

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO: UM CASO APLICADO AO TURISMO RURAL

STRATEGIC PLANNING: A CASE APPLIED TO RURAL TOURISM

Luísa Carvalho Margarida Cagica Carvalho

Phd in management

Professor, Universidade Aberta, Lisbon, Portugal, and
Researcher, Center for Advanced Studies in Management and Economics

(CEFAGE) Universidade de Évora, Portugal

luisam.carvalho@uab.pt

Maria Teresa Gomes Valente da Costa

Phd in management

Professor, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal

teresa.costa@esce.ips.pt

Resumo

O setor turístico é um setor com características peculiares e com impactos transversais sobre diversos setores. Esta transversalidade promove um conjunto de relações setoriais com diferentes impactos ao nível regional que exigem uma convergência de esforços dos diversos atores envolvidos na atividade turística. A crescente competitividade deste setor, assim como, a consciencialização por parte dos diversos intervenientes de que a atividade turística se deve assumir como um instrumento de desenvolvimento sustentável implica que a mesma deva ser devidamente pensada e planeada.

Este artigo pretende apresentar um conjunto de considerações teóricas sobre planeamento estratégico em turismo, assim como, analisar um caso de planeamento estratégico aplicado ao turismo rural no concelho do Montijo - Portugal. O caso proposto tem como objetivos específicos: o levantamento e análise dos recursos endógenos e potenciais, a identificação dos produtos turísticos e a articulação entre recursos turísticos, produtos turísticos e vertentes estratégicas.

Finalmente pretende-se que os resultados deste estudo forneçam pistas úteis para outros estudos no âmbito do planeamento estratégico aplicado ao turismo rural.

PALAVRAS-CHAVE: Planeamento estratégico, turismo rural, estudo de caso

Abstract

The tourism industry is an industry with unique characteristics and impacts transverse on various sectors. This promotes a set of cross-cutting relationships with different sectoral impacts at the regional level that require a convergence of efforts of various actors involved in tourism. The growing competitiveness of this sector and the awareness among various stakeholders that tourism should represent an instrument of sustainable development implies an appropriate planning.

This paper presents a set of theoretical considerations about strategic planning in rural tourism and analyzes a case of strategic planning in tourism in Montijo-Portugal. The specific objectives of this case are: collect and analyse the endogenous and potential resources, identify the touristic products and linked with touristic resources and strategic vectors.

Finally it is intended that the results of this study provide useful clues for further studies in the context of strategic planning in rural tourism.

Key-words: Strategic planning, rural tourism, case study

1. Planeamento estratégico em turismo

O planeamento estratégico em turismo é crucial enquanto instrumento de desenvolvimento das regiões, uma vez que pode auxiliar no ordenamento e qualificação do território, orientar o investimento público e privado, reforçar a qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento dos produtos e destinos no mercado externo. Assim, o planeamento estratégico depende das características quer intrínsecas, quer extrínsecas de cada território e tal como refere Kotler *et al* (1994) o potencial de um determinado território não depende apenas da sua localização geográfica e dos seus recursos, mas também da proatividade, vontade e valores dos agentes económicos e sociais de cada região.

O planeamento regional insere um conjunto de aspetos que o distinguem do planeamento nacional. O planeamento em turismo quando aplicado a uma região em concreto recebe contributos de diversas disciplinas, como o urbanismo e ordenamento do território, o ambiente, entre outros. Um conjunto de autores, onde se destaca Getz (1986) tentou sistematizar as abordagens de planeamento em turismo, dividindo-as em estratégias dos seguintes tipos:

- Fomento ou promoção (utilizadas sobretudo no turismo de massa);
- Económica orientada para a indústria (centra a sua atenção em fatores económicos e promoção do lucro que pode ocorrer mesmo em detrimento de outras situações como problemas sociais e ecológicos);
- Orientada para o bem estar da comunidade (envolve a comunidade no processos de planeamento).

Complementarmente a abordagem proposta por Williams (2009), considera que o planeamento em turismo encerra um conjunto de objetivos, nomeadamente:

- Possibilita a existência de um mecanismo que ajuda a dispor de forma estruturada os equipamentos turísticos e infra-estruturas em áreas geográficas;

- Facilita a coordenação do turismo, o qual tem uma natureza fragmentada e engloba diversas atividades complementares tais como, transporte, alojamento, marketing e recursos humanos;
- Permite a intervenção na conservação dos recursos e a maximização dos benefícios para a comunidade local;
- Constituiu-se como um mecanismo para a distribuição e redistribuição dos investimentos relacionados com o turismo e os benefícios económicos associados;
- Possibilita que a indústria adquira um significado político, pois a integração do turismo em sistemas de planeamento sujeita-o a influências e controle político, dando-lhe estatuto e legitimidade.

De acordo com Burns e Holden (1995), planeamento estratégico no setor deve reconhecer as ligações simbióticas entre o turismo e a comunidade de modo a garantir a integração de um conjunto de variáveis como aspectos, físicos, legais, promocionais, financeiros, económicos e ambientais entre outros. Para estes autores o processo de planeamento estratégico em turismo deve considerar as seguintes fases: (1) estabelecimento de objetivos, (2) levantamento dos recursos físicos, naturais, culturais e de fatores relacionados com o mercado, sociais, ambientais, governamentais, entre outros; (3) conclusões relativas ao levantamento efetuado; (4) conceção e desenvolvimento de programas, e (5) recomendações relativas ao desenvolvimento de programas, política, organização e passos prioritários de acção. Também Baptista (2003) considera importante, para um planeamento estratégico adequado, a articulação entre vários *stakeholders*, nomeadamente entre a administração pública (central e local) e os agentes responsáveis pela oferta primária ou original e pelas infraestruturas. Já Melo (2005) reconhece que as inter-relações do setor do turismo com outros setores da economia, apesar de constituírem uma importante força de alavanca da economia, podem também acentuar a vulnerabilidade da atividade turística, uma vez que expõem esta atividade às permanentes alterações de um conjunto de variáveis com fortes impactos no setor, não somente diretamente, mas também indiretamente.

Outros autores reforçam a importância do planeamento estratégico em turismo, uma vez que este setor se encontra num mercado muito competitivo onde a oferta sofre sucessivos aumentos e a procura se torna cada vez mais exigente em termos de padrões de qualidade (Richie, 2004; Jonker et al, 2004). Reconhecem pois a elevada necessidade de se desenvolver processos de desenvolvimento sustentável da atividade turística que possam garantir a criação de riqueza, e a preservação, requalificação e promoção do património histórico, cultural, arquitectónico e natural. Nos últimos anos um conjunto de reformas institucionais e legislativas levadas a cabo pelo governo português, assim como, um conjunto de investimentos privados contribuíram para a dinamização do setor do turismo. Em resultado destes desenvolvimentos, o setor ganhou uma posição de liderança nas exportações, sustentabilidade, inovação e criação de emprego (PENT, 2006, 2010).

Contudo, será importante sublinhar que nem sempre o planeamento em turismo origina os resultados esperados e não constitui uma solução para todos os

problemas, permite, no entanto, pode potencialmente minimizar impactos negativos e maximizar retornos económicos nos destinos, estimular repostas ou resultados mais objetivos sobretudo no longo prazo (Hall e Page, 2004).

Face aos impactos que a atividade turismo pode induzir no território e no tecido social e económico de uma região é importante que o planeamento turístico assuma a dimensão da sustentabilidade.

1.1. Planeamento estratégico em espaços rurais: Algumas considerações

O turismo é assumido como um dos principais vetores de desenvolvimento, particularmente nas áreas rurais, em que a par da atividade agrícola constitui um setor de extrema importância para a criação de emprego e de riqueza. No espaço rural o turismo é entendido como um caminho para a regeneração rural e para a diversificação da economia rural (Hegarty e Prezezborska, 2005; Hjalager, 1996).

O planeamento em turismo aplicado a áreas rurais, pretende implementar um conjunto de estratégias para atrair os turistas aos espaços rurais que devem atender à proteção de ambientes ecológica e ambientalmente frágeis (McAreevey e McDonagh, 2010). Nesta perspetiva o planeamento aplicado a estas regiões deverá sempre considerar preocupações de sustentabilidade. Consequentemente, o setor do turismo deve responder a um conjunto de pressões a que está sujeito diretamente, tais como, as causadas pelo aumento do número de visitantes e de turistas e indiretamente, os impactos negativos sobre o ambiente e sobre as comunidades de destino (Gossling, et al, 2008).

No que concerne às comunidades de destino, o planeamento e execução de ações estratégicas em espaço rural passa por um forte envolvimento da comunidade local em todo o processo. Neste sentido uma falha no envolvimento da comunidade no processo de decisão e a ausência de uma visão integrada ao nível do planeamento regional pode vir a constituir uma barreira relativamente à sustentabilidade (Ioannides, 1995). Assim sendo, no domínio do planeamento estratégico em espaço rural a opção metodológica afigura-se como fundamental, sendo crucial a aplicação de uma metodologia participada e com recurso a diversas formas de recolha de informação de auscultação dos *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente na atividade turística.

2. Estudo empírico

2.1. Metodologia

Este artigo aplicou uma metodologia de estudo de campo que de acordo com Marconi e Lakatos (1996) se realiza após os estudos bibliográficos, para que o investigador tenha melhor conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da investigação, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados e a metodologia aplicada.

Sendo esta uma análise exploratória pretende conhecer melhor os fenómenos em estudo através de novas explicações e tentando averiguar as características dos acontecimentos ou situações. Neste âmbito, esta investigação recorreu a entrevistas diretas junto dos diversos intervenientes e *stakeholders* do setor do turismo,

dinamizou um *focus* grupo e ainda recolheu informação através de questionários realizados a uma amostra aleatória de conveniência, para além, da recolha de informação secundária em jornais, revistas, livros e outras fontes relevantes. A recolha de informação decorreu, numa primeira fase entre 2010 e 2011 de acordo com um cronograma de atividades bem definidas que pretendia a aplicação de uma metodologia ativa na recolha de dados para o plano. Em 2013, foi recolhida informação complementar que permitiu atualizar a aplicação do plano. Neste âmbito foram efetuadas entrevistas semiestruturadas aos *stakeholders* ligados à atividade do turismo (Carvalho e Costa, 2013).

2.2. Planeamento estratégico: Um caso na zona rural do concelho do Montijo

No que concerne à caracterização do setor turístico no Montijo, o concelho está dependente predominantemente dos turistas nacionais. Relativamente à procura internacional o grupo que assume alguma representatividade são os espanhóis (Carvalho e Costa, 2010; Costa e Carvalho, 2013). Este concelho está dividido em duas áreas distintas, do ponto de vista geográfico, uma área mais rural situada no interior do concelho e uma área urbana que se localiza no litoral junto à margem sul do rio Tejo. Este caso incide sobre a região rural deste concelho, pois esta agrupa a maior área em termos territoriais, tendo vindo a atrair novos empreendimentos, muitos deles, criados por jovens empresários e muito associados à exploração dos recursos endógenos da região e à promoção da atividade turística em espaço rural.

2.2.1. Diagnóstico estratégico: Binómio recursos e produtos turísticos potenciais

Foi realizado um diagnóstico estratégico através do cruzamento entre os recursos disponíveis e os potenciais produtos turísticos que estes poderiam originar.

Recurso 1 – Freguesias Este – Santo Isidro/Pegões/Canha

Território caracterizado por forte ruralidade, paisagem rural salvaguardada composta, principalmente, por montados de sobro e azinho, pinhais e matos.

A vila de Canha é uma antiga vila medieval situada na margem esquerda da Ribeira de Canha. Ainda que não possua muito património edificado tem características rurais e beleza natural e paisagística de interesse. A ribeira de Canha caracteriza-se pela criação de um *habitat* particular com avifauna, reprodução de peixes e valor paisagístico.

No centro da vila de Canha destaca-se algum património edificado, nomeadamente a Casa Piteira, o Casario da Vila, a Ermida de São Sebastião ou da Misericórdia, Igreja de Nossa Senhora de Oliveira, Museu Etnográfico de Canha e a Fonte Velha. Nos arredores destacam-se algumas propriedades agrícolas, havendo oferta turística enquadrada neste segmento no Monte das Mós. Em termos de festividades religiosas destaca-se a festa de Nossa Senhora da Oliveira.

Na freguesia de Canha, também se situa a Herdade do Escatelar a qual tem tradição na criação de touros de lide. Por seu lado, o Monte Jogral e o Monte das Mós dedicam-se à criação de cavalos de montar e de lide.

A região Pegões, com uma área vinícola de 967 hectares, produz castas tintas (Castelão/Periquita; Touriga Nacional; Aragonês, Trincadeira; Cabernet Sauvignon e Shiraz) e brancas (Fernão Pires; Moscatel; Tamarez; Arinto; Antão Vaz e Chardonnay).

Na freguesia de Santo Isidro de Pegões destaca-se o colonato implantado nos terrenos da Herdade de Pegões Velhos, propriedade do importante industrial e comerciante José Rovisco Pais, que tentou instalar ali um projeto de colonização, de forma a fixar a mão-de-obra assalariada agrícola necessária às grandes explorações da zona. O casario edificado tem interesse do ponto de vista turístico e constitui um exemplo único deste tipo na margem Sul do Tejo. Ainda nesta freguesia é possível visitar o Fontanário de Pegões e a Igreja de Santo Isidro de Pegões.

Na freguesia de Pegões podem-se encontrar obras da autoria de Artur Bual, nomeadamente a escultura em homenagem à agricultura e o tríptico no altar da Igreja de Nossa Senhora de Fátima.

Produtos A- Gastronomia e Vinhos;

Produto B- Turismo em Espaço Rural (TER)

Figura 1. Pontos fortes e fracos do Recurso 1- Freguesias Este – Santo Isidro/Pegões/Canha

| | |
|---|--|
| <p>Atrações Turísticas: Paisagem rural preservada; Adega e cultura de vinha; Colonato de Santo Isidro; Ribeira de Canha; BTT e provas de orientação; Património construído, quintas e legados arqueológicos (Canha);</p> | <p>Produção de Gado, gado bravo e cavalos; Observação de aves (Ribeira de Canha); Pesca desportiva e caça; Observação astronómica.</p> |
| <p>Pontos Fortes Condições para a prática de desportos; Paisagem rural preservada e flora e fauna propícias à observação e contemplação da natureza; Produção de produtos locais de elevada qualidade; Beleza paisagística e fauna e flora diversificada; Condições propícias à observação astronómica; Recursos endógenos locais que favorecem a comercialização de produtos locais; Cultura ligada ao vinho e adega como promotores de enoturismo;</p> | <p>Existência de património com características singulares, nomeadamente, o colonato de Pegões que pela sua história e edificado podem ser um recurso visitável muito interessante; Património e tradições locais; Existência de quintas e herdades, algumas das quais ligadas à produção de gado.</p> |
| <p>Pontos Fracos Ausência de estratégia de desenvolvimento turístico adaptada para a zona; Massa crítica e mobilização de recursos por freguesia e não por região o que dificulta a criação de escala e não reforça a identidade local associada ao Montijo; Falta de qualificação de alguns aglomerados de suporte; Parte do património edificado de maior valor urbanístico com necessidade de intervenção e requalificação</p> | <p>Alterações urbanísticas; Toponímica de indicação de locais pouco clara; Ribeira de Canha com necessidade de intervenção e limpeza; Falta de serviços de apoio, nomeadamente, de alojamento de qualidade e de restauração; Produtos e tradições locais pouco divulgadas aproveitadas para fins turísticos.</p> |

Recurso 2 – Património Religioso – Atalaia

Santuário da Senhora da Atalaia congrega tradições religiosas bastante antigas e é objecto de um culto que envolve romeiros e festeiros de diversas regiões da margem Sul e Norte do Tejo.

De salientar ainda o cruzeiro manuelino com as suas imagens decapitadas, bem como, o retábulo em talha do altar-mor da igreja, sendo a Festa Grande o ponto alto das cerimónias religiosas.

O núcleo museológico da Quinta Nova da Atalaia é dedicado à ruralidade da região apresenta um percurso visitável que se desenvolve em torno dos lagares de azeite e vinho, adega, reservas com alfaias, pomar e horta.

Produto C – Turismo Religioso;

Produto D- *Touring* Cultural e Paisagístico

Figura 2. Pontos fortes e fracos do recurso 2 - património religioso – Atalaia

Atrações Turísticas:

Celebração religiosa ligada ao culto de Nossa Senhora da Atalaia;
Património edificado;
Museu Agrícola da Atalaia.

Pontos Fortes

Simbolismo ligado ao culto a Nossa Senhora da Atalaia, imagem devota dos Círios de ambas as margens do Tejo;
Tradições ligadas à festa religiosa e círios com forte componente popular;
Património agrícola e história agrícola do concelho congregados num museu que foi uma antiga quinta e permite uma visita envolvente e sensorial do património agrícola.

Pontos Fracos

Visitas do santuário mais frequentes no período da festa grande;
Pressão urbanística na área circundante ao santuário;
Atritos entre os novos residentes e os círios no período da festa grande.

Recurso 3 – Tauromaquia, criação de gado e transformação de carnes – Montijo

O concelho possui uma forte identificação com as atividades de criação de gado e tauromaquia típicas dos concelhos do Ribatejo. O Grupo de Forcados Amadores da Tertúlia Tauromáquica de Montijo tem dado um importante contributo para a manutenção da tradição tauromáquica. A praça de touros Amadeu Augusto Santos situada na cidade do Montijo constitui um marco na tauromaquia nacional e internacional.

Destacam-se ainda algumas quintas com tradição na produção de gado e criação de cavalos lusitanos. A Quinta das Mós está vocacionada para a criação de cavalos Lusitanos, treino e prática da equitação tradicional portuguesa, nas suas variadas facetas: equitação à portuguesa, equitação de trabalho e tauromaquia. A Herdade do Moinho Novo é uma exploração agrícola lúdico-pedagógica, com espaços multiusos onde se realizam diversas atividades.

O Montijo tem tradição no abate e transformação de carnes acolhendo atualmente três grandes fábricas de transformação de carnes. Existem ainda pequenas empresas a laborar nesta atividade, mas sem expressão em termos de volume de produção.

Produto A - Gastronomia e Vinhos

Produto B- Turismo em Espaço Rural (TER)

Produto E – Turismo de Eventos e Animação

Figura 3- Pontos fortes e pontos fracos do recurso 3 - Tauromaquia, criação de gado e transformação de carnes

| | |
|---|--|
| Atrações Turísticas: Património imaterial ligado às tradições tauromáquicas; Quintas e herdades dedicadas à criação de gado e de cavalos; Indústria de transformação de carnes com tradição no concelho sobretudo de produtos porcinos; Praça de touros. | |
| Pontos Fortes Tradições tauromáquicas e atracção de turistas para eventos desta natureza; Herdades com criação de cavalos e treino especializado em equitação com atracção de turistas nacionais e estrangeiros neste segmento de mercado; | Fábricas de transformação de carnes com elevada tradição e reconhecimento nacional onde estão a ser realizadas fortes apostas em novos produtos gourmet; Feiras ligadas à transformação de carnes em particular ao porco. |
| Pontos Fracos A não existência de uma estratégia que promova o potencial turístico dos produtos transformados pela indústria de carne; Fraca associação de marca de produtos de carne transformados ao Montijo e a inexistência de produtos locais certificados; Fraca ligação entre os produtos de carne transformados locais e a tradição gastronómica do concelho; Promoção de eventos ligados ao porco e transformação de carnes | de forma esporádica e sem um calendário bem definido. |

Recurso 4 – Floricultura, Horticultura e Cortiça – Concelho do Montijo

O Montijo possui condições ecológicas e climatéricas favoráveis à floricultura e horticultura. Na floricultura destacam-se as seguintes espécies: gerbera, crisântemo, rosa, cravo e gladiolo. Nas hortícolas de estufa as principais destas produções são a alface, o tomate, o pimento, o melão/meloa, o feijão-verde e o morango.

No concelho tem ganho importância crescente a cultura cerealífera, especialmente o trigo. Relativamente à riqueza florestal do concelho, é de destacar o sobreiro, pinheiro manso e eucalipto. O sobreiro desempenha um papel importante na economia do concelho, nomeadamente, no abastecimento da indústria de preparação e transformação de cortiça.

Produto B – Turismo em Espaço Rural (TER)

Figura 4. Pontos fortes e fracos do recurso 4 – Floricultura, Horticultura e Cortiça

Atrações Turísticas:

Estufas de Flores;
 Produtos hortícolas de elevada qualidade e de produção local;
 Existência de produtos de artesanato local associado à cortiça;
 Festival da batata.

Pontos Fortes:

Indústria de transformação de cortiça que confere identidade local relevante;
 Existência de pequenas hortas privadas que fornecem produtos locais;

Vontade do poder local na dinamização e divulgação dos produtos provenientes da floricultura, horticultura e cortiça;
 Existência de grande espaço comercial de escoamento e divulgação dos produtos locais.

Pontos Fracos:

Linha e estação de comboio desactivadas junto a antiga fábrica de cortiça;
 Antigo complexo de transformação de cortiça desactivado e degradado;
 Falta de condições/infra-estruturas que viabilizem visitas turísticas às estufas, hortas e fábricas-museus da indústria da cortiça;
 Inexistência de parcerias que potenciem iniciativas conjuntas entre floricultores, agricultores e produtores de cortiça;
 Promoção de eventos ligados à floricultura, horticultura e produção de cortiça de forma esporádica sem calendarização

periódica que confira identidade à região;
 Inexistência de produtos locais certificados que confirmem tradição gastronómica ao concelho;
 Fraca divulgação dos Primores produzidos no concelho do Montijo, dos quais se salientam as favas, as ervilhas, as batatas e as cebolas.

2.2.2. Vertentes estratégicas, programas de intervenção e monitorização

Tendo por base o plano que visa transformar esta região num destino de turismo sustentável gerador de riqueza, de emprego e de coesão territorial, foram formuladas as seguintes vertentes estratégicas:

V1 (Vertente 1) – Criar e desenvolver infraestruturas/ projetos públicos e/ou privados de apoio ao turismo

V2 (Vertente 2) – Garantir educação e formação que assegure o desenvolvimento de competências no setor turismo

V3 (Vertente 3) – Projetar a região como destino turístico nos segmentos identificados, através de uma estratégia de marketing adequada

V4 (Vertente 4) – Reforçar parcerias e a coordenação entre agentes locais e entre estes e os agentes de outras regiões criando sinergias.

Cada uma das vertentes estratégicas originará um conjunto de programas de intervenção que por sua vez se concretizarão através de um conjunto de acções. De seguida enumeram-se os programas e acções de cada vertente.

V1 (Vertente 1) – Criar e desenvolver infra-estruturas/ projectos públicos e/ou privados de apoio ao turismo

P1 (Programa de intervenção 1) – Valorização do Montijo como destino turístico

A1 (Acção 1) – Requalificação de edifícios com interesse patrimonial e histórico e de espaços públicos com especial interesse turístico (Canha, Pegões, Atalaia)

A2 (Acção 2) – Desenvolvimento de um plano de intervenção para a preservação do traçado arquitectónico do colonato de Santo Isidro e criação de circuito pedonal com sinalética associada à história do colonato

A3 (Acção 3) – Reforço, actualização e inovação de infra-estruturas e equipamentos de apoio ao turismo

A4 (Acção 4) – Valorização turística das artes e ofícios tradicionais

A5 (Acção 5) – Criação de percursos pedestres devidamente assinalados

A6 (Acção 6) – Harmonização da sinalética turística

P2 (Programa de intervenção 2) – Estruturação da oferta turística

A7 (Acção 7) – Requalificação de alguns meios de alojamento existentes

A8 (Acção 8) – Requalificação de alguns estabelecimentos de restauração

A9 (Acção 9) – Promoção das rotas (Rota do Aldeia Galega, Rota da Mala-Posta do Alentejo, Rota dos Trilhos de Canha, Rota de Entre Vinhos e Pipas, Rota da Atalaia, Rota da Atalaia - Do Tejo ao Cruzeiro)

A10 (Acção 10) – Valorização dos produtos locais (primores, porco, flor, cortiça, enguias)

V2 (Vertente 2) – Garantir educação e formação que assegure o desenvolvimento de competências no sector turismo

P3 (Programa de intervenção 3) – Estratégia de formação para a valorização dos recursos humanos

A11 (Acção 11) – Execução de um "Programa Operacional de Formação Profissional"

A12 (Acção 12) – Desenvolvimento de parcerias entre Escola Profissional e outros parceiros, nomeadamente a Associação de Comerciantes para a

criação de cursos de formação profissional de curta e longa duração nas áreas da hotelaria e turismo.

V3 (Vertente 3) – Projectar a região como destino turístico nos segmentos identificados, através de uma estratégia de marketing adequada

P4 (Programa de intervenção 4) – Estratégia de Promoção e Marketing

A13 (Acção 13) – Elaboração de um “Plano de Marketing” do destino turístico

A14 (Acção 14) – Criação de "Marca Turística"

A15 (Acção 15) – Criação de um *slogan* e logótipo adequado à Marca

A16 (Acção 16) – Criação e divulgação de folheto promocional

A17 (Acção 17) – Criação de uma agenda de eventos turísticos

A18 (Acção 18) – Presença de Montijo em feiras, *workshops* e outros eventos com interesse turístico

A19 (Acção 19) – Concepção de um portal de venda electrónica com a oferta turística do concelho (plataforma de *vending* de serviços)

V4 (Vertente 4) – Reforçar parcerias e a coordenação entre agentes locais e entre estes e os agentes de outras regiões criando sinergias

P5 (Programa de intervenção 5) – Criação de sinergias para reforço de parcerias

A20 (Acção 20) – Criação de um serviço de apoio aos investidores

A21 (Acção 21) – Criação de redes de comunicação formais e informais entre a Câmara Municipal do Montijo e os vários agentes locais

A22 (Acção 22) – Criação de parcerias com Instituições de Ensino Superior, Instituto do Emprego e Formação Profissional e outras entidades para a promoção do empreendedorismo e criação de empresas

A23 (Acção 23) – Reforço das parcerias com a Associação para o Desenvolvimento Rural da Península de Setúbal (ADREPES) para a criação de produtos certificados

A24 (Acção 24) – Criação de parcerias entre pequenos produtores agrícolas para o escoamento dos produtos e a manutenção da paisagem rural nas áreas peri-urbanas (projecto PROVE-ADREPES)

A25 (Acção 25) – Sensibilização dos produtores de flores do concelho para a criação de condições que permitam a visita às estufas de flores e integração de pontos de venda nesses locais

A26 (Acção 26) – Articulação de políticas regionais com territórios contíguos ao concelho do Montijo (Alcochete e Moita para a zona ribeirinha e Palmela, Vendas Novas e Coruche para a zona rural)

A27 (Acção 27) – Sensibilização das escolas do concelho para a inclusão de projectos no currículo educativo de temas relacionados com a cultura e história do concelho

A28 (Acção 28) – Criação de parcerias com produtores locais para promoção e venda dos produtos regionais no mercado municipal

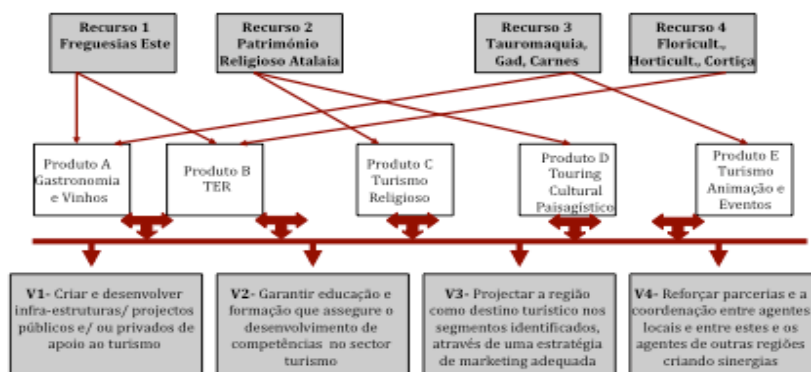
A29 (Acção 29) – Criação de pacotes de produtos turísticos de combate à sazonalidade, envolvendo diversos parceiros locais

2.2.3. Articulação entre recursos turísticos, produtos turísticos e vertentes estratégicas

O diagnóstico estratégico apresentado deve ser articulado com as vertentes estratégicas que originaram os cinco programas de intervenção e as vinte e nove acções propostas.

A figura 5 representa a sistematização desta articulação, sendo de realçar a transversalidade das vertentes estratégicas na consolidação dos produtos turísticos identificados no plano como potenciais.

Figura 5 – Sistematização da articulação entre recursos turísticos, produtos turísticos e vertentes estratégicas



Fonte: Carvalho e Costa, 2011

A monitorização do plano permitiu verificar que o principal limitador das ações são os condicionalismos de ordem político financeira, em grande parte associados à influência que a atual crise económica tem sobre a execução do planeamento em turismo.

3. Considerações finais

O caso do plano estratégico em turismo rural apresentado foi concebido e desenvolvido para promover o desenvolvimento do concelho do Montijo, em termos de ordenamento, qualificação e sustentabilidade do destino. Pretendeu evidenciar as potencialidades do território, considerando igualmente as suas vulnerabilidades apresentando estratégias e ações de intervenção que permitissem melhorar o desempenho económico, social e ambiental da região. Neste sentido, e tal como refere a revisão de literatura representa um importante instrumento de desenvolvimento da região, direcionando o investimento público e privado, apostando na qualificação dos recursos humanos e no desenvolvimento dos recursos e produtos turísticos. Contudo, este desenvolvimento depende não somente do planeamento estratégico mas também da proatividade, vontade e valores dos agentes económicos e sociais da região, assim como do envolvimento da comunidade e de todo um conjunto de *stakeholders* envolvidos na atividade turística em regiões rurais.

Por outro lado, as alterações constantes de um conjunto de variáveis, nomeadamente económicas, financeiras, políticas, sociais, ambientais, tecnológicas com fortes impactos no setor contribuem para aumentar a complexidade do planeamento estratégico em turismo e diminuem a eficácia dos seus resultados.

Verificou-se que alguns aspetos de governância que assumem natureza política limitam parcerias entre municípios vizinhos em territórios rurais onde há uma maior necessidade de convergir esforços e recursos para a criação de sinergias. Estas parcerias poderiam facilitar sinergias no que se refere à partilha de infraestruturas e equipamentos e à realização de projetos conjuntos de várias ordens, ultrapassando em parte constrangimentos financeiros associados ao desenvolvimento de projetos de maior envergadura financeira.

Por último, fica o receio de que a não execução da maioria das ações propostas no plano possa constituir um importante constrangimento ao desenvolvimento da região, assim como limitar as expectativas dos vários agentes económicos envolvidos na elaboração do plano.

Referências bibliográficas

- BAPTISTA, M. (2003), *Turismo: Gestão Estratégica*, Editorial Verbo, Lisboa.
- BURNS, P.; HOLDEN, A. (1995), *Tourism: A new perspective*, Prentice Hall, London.
- CARVALHO, L COSTA, T. (2010), “Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo no Montijo” Versão policopiada, publicação da Câmara Municipal do Montijo.
- CARVALHO, L.; COSTA, T. (2013) “Metodologias participadas para o planeamento estratégico em turismo”, *Revista Gestin*, ano IX-X, nº 9/10, 213-222
- COSTA, T.; CARVALHO, L. (2013) “Implementação de planeamento estratégico em turismo em contextos de adversidade” International Conference on Tourism and Management Studies, 13-16 th November 2013, Faro, Portugal
- FAULKNER, B. (2001), Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.
- GETZ, D. (1986), Models in tourism planning: towards integration of theory and practice. *Tourism Management*, v. 7, n. 1, 21-32.
- GOSSLING, S., HALL, C.M., LANE, B.; WEAVER, D. (2008) “The Helsinborg statement on sustainable tourism”, *Journal of Sustainable Tourism*, 16 (1), 122-124
- HALL, C.; PAGE, S. (2006), *The geography of tourism and recreation: environment, place and space*. 3. ed. London: Routledge.
- HEGARTY, C.; PRZEZBORSKA, L. (2005) “Rural and agri-tourism as a tool for reorganizing rural areas in old and new member states e a comparison study of Ireland and Poland”, *International Journal of Tourism Research*, 7(2), 63-77.
- HJALAGER, A.M. (1996) “Agricultural diversification into tourism: evidence of a European community development programme” *Tourism Management*, 17(2), 103-111.
- IOANNIDES, D. (1995) “A flawed implementation of sustainable tourism: the experience of Akamas, Cyprus”, *Tourism Management*, 16(8), 583-592.
- JONKER, J. HEALTH, E., TOIT, C. (2004), The identification of management-process critical factors that will achieve competitiveness and sustainable growth for South Africa as tourism destination. *Southern African, Business Review*, vol. 8, number 2, September 2004 p. 1-15.

KATZ, R. L., (1970), *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1994), *Marketing público – como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, Estados e países*, Makron Books, São Paulo.

LEE, Y. F.; HARRALD, J. R. (1999), Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 8(3), 184–189.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. (1996), *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

MCAREAVEY, R.; MCDONAGH, J. (2011) “Sustainable rural tourism: Lessons for rural development”, *Sociologia Ruralis*, vol51, nº2, 175-194

MELO, C. (2005), *Concepção de um sistema de apoio à decisão aplicada à gestão do investimento em turismo*, Coleção Temas de Turismo, Lisboa, ITP.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO (2006), “Plano Estratégico Nacional do Turismo” disponível em www.dgturismo.pt (Janeiro/Fevereiro 2007).

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO (2010), “Plano Estratégico Nacional do Turismo Revisão do plano de desenvolvimento do turismo no horizonte de 2015”, disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documentos/PENT%202012.pdf> (Junho 2013).

RITCHIE, J.B. (2004), *Building an appropriate competitiveness for impoverished destination*, Madrid, WTTO Ulisses Prize Lecture.

WILLIAMS, S. (2009), *Tourism geography: a new synthesis*. London and New York: Routledge.