho escolhido pelo exército francês (que na sua opinião foi o pior), tratou de preparar um terreno de batalha propício para o combate, a Serra do Buçaco. Assim, chegados à zona do Buçaco (Luso/Mealhada), as tropas francesas encontraram à sua espera as Tropas da Aliança Anglo-lusa comandadas pelo General Wellington (Albuquerque, 2016).

No dia 24 de setembro, as tropas francesas chegavam a Mortágua onde se deu a primeira escaramuça séria, que terminou com a retirada das tropas aliadas de Crauford, seguindo ordens de Wellington, para tomar posições no Buçaco. Mortágua, à época, tinha uma importância estratégica relevante, enquanto ponto viário, pois aí se cruzavam três caminhos que permitiam, a quem vinha do interior, o acesso para o litoral centro (estrada do Luso, estrada de Lisboa ou estrada Real), para o norte (estrada de Águeda, com passagem pelo Boialvo) e para o sul do país pelo vale do Mondego (Sousa, 2016). Chegados a esse ponto, desconhecendo a passagem do Boialvo, a norte, havia apenas 2 caminhos possíveis para atingir Coimbra. Um consistia em atravessar

o Mondego progredindo para sul, ou seguir pelo seu vale, com evidentes dificuldades de travessia e sujeitos a ataques vindos da serra. O outro passava por forçar a passagem na serra pelas 2 estradas que a atravessavam (a Portela de Santo António do Cântaro e a estrada Mortágua-Luso) (Duque, 2010). O Mareshal Ney, aventou ainda uma outra opção que consistia em retirarem e marcharem, posteriormente, sobre o Porto. Reynier e Junot eram da opinião de Massena (Duque, 2010). Massena enviou mesmo um telegrama onde menciona que é a primeira vez que Wellington aparece disposto a dar batalha e que iria aproveitar a ocasião (Marbot, 2006).

De referir, no entanto, que apesar de ser um ponto estratégico relevante, os caminhos existentes tinham muito más condições este fator terá sido uma das principias formas de defesa de Portugal contra os exércitos Franceses que progrediam lentamente, com dificuldades e com grande desgaste físico. (Sousa, 2016)

A Serra do Buçaco é, em si, uma linha divisória de águas, com uma extensão de cerca de 18kms. Bem delineada a Sul pelo fosso do Mondego, junto a Penacova, e mal delimitada a norte, em que os contrafortes desta serra se misturam com a serra do Caramulo. Outro detalhe importante é que, na altura, a serra não era arborizada (como hoje) permitindo uma excelente observação e domínio face a Este (de onde vinham as tropas francesas). O General Marbot, do estado-maior de Massena, descreve o local de combate como sendo uma ravina que se assemelhava a um fosso enorme cavado pela natureza, com fortificações naturais, com rochedos imensos cortados a pique, em forma de muralha e onde a infantaria tinha de lutar contra uma infinidade de obstáculos e contra uma subida das mais rudes que se possa imaginar (Marbot, 2006).

Assim, o terreno acidentado da serra limitava a utilização da artilharia e da cavalaria e procuraram pela serra um caminho alternativo que permitisse contornar o Buçaco. Através de informações e reconhecimentos efetuados, as tropas francesas descobriram o caminho do Boialvo, caminho mais a norte, que retardaria a chegada a Lisboa, mas que evitava as condições geográficas adversas para uma eventual batalha. No entanto, quando deram conhecimento desta passagem a Massena, a chegada de Ney, Reynier e Pelet a dizer que estavam prontos para o ataque fez com que essa possibilidade caísse por terra. Importa realçar que a relação entre Massena e os seus subordinados mais

diretos (Ney, Junot e Reynier) não era fácil e que estes não se submetiam às ordens de Massena, despeitados por não terem sido os eleitos de Napoleão (Duque, 2010).

Nos dias que antecederam a batalha as tropas francesas ficaram pelas terras de Mortágua, procurando alimentação (difícil de encontrar, devido à política de Terra Queimada levada a cabo pelos Ingleses) e procurando descansar. O Marechal Massena monta o seu quartel general, no Moinho da Moura (em território de Mortágua), com vista para o Buçaco, enquanto avalia a situação e o eminente confronto. (Duque, 2010)

Por sua vez o exército Anglo-Luso fixou-se na crista da serra do Buçaco, na Cruz Alta e em Sula (ainda em Mortágua, mas no limite do Concelho da Mealhada), com vista para o quartel-general do exército francês. Esta localização conferia uma vantagem estratégica, pois é um ponto altaneiro, com boa visibilidade. Em termos táticos distribuiu-se um exército com cerca de 55.000 homens (metade eram Portugueses), num raio de 14kms. O General Wellington mandou abrir, ligeiramente abaixo da crista da serra, e portanto, sem visibilidade para as tropas francesas, um estradão com a extensão dos 14 kms que acompanhava toda a crista da serra, para uma mais rápida e célere movimentação das tropas para o ponto onde a batalha se desse (Duque, 2010).

As peças de artilharia, cerca de 60 bocas-de-fogo, foram estrategicamente colocadas e a cavalaria vigiava possíveis caminhos alternativos e as manobras do exército francês. Parte da estratégia, também aconteceram pequenos combates de retardamento, como foi o exemplo do combate da ponte do rio Cris, que permitiam ganhar tempo e melhorar os preparativos para o combate. (Duque, 2010)

Na manhã de 27 de setembro de 1810, dá-se a maior batalha de sempre ocorrida em território português, com cerca de 100 mil efetivos em campo e com mais de 400 quilómetros quadrados ocupados, a batalha do Buçaco (Duque, 2010).

A batalha do Buçaco iniciou-se pelas 7h30 do dia 27 de setembro de 1810, com um tempo húmido e de nevoeiro (que dificultava a visibilidade) o que foi uma vantagem de aproximação para o exército francês, ao mesmo tempo, que criava nos defensores um vago sentimento de receio, perante a ameaça que se adivinhava. A estratégia de Massena passou por um ataque frontal com 2 ataques/forças/locais

distintos. O ataque secundário, ocorreu em Santo António do Cântaro, aproximando-se da crista da serra e quando as tropas chegaram próximo da crista da serra o nevoeiro levantou, expondo as tropas francesas que foram facilmente devastadas pela artilharia e pela divisão ligeira das tropas anglo-lusas.

O ataque principal, aconteceu em Sula, liderado por Ney ocorreu apenas 1 hora depois do secundário e não em simultâneo. Desconhece-se se por falha de comunicação, por estratégia ou simples desrespeito das ordens de Massena dados os problemas hierárquicos existentes no exército francês. As tropas anglo-lusas foram comandadas diretamente pelo Lord Wellington e expostas em 2 linhas (com a participação da Brigada de Caçadores Portugueses) repeliram as ofensivas francesas (Duque, 2010).

Desta batalha resultaram cerca de 4.000 baixas do exército francês que juntaram ao cansaço e fome, as baixas e a moral afetada pela derrota. Por seu lado o exército anglo-luso teve cerca de 1.000 baixas (Sousa, 2016) e saiu do confronto como um exército coeso e com uma moral reforçada. Esta batalha serviu também para “calar” algumas vozes internas descrentes da capacidade de enfrentar o exército francês e permitiu ganhar tempo para desenvolver as melhorias necessárias na 1ª Linha de Torres que estava a ser criada para parar o exército francês. Posteriormente, após a derrota, e com a retirada das tropas anglo-lusas, as tropas francesas seguiram a sua marcha em direção a Lisboa (pelo caminho mais de 5.000 tropas francesas feridas, foram aprisionadas por milícias portuguesas, em Coimbra), onde encontraram nova oposição nas Linhas de Torres Vedras e se viram impotentes para continuarem a caminhada até Lisboa (Duque, 2010).

Assim, em março de 1811, depois de um duro inverno e por necessidade absoluta de sobrevivência, o marechal francês toma a decisão de retirar por Norte entre o Mondego e o Douro, No entanto, a perseguição aliada, rapidamente, transforma a retirada num êxodo, em direção à fronteira de Almeida, com a expulsão das tropas francesas, definitivamente, em abril de 1811 (Duque, 2010). Nessa retirada houve vários combates em vários territórios da retirada, como é o caso da Batalha de Foz de Arouce (na Lousã).

Em suma, as Invasões Francesas são um marco incontornável, na História de Portugal, de grande relevância para todo o país, dado que as sucessivas invasões aconteceram um pouco por todo o território e, a terceira Invasão Francesa teve especial relevância para toda a região centro de Portugal, por aí se ter desenvolvido, tendo deixado marcas profundas tais como a maior batalha realizada em solo português, edificações e estruturas militares, tradições e expressões que perduram na nossa cultura, até aos dias de hoje e, também, por ter sido a última tentativa de ocupação que se verificou em Portugal.

Com todo este legado histórico, militar e cultural torna-se bem notório o potencial de desenvolvimento turístico existente, tendo por base o Turismo Militar, partindo de uma recolha, preservação e organização da memória coletiva nacional, trabalhando o património material e imaterial, a partir do qual é possível criar produto turístico e reforçar a oferta turística do território. Sendo o *Touring Cultural* um produto incontornável da oferta de Portugal como destino turístico, o Turismo Militar pode ter um papel importante no incremento de experiências turísticas e qualificação das atrações, nomeadamente através de Centros de Interpretação, percursos e itinerários temáticos, programas experienciais, reconstituições históricas, entre outros. (Coelho, Costa, Figueira, & Costa, 2015).

Esta oferta turística assente numa oferta de Turismo Militar, cruzar-se-á com outros recursos patrimoniais âncora dos territórios, reforçando a atratividade do destino, complementando a oferta e permitindo aumentar a estadia média dos turistas na região. Da mesma forma, e acompanhando as tendências internacionais permite também chegar a nichos de procura, que se desloca com motivações específicas associadas a temáticas militares e posicionar-se de forma a conseguir captar mercados internacionais, através de experiências inovadoras, mas evocadoras da memória e da história do território (Coelho, Costa, Figueira, & Costa, 2015).

**PARTE 2: ESTUDO EMPÍRICO E PROPOSTA DE VALOR**

**CRIAÇÃO DE UMA OFERTA TURÍSTICA INTEGRADA,  
TENDO POR BASE A 3ª INVASÃO FRANCESA**



**CAPÍTULO IV:**  
**METODOLOGIA**

## **Metodologia**

Tomando por base o referencial teórico analisado pretende-se criar uma proposta de Oferta Turística Integrada assente no manancial histórico da 3ª Invasão Francesa, e numa oferta de Turismo Militar e Cultural. Para atingir tal objetivo vamos desenvolver um processo de Investigação Científica, para que, de forma sustentada, consigamos obter respostas às questões-objetivo e chegar a conclusões fiáveis, com a apresentação de uma proposta de valor para o território em questão.

### **4.1 A Investigação Científica em Turismo**

A informação, conhecimento e compreensão dos ambientes natural, social e económicos são elementos base para o desenvolvimento das sociedades e economias contemporâneas.

O objetivo da investigação científica é tornar conhecido, algo que era desconhecido para os Seres Humanos (Quivy & Campenhoudt, 2005), ou seja, o alcance da descoberta. Assim, a investigação científica é, de certa forma, o caminho através do qual se analisa, descodifica e explica determinados fenómenos ou processos. Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), a investigação científica é um processo que se pauta pelo rigor, seguindo um conjunto de convenções, processos e regras científicas, baseadas na lógica e na razão, numa busca sistemática de provas e evidências. É, por norma, um processo reproduzível.

No entanto, o fenómeno turístico, enquadra-se numa ciência social, dado a sua multidisciplinariedade, a sua transversalidade e interligação com outras áreas de conhecimento. Ora a investigação científica em ciências sociais, tem que lidar com fenómenos muito especiais, pois lida com pessoas e os seus comportamentos, que são menos previsíveis e como tal, raramente, reproduzíveis (Veal, 2006). De facto, para estudarmos o fenómeno turístico de forma integrada é fundamental estudarmos um ambiente onde agentes económicos, organizações e serviços e atrações se interligam em dimensões socioeconómicas, estratégicas, de planeamento e de gestão.

Dada a natureza social do fenómeno turístico faz sentido adotar uma metodologia de investigação que conjugue quer uma dimensão quantitativa, quer uma dimensão qualitativa. Segundo Veal (2006), muita da investigação em turismo envolve a recolha, análise, tratamento e apresentação de informação estatística. Em muitos casos a informação é inata, quantitativa, noutros, transformada de quantitativa em qualitativa. A análise quantitativa assenta em análises estatísticas e evidências numéricas, levando à formulação de hipóteses, testes e conclusões (Veal, 2006). Já a metodologia qualitativa, segundo o mesmo autor, não se foca em números e envolve a recolha de muita informação, de um pequeno número de intervenientes. A informação, por norma, não é apresentada sob a forma numérica e é uma metodologia, essencialmente utilizada, quando existe uma compreensão global do fenómeno social e do comportamento dos seus atores.

A investigação científica, em geral, e a metodologia qualitativa, em particular, foram sendo alvo de ajustes e evolução ao longo dos tempos, sendo moldada por diversas correntes de pensamento tais como o empirismo, materialismo dialético, o positivismo ou o estruturalismo, entre outros (Phillimore & Goodson, 2004).

Segundo Kelly (1980, cit in Veal, 2006) a utilização de metodologias qualitativas tem vantagens no estudo de questões relacionadas com lazer e o turismo, nomeadamente, porque:

- a) O método em causa corresponde à natureza do fenómeno em estudo;
- b) Envolve pessoas;
- c) Os resultados alcançados serão mais compreensíveis;
- d) Faz uma análise mais flexível tendo em conta a mudança e evolução temporal;
- e) Absorve mais informação (linguagem verbal e não verbal,...);
- f) Explica melhor as necessidades das pessoas e os objetivos.

A metodologia qualitativa faz particular sentido quando o objeto de estudo busca a compreensão de fenómenos sociais, o desenvolvimento de estudos académicos ou visa ser utilizado como ferramenta de gestão (políticas, planeamento ou gestão per si). Assim, em processos de investigação científica podemos aplicar tanto metodologias quantitativas como qualitativas e, em muitos casos, trabalhar uma complementaridade entre ambas, para um melhor entendimento dos fenómenos em causa (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Em resumo, a investigação científica em turismo é um processo dinâmico, que deve ser levado a cabo com rigor e obedecendo às regras e modelos estabelecidos, mas, sendo enquadrado na esfera das Ciências Sociais deve ter sempre em linha de conta as pessoas e a complexidade das suas relações e especificidades do tempo-espaço em que ocorrem, pelo que, a investigação social não deve ser vista como uma sucessão de etapas estereotipadas e rígidas, pois as opções de construção do estudo e a organização dos processos variam em função da natureza e especificidade do objeto de estudo e conforme a acuidade e a imaginação do investigador (Pardal & Correia, 1996).

Desta forma, tendo em consideração que o presente trabalho pretende estudar o fenómeno turístico, especificamente o processo de criação de uma oferta turística integrada, onde a dimensão política de alguns agentes locais e regionais é determinante (municípios, Turismo do Centro, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro, Museu Militar, entre outros) optou-se por um processo de metodologia qualitativa, tal como se descreve no ponto seguinte.

## **4.2 O Processo Metodológico**

Neste ponto, sistematiza-se o processo metodológico desenvolvido, subdividido em 3 grandes etapas. A 1ª etapa de contextualização e definição do âmbito do estudo, onde se procura estudar como o legado histórico-cultural pode contribuir para a estruturação da oferta turística e atração de novos públicos e mercados alvo. Uma 2ª etapa de escolha do método de investigação adotado e técnicas de recolha de informação utilizadas. Finalmente, uma 3ª etapa, onde é realizada uma análise e tratamento dos

dados recolhidos, um elencar dos recursos existentes e a construção de uma proposta de valor, com base em todo o trabalho de investigação realizado e que responda às questões-chave da presente investigação.

No âmbito da **1ª etapa** começou por se definir o âmbito de estudo da investigação que assenta nas Invasões Francesas a Portugal, concretamente, na 3ª Invasão Francesa e no seu legado histórico-cultural, em Portugal e, concretamente, na região Centro.

Assim, em termos de objetivos centrais desta investigação definiram-se os seguintes:

- 1) Compreender se existe potencial, no recurso supramencionado, para a construção de um destino turístico integrado;
- 2) Perceber a relação entre o turismo enquanto fenómeno espacial e o planeamento territorial, ou seja, qual a importância do turismo ser planeado e desenvolvido de forma articulada com as estratégias de planeamento e desenvolvimento territorial.

Especificamente, colocaram-se as seguintes questões-chave de investigação:

- Existe património histórico-cultural que, complementado, com a restante oferta regional, pode ser estruturado, articulado e capitalizado como fator de atração de um público-alvo potencial (concreto e relevante)?
- Existe espaço e benefícios para trabalhar o território, numa perspetiva alargada, com bases comuns, procurando criar um cluster turístico que beneficie de escala e relevância, especialmente, nas dimensões de promoção turística, inovação e internacionalização?
- Qual o modelo de governança que permite uma adequada gestão de um destino turístico alargado?
- Quais os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do destino turístico proposto?

Definidas as questões centrais da investigação começou-se por fazer uma ampla revisão de literatura, o que permitiu desenvolver um enquadramento referencial que serve de suporte ao estudo empírico. A revisão de literatura incidiu, sobre fontes secundárias relevantes, sobre as temáticas em estudo, recorrendo-se, essencialmente, a artigos científicos, livros, teses e dados estatísticos. Este momento inicial, permite entender a génese dos fenómenos, que são tratados na presente dissertação, a sua complexidade e inter-relação, nomeadamente, o fenómeno turístico e a sua inter-relação com o fenómeno da globalização; a dimensão do setor turístico, as principais motivações turísticas e as novas tendências do setor; a relação entre recurso e produto turístico e como se parte para a construção, planeamento e gestão de um destino turístico de interior; mas também, a competitividade dos destino turísticos à escala global, a importância da construção de clusters turísticos e a necessidade de se fazer Inovação com Valor, para criar uma oferta sólida e consistente; finalmente, é ainda analisado o Turismo Militar, no contexto do Turismo Cultural e uma breve resenha histórica das Invasões Francesas em Portugal, dado que é sobre esta temática, em específico, que a investigação incide.

No contexto da **2ª etapa** é desenvolvida uma investigação com base numa dupla abordagem. Por um lado, com base em dados estatísticos existentes, quer ao nível da evolução dos dados estatísticos do turismo da região Centro, quer na caracterização dos principais mercados emissores. Por outro lado, assente numa metodologia qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas a entidades de referência do destino/região, as quais serão alvo de uma análise de conteúdo e desenvolvidas na análise de resultados. Para as entrevistas realizadas foram criados guiões base para as entrevistas semiestruturadas, definindo-se o enquadramento, os objetivos a alcançar, as entidades e seus representantes a entrevistar, assim como, os grupos de questões chave a aplicar (ver guiões em apêndice).

No que concerne as técnicas de recolha e análise de dados optou-se por, num primeiro momento, realizar uma seleção e análise de dados estatísticos, nas dimensões territorial, populacional, socioeconómica e turística, tendo em conta os objetivos da dissertação. Seguiu-se um levantamento dos recursos turísticos existentes, sejam eles primários (para o projeto em questão) ou complementares para a estruturação do

destino turístico (sendo que estes foram alvo de reanálise e complementados, após a aplicação das entrevistas semiestruturadas);

Procedeu-se, também, ao levantamento dos parceiros estratégicos para a construção do destino turístico, sendo que se definiram três tipos de parceiros:

- a) Entidades Públicas com funções estratégicas, de planeamento e operacionalização de estratégias. Foram identificadas as câmaras municipais da Mealhada, Mortágua, Penacova e Coimbra e ainda o Turismo do Centro de Portugal, CIM-RC Comissão Intermunicipal da Região de Coimbra e a CCDRC;
- b) Outras entidades com papel estratégico no desenvolvimento do destino turístico proposto. Neste ponto foram identificadas a Mata Nacional do Buçaco, o Museu Militar e a Associação de Turismo Militar;
- c) Finalmente, temos parceiros económicos privados que são, também eles, peças-chave no desenvolvimento do destino turístico proposto. Este grupo de parceiros estratégicos é composto por unidades de alojamento, empresas de animação turística, empresas de restauração e bebidas e outras empresas relacionadas com o turismo. No entanto, optou-se por deixar, este último grupo, de fora do âmbito deste estudo, devido à incipiente ou inexistente oferta relacionada com a temática e também devido à elevada atonicidade de alguns setores, como é o caso da restauração e bebidas, nos territórios abordados.

Neste contexto, foi estabelecido contato com as entidades identificadas, com relevância estratégica para a investigação em questão com o objetivo de agendamento de uma reunião para aplicação, presencial, do instrumento construído (ver guiões em apêndice). As entidades contactadas foram: os municípios da Mealhada, Mortágua e Penacova, o Turismo do Centro de Portugal, a CIMRC – Comunidade Intermunicipal da Região Centro, a CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro, a FMB - Fundação Mata Nacional do Buçaco, a Associação de Turismo Militar e o Museu Militar (ver quadro abaixo).

<b>Entidade</b>	<b>Cargo da Pessoa Entrevistada</b>	<b>Nome da Pessoa Entrevistada</b>
Município da Mealhada	Técnica de Turismo	Dr.ª Dora Matos
Município de Mortágua	Vice-Presidente da CM Mortágua	Dr. Paulo Oliveira
Município de Penacova	Técnico de Turismo	Dr. Luís Rodrigues
Turismo do Centro	Presidente do Turismo do Centro	Dr. Pedro Machado
CIMRC	Primeiro-Secretário Executivo	Dr. Jorge Brito
CCDRC	Técnico Superior	Dr. João Casaleiro
FMNB	Presidente da Fundação Mata do Buçaco	Eng.º António Gravato
Exército Português	Diretor do Museu Militar	Coronel Luís Albuquerque
Assoc. Turismo Militar	Secretário Executivo	Dr. João Pinto Coelho

Quadro 1 – Quadro de Entrevistas realizadas

De referir que o município da Mealhada foi o único que recusou uma entrevista pessoal, tendo apenas se disponibilizado para enviar um documento relacionado com a temática (ver apêndice). O Eng.º António Gravato, da Fundação Mata do Buçaco, concedeu a entrevista, mas não permitiu a gravação da mesma, tendo apenas sido permitido tomar notas, decorrentes da mesma (ver apêndice).

O município de Coimbra, apesar de inúmeras tentativas, por diversos meios, nunca deu resposta aos contatos efetuados, pelo que não foi inquirido na presente investigação.

Verificou-se também a necessidade de adaptar alguns guiões de entrevistas, em função do rumo da conversa, com o interlocutor, e da própria génese e tipo de entidade que estava a ser inquirida (todos os guiões das entrevistas, seguem em apêndice).

O tratamento da informação recolhida nas entrevistas foi feito através de sucessivas auscultações das mesmas, com notas retiradas, por tema, e cruzando os comentários dos vários interlocutores sobre as mesmas temáticas.

**Na 3ª e última etapa** foi realizada a discussão dos resultados, procurando responder às questões centrais da investigação e às questões-problema levantadas, avançando a construção e apresentação de uma **proposta de Valor**, apresentada no capítulo 6, assente nas Invasões Francesas, enquanto Produto Turístico Estruturante da Região Centro de Portugal e tendo por base todo o enquadramento teórico efetuado e o resultado da análise de discussão de resultados.

**CAPÍTULO V:**  
**APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

## **Apresentação e Discussão de Resultados**

Tendo as questões-problema e os objetivos da investigação claros e definidos, neste capítulo, são apresentados, analisados e discutidos os *outputs* da investigação realizada.

### **5.1 Apresentação de Resultados**

Para a apresentação de resultados (através da análise de dados estatísticos e avaliação de conteúdo das entrevistas aplicadas) optou-se por agrupar a informação recolhida nos seguintes temas:

- a) Pertinência da proposta de oferta turística em termos de mercado global e coerência territorial da oferta;
- b) Condições base da oferta, com a avaliação e percepção do potencial turístico do território;
- c) Existência de uma oferta turística complementar;
- d) Construção de um cluster turístico, assente na 3ª Invasão Francesa, e em concreto da Batalha do Buçaco;
- e) Modelo de governança;
- f) Fatores Críticos de Sucesso.

#### **Pertinência da proposta de oferta turística em termos de mercado Global e coerência territorial da oferta**

Ao nível da pertinência em termos de mercado e das condições de procura favoráveis temos, desde logo, a tendência mundial **de crescimento do sector turístico**, que, por si só, é já um indicador interessante para a estruturação de novas e qualificadas ofertas no turismo. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), em 2017 verificou-se um crescimento de 6,8% em chegadas de turistas internacionais, sendo a Europa o destino mais procurado com 50,7% das chegadas. Por outro lado, temos

ainda, tal como menciona Pedro Machado (Turismo do Centro) que 47% das pessoas que viajam em todo o mundo têm, como principal motivação de viagem, o turismo cultural e que este se está a tornar numa megatendência dos mercados, em especial do europeu, o turismo cultural e patrimonial.

Esse crescimento mundial do setor turístico reflete-se também ao nível nacional, onde segundo dados do Banco de Portugal se verificou um aumento de 23%, em 2017, no saldo da Balança de Pagamentos, na rubrica Viagens e Turismo, que denota um aumento considerável de volume de turistas estrangeiros. Este crescimento é também sustentado por dados do Turismo de Portugal que mostram que o setor apresentou, em 2017, um crescimento de 8,9% do número total de hóspedes, um aumento de 7,4% das dormidas e um acréscimo de receitas turísticas de 19,5% (Turismo de Portugal, 2018). Ainda segundo a mesma fonte Portugal foi em 2017, destino mais competitivo do Mundo.

Ao fenómeno do crescimento do turismo podemos também juntar a **perceção de que Portugal é um destino seguro**. Segundo o departamento de estado Norte Americano, considerou Portugal como um dos países de risco mínimo para se viajar, o que, no contexto geopolítico atual e com todo o clima de ameaças terroristas e insegurança que se vive é um indicador muito importante e que se tem refletido nas escolhas e opções de destino dos turistas em geral.

Segundo João Pinto Coelho (Associação de Turismo Militar) tem havido um **crecente despertar e interesse no Turismo Militar** e apresenta como exemplos, a inclusão do Turismo Militar no PENT (2013), o protocolo entre o Ministério da Defesa e o Instituto Politécnico de Tomar (2014), para a estruturação e desenvolvimento de conteúdos relacionados com a temática; a criação da própria Associação de Turismo Militar e a Carta Nacional de Turismo (ambos em 2015);

Analisando, concretamente, a **Região Centro de Portugal os dados do crescimento do sector turístico mantêm-se** em linha com os cenários macroeconómicos supra explanados, apresentando um crescimento do número de hóspedes de 13,2% e de receitas na casa dos 19,3% (Turismo de Portugal, 2018). Estes números estão alinhados com a estratégia do Turismo de Portugal e do Turismo do Centro que

pretende uma aposta qualitativa no crescimento do turismo, ou seja, onde o aumento da receita (e acima de tudo dos proveitos), seja superior ao aumento do número de turistas (Governo de Portugal, 2012). Segundo Pedro Machado (Turismo do Centro) a marca Centro de Portugal tem a sua estratégia assente numa aposta com dois eixos que são: “o património e cultura” e o “turismo de natureza”.

Tendo por base uma estruturação de oferta turística integrada assente na temática das Invasões Francesas analisou-se qual/quais os principais públicos-alvo que poderão ter maior interesse na oferta em questão. De acordo com Luís Rodrigues (Município de Penacova) existe já uma procura de nicho em Turismo Militar, nomeadamente do mercado britânico. Esta procura é extremamente especializada, muito bem informada e documentada e sabe exatamente o que quer e procura. Pelo trabalho desenvolvido, junto do mercado, menciona ainda o interesse na temática de públicos como o espanhol, belga e holandês. Já o mercado francês considera que não se mostra tão sensível a este tipo de oferta. Ao nível do mercado nacional existe uma crescente procura e interesse, seja ao nível do turismo militar, seja numa vertente de turismo educacional, seja ainda como resposta à oferta turística que tem vindo a ser criada, sobre a temática, com uma vocação mais generalista. No entanto, tem ainda muito espaço para crescer e se desenvolver, segundo a sua opinião. Esta visão é complementada pela visão de João Pinto Coelho (Associação de Turismo Militar) que afirma existir um elevado número de entusiastas sobre a temática do Turismo Militar, a nível internacional, e que existem várias associações europeias (que formam uma verdadeira rede napoleónica) que terão muito interesse numa oferta integrada e bem estruturada.

Ao nível do mercado nacional 84% de todos os turistas nacionais ficam no país, sendo que a região Centro de Portugal tem desse valor, uma quota de cerca de 25% (Turismo de Portugal, 2018). Atualmente, o Centro de Portugal tem, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em termos de origens dos fluxos de turistas, 60% das dormidas provenientes do mercado interno, o que faz com que seja o principal mercado desta região. Pese embora o facto deste peso ter tendência a diminuir fruto do incremento do número de turistas provenientes do mercado internacional (Turismo de Portugal, 2018)

O mercado internacional também tem sido aposta da estratégia de promoção do Turismo do Centro e tem-se verificado, segundo Pedro Machado (2017), um acréscimo muito significativo dos mercados espanhol, francês e do brasileiro (com taxas de crescimento de dois dígitos).

Em jeito de resumo, sobre esta temática, Pedro Machado (Turismo do Centro) afirma que o turismo cultural e patrimonial é um mercado em crescimento, assente num “turismo emocional”, com potencial para o mercado interno, mas sobretudo para o mercado externo, com uma oferta turística em linha com as principais tendências dos mercados europeus e com condições para crescer entre 4% a 6% ao ano.

Num contexto de promoção de um destino turístico, tendo por base as Invasões Francesas, faz particular sentido colocar um foco estratégico nos mercados do Reino Unido e Francês (detalhados abaixo), ambos considerados mercados estratégicos pelo ET2027, embora possa ser dirigido também para outros mercados potenciais que, de alguma forma, se podem rever com a temática (desde que bem comunicado).

O Reino Unido é a 7ª maior economia mundial e a 3ª da União Europeia (UE), com uma população de aproximadamente 65 milhões de habitantes (Banco de Portugal, 2018).

Ao nível do Turismo trata-se do 4º maior mercado emissor mundial (2º na UE) e representa 6,7% da procura do turismo mundial. Em média, um turista do Reino Unido faz viagens com uma permanência de 10,3 dias e tem um gasto médio diário de 68€ (Turismo de Portugal, 2018).

Portugal é o 6º destino mais procurado pelos britânicos, sendo que este mercado é o principal mercado emissor de turistas para Portugal representando 23,7% do mercado e 16,9% dos hóspedes ao nível dos mercados de *incoming* internacionais. Em termos de viagens repetidas temos que 53% dos turistas inquiridos são “repetentes” no destino Portugal (Turismo de Portugal, 2018).

Em 2017, este mercado cresceu 1,1% ao nível das dormidas, 2,2% em termos de hóspedes e 14,3% ao nível de receitas. Segundo o Turismo de Portugal, prevê-se que

este mercado continue a crescer entre 2015-2019 a uma média de 2,7%/ano (Turismo de Portugal, 2018).

Outro facto interessante, com base em dados do ONS (Office National of Statistics, do Reino Unido), de 2015, prende-se com o aumento de 7,4% de viagens para Portugal (tal como para outros destinos como Espanha e Itália), sendo que se verifica variação inversa para destinos como Turquia, Marrocos, Egipto e Tunísia o que pode estar relacionado com questões de segurança e a percepção de Portugal como destino seguro.

Ao nível da sazonalidade, apesar de haver preponderância nos meses de Verão, especialmente julho e agosto verifica-se que existe um fluxo constante ao longo do ano (Turismo de Portugal, 2018).

Os principais fatores de atração do destino Portugal para o mercado britânico são clima, paisagem, acolhimento e preço. Já em termos de motivações de viagem, apesar do sol e praia liderar (55%), seguem-se motivações que se cruzam com as características do território do destino turístico a estruturar, com 37% visita a familiares e amigos, 27% motivos de índole cultural, 24% motivações de turismo de natureza, 10% atividades desportivas e 7% relacionadas com turismo de saúde e bem-estar (Turismo de Portugal, 2018).

Dos dados disponíveis do mercado *incoming* britânico para a Região Centro (NUT II) verificamos que se trata do 5º destino preferido a nível nacional, com uma quota de 4% em 2017, mas que apresentamos um ciclo de crescimento com 28,8% face a 2016 (Turismo de Portugal, 2018).

O quadro abaixo demonstra, com base numa estimativa, que em termos turísticos a Região Centro tem um potencial actual de 372.400 dormidas, 78.400 hóspedes e uma receita total anual acima dos 8 milhões de Euros, o que torna este mercado muito relevante para o destino turístico a estruturar.

Valores de 2014	Total Mercado Britânico	Extrapolação para a
	em Portugal	Região Centro (NUT II)*
Número de Dormidas	7600000	372400
Número de Hóspedes	1600000	78400
Total de Receitas	174 800 000,00 €	8 565 200,00 €
* Valores calculados por estimativa tendo por base a Quota de Mercado (4,9%) da Região Centro (NUT II), junto dos Turistas do Reino Unido		

#### Quadro 2- Análise do Potencial do Mercado Inglês para Portugal e para a Região Centro

De referir ainda que em toda a região centro de Portugal tem vindo a aumentar o número de turistas ingleses que escolhem o território como habitação permanente ou segunda habitação (aumentando assim o turismo residencial) e a atratividade do território para este mercado.

A França é a 5ª maior economia mundial e a 2ª da UE, com uma população de aproximadamente 64,1 milhões de habitantes (Banco de Portugal, 2018).

Ao nível do turismo trata-se do 6º maior mercado emissor mundial (3º na UE) com 48,1 milhões de viagens em 2014 e um crescimento de 4,5% versus o ano anterior. Em média o turista Francês faz viagens internacionais com 9,3 dias (Turismo de Portugal, 2018).

Portugal é o 4º destino mais procurado pelos franceses, com uma quota de mercado de 6%, sendo que este mercado é o segundo maior mercado emissor ao nível das receitas, com 17,5%, o terceiro ao nível de hóspedes, com 11,2% e o 4º ao nível das dormidas com 9,7% dos mercados de incoming internacionais. 34% dos Franceses já estiveram em Portugal (Turismo de Portugal, 2018).

Segundo o Turismo de Portugal, prevê-se que este mercado continue a crescer entre 2015-2019 a uma média de 2,3%/ano em termos de procura e 3,6% ao nível das receitas turísticas (Turismo de Portugal, 2018).

Ao nível da sazonalidade, esta é evidente com 40% das viagens a se situarem entre junho e setembro (Turismo de Portugal, 2018).

Os principais fatores de atração do destino Portugal para o mercado francês são preço, segurança e clima. Já em termos de motivações de viagem, o turismo de sol e praia lidera com 48%, mas com a mesma percentagem de intenções temos a visita a familiares e amigos. Seguem-se motivações que se cruzam com as características do território do destino turístico a estruturar, com 37% com motivações de turismo de natureza, 28% motivos de índole cultural, 23% city breaks, 16% com turismo de saúde e bem-estar e 12% para atividades desportivas (Turismo de Portugal, 2018).

Dos dados disponíveis do mercado *incoming* francês para a região centro (NUT II) verificamos que somos o 5º destino preferido a nível nacional, com uma quota de 9% em 2017 (Turismo de Portugal, 2018). No entanto, para a região centro este mercado emissor representa o 2º principal mercado (Turismo de Portugal, 2018).

O quadro abaixo demonstra, com base numa estimativa, que em termos turísticos a região centro tem um potencial actual de 163.946 dormidas, 55.877 hóspedes e uma receita total anual acima dos 9 Milhões de Euros, o que torna também este mercado muito relevante para o destino turístico a estruturar.

<b>Valores de 2015</b>	<u>Total Mercado Francês em Portugal</u>	<u>Extrapolção para a Região Centro (NUT II) *</u>
Número de Dormidas	3345834	163946
Número de Hóspedes	1140338	55877
Total de Receitas	198 384 000,00 €	9 720 816,00 €
* Valores calculados por estimativa tendo por base a Quota de Mercado (4,9%) da Região Centro (NUT II), junto dos Turistas de França		

Quadro 3 - Análise do Potencial do Mercado Francês para Portugal e para a Região Centro

Além dos mercados ingleses e franceses, diretamente relacionados em termos históricos com as Invasões Francesas, e com clara expressão no panorama turístico nacional outro dos mercados internacionais que tem vindo a crescer é o Brasil que já se afirma como o 5º mercado emissor de turistas para Portugal, tendo em 2017 apresentado um crescimento de 35,6% (Turismo de Portugal, 2018) e que na região centro, representou um crescimento de 39,8%, representando 7,4% do fluxo de turistas estrangeiros a visitarem a região, ocupando assim, o posto de 4º mercado externo emissor de turistas para a região centro (Turismo de Portugal, 2018). Como mercados-alvo temos ainda os restantes países europeus, que de resto são os principais mercados emissores de turistas para Portugal, em geral, e para a região centro, em particular, com países como Espanha, Itália, Alemanha, Polónia e Holanda (ver figura 8).



Gráfico nº 4 – Evolução de dormidas no Centro de Portugal  
 Turismo de Portugal (2017)

O centro de Portugal foi a segunda região do país com maior procura de turistas nacionais (quota de 22,6% e um crescimento de 4,6%) e o destino com maior crescimento de turistas estrangeiros (crescimento de 26,6%). Na sua globalidade o centro de Portugal apresentou um crescimento de 13,2%, acima da média nacional que se ficou pelos 8,9% (Turismo de Portugal, 2018).

Dentro dos públicos-alvo estratégicos temos incluído todo o mercado interno Português, que representa 51.4% das dormidas totais na região (peso que tem vindo a diminuir devido ao aumento dos turistas estrangeiros. Depois temos o mercado francês com que representa uma taxa de 17,5% das dormidas na região, o mercado britânico com apenas 2% e o mercado brasileiro com 3,7% (Turismo de Portugal, 2018). Estes mercados-chave representam 74.6% do total das dormidas na região centro, o que é significativo. Complementarmente temos ainda outros mercados relevantes como o espanhol (11,9% das dormidas totais da região), o italiano (4%) e o alemão (3%) (Turismo de Portugal, 2018).

Ao nível da delimitação e coerência do território temos que, como premissa base, seleccionar os territórios tendo por base a história e os vários episódios que ocorreram ligados às Invasões Francesas, sendo que ao longo do processo de investigação surgiram as seguintes possibilidades:

- a) Construção de um destino turístico, na região centro, que assente nos territórios base onde aconteceram os principais acontecimentos da 3ª Invasão Francesa e, em particular, os acontecimentos diretamente ligados à Batalha do Buçaco (Mortágua, Mealhada, Penacova, Coimbra);
- b) Construção de um destino turístico, na região centro, que além dos territórios do ponto anterior, inclua também outros territórios contíguos que tenham também episódios e marcas das Invasões Francesas, como são o caso de Santa Comba Dão (antes da chegada ao Buçaco), ou Lousã, Miranda do Corvo e Vila Nova de Poiares (com vários episódios relacionados com as retiradas das tropas francesas);

c) Construção de um roteiro turístico a nível nacional que coordene os territórios das 3 Invasões Francesas e que ligue territórios variados e heterogéneos como a beira interior, o Alentejo, Lisboa, as Linhas de Torres, a região Centro, Porto e Trás-os-Montes, unidos pela temática comum deste marcante período histórico;

Quando confrontados com a questão da coerência territorial as opiniões são convergentes, sobre a opção a), pois esta tem em linha de conta, por um lado, a questão da dimensão e escala, envolvendo Coimbra, como fundamenta Paulo Oliveira (município de Mortágua), assim como o alinhamento do plano de Marketing do Turismo do Centro, com a envolvência em rede dos 4 municípios mencionados (como defende o município da Mealhada). No entanto, a fase embrionária em que o projeto ainda se encontra, segundo Paulo Oliveira (município de Mortágua), a necessidade de integração da iniciativa privada e a forte carga burocrática, segundo Luís Rodrigues (município de Penacova) e o próprio processo de aprendizagem de trabalho em rede entre os municípios (Paulo Oliveira, município de Mortágua), fazem com que manter uma dimensão controlada do número de municípios envolvidos seja mais adequada e realista para ser possível obterem-se resultados práticos mais facilmente, até porque, além das relações intermunicipais, é necessária existir uma articulação entre os objetivos estratégicos e as ferramentas financeiras (Paulo Oliveira, município de Mortágua) e conseguir uma articulação e cumplicidade positiva, como defende Pedro Machado (Turismo do Centro), entre os municípios e restantes entidades com responsabilidades no processo tais como: CCDRC, CIMRC, Turismo do Centro, PT2020, entre outros.

Importa, no entanto destacar que, tal como refere João Pinto Coelho (Associação de Turismo Militar), o *“turista não conhece as nossas fronteiras”*, pelo que, numa 2ª fase, poderá fazer sentido fazer crescer o destino, incluindo os territórios adicionais da opção b) e os episódios da retirada das tropas francesas e, quiçá, até promover uma articulação nacional entre vários destinos com o intuito de criar uma rota turística de âmbito nacional com base nas Invasões Francesas.



Em termos de condições de geografia física e humana são territórios contíguos e que partilham muito da sua cultura, identidade, recursos e tradições.

Concelho	População (2011)	Dimensão (Km <sup>2</sup> )
Mealhada	20 496,00	110
Coimbra	143 396,00	319
Mortágua	9 607,00	251
Penacova	15 251,00	216
<b>Total</b>	<b>188 750,00</b>	<b>896</b>

Opção a): Quadro 4

Concelho	População (2011)	Dimensão (Km <sup>2</sup> )
Mealhada	20 496,00	110
Coimbra	143 396,00	319
Lousã	17 606,00	128
Miranda do Corvo	13 098,00	126
Mortágua	9 607,00	251
Penacova	15 251,00	216
Vila Nova de Poiares	7 281,00	84
<b>Total</b>	<b>226 735,00</b>	<b>1234</b>

Opção b): Quadro 5

Quadros 4 e 5: População e dimensão (km<sup>2</sup>), das opções territoriais para a construção de um destino turístico

### **Condições base da Oferta**

Foram identificados pelos vários entrevistados recursos primários (monumentos ou infraestruturas), relacionados com as Invasões Francesas. Assim, após o levantamento realizado, as informações recolhidas durante as entrevistas e, após consulta a várias entidades-chave na região, foram identificados os seguintes recursos primários que abaixo se encontram listados:

#### **a) Moinho da Moura (Mortágua)**

Nome com forte inspiração da presença Moura na região. O moinho encontra-se num penedo onde, reza a lenda, servia uma Moura que, em dias de nevoeiro, estendia o seu ouro e de seguida o lavava, regressando depois às entranhas da terra (ADICES, 1995).

O Moinho de Moura foi o local que o Marechal André Massena escolheu para aquartelar as suas tropas (Duque, 2010).



Fig. 9: Moinho da Moura

Fonte: Site Município de Mortágua

#### **b) Moinho de Sula (Mortágua)**

Local estratégico onde o exército anglo-luso se posicionou, com as tropas sob o comando do General Crawford. Posição que conta com privilegiadas vistas panorâmicas e de forte valia estratégica, que as tropas francesas tentaram conquistar, numa das frentes de batalha, da Batalha do Buçaco (site do município de Mortágua, consultado em agosto de 2018).



Fig. 10: Moinho de Sula

Fonte: Site Município de Mortágua

**c) Centro de Interpretação “Mortágua na Batalha do Buçaco” (Mortágua)**

Inaugurado em setembro de 2017, trata-se de um espaço de divulgação, conhecimento e estudo, mas também de memória alusivo à passagem das Invasões Napoleónicas no concelho (site do município de Mortágua, consultado em agosto de 2018).



Fig. 11: Centro de Interpretação “Mortágua na Batalha do Buçaco”

Fonte: Site Município de Mortágua

**d) Obelisco: Monumento Comemorativo da Guerra Peninsular (Mealhada)**

Monumento classificado e que evoca a memória da Guerra Peninsular e da Batalha do Buçaco, que ocorreu, na Crista da Serra, próxima do local onde este se encontra.

O obelisco foi construído a partir de uma pedra única e possui uma estrela com pontas de cristal no topo e, na base, uma coroa de bronze. O monumento é ainda circundado por uma corrente de ferro unida por 8 peças de artilharia. Este monumento foi descerrado em 1910 por D. Manuel II (site da Rota da Bairrada, consultado em agosto de 2018).



Fig. 12: Obelisco Comemorativo

Fonte: Site Rota da Bairrada

**e) Museu Militar do Buçaco (Mealhada)**

Inaugurado por ocasião do 1º Centenário da Batalha do Buçaco (27 de setembro de 1910) pelo Rei D. Manuel II (viria a ser assassinado 9 dias depois, no Regicídio que implantou a República), sintetiza a valentia do exército anglo-luso durante o período da guerra peninsular. Dispõe de valiosas coleções de armas, uniformes e equipamentos utilizados na Batalha e ainda uma recriação da Batalha do Buçaco em miniatura 3D. Exíguo ao Museu Militar existe a Capela das Almas do Encarnadouro e que funcionou, durante a Batalha do Buçaco, como hospital de sangue de apoio ao exército Anglo-Luso (site da Rota da Bairrada, consultado em agosto de 2018).



Fig. 13: Museu Militar do Buçaco

Fonte: Site Rota da Bairrada

**f) Convento de Santa Cruz na Mata Nacional do Buçaco (Mealhada)**

Monumento de índole religiosa foi utilizado durante a 3ª Invasão Francesa como ponto de aquartelamento do exército anglo-luso, onde o General Wellington se instalou e através do qual tinha fácil acesso ao posto de comando de onde liderou toda a Batalha do Buçaco (Duque, 2010). No local é ainda famosa a “Oliveira de Wellington”, onde consta ficava preso o cavalo de Wellington, quando este aí se encontrava a descansar.



Fig. 14: Convento de Santa Cruz

Fonte: Site da Fundação Mata do Buçaco

**g) Posto de Comando de Wellington (Penacova)**

Na parte mais alta da serra e não longe da Cruz Alta, o General Wellington estabeleceu o seu posto de comando, de onde comandou toda a batalha, com uma posição privilegiada sobre o vale de onde vinham as tropas francesas e também sobre a crista da serra onde se dispunham as tropas aliadas, sob o seu comando (Duque, 2010).



Fig. 15: Posto de Comando General Wellington

**h) Campo de Batalha de Santo António do Cântaro (Penacova)**

Nos dias que se antecederam à Batalha do Buçaco o exército Anglo-luso abriu um estradão, ligeiramente recuado, em relação à crista da serra, com uma extensão de vários quilómetros, que permitia uma rápida movimentação e disposição das tropas pelo terreno de batalha, sem que o exército francês tivesse visibilidade sobre as mesmas, o que se revelou de extrema importância estratégica (Duque, 2010).



Fig. 16: Estradão da Colina de Santo António do Cântaro

**i) Complexo de Moinhos da Portela da Oliveira (Penacova)**

Local onde estiveram aquarteladas as tropas do regimento de Hill, com uma posição estratégica de acesso quer à colina de Santo António do Cântaro, quer para uma rápida movimentação em direção ao Mondego, caso as tropas francesas se dirigissem para esse local.



Fig. 17: Moinhos da Portela da Oliveira

No decorrer das entrevistas realizadas foram ainda identificados outros locais e património relevantes e com potencial para serem trabalhados neste domínio tais como: moinho do Meligioso (por classificar e de propriedade privada, no concelho de Mortágua), os moinhos de Leight e Eidberg, o santuário da Senhora do Montalto, ou a aldeia de Santo António do Cântaro (no concelho de Penacova).

Segundo Luís Rodrigues (município de Penacova) é também estratégico classificar os terrenos da colina de Santo António do Cântaro, como campo de batalha, pois permitirá fazer escavações e investigação complementar que trará mais e melhor informação sobre a Batalha do Buçaco.

Além de todos os recursos primários identificados acima, existe ainda um vasto conjunto de recursos histórico-culturais na região, relacionados com a temática, e com potencial de aproveitamento e capitalização turística, como por exemplo:

**a) História da Chanfana ou Lampantana**

A origem da receita da Chanfana (ou Lampantana, como é conhecida no concelho de Mortágua) é apontada ao período das Invasões Francesas e é uma história comum aos vários territórios serranos onde as invasões aconteceram. Uma das correntes existentes argumenta, que o aparecimento da Chanfana, estará então relacionado com as Invasões

Francesas defendendo que, a população e o exército anglo-luso, ao fazerem uso da política de terra queimada, com o avanço das tropas francesas, não deixavam grandes recursos para o exército francês se alimentar. Assim, estes ao chegarem aos locais apenas encontravam as pipas de vinho (demasiado grandes para serem transportadas) e animais velhos (cabras ou ovelhas). Por outro lado, ao abandonarem as terras, as águas eram também envenenadas. Assim, as tropas francesas não tinham senão o vinho para cozer a carne dos animais velhos, tendo-se assim criado a Chanfana ou Lampantana (consoante os locais e animais que aí se encontravam) (Sousa, 2016). Outra versão ainda, de raiz popular, defende que as populações ao serem obrigadas a abandonar as suas terras e pertences, devido à aproximação do exército francês, matavam os animais, cozinhavam-nos em vinho e enterravam os caçoilos, com a esperança de os desenterrarem, finalizada a invasão e, assim, terem o que comer, e deixando o exército francês sem alimento.

Trata-se, pois, de uma herança comum aos vários concelhos da região como Mortágua, Penacova, Lousã, Miranda do Corvo ou Vila Nova de Poiares e estes devem reunir-se em torno desse património comum e potenciá-lo em rede e parcerias.

## **b) Contos e Lendas relacionados com as Invasões Francesas**

Existem vários contos e lendas relacionadas com as Invasões Francesas, em geral e, concretamente, com a 3ª Invasão Francesa.

A título de exemplo temos:

- O conto do Moleiro de Sula, da autoria de Júlio Dantas;
- A lenda do “Jantar de Massena”, que conta que o exército francês, comandado por Massena, já no processo de retirada e perseguido pelo exército inglês, estabeleceu quartel general na Lousã. No entanto, o exército francês, ao ser derrotado na Batalha de Foz de Arouce fez com que o Massena tomasse a decisão de uma fuga precipitada, nem sequer tendo comido o jantar que estava à sua espera. Assim, Wellington, ao

chegar triunfante à Lousã encontrou ainda quente e servido o jantar de Massena que se transformou assim no seu jantar (Lendarium, 2018).

### c) Expressões Populares criadas durante as Invasões Francesas

A língua Portuguesa é riquíssima nos seus recursos e, como qualquer língua viva, é uma língua em constante construção e evolução derivando dos seus contextos histórico-culturais. Assim o período das Invasões Francesas deixou alguns contributos, através de algumas expressões populares. Abaixo ficam alguns exemplos (Sousa, 2016):

- **“ficar a ver navios”**: Foi o que aconteceu a Junot e às suas tropas quando chegou a Lisboa e viu a família real portuguesa e toda a sua frota, a passar a barra do Tejo, a caminho do Brasil;

- **“à grande e à francesa”**: Com a fuga da família real para o Brasil, Junot ao chegar a Lisboa ficou a governar Portugal, durante alguns meses vivendo com todos os luxos possíveis e com grandes receções e festas;

- **“ir para o maneta”**: expressão atribuída por conta das atrocidades que o General Francês Henri Loison (que era maneta) impunha a todos os que se lhe opusessem. Assim, “ir para o maneta” era algo que ninguém desejava;

- **“despedida à francesa”**: foi o que Junot se viu obrigado a fazer fazendo uma retirada rápida, discreta e “sem se despedir de ninguém”;

- **“para inglês ver...”**: expressão que teve a sua origem nas semelhanças fisionómicas que os ingleses encontravam nos portugueses que fazia com que os nossos soldados fossem receber, junto dos ingleses, o seu pagamento mais do que uma vez. Descoberto este ardid, passou a ser obrigatório que cada soldado recebesse na presença do respectivo oficial inglês... “para inglês ver”.

## **Produtos Turísticos existentes**

Com todo este manancial histórico e cultural, os municípios envolvidos, com o apoio do exército português, têm, nos últimos anos, levado a cabo a estruturação de programas temáticos relacionados com a 3ª Invasão Francesa. Abaixo ficam alguns exemplos (mencionados durante as entrevistas realizadas e identificados na pesquisa efetuada) do tipo de iniciativas que têm vindo a ser desenvolvidas no território, sobre esta temática.

### **a) Recriação da Batalha do Buçaco (27 de setembro)**

A recriação da Batalha do Buçaco é um evento que acontece de 5 em 5 anos (últimas edições em 2010 e 2015) que acontece no dia 27 de setembro, de cada ano. Nesta recriação o cenário da batalha é reproduzido a rigor, com trajes e armas da época e conta com cerca de 150 recriadores de vários países oriundos de associações napoleónicas (portuguesas, inglesas e espanholas). Nos outros anos é sempre feita uma celebração da data e comemoração da efemeridade, com uma parada militar e alguns elementos evocativos;

### **b) Vésperas da Batalha do Buçaco (de 23 a 26 de setembro):**

Esta iniciativa teve início em 2013, numa iniciativa conjunta do município de Penacova e Mata Nacional do Buçaco, à qual se juntou em 2014 o município da Mealhada e em 2015 o município de Mortágua.

Os dias que antecederam a Batalha do Buçaco foram ricos em movimentações de tropas seja do lado dos franceses (concelho de Mortágua), seja do exército anglo-luso (concelho de Penacova), com muitas movimentações noturnas. Assim, têm surgido vários percursos pedestres interpretativos d'As vésperas da Batalha. Um dos exemplos é a realização de Passeios Épicos noturnos onde é recriada a travessia do Mondego e a subida à colina de Santo António do Cântaro. Neste percurso os participantes recebem as “rações de combate” da época com os biscoitos de soldado, ovos cozidos e chá. Outro exemplo é a aproximação do exército francês de Mortágua a Sula/Santo António do Cântaro.

### c) Outras iniciativas

Também já foram realizadas várias outras iniciativas tais como:

- Desfiles de tropas e um combate noturno na vila do Luso;
- A realização de um Arraial Oitocentista nas vilas de Penacova e do Luso;
- Concerto da orquestra ligeira do exército;
- Conferências, lançamentos de livros, exposições temáticas;
- Visitas de estudo ao longo de todo o ano.

### Oferta turística complementar no território

Tendo por base os territórios da Mealhada, Mortágua e Penacova, com o apoio direto de Coimbra (como âncora e cidade de média dimensão mais próxima do território) e a informação recolhida no trabalho de investigação e nas entrevistas aplicadas, abaixo, é feito um breve levantamento de **recursos complementares existentes** no território do destino turístico a criar, em linha com os ativos estratégicos definidos na Estratégia Turismo 2027.

Tipo de Ativos	Ativo Estratégico	Mortágua	Mealhada	Coimbra	Penacova	Outros Territórios
Diferenciadores	Clima e Luz					
	Natureza e Biodiversidade					
	Água					
	História e Cultura					
	Mar					
Qualificadores	Gastronomia e Vinhos					
	Eventos Artístico-culturais, desportivos e de negócios					
Emergentes	Bem-Estar					
	Living - Viver em Portugal					
Único - Transversal	As Pessoas					

Quadro 6 Oferta turística complementar no território

Um dos fatores principais para receber e reter turistas num território é a sua capacidade de os acolher e instalar (**alojamento**) e a quantidade de atrações e atividades que os turistas possam realizar (**agentes de animação turística**). Assim, os quadros abaixo, dão-nos uma ideia das quantidades de unidades de alojamento (por localização e tipologia) e também a quantidade de agentes de animação turística existentes no território, que contribuem para a estruturação da oferta turística na região (tabelas construídas com base nos dados disponíveis no registo nacional de turismo, consultado em agosto de 2018).

Concelho/ Tipo Empresas	Empreendimentos Turísticos			Turismo em Espaço Rural		Outros Tipos de Alojamento		Total
	5 Estrelas	4 Estrelas	3* ou menos	Tur. Habit. Ou Hotel Rural	Casas Campo	Parques Campismo	Alojamento Local	
Coimbra	1	5	13	0	1	1	295	316
Mealhada	0	2	8	0	6	1	11	28
Mortágua	1	0	2	0	1	0	8	12
Penacova	0	0	0	1	2	1	13	17
<b>Total do Território</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>327</b>	<b>373</b>
Lousã	0	1	1	0	9	1	47	59
Miranda do Corvo	0	1	1	1	5	0	21	29
Vila Nova de Poiares	0	0	0	0	3	0	15	18
Santa Comba Dão	0	0	0	1	4	0	12	17
<b>Total Alargado do Territ.</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>422</b>	<b>496</b>

Quadro 7: Unidades de alojamento por tipologia e localização  
Com base em consulta ao RNT, em agosto de 2018

<b>Concelho/ Tipo Empresas</b>	<u>Animação Turística</u>
Coimbra	33
Mealhada	8
Mortágua	3
Penacova	6
<b>Total do Território</b>	<b>50</b>
Lousã	12
Miranda do Corvo	4
Vila Nova de Poiares	2
Santa Comba Dão	4
<b>Total Alargado do Território</b>	<b>72</b>

Quadro 8: Empresas de animação turística por concelho  
Com base em consulta ao RNT, em agosto de 2018

### **Construção de um cluster Turístico:**

Ao nível dos aspetos chave para a construção de um cluster Turístico, das entrevistas realizadas, sobressai o reconhecimento dos seguintes pontos, por parte dos entrevistados:

- 1) A unidade territorial coerente e concentrada;
- 2) Recursos históricos relevantes e uma crescente oferta de percursos pedestres e clicáveis ligados às Invasões Francesas;

- 3) Crescente oferta de unidades de alojamento, restauração e empresas de animação turística e outros serviços complementares;
- 4) Bons acessos e centralidade em Portugal e proximidade do mercado espanhol;
- 5) A temática das 3ª Invasão Francesa como denominador comum e aglutinador;
- 6) A existência de vários agentes públicos e privados que se complementam na sua área de atuação e que se começam a articular entre si, trabalhando em rede, criando produtos e estruturando ofertas;
- 7) Tem vindo a existir um crescente acumular de experiência e massa crítica, entre os vários agentes, no que diz respeito à capacitação para a temática do Turismo Militar;
- 8) Criação e desenvolvimento de acções concertadas para o desenvolvimento de ofertas relacionadas com o Turismo Militar;
- 9) Esforço para criar e inovar ao nível da oferta turística, apostando na diferenciação como fator decisivo, com a criação de eventos temáticos e reforço da componente experiencial.

### **Modelo de governança para uma adequada gestão de um destino turístico alargado, com base na Batalha do Buçaco**

Quando questionados, os vários interlocutores das instituições auscultadas, neste processo de investigação, sobre qual o modelo de governância mais eficiente para uma gestão adequada de um destino turístico alargado, tendo por base a 3ª Invasão Francesa e a Batalha do Buçaco, não existe uma resposta consensual.

Segundo Jorge Brito (CIM RC), o modelo de governância deve estar sob a alçada da CIM Coimbra, sendo as restantes entidades órgãos consultivos e de apoio, permitindo assim, uma ação concertada entre os municípios envolvidos. Esta visão também é partilhada pelo Coronel Luís Albuquerque (Exército Português). Já Pedro Machado (Turismo do Centro) considera que o planeamento estratégico, articulação entre os agentes e ferramentas de financiamento devem estar sob a alçada da CCDRC, ficando

a cargo do Turismo do Centro a promoção do destino turístico a nível nacional e internacional. Na visão de Paulo Oliveira (município de Mortágua) existe uma dificuldade de articulação entre os objetivos estratégicos e as ferramentas financeiras que os suportam, nomeadamente, os Quadros Comunitários de Apoio e este é um ponto relevante que importa ter em linha de conta, no modelo de governância a adotar para se conseguir uma gestão de destino turístico equilibrada, nas suas várias dimensões. Já na visão de Luís Rodrigues (município de Penacova) existe a necessidade de saltar de uma dimensão exclusivamente política para uma dimensão mais prática e abrangente, onde se possa trabalhar uma estratégia intermunicipal comum e única, que permita esbater os diferentes níveis de preparação que os municípios têm e onde exista uma coordenação e planeamento efetivos. Assim, o modelo de governância defendido deve passar por uma entidade dependente da opinião política, mas com um grau de autonomia e liderança clara e forte, na concertação e mediação de interesses dos vários municípios, criando uma estratégia e voz de comando comuns e com um forte envolvimento e relacionamento com os agentes privados do território. Ao Turismo do Centro caberá as ações de marketing e promoção externa do destino turístico.

### **Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do destino turístico proposto**

Como principais fatores críticos de sucesso identificados, durante as entrevistas, destacam-se os seguintes:

- a) Existência de estratégia integrada intermunicipal e com trabalho em rede (Jorge Brito, CIMRC);
- b) Instrumentos financeiros de apoio à execução estratégica (Paulo Oliveira, Município de Mortágua);
- c) Recuperação do património edificado (Paulo Oliveira, Município de Mortágua);
- d) Modelo de Governância única, transversal e autónoma (Luís Rodrigues, Município de Penacova);
- e) Criação de “produtos turísticos compósito” (Pedro Machado, Turismo do Centro);

- f) Envolvimento dos agentes privados e comunidades locais (Paulo Oliveira, Município de Mortágua);
- g) Construção de imaginários e storytelling, “ir à procura de heróis” (João Pinto Coelho, Associação de Turismo Militar);
- h) Criação de uma marca comum (Coronel Luís Albuquerque, Exército Português);
- i) Promoção conjunta do destino turístico a nível nacional e internacional (presença em feiras, FAM trips,...) (Pedro Machado, Turismo do Centro);
- j) Desenvolvimento de produtos complementares seja em termos de venda cruzada (com outros produtos regionais, exemplo Gastronomia & Vinhos), seja em termos territoriais, nacionais (com conjugação com os restantes territórios das Invasões Francesas) e internacionais (com projetos transfronteiriços).

## **5.2 Discussão de resultados**

A discussão dos resultados obtidos, conforme já foi referido, tem por objetivo compreender se existe na região Centro de Portugal, condições para, tendo por base o legado histórico da 3ª Invasão Francesa e, em concreto, a Batalha do Buçaco, criar um cluster Turístico, com base nesta temática, assim como, qual o modelo de governança que poderá operacionalizar esta estrutura e quais os fatores críticos de sucesso para o mesmo.

Para construir uma oferta de turismo integrada, ou construção de um destino turístico / cluster, seja ele qual for, temos, em primeira instância, que verificar a sua pertinência em termos de mercado (condições de procura) e a existência de um território coerente e estruturado (condições de oferta).

### **Pertinência da proposta de oferta turística em termos de mercado global** (condições de procura)

Verifica-se, desde logo, pelos dados estatísticos apresentados, que existem condições de procura favoráveis e um público-alvo potencial, claro, bem definido e com escala, que permitirá a sustentabilidade da própria oferta em questão.

Destas condições de procura destaca-se o crescimento sustentado de número de turistas e do Turismo em Portugal e o facto de 47% dos turistas terem, como principal motivação de viagem o turismo cultural, conforme menciona Pedro Machado (Turismo do Centro) e o aumento do interesse do Turismo Militar, como defende João Pinto Coelho (Associação de Turismo Militar). Ainda como fatores gerais, mas relevantes, podemos indicar a proximidade de alguns dos principais mercados emissores de turistas (especialmente os Europeus), a diversidade e qualidade da oferta, num curto espaço territorial, a nossa reconhecida hospitalidade e capacidade de bem receber, a percepção de Portugal como um destino seguro e o facto de Portugal ter sido considerado em 2019, pelo terceiro ano consecutivo, o Melhor Destino Turístico Mundial, pelo *World Travel Awards*.

Ainda ao nível da procura, em termos de mercados-alvo, dos dados estudados, verificou-se que o mercado interno tem especial relevância seja para o turismo familiar (férias prolongadas ou “escapadinhas”), o turismo educacional (orientado para escolas e visitas de estudo programáticas multidisciplinares), o turismo sénior ou mesmo como complemento a outras ofertas de turismo, como por exemplo, o turismo de saúde e bem-estar, turismo de ar livre, turismo gastronómico ou enoturismo (áreas onde o território apresenta um potencial muito interessante), como defendem de uma forma geral, todos os entrevistados.

Por outro lado, também os mercados externos assumem um papel importante, tal como ressalva Pedro Machado (Turismo do Centro). Da análise estatística disponível e da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, destacam-se os seguintes pontos:

- O facto de o mercado britânico ser um mercado tradicionalmente forte em Portugal e pode ser trabalhado de forma cirúrgica com um produto orientado para este, apresentando um forte potencial de crescimento na região;
- O aumento significativo da procura de mercados como o espanhol francês e brasileiro (este último com crescimentos na casa dos 2 dígitos);
- A oportunidade de comunicação no mercado brasileiro de um destino turístico estruturado tendo por base as Invasões Francesas, comunicando e potenciando, este evento histórico como um dos fatores que contribuiu para o processo de independência do Brasil, tendo sido as Invasões Francesas que levaram a família real portuguesa, até ao Brasil e, posteriormente, ao seu processo de independência;
- o facto de turistas de mercados como Bélgica, Holanda, Itália, entre outros poderem ser atraídos pelo destino, não só pela familiaridade com a temática (Invasões Francesas, onde a batalha decisiva aconteceu em Waterloo, Bélgica), mas também através de um produto estruturado, com várias ofertas complementares, capazes de atrair novos turistas para a região, com uma oferta coordenada e multifacetada.

Concluindo, o destino turístico a estruturar, assente no manancial histórico da 3ª Invasão Francesa, tem um público-alvo relevante em termos de quantidade, com qualidade, familiaridade com o destino e a temática (representa 74,6% do total de dormidas da região centro). Segue também a procura e tendências do mercado e encerra, em si, oportunidades como o potenciar do mercado britânico (que é forte, no panorama nacional, mas não na região Centro), o esbater a sazonalidade e o incrementar o tempo de permanência e estadia média da região.

### **Coerência Territorial** (condições de oferta)

Demonstrada a pertinência da oferta em termos do mercado global, com base no legado histórico-cultural da 3ª Invasão Francesa para a região centro de Portugal, de seguida analisa-se a coerência do território (condições da oferta) tendo por base uma identidade comum e uma articulação seja nas dimensões física (localização, dimensão territorial),

humana (populacional e outros indicadores de geografia humana) ou cultural e ainda as opções de planeamento estratégico e desenvolvimento, do governo de Portugal, para a região centro.

Da opção territorial a trabalhar, que reuniu consenso entre todos os entrevistados, e que inclui os concelhos de Coimbra, Mealhada, Mortágua e Penacova destacam-se como principais pontos de coerência e identidade geográfica:

- o facto dos 4 concelhos terem uma herança histórica comum e intimamente ligada à Batalha do Buçaco;

- a proximidade e articulação geográfica e a questão de ganhos de escala (com a inclusão de Coimbra, como menciona Paulo Oliveira (Município de Mortágua), ao qual se junta o facto dos turistas “não conhecerem as fronteiras territoriais”, como argumenta João Pinto Coelho (Associação Turismo Militar);

- e ainda questões de escala, financeiras, de marketing e de promoção externa, mencionadas pelos vários entrevistados, que permite ter um território equilibrado e bem estruturado para que consiga, simultaneamente, envolver os agentes locais, públicos e privados, simplificando processos, mas ao mesmo tempo estar dotado de escala que permita trabalhar a dimensão de promoção do destino, com meios e recursos adequados;

O conjunto destes territórios apresenta uma diversidade concentrada, possuindo uma forte riqueza natural, patrimonial, cultural, gastronómica e vínica, além de uma diferenciação de ofertas, num raio de ação curto em termos de tempo e espaço. Trata-se de um conjunto de territórios que dificilmente conseguem ter dimensão para se promoverem, isoladamente, a nível internacional, mas que, em conjunto, representam 188.750 pessoas e um território de 896 Kms quadrados.

Assim os entrevistados acreditam, de uma forma geral que este território é dotado de uma coerência e dimensão que permitirá estruturar de raiz um destino turístico, mais concentrado territorialmente e, assim, desenvolver uma rede de recursos turísticos e atividades que permitam ao turista “viver” o espaço e dinamizar a economia regional.

Para uma orientação futura, ficou também identificado o potencial de crescimento deste território que se poderá alargar para outros territórios contíguos e com eventos históricos relevantes como são os casos da Lousã, Miranda do Corvo, Vila Nova de Poiares e Santa Comba Dão. Também ao nível inter-regional estes territórios e temáticas poderão ser trabalhados no âmbito da Grande Rota da 3ª Invasão Francesa, ou até mesmo, num projeto nacional ou transfronteiriço envolvendo os territórios das 3 Invasões Francesas que ocorreram em Portugal.

De referir ainda que esta definição de território permite-nos trabalhar em consonância com as opções estratégicas do governo de Portugal para a região Centro, tais como: o reforço dos fatores de internacionalização da economia regional; o assegurar ligações intrarregionais relevantes para a coesão regional; a promoção de polos de competitividade e clusters emergentes; a promoção do potencial turístico, dando projeção internacional ao património natural, cultural e paisagístico (Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, 2006). Nessa sequência o PROT-Centro (CCDRC, 2011) destaca como estratégicas a maximização de sinergias e complementaridade (...) como fator de atratividade de procura turística internacional; a identificação e desenvolvimento de oportunidades decorrentes dos produtos estratégicos identificados no Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) (atualmente substituído pela ET2027); a salvaguarda, valorização e fruição do património histórico-arqueológico (...) como fator de desenvolvimento e de garantia de originalidade, diferenciação e afirmação de identidade e memória; o reforço do turismo cultural e de natureza e a consagração da articulação património-educação.

Também interessante de analisar, sob uma perspetiva territorialista, são as estratégias identificadas Plano Estratégico Nacional de Turismo - PENT (Governo de Portugal, 2012), para a região centro, das quais se destacam: ao nível da promoção e venda, o seguir novas tendências de mercado, a criação de modelos dirigidos a mercados-alvo específicos e com planos de marketing específicos; ao nível de conteúdos e experiência, o desenvolvimento de experiências inovadoras e empreendedoras; ao nível de produtos estratégicos, a criação de circuitos turísticos culturais, complementados por turismo de natureza, turismo náutico, turismo de saúde,

gastronomia e vinhos e turismo de negócios; e, finalmente, ao nível dos destinos turísticos há que destacar o Turismo Militar e o desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis.

Todas as estratégias, de base regional, apresentadas no PENT, para a região Centro, têm continuidade e são complementadas com o referencial estratégico identificado na Estratégia Turismo 2027 (Araújo & Fazenda, 2016), que visa a sustentabilidade e competitividade do destino Portugal assente em ativos diferenciadores, com base em produtos endógenos, não transacionáveis e estimuladores de procura; em ativos qualificados e emergentes com uma forte componente de experiência turística, com valor acrescentado à oferta territorial e com relevância no panorama internacional, podendo gerar um efeito multiplicador.

Dos dez ativos estratégicos definidos na ET2027 existe potencial para desenvolver no destino turístico a desenvolver oito desses ativos, são eles: pessoas; clima e luz, história, cultura e identidade; natureza; água; gastronomia e vinhos; eventos artístico-culturais, desportivos e de negócio; bem-estar; *living*, viver em Portugal.

### **Condições base da oferta e produtos turísticos existentes**

Ao nível das condições da oferta os entrevistados identificam um elevado número de recursos turísticos (materiais e imateriais) relacionados com o legado histórico-cultural da 3ª Invasão Francesa e da batalha do Buçaco. No entanto, para que seja possível fazer uma conversão do recurso em produto turístico é fundamental fazer-se uma análise estratégica, trabalhando e potenciando esses recursos para tirar o máximo partido das oportunidades existentes no mercado, ou seja, é fundamental ter, por um lado, o conhecimento do público-alvo, identificação das suas características, preferências e necessidades e, por outro lado, um claro conhecimento do seu território, dos recursos turísticos, agentes económicos e estratégias de conceção de produtos e destino turísticos identificados, planeados e coordenados.

Assim, qualquer processo de construção de uma oferta turística deve ter em linha de conta uma oferta dimensionada para a valorização de recursos histórico-culturais existentes, mas orientado para uma oferta transversal e vocacionada para várias culturas e mercados e em linha com as tendências de mercado, com forte vocação para a experiência, personalização e multidimensionalidade da oferta, como de resto se demonstrou no enquadramento teórico.

Em termos gerais, podemos afirmar que as condições da oferta, do território em estudo, são favoráveis à construção do destino turístico pretendido, nomeadamente, devido à existência de uma base histórico-territorial rica e relevante para estruturar uma oferta segmentada, mas que pode ser complementada por uma variedade de outros produtos turísticos, capazes de complementarem o produto âncora. Por outro lado a centralidade do território e a existência de uma boa rede de infraestruturas (acessibilidades) e parceiros de suporte (unidades de alojamento, restauração, animação turística, indústrias complementares, museus,...) é também um pilar da estruturação do território enquanto destino turístico. Finalmente, temos ainda o fato de a temática e produto turístico ser facilmente adaptável às dimensões de experiência, autenticidade, genuinidade, com a construção de um ou vários imaginários que levem os turistas a experimentar uma verdadeira “viagem no tempo”.

### **Oferta turística complementar no território**

Apesar de termos por base um destino turístico temático, o destino para ser atrativo e competitivo numa escala internacional deve ser “apoiado” por um conjunto de ofertas complementares, assentes em bons recursos e produtos turísticos, bem suportados por equipamentos de apoio e bem articulados e comunicados entre si.

Ao analisarmos o território, tendo por base os tipos de turismo que aí se podem praticar e como complementares ao Turismo Militar, verificamos que existem boas condições para a realização de atividades de turismo de natureza de ar livre, turismo de saúde e bem-estar, turismo ligado à gastronomia e vinhos, turismo náutico, turismo religioso e turismo de negócios.

O **Concelho da Mealhada** destaca-se, desde logo, pela sua forte oferta ao nível de gastronomia e vinhos, com as 3 maravilhas gastronómicas do concelho: o pão, leitão e vinho da região demarcada da Bairrada, às quais se junta ainda a água do Luso. Existe um número significativo de turistas a se deslocarem, de propósito, à região para saborearem o famoso leitão da Bairrada. Também ao nível do vinho a região tem ganho uma interessante dinâmica, com mais e melhores vinhos, de maior notoriedade, mas também com ofertas estruturadas de enoturismo e ofertas inovadoras como é o caso do museu Underground, das caves Aliança, com a coleção do Museu Berardo. Outro dos *ex-libris* do concelho é, sem dúvida, a Mata Nacional do Buçaco (candidata a Património Mundial da Humanidade) e que é um espaço propício a atividades de turismo de natureza tais como pedestrianismo e a interpretação de espécies botânicas e de fauna, com várias visitas temáticas passíveis de serem aí realizadas. Ainda dentro da Mata Nacional do Buçaco existe uma forte vocação de turismo religioso, invocando a herança Carmelita do espaço, com a sua via sacra, a bula papal ou o convento de Santa Cruz. O concelho apresenta ainda condições naturais e estruturais ideais para a prática de atividades de turismo de saúde e bem-estar, com as termas do Luso, a sua vila pitoresca e nascentes, intimamente ligada também à Mata Nacional do Buçaco.

O **Concelho de Mortágua**, é caracterizado pela sua grande mancha florestal, que cobre, cerca de 80% do seu território, mas também pela forte presença da água, nomeadamente com a albufeira da barragem da Aguieira (2<sup>a</sup> maior do País, a seguir ao Alqueva) e de cursos de água como as quedas de água de Paredes, a ribeira da Fraga e de Mortágua e outros cursos de água, rios e ribeiras abundantes (com vários moinhos de água, espigueiros e outras construções agrícolas relevantes). Estas características são propícias para a prática de atividades de turismo de natureza e prática de desportos de Turismo de Ar Livre, onde destacamos o pedestrianismo, a canoagem, o remo ou o canyoning. Também bem marcado neste território temos eventos relacionados com Turismo Desportivo, com estágios e provas internacionais ligadas ao remo e canoagem, como é o exemplo da *Nelo Winter Challenge Cup*. Ao nível da gastronomia e vinhos destaca-se a Lampantana/Chanfana e o fato de ser um território pertencente à região demarcada de vinhos do Dão, com uma quinta produtora e com oferta de experiências específicas de enoturismo.

Já o **Concelho de Penacova**, tem especial destaque e apetência natural para um turismo de natureza e de atividades de turismo de ar livre, com especial para o rio Mondego e outros cursos ribeirinhos onde a canoagem é a atividade rainha, mas onde se desenvolvem também várias outras atividades como o rapel, escalada e slide, nas encostas escarpadas do Mondego, e com vários passeios pedestres possíveis seja para usufruto da natureza ou para interpretação da paisagem, com importantes formações geológicas, como é o caso da Livraria do Mondego. Ainda numa vertente cultural e de interpretação da paisagem, natural e humana, destacam-se os núcleos de moinhos de vento (Penacova, serra da Atalhada e serra do Buçaco) e Mosteiro de Lorvão. Ao nível da gastronomia destaca-se a Lampreia, a doçaria conventual (Mosteiro de Lorvão) e também a Chanfana, como herança comum do território serrano. Mais recentemente, tem ainda ganho novo atrativo, com a dinamização da Estrada Nacional nº 2 (que passa em Penacova), enquanto produto turístico, e que traz muitos turistas ao concelho.

Finalmente, **Coimbra**, destaca-se pela sua universidade e pelo facto desta juntamente com a Alta e Sofia serem Património Mundial da Humanidade, da UNESCO, conferindo-lhe uma forte vocação de turismo cultural. No entanto, a cidade e os seus recursos turísticos não se esgotam aí, tendo boas condições ao nível do turismo religioso (conventos de Santa Clara, São Francisco, igreja de Santa Cruz, Sé Velha,...) e a resultante doçaria conventual da região que pontua nas pastelarias da cidade. De referir que o Convento de São Francisco, além de preservar a memória e história religiosa da cidade é também um novo equipamento da região, com excelentes condições para o turismo de negócios ou eventos artístico-culturais e tem ainda um passado e história ligada às Invasões Francesas, pois serviu de hospital de campanha das tropas francesas, após a Batalha do Buçaco. Em termos de turismo de natureza e de atividades de turismo de ar livre, tem também excelentes condições, com o Mondego como local preferencial. Também o turismo de saúde e bem-estar tem o seu espaço em Coimbra, fruto do peso e da importância da universidade e do seu hospital.

Todo o território, fruto da sua posição geográfica estratégica e central no panorama nacional tem ainda excelentes condições para a realização de atividades de turismo de negócios (como encontros, conferências, eventos *team building*, entre outros), pois é um excelente ponto de encontro entre norte e sul do país e tem boas estruturas físicas

de apoio (hotéis, salas multiusos, restaurantes, serviços complementares,...) e condições naturais de grande qualidade. Além disso, em todo o território contígua, e com tempos de deslocação curtos, existem ainda vários recursos que aumentam a atratividade da oferta, como por exemplo, as termas da Cúria e Anadia; as inúmeras praias fluviais nos territórios, e em territórios adjacentes, que privilegiam o contato com a água; ou as várias serras próximas como são o caso das serras da Lousã, Açor e Caramulo.

Na vertente do alojamento e agentes de animação turística podemos concluir face aos dados analisados que existe uma estrutura razoável de agentes económicos privados a trabalharem ativamente o setor turístico, nos territórios em questão, o que reforça a pertinência e condições para a criação de uma oferta de oferta turística integrada com base no legado histórico-cultural da 3ª Invasão Francesa.

### **Construção de um cluster turístico**

A construção de um cluster turístico, conforme já tivemos oportunidade de analisar, deve ocorrer de “dentro para fora”, ou seja, partindo do âmago do território e dos seus agentes económicos (públicos e privados) e, com base no seu capital, recursos e produtos, ir construindo uma teia de relações, uma complementaridade de ofertas e uma multidisciplinaridade de atividades e organização estrutural, de forma a que a sua oferta turística seja vista como única, integrada, diferenciadora e, acima de tudo competitiva, perante o mercado e a oferta global. Para tal é fundamental a oferta apresentada ser relevante para os públicos-alvo e que responda às necessidades dos clientes.

Para a construção de um cluster turístico, no território identificado e tendo por base o legado histórico da 3ª Invasão Francesa e a batalha do Buçaco, temos então que demonstrar, essencialmente, que o território apresenta uma multidimensionalidade estrutural, composta por agentes económicos públicos e privados, com escala e relevância, um modelo de organização e orquestração claro e definido e que responda a uma necessidade do mercado.

Aplicando o modelo de Dahl (2001) ao “**Cluster Turístico da Batalha do Buçaco**”, tendo por base a informação recolhida, verificamos que o mesmo tem condições para responder positivamente aos sete pontos preconizados no modelo, nomeadamente:

### **1) Concentração geográfica**

O território selecionado para o desenvolvimento deste Cluster encontra-se concentrado, com quatro concelhos geograficamente unidos (Coimbra, Mealhada, Mortágua e Penacova) e com uma coerência territorial e histórica que lhes conferem uma identidade comum, mas com uma oferta diversificada que lhe reforça a atratividade. Ainda em termos geográficos, a questão da escala é também relevante, pois estamos a falar de um território com quase 200.000 habitantes (Censos 2011) e uma extensão de quase 900 km<sup>2</sup>;

### **2) Especialização como denominador comum**

Aqui o denominador comum é o legado histórico-cultural da 3<sup>a</sup> Invasão Francesa, em concreto da batalha do Buçaco, que é transversal a todo o território;

### **3) Atores que se complementam**

Como tivemos oportunidade de verificar, anteriormente, existem no cluster inúmeros atores que se articulam e complementam, desde instituições públicas (onde se destacam os municípios dos quatro concelhos, o Turismo do Centro, a CCDRC e a CIMRC), passando por entidades e associações territoriais ou sectoriais (como a Fundação Mata do Buçaco, a Associação de Turismo Militar ou o Exército Português, através do Núcleo Museológico do Luso), ou comunidades científicas (onde Coimbra e a sua Universidade e Instituto Politécnico se destacam) e indo até todo o sector privado com inúmeras empresas relacionadas com o sector turístico (empresas de animação turística, agências de viagens, unidades de alojamento e de restauração);

### **4) Existência de um processo dinâmico e inter-relacional entre os agentes**

Aqui dada a diferente natureza dos agentes envolvidos é possível desenvolver um trabalho de parcerias *win-win* com a complementaridade de oferta, por forma a criar valor e uma diferenciação da oferta, gerando efeitos multiplicadores no território e de

escala na gestão do cluster turístico, por exemplo, ao nível da promoção do destino com presenças e material conjunto na promoção nacional e internacional, tal como defende Pedro Machado (Turismo do Centro), ou até na construção de rotas nacionais e transnacionais (de Valladolid até às Linhas de Torres, por exemplo), assentes no património imaterial e numa aposta forte em “Turismo Emocional”;

**5) Existência de *know how* e massa crítica para o desenvolvimento do cluster**

Neste ponto, é fundamental existirem parceiros que aportem esta dimensão do conhecimento e investigação e, assim, naturalmente, faz sentido a inclusão no cluster dos estabelecimentos de Ensino Superior do território, assim como o próprio Exército, como defende o Coronel Luís Albuquerque (Exército Português) e a Associação de Turismo Militar, uma vez que permitirão capacitar e reforçar, ainda mais, as competências dos agentes económicos que vão operar o território e a oferta integrada do mesmo. Aqui há que destacar a experiência secular da Universidade de Coimbra, mas também a oferta curricular do Instituto Politécnico de Coimbra, muito vocacionada para o mercado de trabalho e com forte aposta ao nível do Turismo e das indústrias criativas, por exemplo;

**6) Planeamento e estratégia no desenvolvimento do cluster turístico:**

Aqui entram em acção as várias entidades públicas, integrantes do cluster, com responsabilidades ao nível da definição de ferramentas de planeamento estratégico e definição de estratégias no terreno, onde se destacam, naturalmente, a CCDRC, a CIMRC, o Turismo do Centro e os municípios envolvidos. No entanto, todo este planeamento e estratégia deve ser articulado com todos os agentes integrantes do Cluster, de forma a existir uma coordenação efetiva entre as partes e uma sintonia entre o planeamento e estratégias definidas, as reais necessidades no terreno dos agentes privados e as expectativas dos turistas que visitam o território;

**7) Inovação como fator crítico para a reinvenção constante da oferta e dinâmica do Cluster**

Para conseguirmos inovar é fundamental termos um bom conhecimento e domínio das matérias a abordar, assim como da oferta existente e indústrias complementares.

Assim, ao estarmos integrados num ecossistema composto por instituições de ensino com forte *know how*, associações e entidades com experiência na área temática central do cluster, empresas jovens e capacitadas, para desenvolverem um pensamento estratégico e ofertas disruptivas e entidades públicas com visão e alinhadas estrategicamente para o desenvolvimento de uma política integrada, temos todas as condições para apresentar uma oferta turística dinâmica e assente na inovação e reinvenção constante da oferta.

Como complemento à análise anterior, e tendo por base o modelo de Produto-Espaço (Costa, 2011), que relaciona o produto turístico com o mercado, numa estruturação de “dentro para fora”, partindo da base (inventariação de recursos), mas fazendo uma análise integral das condições reais ou potenciais existentes, vamos agora aplicar ao “Cluster da Batalha do Buçaco” a abordagem dos 6 A’s (Costa, 2011).

<b><u>6 A's aplicados ao Cluster da Batalha do Buçaco</u></b>	
<b>Atractions</b> (Atrações)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Património edificado relacionado com a temática (Monumentos, Museu, Centro Interpretativo,...);</li> <li>• Percursos pedestres e cicláveis (PR's e GR's) ligados às Invasões Francesas;</li> </ul>
<b>Accessibility</b> (Acessibilidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade à A1 (Lisboa e Porto e respectivos aeroportos);</li> <li>• Proximidade do mercado Espanhol (via A25 e IP3);</li> </ul>
<b>Amenities</b> (Comodidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de uma oferta consolidada ao nível de ofertas relevantes para a estruturação do destino turístico tais como: unidades de alojamento, restaurantes, empresas de animação turística, serviços de transfers,...</li> </ul>
<b>Available Packages</b> (Pacotes disponíveis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de operadores turísticos que estão a estruturar oferta integrada (DMC's), com base na temática do Turismo Militar (com vários tipos de oferta para diferentes perfis de clientes) e que farão o trabalho de posicionamento e venda internacional;</li> </ul>
<b>Activities</b> (Atividades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de eventos temáticos de carácter experiencial (caminhos da Batalha do Buçaco,...);</li> <li>• Eventos âncora de “inspiração militar” inovadores;</li> </ul>
<b>Anciliary Services</b> (Serviços complementares)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de inúmeras atividades que se podem realizar no território (exemplos: gastronomia e vinhos, pedestrianismo e ciclismo, atividades náuticas, saúde e bem-estar,...)</li> </ul>

Quadro 9: Modelo 6 A's (Costa, 2011) adaptado ao “Cluster Batalha do Buçaco”

Com base nos exercícios de aplicação, realizados acima, podemos concluir existem condições para a estruturação e criação de um “cluster das Batalha do Buçaco”, ou que existe um cluster turístico em potencial, para reforçar a estruturação de um destino turístico, assente no Turismo Militar, na 3ª Invasão Francesa e na batalha do Buçaco. Para que tal seja possível e uma realidade é fundamental o desenvolvimento de uma estratégia territorial concertada e envolvente de todos os agentes (públicos e privados) identificados, capaz, não só de responder às necessidades do mercado, como criar necessidades junto do mercado existente e potencial. O território deve apresentar-se como um destino competitivo, com uma proposta de valor relevante, assente na diferenciação e inovação. Deve também ter escala e uma abordagem de **sustentabilidade 360º**, onde ganha evidencia, não só uma dimensão ambiental, mas também cultural (com a valorização da história, tradições e produtos endógenos), social (com o envolvimento e capacitação das populações locais) e económica (gerando efeitos multiplicadores no território e promovendo a criação de riqueza local).

### **Modelo de governança para uma adequada gestão de um destino turístico alargado, com base na Batalha do Buçaco**

Para conseguirmos alcançar um destino turístico assente no imaginário da Batalha do Buçaco e da 3ª Invasão Francesa, além da existência de um mercado/público-alvo (concreto, definido e relevante), da existência de um espaço territorial coerente, com identidade comum, com boas condições de oferta (primárias e complementares) e agentes (públicos e privados) envolvidos e comprometidos com o mesmo, para o desenvolvimento de um cluster turístico é, também, fundamental um modelo de governança eficaz.

Como vimos, na análise de resultados não existe um consenso sobre qual o modelo de governância mais adequado, devido à multidimensionalidade das áreas e temáticas que importam tratar e desenvolver, com o destino turístico. Desde logo emergem 4 dimensões principais a abordar, em função das quais podem surgir modelos de governância distintos, e que são: a dimensão político-estratégica, a dimensão

económico-financeira, a dimensão operacional-territorial e a dimensão de promoção externa.

Dos vários pontos de vista expressos, apenas parece haver consenso que a componente de acções de marketing e de promoção externa, do destino turístico, deve ficar sob a alçada do Turismo do Centro, capitalizando a sua forte experiência e *know how* acumulados.

Apesar de não haver consenso sobre o modelo de governância mais adequado, para o destino turístico em questão, existe consenso que este deve estar alinhado com as estratégias nacionais em termos turísticos; deve ter ao dispor um conjunto de ferramentas e instrumentos de financiamento que permitam a persecução das estratégias definidas; deve ter o envolvimento intermunicipal e trabalho em rede, assim como, a integração da iniciativa privada e das comunidades locais e, ainda ter um plano de acção de promoção e divulgação do destino como um todo.

### **Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do destino turístico proposto**

Para que o desenvolvimento do destino turístico, em torno do legado histórico da Batalha do Buçaco e da 3ª Invasão Francesa, seja uma realidade é fundamental conseguir-se a construção de um “Destino-Orquestra”, onde todos os agentes envolvidos estejam alinhados em termos estratégicos, trabalhem sob a mesma marca-chapéu, de forma coordenada e interligada.

Este “Destino-Orquestra” tem como pressupostos, os fatores críticos de sucesso identificados na análise dos resultados e que são multidisciplinares e muito abrangentes quer em termos de área de atuação, quer em termos de área de jurisdição.

Podemos concluir que a construção de um cluster turístico ou o desenvolvimento de um destino turístico, tendo por base a batalha do Buçaco, da 3ª Invasão Francesa é um desafio ambicioso, dado o grande número de agentes de diferentes tipos e vocação existentes, mas também a dimensão e diversidade das ações a executar.

Em jeito de conclusão, e de acordo com a investigação feita e testemunhos recolhidos podemos agrupar os principais desafios da construção em duas dimensões principais:

Dimensão estratégica e de financiamento: Neste ponto as entidades públicas institucionais tais como a CCDRC ou a CIMRC ganham especial relevância;

Dimensão de governância e executiva: Se é claro que deve ser uma entidade independente, ainda que subordinada às definições estratégicas de outros órgãos, e com autonomia existem várias questões às quais importa responder:

- a) Como garantir a representação de todos os agentes?;
- b) Como fazer a articulação dos agentes privados? (Modelo de ADXTUR ou Aldeias de Portugal);
- c) Que entidade deverá fazer este trabalho? Uma entidade já existente como a Fundação Mata do Buçaco ou criando uma entidade própria para o efeito?
- d) Fará sentido criar um conceito de rede de oferta, onde existe a figura de um dinamizador(es) de rede que fazem o trabalho prático de forma informal?

A resposta clara a todas as questões, acima colocadas, são fundamentais para a construção de um destino turístico de sucesso.



## **CAPÍTULO VI:**

### **PROPOSTA DE VALOR**

## **Proposta de valor**

Este capítulo visa apresentar uma proposta de valor, decorrente de todo o processo de investigação realizado, que possa ser um contributo real para a construção de um destino turístico, tendo por base o turismo militar, em geral, e a 3ª Invasão Francesa e a batalha do Buçaco, em particular.

A apresentação da proposta de valor parte das condições base de mercado (oferta e procura), mas avança para sugestões concretas ao nível da oferta específica a desenvolver, assim como sugestões e contributos sobre o modelo de governação e formas de financiamento.

### **6.1 Perfil do Público-Alvo**

Para construir uma proposta de valor relevante é fundamental termos em linha de conta quem será o nosso público-alvo e quais as necessidades que este apresenta e pretende ver satisfeitas. Assim, foram identificados públicos-alvo tendo em conta a sua origem, mas também a sua motivação de visita.

Sob o ponto de vista da sua origem os principais mercados emissores são, além do mercado nacional, países como o Reino Unido e a França, seguidos também de outros onde se destacam o Brasil e a Espanha, por exemplo, mas também países da Europa Central e do Norte, onde é partilhada uma herança comum das Invasões Francesas. Como foi visto anteriormente (análise de resultados), estes mercados são, cumulativamente, relevantes para a oferta em questão, mas também dos principais mercados emissores de turistas para Portugal o que confere especial relevância para a oferta em questão.

Já ao nível das motivações de visita podemos agrupar os turistas em três grupos principais: o Turismo Militar (puro, sendo um Turismo de nicho), as visitas educacionais (mais voltadas para o mercado nacional) e os turistas em geral que vêm visitar o Centro de Portugal.

O Turismo Militar, apesar de ser um nicho de mercado, é um tipo de turismo que tem vindo a apresentar um crescente aumento e interesse e quando falamos de mercados turísticos de grande dimensão, como é o caso do Reino Unido e França, estamos a falar de números de turistas significativos (a título de exemplo, como afirma Pedro Machado, o Turismo Militar em França representa 5 milhões de turistas por ano).

As visitas educacionais, permitem-nos chegar ao mercado nacional, numa primeira vaga com visitas que conferem algum volume ao destino, com a visita das escolas, mas que, bem trabalhado, pode dar origem a visitas repetidas ao território, com os jovens estudantes a cativarem as suas famílias para novas visitas e férias (*city breaks* ou férias mais prolongadas).

Finalmente, os turistas em geral que vêm à descoberta do Centro de Portugal procuram, cada vez mais, ofertas genuínas e com uma forte componente de vivência e experiência (como de resto foi alvo de análise no capítulo 1.2 desta dissertação).

## **6.2 Condições da Oferta**

Pensar um destino turístico, tal como defende Carlos Costa, é “pensar de dentro para fora”, ou seja, partir do território e do seu potencial intrínseco e trabalhá-lo de forma a que este consiga apresentar-se como um destino competitivo à escala internacional, ou seja, que seja capaz de responder às necessidades e suscitar o interesse e atenção do ser mercado/público alvo. Para conseguirmos posicionar o destino e a oferta relacionada com a Batalha do Buçaco, desta forma, é fundamental termos um “Destino Orquestra” capaz de se apresentar devidamente estruturado, apresentando coerência territorial, condições base de oferta (com recursos materiais e imateriais e produtos turísticos relacionados), ofertas complementares que o estruturam e todos os demais aspetos que permitam a construção de um **Cluster Turístico da Batalha do Buçaco** (aliás como foi apresentado na discussão de resultados da presente dissertação).

Pontos como o fator geográfico, com uma diversidade concentrada, o denominador comum histórico da Batalha do Buçaco, a existência de uma multiplicidade de atores públicos e privados e a existência de know-how e massa crítica instalada no território

levam a que, com planeamento, estratégia e inovação seja possível criar e construir um destino turístico competitivo e relevante capaz de atrair uma procura existente e que necessita apenas que lhe seja criada a necessidade e interesse para virem descobrir o Centro de Portugal e os territórios da Batalha do Buçaco.

### **6.3 Inovação com Valor na Batalha do Buçaco**

Apesar do turismo militar ser uma tendência crescente e que tem vindo a ganhar relevância na última década, existem já inúmeros casos de destinos turísticos com ofertas temáticas e específicas, tendo por base o turismo militar (feiras medievais um pouco por todo o país) e até casos concretos de oferta e eventos tendo por base o legado histórico das invasões francesas e, em concreto da 3ª Invasão Francesa, como são os casos de Almeida ou das Linhas de Torres.

O próprio território da batalha do Buçaco tem vindo, ao longo dos últimos anos a desenvolver iniciativas relacionadas com a temática e estruturando oferta turística, que tem vindo a atrair turistas ao território. Eventos como as celebrações militares no aniversário da Batalha do Buçaco, a realização de mercados oitocentistas, percursos encenados pelos caminhos da batalha, conferências, lançamentos de livros, a criação de um centro interpretativo da Batalha do Buçaco e a estruturação da grande rota do Buçaco têm sido desenvolvidos e criados. No entanto, para que a oferta seja realmente relevante e capaz de alavancar a construção de um destino e cluster turístico tendo por base a Batalha do Buçaco e a 3ª Invasão Francesa é fundamental existir um fator de diferenciação, em relação à oferta existente, e com uma forte componente de inovação.

Ora se a inovação pode ser definida como o processo através do qual se transforma ideias em novos ou melhores produtos (Baregheh, 2009) e se este processo é fundamental para a competitividade e desenvolvimento de destinos turísticos (Brandão, 2014) abaixo, apresentam-se ofertas e eventos turísticos, que têm por base a oferta e legado histórico da Batalha do Buçaco, que incorporam os recursos endógenos do território e envolvem as comunidades locais, mas que se apresentam

como inovadores, diferenciadores e com uma proposta de valor que tem por objetivo “criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante” (Maborgne, 2005).

O desafio prende-se então em como criar ofertas inovadoras, capazes de atrair novos mercados, tornando a concorrência irrelevante e que seja capaz de deixar efeitos multiplicadores no território gerando valor e riqueza efetiva (o que nem sempre acontece com as ofertas de turismo militar ou de inspiração militar existentes no território).

Ora, tomando por base o modelo do Oceano Azul (Maborgne, 2005) para criarmos inovação com valor é fundamental conseguirmos aumentar a percepção de valor para o cliente/turista e, ao mesmo tempo, conseguirmos reduzir os custos. Assim, o segredo da inovação com valor está em estruturar uma oferta (serviço/produto) sabendo quais os elementos das ofertas existentes devem ser reduzidos ou eliminados (normalmente associados a elevados custos) e quais os que devem ser elevados ou criados (ampliando a percepção de valor para o cliente, mas sem um correspondente aumento de custos). Para conseguirmos fazer este exercício é fundamental conhecermos bem as ofertas concorrenciais existentes, analisarmos as indústrias e ofertas complementares ou alternativas, as motivações dos turistas e os potenciais compradores.

A presente proposta de Valor apresenta três tipos de eventos diferentes, mas complementares, que podem ser desenvolvidos tendo em conta o desenvolvimento de uma oferta de inovação com valor, são elas:

a) **Xadrez Humano na Batalha do Buçaco:** desenvolvido no estudo de caso no ponto seguinte;

b) **Storytravelling:**

Passa pela criação de ofertas turísticas tendo por base a história das Invasões Francesas e da batalha do Buçaco, com uma forte componente de imaginário e *storytelling*, com personagens vestidas à época que recebem os turistas levando-os numa viagem no tempo, tendo por base o imaginário das invasões francesas, mas transpondo essa barreira para as dimensões paisagísticas, culturais, históricas (materiais e imateriais),

criando uma verdadeira experiência e interpretando o território de uma forma holística e integrada.

Estas experiências podem ser formatadas em produtos turísticos de meio dia, um dia ou até mesmo roteiros turísticos. Poderão também ser adaptadas em função do público-alvo sendo mais densas e detalhadas, sob o ponto de vista militar, para um nicho de Turismo Militar, mas também de espectro mais alargado e com uma maior componente de imaginário e experiência para outros públicos tais como o Turismo Educacional ou o turista em geral.

Dentro da roteirização e estruturação da oferta turística podemos ainda criar ofertas regionais, como por exemplo, um roteiro da Batalha do Buçaco (envolvendo Mortágua, Penacova e Mealhada), ofertas mais abrangentes englobando toda a região centro, sendo que aqui poderemos trabalhar o roteiro da 3ª Invasão Francesa (envolvendo Almeida, Buçaco, Linhas de Torres e ainda os caminhos da retirada), um roteiro nacional que contemple os territórios das três Invasões Francesas (1807-1810: 3 invasões, 1 país), ou, no limite, criarmos ofertas transfronteiriças envolvendo os territórios espanhóis que têm esta herança histórica em comum, com Portugal.

**c) Novas Invasões, Sons e Sabores:**

Este evento parte da herança comum dos vários países envolvidos nas Guerras Peninsulares: Portugal, Espanha, França e Inglaterra (podendo eventualmente incluir o Brasil como país convidado, dado que a sua independência está intimamente relacionada com este evento histórico e a mudança da corte portuguesa para o Rio de Janeiro) e utilizar esse mesmo legado histórico, não como fonte de discórdia, mas de união e aí se criar um festival gastronómico e musical, com participação dos países envolvidos onde é divulgado que melhor se faz na gastronomia e música de cada país- Assim poder-se-ia criar um evento único, com forte identidade e de promoção do que melhor se faz em cada uma das culturas, com forte potencial a candidaturas comunitárias de internacionalização e de promoção transfronteiriça.

#### **6.4 Xadrez Humano na Batalha do Buçaco: Estudo de Caso**

Trata-se de um evento multidisciplinar, na área da animação turística e organização de eventos que visa alcançar, entre outros a valorização do **património histórico e cultural** da região, potenciando os **recursos endógenos** e **potenciando o Capital Humano existente no território** (envolvimento das comunidades e agentes locais, com o desenvolvimento de um trabalho em rede). No fundo é uma aposta no **turismo cultural**, pegando no imaginário do **turismo militar**, conferindo-lhe uma camada dinâmica, interativa e que se inspira na história do território para a construção de histórias com imaginários próprios.

Os objetivos acima descritos serão atingidos, nomeadamente através da criação de **fatores de diferenciação da oferta** (com atividades únicas e originais), da **estruturação, atratividade e competitividade da oferta** (com uma oferta organizada e capaz de funcionar como pólo de atratividade para turistas nacionais e estrangeiros), com a criação de uma **dinâmica de internacionalização** (desenvolvendo parcerias estratégicas e política de comunicação e de visibilidade internacional) e com o **envolvimento de agentes regionais e estratégias Win-Win**, conferindo ao evento uma identidade, genuinidade e paixão que transpire a alma da região, suas gentes e recursos.

**O Xadrez Humano na Batalha do Buçaco** é um evento que parte da inspiração histórico-cultural da 3ª Invasão Francesa e da Batalha do Buçaco (a maior batalha que já ocorreu em território nacional), mas que tem a capacidade de se reinventar criando assim, um evento único, inovador ousado e cheio de glamour. O convite aos participantes é o de partirem numa viagem no tempo, tendo por base um argumento e imaginário original.

De uma forma concreta os participantes irão ter contato com a história da 3ª Invasão Francesa e da batalha do Buçaco, através de um espetáculo multidisciplinar que rompe com o paradigma da recriação histórica (*strictu sensu*), da feira ou mercado de época e que é assente, em indústrias complementares incorporando música, dança, teatro, canto, atividades circenses, jogos de luz e cor e, claro está, Xadrez!

O objetivo é criar um evento de referência, envolvente e estruturante da oferta turística da região, através de um espetáculo interativo, dado que os participantes irão **Viver o Evento**, pois terão a **oportunidade de serem parte da história** (seja ao **passearem pelas animações**, no Pré ou Pós Espetáculo, seja durante o próprio evento, tendo oportunidade de **vestirem a pele de uma personagem dos exércitos**, vestindo-se a rigor e tomando parte ativa no evento).

Na prática o Xadrez Humano vai contar a história da Batalha do Buçaco, tendo por base um tabuleiro de Xadrez XL, onde as peças serão actores e participantes (que comprem esse bilhete) e onde, ao mesmo tempo que é dado o enquadramento histórico da batalha e da 3ª invasão francesa, é recriado de uma forma experiencial, dinâmica e interativa, um dos mais memoráveis jogos da história do Xadrez.

O espetáculo divide-se em 3 momentos:

**1) Preparativos da Batalha:** 1 a 2 horas antes do espetáculo

À volta do recinto, os exércitos preparam-se para tão importante e decisivo evento. De um lado as tropas anglo-lusas, do outro o exército francês. Assim os participantes podem explorar e sentir o ambiente vivido de ambos os lados e o iminente confronto. Com o exército seguia todo um séquito de não militares, de suporte ao mesmo e populações deslocadas e aí haverá momentos de comes e bebes, animações para subir o moral dos exércitos, com treinos de armas, e muitas outras animações.

**2) A Batalha do Buçaco:** cerca de 1h30

Entrada e Apresentação: **Enquadramento/Imaginário Histórico** - 10 a 20 minutos

É feito o enquadramento da batalha, as principais motivações e o estado de arte de cada um dos exércitos. Neste momento, entram em cena as principais personagens históricas (General Wellington, General Massena, o “povo” português e outras personagens marcantes que dão corpo à história e contam momentos/apontamentos caricatos, como por exemplo “a galinha de Massena”, sua amante e que pode ter tido um papel determinante, ainda que involuntário, no desfecho da batalha). Com o enquadramento feito é segue-se a entrada dos exércitos no campo de batalha (no campo

de xadrez), onde a infantaria e cavalaria, assumem posições, ao som de música militar e se preparam para o combate.

A Partida: **Partida de Xadrez Humano** - 60 minutos

Neste momento, a batalha inicia-se com as peças a moverem-se ao comando dos respetivos generais, e assistindo-se à batalha corpo a corpo, entre as mesmas. Tudo isto ao som de uma banda sonora original criada para o efeito, onde poderá ser envolvido o Maestro Rui Massena (que tem um nome comum a uma das mais relevantes personagens deste acontecimento histórico), conferindo assim Valor e qualidade a todo o evento e aumentando a notoriedade do evento em questão.

Desenlace: **Do Xeque-Mate à retirada** - 20 minutos

Com a vitória da batalha por parte do exército anglo-luso, as tropas retiram-se o exército anglo-luso, em direção a Coimbra e o exército francês, procurando a passagem a norte (Boialvo), que lhes permitirá contornar a serra do Buçaco e chegarem a Coimbra.

**3) Pós-Espetáculo:** cerca de 1h30

Depois de tão intenso duelo e de tão espetacular encenação, é hora de festejar, ainda que por breves momentos, e as tropas anglo-lusas têm um arraial com **Comida, Bebida, Danças e Música,...** para ser prepararem para os dias difíceis que ainda terão pela frente.

**Interesse e Inovação do evento Xadrez Humano na Batalha do Buçaco**

Trata-se de um evento estruturante e de grande interesse para o Território, uma vez que terá um elevado retorno e promoverá a geração de efeitos multiplicadores, em várias áreas, nomeadamente:

Histórico: Utilização e valorização do património material e imaterial da 3ª Invasão Francesa e da batalha do Buçaco;

Cultural: Valorização da herança e histórias e lendas da região, produtos endógenos e reinvenção e reconstrução da história (criação de Imaginário próprio);

Humano: Envolvimento de entidades regionais, com participação ativa no evento;

Turístico: Grande capacidade de atração de turistas a nível regional, nacional e internacional, valorizando a história e recursos endógenos da região, estruturando a oferta e aumentando a capacidade de atração do território;

Económico: Pois irá envolver várias entidades regionais na produção e realização do evento, além de gerar inúmeros efeitos multiplicadores, resultantes da capacidade de atratividade de turistas (alojamento, restauração, comércio, promoção e venda de produtos endógenos, artesanato e merchandising,...), que levarão a região e capacidade de realização para o mundo, passando a palavra e regressando a tão marcante região – a Nossa!

Todos estes fatores supramencionados, conjugados com a dimensão ambiental, permitem-nos trabalhar e abordar a estruturação da oferta turística, e do destino em si, através de uma política de **Sustentabilidade 360°**.

O Xadrez Humano na Batalha do Buçaco é, também altamente inovador e diferenciador para o Território e mesmo para o País, pois consegue criar **Inovação com Valor**, rompendo o paradigma do custo/valor, criando uma oferta alinhada com as tendências turísticas e aproveitando os elementos chave para a *clusterização* turística da região.

A inovação com valor surge da redução de custos com grupos de recriação histórica (envolvendo populações e associações locais), diminuindo a dependência do exército (no apoio material) e de instituições públicas (no financiamento das iniciativas que, por norma, são gratuitas para o público final) e acrescentando à oferta um



Figura nº 18 – Inovação com Valor  
Criação própria, adaptado da  
Estratégia Oceano Azul

evento multidisciplinar (música, teatro, dança, canto,...), a interatividade dos participantes no evento (que podem optar por ser meros espectadores ou participarem ativamente sendo uma das personagens do tabuleiro de xadrez, ou terem um papel misto, participante ativamente, no antes e depois do espetáculo e sendo assistindo ao jogo de xadrez), a criação de um recinto de espetáculo, que proporciona qualidade e conforto na oferta. Ao mesmo tempo, reforça e mantém a valorização do património material e imaterial, trazendo consciência aos participantes do nosso rico legado histórico-cultural e perpetuando a mesma na memória, com uma forte componente de experiência e imaginário. Reforça e acentua o trabalho em rede, seja ao nível das instituições públicas, mas, acima de tudo, ao nível da congregação e envolvimento dos vários agentes económicos e culturais existentes no território.

Abaixo podemos ver o quadro estratégico do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco onde se denota os fatores onde existe uma clara redução ou eliminação de recursos, mas também os aspetos onde existe um aumento ou criação de valor, contribuindo assim para uma oferta única e diferenciadora, com uma clara componente de inovação com valor.

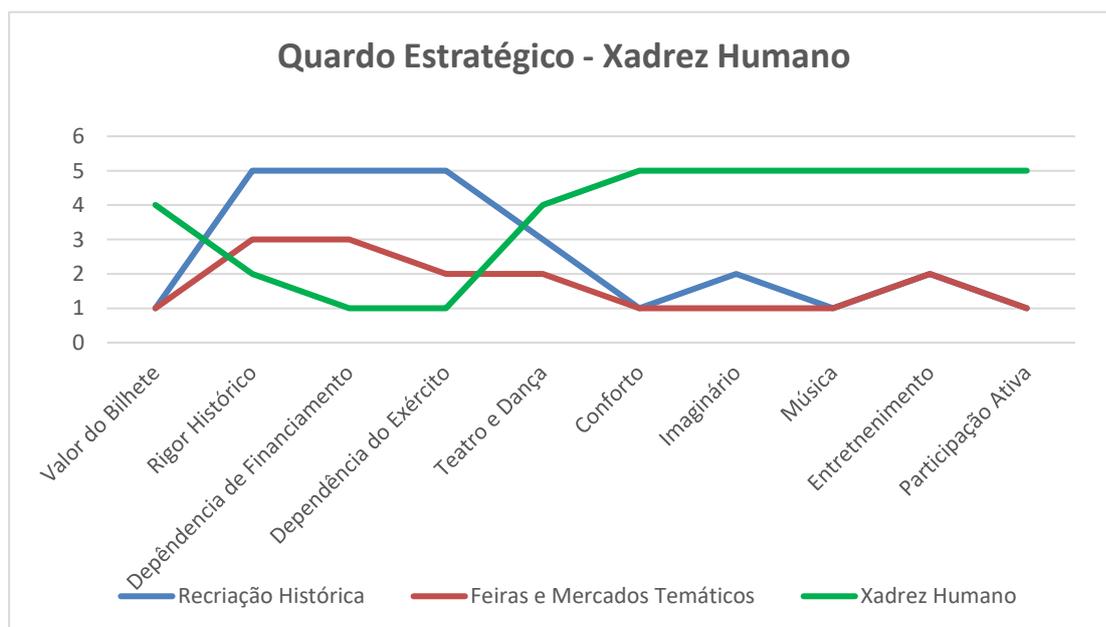


Gráfico 5: Quadro Estratégico Xadrez Humano

Um evento com estas características promove e contribui decisivamente, para a promoção e aumento atratividade do território, enquanto destino turístico, pois é original e diferenciado, da demais oferta relacionada, mas ao mesmo tempo, chama a si outras atividades turístico-económicas complementares que irão contribuir para uma maior retenção do turista no território, gerando efeitos multiplicadores positivos na economia local (aumento de estadia média, gastos médios, valorização dos produtos endógenos, apoio aos produtores locais, promoção de cadeias curtas de distribuição,... entre outros). Outro efeito positivo que irá ter é o aumento do sentimento de pertença da população e comunidades locais com a sua identidade histórico-cultural e o aumento de sentimento capacidade de realização e autoestima, pois será sempre um evento de base comunitária e envolvimento dos mesmos. Pode ainda ser uma excelente ferramenta autónoma de financiamento das associações locais (diminuindo a dependência destas, de apoios públicos).

Naturalmente, que a criação e produção de um evento desta dimensão e com uma forte componente de inovação acarreta alguns riscos e desafios que importa ultrapassar, mas tem também por base a existência de capacidade e potencial instalado no território que, aliado a oportunidades conjunturais existentes permitirão ultrapassar os desafios identificados e tornar o evento possível, como se pode verificar na análise SWOT que se encontra de seguida.

Pontos Fortes - Strengths	Pontos Fracos - Weaknesses	Análise Interna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de recursos históricos, naturais e humanos para a realização do evento;</li> <li>• Conceito único e inovador: multidisciplinar e interativo;</li> <li>• Envolvimento da comunidade local;</li> <li>• Projeto sustentável e economicamente viável;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de um espaço preparado para receber este evento;</li> <li>• Multiplicidade de agentes económicos envolvidos;</li> <li>• Inexistência de marca territorial forte, clara e definida;</li> </ul>	
Oportunidades - Opportunities	Ameaças - Threats	Análise Externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da procura turística de experiências vivenciais;</li> <li>• Oferta inovadora e única no território;</li> <li>• Crescimento do turismo em Portugal e aumento do interesse em territórios menos visitados;</li> <li>• Aumento de Turismo residencial de Ingleses na região Centro;</li> <li>• Explorar o nicho do Turismo Militar;</li> <li>• Possibilidade de Naming do Evento;</li> <li>• Enquadrável em candidatura a fundos comunitários;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza no que respeita ao Brexit;</li> <li>• Dimensão do projeto e elevado investimento inicial;</li> <li>• Recurso intensivo de Capital Humano;</li> <li>• Dificuldade de articulação entre os vários agentes a serem envolvidos;</li> <li>• Dispersão entre decisão política, financiamento público e promoção externa, por diferentes entidades públicas;</li> </ul>	

Quadro 10: Análise SWOT Xadrez Humano

### **Fatores críticos de sucesso para a realização do evento Xadrez Humano:**

Para que o Xadrez Humano na Batalha do Buçaco singre existem um conjunto de fatores críticos de sucesso que terão que ser assegurados e que passam pelo envolvimento e compromisso de várias entidades e domínios/dimensões que abaixo são elencados, começando de “cima para baixo”.

Dimensão Política: Além do alinhamento do evento com a estratégia delineada na ET2027, é fundamental existir um alinhamento com as entidades políticas regionais, nomeadamente, com a CIMRC, CCDRC e os municípios envolvidos;

Dimensão Económica: Para a viabilização e criação do evento é fundamental uma forte componente de investimento inicial, pelo que, a apresentação a uma candidatura de âmbito comunitário é de extrema importância. Assim, entidades como a CIMRC, Turismo do Centro e os municípios ganham especial relevância para a viabilização do projeto (como foi, por exemplo o caso do projeto NAPOCTEP, apresentado em julho e que é um projeto transfronteiriço, desenvolvido em conjunto com a Junta de Turismo de Castilla y León e com o Turismo do Centro, que visa desenvolver um produto turístico diferenciado e sustentável baseado na herança cultural das invasões francesas).

Dimensão Promocional: Sendo um evento ambicioso e que pretende extravasar fronteiras a dimensão promocional é também fulcral, para gerar interesse e atração de outros turistas e mercados. Aqui o Turismo do Centro e o seu órgão de promoção por excelência, a ARPT, terão um trabalho crucial de divulgação e promoção ativa do evento, nomeadamente, através de um plano de comunicação online (marketing digital), presença em feiras entre outros. Pode e deve também ser trabalhado uma ação de sensibilização junto do governo de Portugal, nomeadamente, junto do Ministério da Cultura e do Turismo de Portugal, para a importância estratégica que um evento âncora, como este pode ter, em termos de projeção internacional, para que esta promoção seja reforçada ao nível da estratégia turística do País.

Também fundamental é um bom plano de comunicação e marketing multicanal. O envolvimento de figuras públicas da região como por exemplo: Pedro Tochas, Luís de

Matos, Inês Santos,... para fazerem parte do evento como personagens centrais acrescentando valor, notoriedade e visibilidade. A promoção junto de canais específicos tais como as **agências de viagens, operadores turísticos e criação de pacotes** com a Hotelaria regional com packs de Estadia + Evento.

Dimensão Operacional: Finalmente, e estando reunidas todas as condições para a criação e realização do evento em questão há todo um trabalho de operacionalização e concretização do mesmo e que passa por diversas questões, entre as quais se destacam:

- a) Localização e criação de infraestrutura para a realização do mesmo: em que zona do território? Opta-se por uma criação de estrutura de raiz ou pelo aproveitamento de espaços existentes, como por exemplo, a Universidade de Coimbra;
- b) Envolvimento da Comunidade Local e Parceiros Estratégicos: quais os agentes culturais a envolver? De que forma? Com que contrapartidas? Neste ponto terão que ser definidas quais as associações locais a serem envolvidas e de que forma, mas também quais outras entidades são estruturantes e diferenciadoras para a construção de um bom produto turístico. O envolvimento das escolas de turismo e cursos profissionais relacionados, a participação da Orquestra Clássica do Centro, ações de capacitação das associações participantes por empresas/associações com experiência na recriação (exemplo: Vivarte);
- c) E a produção do evento em si, em todas as suas dimensões.

### **Breve estudo económico-financeiro do evento**

Dentro do princípio da sustentabilidade 360°, um dos fatores que é fundamental garantir é a sustentabilidade económica do evento para que se mantenha, se possa desenvolver, crescer e deixe efeitos multiplicadores no território. Assim, apesar de uma eventual candidatura a fundos comunitários e de um eventual apoio que se venha a verificar por parte de entidades públicas, é fundamental que o Xadrez Humano – Batalha do Buçaco seja economicamente viável e sustentável.

O evento pressupõe a realização de um espetáculo multisessões, sendo que por edição se prevê a realização de 6 sessões, dispersas em 2 fins de semana de verão, com sessões nas 6ª feiras e sábados e domingos à noite.

Prevendo vários tipos de bilhetes, em função da localização pretendida e grau de interatividade, foram criados vários tipos de valor de entrada no evento, como podemos ver no quadro seguinte.

<b><u>Tipo Lugar</u></b>	<b><u>6ª Feira Noite</u></b>	<b><u>Sábado à Noite</u></b>	<b><u>Domingo à Noite</u></b>
Topos e Curvas	20,00 €	25,00 €	15,00 €
Tribuna Lateral	25,00 €	30,00 €	20,00 €
Tribuna Central	30,00 €	35,00 €	25,00 €
Bilhete Corte	50,00 €	60,00 €	45,00 €

Quadro 11: Preçário do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

Definindo cenários para 1000, 2000 ou 4000 espectadores por sessão, temos que conseguimos ter os seguintes cenários de receitas por edição.

<u>Taxas Ocupação de 100%</u>	<u>6ª Feira Noite</u>	<u>Sábado à Noite</u>	<u>Domingo à Noite</u>
<u>Preço Médio do Espectáculo</u>	25,00 €	30,00 €	20,00 €
<u>Receita de 50 lugares corte</u>	2.500,00 €	3.000,00 €	2.250,00 €
Receita com 1000 espectadores + Corte	27.500,00 €	33.000,00 €	22.250,00 €
Receita com 2000 espectadores + Corte	52.500,00 €	63.000,00 €	42.250,00 €
Receita com 4000 espectadores + Corte	102.500,00 €	123.000,00 €	82.250,00 €

<u>Receita Total Esperada...</u>	<u>6 Espetáculos</u>
... para cenários de 1000 Espectadores	165.500,00 €
... para cenários de 2000 Espectadores	315.500,00 €
... para cenários de 4000 Espectadores	615.500,00 €

Quadro 12: Receitas do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

Além dos valores das bilheteiras poderão ainda existir um conjunto de outras **receitas relacionadas com o evento**, como as apresentadas no quadro abaixo:

<u>Outras Receitas</u>	<u>Valores Previstos</u>	<u>Observações</u>
Venda Programa TV	50.000,00 €	estimativa
Patrocinador Oficial	100.000,00 €	estimativa
Bares e Venda Ambulante	24.000,00 €	valor calculado para 2000 espectadores por sessão
Merchandising	60.000,00 €	valor calculado para 2000 espectadores por sessão
Apoios Institucionais/ Fundos de Turismo	50.000,00 €	estimativa
<b>TOTAL</b>	<b>284.000,00 €</b>	

Quadro n13: Receitas complementares do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

Ao nível de custos de produção do evento, nos quadros abaixo, elenca-se algumas estimativas iniciais. Esta projeção de custos foi realizada de forma conservadora, sendo que existem vários custos que poderão ser seguramente revistos e que existe espaço para otimização e ganhos de escala e de parcerias estratégicas, mas também existem, seguramente, outros não contemplados, que carecem de orçamentação.

## Custos Estruturais:

<b><u>Custos Estruturais</u></b>	
<b><u>Descrição</u></b>	<b><u>Custo</u></b>
Aluguer do Espaço	24.000,00 €
Construção do Campo de Xadrez	2.500,00 €
Construção de Bancadas Público	20.000,00 €
Bancadas para Cortes e Figurantes	5.000,00 €
Púlpitos dos Jogadores e Postos de Comando dos Gerais	1.000,00 €
Isolar Recinto e Criar entradas	10.000,00 €
Wc's portáteis (contentores alugueres)	30.000,00 €
Estruturas para Bares e Bilheteiras	30.000,00 €
Estruturas para Camarins	30.000,00 €
Estrutura e espaço para Cavalos	5.000,00 €
<b>Total de Custos Estruturais</b>	<b>157.500,00 €</b>

Quadro 14: Custos estruturais do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

## Custos com Recursos Humanos:

<b><u>Custos com Recursos Humanos</u></b>	
<b><u>Descrição</u></b>	<b><u>Custo</u></b>
Atores Convidados (Generais, Animadores e Apresentador)	12.000€
Animadores Especializados	24.000€
Segurança	6.000€
Apoio ao Espectador	6.000€
Orquestra (10 pessoas)	2.400€
Músicos Militares	3.600€
Bailarinos (10 pessoas)	1.800€
Maestro, Encenador, Coreografo	4.500€
Equipas Produção, Maquilhagem e Roupa	6.600€
Outros não previstos	2.400€
<b>Total de Custos Recursos Humanos</b>	<b>68.800€</b>

Quadro 15: Custos RH do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

Custos com a Produção do Evento:

<b><u>Custos com Produção do Evento</u></b>	
<b><u>Descrição</u></b>	<b><u>Custo</u></b>
Aluguer ou produção do Guarda Roupa	10.000€
Aluguer de 4 Cavalos	6.000€
Construção de Torres de Madeira	1.000€
Estrutura de Som e Luz	10.000€
Jogos de Som e Luz	12.000€
Produção ou Aluguer de Armas e Acessórios	5.000€
<b>Total de Custos Produção do Evento</b>	<b>44.000€</b>

Quadro 16: Custos de Produção do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

Custos com Marketing:

<b><u>Custos com Produção do Evento</u></b>	
<b><u>Descrição</u></b>	<b><u>Custo</u></b>
Produção de Bilhetes	48.000€
Produção de Cartazes	15.000€
Publicidade e Media	20.000€
Stand de Vendas	10.000€
<b>Total de Custos Produção do Evento</b>	<b>93.000€</b>

Quadro 17: Custos Marketing do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

Custos Correntes:

<b><u>Custos Correntes</u></b>	
<b><u>Descrição</u></b>	<b><u>Custo</u></b>
Alugueres de Viaturas	5.000€
Gasóleos, Comunicações,...	5.000€
Luz contratada e gerador	5.000€
Alojamento dos Convidados	5.000€
Licenças e Alvarás	1.000€
Outros custos de Estrutura	5.000€
<b>Total de Custos Produção do Evento</b>	<b>26.000€</b>

Quadro 18: Custos correntes do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

## Resumo dos Custos:

<b><u>Resumo dos Custos</u></b>	
<b><u>Descrição</u></b>	<b><u>Custo</u></b>
Custos Estruturais	157.500€
Custos de Recursos Humanos	68.800€
Custos Produção Espetáculo	44.000€
Custos de Marketing	93.000€
Custos Correntes	26.000€
<b>Total de Custos do Evento</b>	<b>389.300€</b>

Tabela 20: Resumo de Custos do evento Xadrez Humano – Batalha do Buçaco

Tendo por base a estrutura de receitas e de custos anteriormente apresentados, através de uma análise simples e empírica, consegue-se verificar que as receitas de bilheteira, mesmo no cenário mais conservador de 1000 espectadores por dia, juntamente com as outras receitas relacionadas, superam a estrutura prevista total de custos, gerando uma libertação de meios sempre acima dos 10%, podendo atingir rendibilidades e retorno do investimento direto com valores bem mais interessantes.

Além disso, será também um excelente veículo para ativação de marcas, reforço do marketing relacional com o público-alvo, entre outros benefícios fazendo com que o valor do evento aumente consideravelmente.

Reforça-se que este breve estudo de análise económico-financeira é uma mera estimativa, carecendo de uma análise rigorosa para a produção do mesmo, mas que nos permite analisar a estrutura base de um orçamento geral da produção do evento em causa, para que se consiga estimar a viabilidade económica do mesmo.



## **CAPÍTULO VII - CONCLUSÕES**



## Conclusões

Tendo esta dissertação o objetivo de estudar a Batalha do Buçaco (e a 3ª Invasão Francesa), enquanto produto turístico estruturante da região Centro e, a partir deste legado, criar uma oferta integrada e construir um destino turístico sustentável. Iniciou-se o processo de estudo, pela aferição da existência de um património histórico-cultural (material e imaterial) que, complementado, com a restante oferta turística regional poderá ser estruturado, articulado e capitalizado como fator de atração turística.

Assim, o estudo, iniciou-se pela verificação da existência de condições para a estruturação de um destino turístico, tendo por base a pertinência da oferta em função do mercado e também da própria coerência do território em questão. Depois, seguiu-se uma validação das condições base da oferta, nomeadamente, a existência de recursos turísticos primários, secundários e complementares que trabalhados de forma articulada, possam ser apresentados como fator efetivo de atração turística.

Validadas as condições essenciais para trabalhar o destino turístico, tendo por base a herança da batalha do Buçaco e da 3ª Invasão Francesa, fez-se a análise de como o destino poderá ser trabalhado sob o ponto de vista do desenvolvimento de um cluster turístico, onde foi aplicado, o modelo de Dahl (2001) e o modelo do Produto-Espaço (Costa 2011). Assim, concluiu-se que o cluster turístico a desenvolver apresenta concentração geográfica (apesar de estarmos a falar de territórios de três distritos diferentes), um denominador comum que é a herança histórica da batalha do Buçaco, um conjunto de atores de várias áreas e tipologias que se complementam, um processo dinâmico e inter-relacional entre os agentes do território (embora este com espaço para melhorias, segundo se constatou no estudo realizado), a existência de *know how* e massa crítica (onde os centros de conhecimento e o exército português poderão ser claras mais-valias para os restantes *players* que atuam no território), a existência de um planeamento e estratégia (embora também neste ponto resida o desafio da coordenação entre os vários agentes institucionais. A estratégia carece de um plano claro e definido e a criação de Inovação com Valor (a proposta de valor da presente dissertação é uma sugestão de caminho. Foi também aplicado, ao estudo de caso, a validação da existência de **Atrações**, **Acessibilidades**, **Amenities**, **Available Packages**,

Atividades e *Ancillary Services* (modelo dos 6 A's, Costa, 2011), para a estruturação de um cluster turístico.

De seguida, procedeu-se à análise de qual o modelo de governança mais adequado, para uma gestão eficiente do cluster turístico em estruturação. Aqui o estudo foi inconclusivo, dada a elevada atonicidade de atores, a dispersão do poder político, económico e promocional por diferentes entidades e ainda, o estado embrionário de desenvolvimento em que o próprio cluster turístico ainda se encontra.

Terminou-se o estudo empírico com a determinação de quais os fatores críticos de sucesso fundamentais para conseguirmos desenvolver um destino turístico assente na batalha do Buçaco, sendo que se concluiu que é fundamental conseguir-se a construção de um “Destino-Orquestra”, onde todos os agentes envolvidos estejam alinhados em termos estratégicos, trabalhem sob a mesma marca-chapéu, de forma coordenada e interligada. No entanto, para que tal seja uma realidade, existem ainda vários desafios identificados e aos quais importa dar resposta, sendo que emergem questões de ordem estratégica e de financiamento, por um lado, e de governância e executivas ou operacionais, por outro.

Desta forma, tendo por base todos os resultados e conclusões aí aferidos, fez-se a apresentação de uma proposta de valor, tendo em conta o(s) público(s)-alvo identificados, assim como as condições da oferta existentes, culminando com a apresentação de uma proposta de Inovação com Valor.

No desenvolvimento de um destino turístico tendo por base uma proposta de **Inovação com Valor** esta deve, sempre, incorporar uma postura de **Sustentabilidade 360º**, onde se desenvolvam as dimensões não só ambientais, mas também culturais, sociais e económicas, por forma a desenvolver harmoniosamente o território de forma sustentável, valorizando os produtos locais, as tradições e memórias coletivas, as pessoas e promovendo o desenvolvimento económico deixando efeitos multiplicadores no território. Outra das dimensões que deve estar patente numa proposta de desenvolvimento, tendo por base a Inovação com Valor é a **dimensão emocional e experiencial**, onde se encaixa o conceito do **Storytravelling**, onde mais do que mostrar, vamos experienciar e viver um território, os seus heróis e a história,

contribuindo para uma experiência memorável que marcará de forma indelével os seus visitantes. Finalmente para que haja essa componente de inovação com valor a oferta tem que realmente ser diferenciadora, com uma quebra de relação entre custo e valor, criando necessidades nos turistas e no público-alvo, superando as expectativas e criando novos mercados.

O estudo de caso apresentado, Xadrez Humano na batalha do Buçaco, apresenta-se como um **Evento Ancora**, para o destino turístico, tendo por base a inovação com valor e os princípios da sustentabilidade 360° e com uma forte componente de *storytelling* e construção de imaginários próprios e com uma forte veia emocional, nunca descurando a viabilidade económica do mesmo, a necessidade de articulação e inter-relação dos vários agentes e o envolvimento das comunidades locais e promoção dos produtos, cultura e tradições locais.

Em conclusão, pode-se afirmar que o Turismo Militar e a sua herança histórico-cultural apresenta todas as condições para se afirmar como o elemento aglutinador de um território que herdou esse legado e para, a partir deste, se estruturar e desenvolver enquanto destino turístico de referência, com a construção de um *cluster* turístico, envolvendo todos os seus recursos, agentes e uma estratégia comum, para o seu desenvolvimento, tendo por base os princípios da inovação, sustentabilidade e emoção.

## Bibliografia

- ADICES. (1995). *Aguieira – Dão e Caramulo, Literatura Oral da Nossa Região, Lendas – Volume I*. Santa Comba Dão: ADICES.
- Albuquerque, L. (2016). A Invasão de Massena. *Conferência "A Invasão de Massena"*. Mortágua, Viseu, Portugal.
- Alves, D., Barbosa, H., & Pinto, J. R. (2016). O Potencial do Turismo Militar para a Cidade do Porto: *Percursos & Ideias, Cadernos de Turismo*, 22-34.
- Araújo, L., & Fazenda, N. e. (2016). *Estratégia para o Turismo 2027*. Turismo de Portugal, IP.
- Baptista, M. (2003). *Turismo – Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial o Verbo.
- Baregheh, A. R. (2009). *Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision*.
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2015). *Conceptualizing Smart Tourism Destinations Dimensions. Springer International Publishing Switzerland*.
- Brandão, A. F. (2014). *Inovação em Turismo: O papel dos Sistemas Regionais de Inovação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Bruntland. (1987). *Relatório Bruntland*.
- Butler, R. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. The Canadian Geographer*.
- Caillaux de Almeida, T. (2010). *Memória das Invasões Francesas*. Lisboa: Esquilo.
- Cardoso, R. (2012). *Invasões Francesas - 200 Anos*. Lisboa: ICNM.
- Carvalho, P. (2009). Planeamento, Turismo e Património em Territórios de Baixa Densidade. *Bilblos*, 483-504.
- Coelho, J. P., Costa, F. L., Figueira, L. M., & Costa, C. (2015). *Carta Nacional do Turismo Militar, Do Conceito à Operação - Proposta de Intervenção*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.
- Costa, C. (17 de Junho de 2011). Roteiro Turístico - Desenhar Produtos Sustentáveis. *Sessão de Debate: Roteiro do Tejo*.
- Costa, C., Emese, P., & Buhalis, D. (2013). *Trends in European Tourism Planning and Organisation*. Bristol: Channel View Publications.

- Cunha, L. (2007). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editorial O Verbo.
- Cunha, L. (2008). Avaliação do Potencial Turístico. *Cogitur - Journal of Tourism Studies*, 21-39.
- Duque, J. M. (2010). *A Batalha do Buçaco, 15 dias da História de Portugal*. Viseu: Quartzo Editora.
- Esdaile, C. (2011). *As Guerras de Napoleão*. Esfera dos Livros.
- Faulkner, B. &. (2005). *Rejuvenating a maturing tourist destination: the case of the Gold Coast, Australia*.
- Furtado, A. V. (2011). *Turismo Militar no Concelho de Peniche*. Estoril: ESHTe.
- Future Foundation. (2015). *Travel Report: Future Travellers Tribes - 2030*. Future Foundation.
- Governo de Portugal. (2012). *PENT- Plano Estratégico Nacional do Turismo*.
- Inskip. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. Nova York: Van Nstrand Reinhold.
- Lendarium. (2018). Obtido em Agosto de 2018, de Lendarium: <http://www.lendarium.org/>
- Maborgne, W. C. (2005). *A Estratégia do Oceano Azul*. Harvard: Harvard Business School Press / Actual Editora.
- Machado, C. A., & Castillo, J. R. (2013). Elementos Críticos para a Avaliação do Potencial das Regiões para a formação de Clusters Turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, pp. 450-472.
- Marbot, B. d. (2006). *Memórias sobre a 3ª Invasão Francesa*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Maruedr. (2016). *E-Travel Benchmark - April 2016*. Southampton.
- Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. (2006). *PNOT - Plano Nacional da Política de Ordenamento do Território*.
- Pardal, L., & Correia, E. (1996). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Phillimore, J., & Goodson, L. (2004). *Qualitative Research in Tourism*. Routledge Taylor and Frances Group.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robertson, R. (1997). *Globalization and Indigenous Culture*.
- Sharpley, R. S. (2009). *The darker side of travel – the theory and practice*. Reino Unido: Channel View Publications.
- Silva, J. A. (2004). *Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: Uma análise urbana regional, baseada em clusters*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Sousa, J. P. (2016). *Andaram por aqui os Franceses*. Viseu: Quartzo.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. Em *Tourism Management* (pp. 35-43).
- Turismo de Portugal. (2016). *Turismo 2020 - Cinco Principios para um ambição*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2018). *Travel BI - França 2017*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (Março de 2018). *Travel BI - Reino Unido 2017 (Caracterização do Mercado Emissor)*. Obtido em 07 de 2018, de <http://travelbi.turismodeportugal.pt/>.
- Turismo de Portugal. (2018). *Turismo em Portugal - 2017*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2019). *Travel BI - Turismo em Números 2018*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2019). *Turismo em Portugal 2018*. Lisboa: Turismo de Portugal, Direção de Gestão do Conhecimento.
- UNEP; UNWTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. UNWTO.
- UNWTO. (2019). *World Tourism Barometer*. UNWTO.
- UNWTO, U. N. (2017). *Anual Report 2017*. UNWTO.
- Valls, J. (2004). *Gestion de Destinos Turisticos Sostenibles*. Barcelona: Gestion 2000.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism*. Essex: Pearson Education.

Vera, J., Palomeque, F., & Marchena, M. (1997). *Análisis Territorial del Turismo*. Barcelona: Editorial Ariel SA.

Vieira, J. (2007). *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo - Uma perspectiva estratégicas*. Lisboa: Editorial Verbo.

Vovelle, M. (2007). *A Revolução Francesa 1789-1799*. Lisboa: Edições 70.



## **ANEXOS**

## **Critérios e guião base das entrevistas aplicadas**

### Critérios Gerais a ter em conta

- Embora seja feita uma análise de conteúdo à entrevista será tido em conta aspetos como o estado de espírito do entrevistado, contradições no discurso, emoções manifestadas, linguagem não verbal e outros detalhes relevantes;
- Será feita uma apresentação do projeto a anteceder a entrevista e solicitada autorização para a gravação da mesma;
- Criar-se-á um ambiente descontraído e propício para a realização de uma boa entrevista e será mantido sempre o profissionalismo na condução da entrevista, tendo o cuidado de não manifestar opiniões, nem conduzir o entrevistado para respostas. Serão esclarecidas, sempre que necessário, quaisquer dúvidas que possam surgir;
- Ao terminar a entrevista será feito um apanhado das ideias principais e o agradecimento ao entrevistado pelo tempo e informação disponibilizados.

### Guião base de entrevista

Nota importante: apesar de nas linhas abaixo estar o guião base que foi utilizado e aplicado no decorrer das várias entrevistas, houve necessidade de adaptar e ajustar as questões em função do entrevistado e entidade que representava, dada a diversa natureza das pessoas/entidades entrevistadas. Assim, sempre que necessário foram feitos ajustes, adaptadas ou suprimidas questões.

Pontos Prévios:

Recolha de dados biográficos do entrevistado tais como: nome, idade, função

I Grupo de Questões: Avaliação e percepção do potencial turístico do território

1 – Considera que o território tem vocação ou potencial turístico?

2- Quais os principais recursos turísticos do território?

3- Considera a oferta turística existente estruturada? Porquê?

4 – Quais as imagens-chave do território enquanto pólo de atração turística?

II Grupo de Questões: Relação entre Planeamento e Dimensão Turística do território

5 – Existe coordenação entre o planeamento e ordenamento do território e a vocação turística do mesmo? De que forma esta se processa?

6 – Na sua opinião, o planeamento condiciona ou contribui para o desenvolvimento turístico do território?

III Grupo de Questões: Trabalho em Rede e coordenação intermunicipal

7 – Existem estratégias de coordenação intermunicipais ao nível do turismo? Quais e como se articulam?

8 – Quais os fatores-chave para o desenvolvimento de um destino turístico integrado, envolvendo territórios de vários municípios?

IV Grupo de Questões: Análise do Potencial Turístico da 3ª Invasão Francesa enquanto fator estruturante de um Destino Turístico Integrado

9 - Qual o potencial que vislumbra no legado histórico-cultural deixado pela 3ª Invasão Francesa, no território, para o desenvolvimento de um destino turístico no território, assente nessa temática?

10 – Quais os recursos turísticos existentes no território relacionados com a 3ª Invasão Francesa?

11 – Existe alguma estratégia de potenciação desses recursos? Qual/Quais?

12 – O que falta para desenvolver o legado histórico-cultural da 3ª invasão francesa como produto turístico da região?

13 – Como analisa o trabalho em rede intermunicipal dos territórios que partilham este legado da 3ª Invasão Francesa?

V Grupo de Questões: Construção de um cluster turístico com base na 3ª Invasão Francesa

14 – Considera interessante estruturar e desenvolver um destino turístico integrado (intermunicipal), assente, na 3ª Invasão Francesa para promoção e divulgação turística da região?

15 – Quais os fatores críticos de sucesso para que este destino tenha sucesso?

16 – Qual o modelo de governância que considera mais ajustado à gestão estratégica de um projeto desta natureza?

17 – Que modelo de financiamento será possível/viável para a sustentação do mesmo?

18 – Como envolver a oferta e iniciativa privada na dinamização desta oferta?

19 – Quais as estratégias de comunicação e marketing que considera prioritárias?

20 – Existe algo relacionado com a temática que gostasse de acrescentar?

## **Documento enviado pelo município da Mealhada**

Ao se ter escusado a dar a entrevista, o município da Mealhada enviou o documento que abaixo é transcrito, onde constam informações relacionadas com a temática em estudo.

### Produto Turístico: Invasões Francesas na Região de Coimbra

#### Documento-referencial para estruturação do produto

##### I. Diagnóstico

###### a) Oferta

###### i) Eventos e experiências complementares

- Recriação histórica da Batalha do Buçaco – nos anos de 2010 e 2015, aquando das comemorações dos 200 e dos 205 anos da Batalha do Buçaco, o Município de Mealhada organizou a realização de uma recriação histórica, por forma a recordar a história, com o máximo rigor possível. Estas recriações contaram com a presença de cerca de 150 recriadores de várias associações napoleónicas da Europa, o que permitiu fazer um verdadeiro recuo na história e dar a conhecer ao público o segundo maior ataque das forças napoleónicas. Estas recriações tiveram como público várias centenas de pessoas;
- Passeio noturno encenado sobre “As vésperas da Batalha” - estes passeios passam pelo território dos três concelhos onde decorreu a Batalha do Buçaco, Mealhada, Penacova e Mortágua. Ao longo do percurso percorrido, é possível ver alguns quadros cénicos que retratam os episódios da passagem da batalha naqueles locais;
- Organização de Exposições sobre a Batalha do Buçaco – inseridas no programa anual das comemorações da Batalha do Buçaco, são organizadas diversas exposições alusivas ao tema. Exemplo dessas exposições, foram as organizadas no ano de 2015 com os temas “Recriação da Batalha do Buçaco em diorama à escala 1:72” e “Os fardamentos do período da Guerra Peninsular”, que apresentaram, respetivamente, cerca de 2.000 figuras pintadas por modelistas, que representam os combatentes da batalha, e fotografias das aguarelas do General Ribeiro Arthur sobre o fardamento da época.
- Concertos pela Orquestra Ligeira do Exército e Banda Militar do Porto – nos últimos anos a Câmara Municipal de Mealhada tem organizado concertos que proporcionaram um espetáculo memorável às centenas de espectadores presentes.

###### ii) Mediação e interpretação/experiência do território

ii) Espaços museológicos/interpretativos

Museu Militar do Buçaco – Fundado em 27 de setembro de 1910, por altura do primeiro centenário da Batalha do Buçaco, situa-se junto à Capela de Nossa Senhora da Vitória e Almas, local que durante o período da Batalha, foi aproveitado pelos frades carmelitas descalços para acolher um hospital de sangue para assistência aos feridos da batalha. O acervo deste museu é composto por peças de armamento, equipamentos, fardamento, entre outras, relacionadas com a Guerra Peninsular, em geral, e com a Batalha do Buçaco, em particular.

iii) Estruturação de produto turístico. Processo e agentes envolvidos

O produto turístico que se pretende criar, a “Rota das Invasões Francesas na Região de Coimbra”, tem um potencial enorme para ser explorado, dado o aumento de procura para este tipo de oferta. Este novo produto está a ser pensado de uma forma integrada, envolvendo todos os municípios onde, de uma forma mais ou menos intensa, existem referências às Invasões Francesas, criando assim um produto mais estruturado. Pretende-se ainda o envolvimento de diferentes agentes económicos existentes no território, por forma a identificar oportunidades de melhoria dos seus produtos e serviços.

Assim, ao invés de simples ações individuais, pretende-se a criação de um produto alicerçado numa rede de partilha de experiências, de conhecimentos e de capacidades, para reforço e projeção deste território.

iv) Comunicação e promoção. Canais e ferramentas utilizadas

A comunicação e promoção deste projeto será efetuada através dos meios de comunicação mais tradicionais, em conjugação com ferramentas digitais que apresentam uma melhor e mais célere capacidade de divulgação e avaliação de resultados.

b) qualidade da experiência percebida pelo visitante na visita ao território

c) Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Património histórico, cultural, natural e paisagístico;</li> <li>• Forte componente de turismo religioso, de bem-estar e de saúde;</li> <li>• Localização geográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidade de fixação de visitantes na região;</li> <li>• Dificuldades de coordenação entre os vários agentes que operam no mercado turístico.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura, no mercado turístico, de destinos que ofereçam experiências diversificadas;</li> <li>• Generalização do uso das redes sociais e meios digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotores turísticos direcionados para outro tipo de oferta turística;</li> </ul>

II. Invasões Francesas na Região de Coimbra – Proposta e Posicionamento:

a) Visão

Promover o território, potenciando o mercado do turismo militar, por forma a aumentar a procura turística e a consolidar o turismo como a atividade central para o desenvolvimento da região e do país.

b) Objetivos

O objetivo do presente projeto é contribuir para a promoção e divulgação do Buçaco e do território envolvente, no contexto das invasões francesas, através da criação e desenvolvimento de produtos turísticos inovadores, centrados no conceito da Batalha do Buçaco e das Invasões Francesas.

c) Plano/proposta de atuação

- Criação de um grupo de recriadores, em conjunto com as associações locais, que permita a preparação e dinamização das atividades e eventos de animação da rota das invasões francesas. Para a criação deste grupo será necessário adquirir fardamentos e equipamentos para os recriadores;
- Implementação de percursos temáticos – esta oferta turística permitirá captar turistas que desejam conhecer o território de uma forma mais profunda, quer seja através de passeios autónomos ou de uma forma mais organizada. Os percursos a criar poderão ser diurnos ou noturnos;
- Criação de uma agenda anual;
- Instalação de pórticos, que identifiquem o território e recebam os visitantes da rota das Invasões Francesas;
- Trabalhar o produto junto dos operadores turísticos.

- d) Caráter inovador do projeto, designadamente no que se refere à estruturação de ofertas/experiências diferenciadoras fortemente assentes nos recursos e produtos do território e de forte interação com a procura;

O caráter inovador deste projeto prende-se com o facto de, pela primeira vez, se estar a estruturar um produto turístico na região, que tem por base um acontecimento histórico que são as Invasões Francesas e a Batalha do Buçaco. Acresce ainda o facto de se estar a pensar este novo produto turístico de uma forma integrada, envolvendo todos os municípios onde, de uma forma mais ou menos intensa, existem referências às Invasões Francesas, criando assim um produto mais estruturado.

- e) Contributo do projeto para o indicador de resultado estabelecido para o PO “Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros”;

Para além de permitir um aumento do número de visitantes ao território, este projeto terá potencial para aumentar o tempo de estada e, consequentemente, o aumento do número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros.

- f) Impacto esperado do projeto na dinamização da procura de bens naturais/culturais e na captação de fluxos.

Pretende-se que este projeto tenha um impacto positivo no aumento do número de visitantes e no aumento do seu período médio de estadia no território. Consequentemente, este projeto permitirá um aumento das receitas turísticas da região centro.

## **Notas retiradas durante a entrevista realizada ao Eng.º Gravato, da Fundação Mata do Buçaco**

O Eng.º António Gravato aceitou dar a entrevista, mas não permitiu a gravação da mesma, pelo que abaixo ficam as notas tiradas, durante a entrevista realizada.

- **Grande Rota do Buçaco** (Candidatura CIM Coimbra Corredores ecológicos);
- Projeto Intermunicipal
- DL a homologar o terreno da batalha do Buçaco (5 freguesias: 3 Penacova, 1
- Provere (By Nature)... com processo a decorrer;
- Estruturação Invasões Francesas ( CIM RC);
- **Interreg Napotec** (liderado por um grupo espanhol... com a CIM – abordar Jorge Brito) Portugal / Espanha / França
- Intermunicipalidade tem vindo a desenvolver-se... Entidade coordenadora dos Municípios
- Charneira e agregador entre os municípios... FMB com contributo: Marca Buçaco / Interligação /
- FMB: Visitas Noturnas / Comemorações da FMB / Caminhos da B. do Buçaco /  
“Há ainda muito por fazer... O produto já é procurado, embora pouco estruturado...”
  - ... Chineses (interessados);
  - ... Portugueses, Espanhóis, Franceses, Ingleses, Brasileiros
- CIM cabe a coordenação da iniciativa privada...

Governância:

Municípios / FMB / CIM /

Exército – com espaço para melhoria e melhorar coordenação.