

A Importância do *Marketing* para o Desenvolvimento Turístico: O caso de Montalegre

RICARDO CORREIA * [ricardocorreia@ipb.pt]

CARLOS BRITO ** [cbrito@fep.up.pt]

Resumo | Este artigo analisa o caso de Montalegre, um concelho que soube criar marcas com autenticidade e especializar-se na sua divulgação, o que lhe tem permitido levar a cabo diversos certames geradores de uma procura turística diversificada ao longo de todo o ano. A Feira de Fumeiro, que se afirma como uma das mais dinâmicas do país, o fenómeno das Sextas-feiras Treze, que consegue gerar uma grande procura turística na região, o Congresso de Medicina Popular de Vilar de Perdizes, que celebra já a sua vigésima sétima edição, ou o Ecomuseu de Barroso, que funciona como agente dinamizador da região, são alguns dos eventos abordados neste artigo. Com base na sua análise, o artigo consubstancia um conjunto de contributos que podem ser úteis para muitos municípios rurais que continuam ainda a subaproveitar o potencial de riqueza que têm a seu dispor.

Palavras-chave | Desenvolvimento Turístico, *Marketing*, Sustentabilidade, Montalegre.

Abstract | This article analyses the case of Montalegre, a county which has created and promoted brands with authenticity. This strategy is on the basis of diverse events that have generated a tourism demand throughout the year. The *Feira do Fumeiro*, which is one of the most dynamic in Portugal, the so-called Friday the Thirteenth, which attracts a large number of tourists, the Congress of Traditional Medicine at Vilar de Perdizes, now celebrating its twenty seventh edition, and the *Ecomuseu do Barroso*, which acts as a promoter of the region, are some of the events discussed in this article. On the basis of their analysis, this article encompasses a number of contributions that are likely to be useful for many rural municipalities that are still not exploring all the potential of their territories.

Keywords | Tourism Development, Marketing, Sustainability, Montalegre.

* **Doutor em Ciências Empresariais** pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto e **Professor Adjunto** na Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo do Instituto Politécnico de Bragança.

** **Doutor em Marketing Estratégico** pela Universidade de Lancaster (Reino Unido) e **Professor Associado com Agregação** da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

1. Introdução

As marcas são cada vez mais importantes e, quando bem geridas, podem valer mais do que a própria empresa que as controla (Aaker, 2002). A valorização das marcas assenta numa ideia simples: fazer com que os produtos e serviços vendidos sob a sua caução gerem confiança e emoção nos consumidores. A capacidade de promover experiências com o consumidor é uma das fontes de valor das marcas, diferenciando os produtos e atribuindo-lhes personalidade (Pine e Gilmore, 2007).

Por outro lado, uma das grandes tendências do turismo é a crescente preocupação com a qualidade de vida e com experiências diferenciadas que se materializa através de viagens a destinos alternativos ao sol e praia. Perante este contexto, os destinos rurais estão privilegiadamente posicionados para se desenvolverem turisticamente através da criação de marcas únicas que evoquem autenticidade. Marcas que confirmam aos produtos regionais um valor que ultrapasse a sua componente tangível e material, dotando-os de componentes hedónicas e intangíveis que consigam transportar até ao consumidor novos significados e atributos.

Apesar da importância crescente das marcas ser consensualmente reconhecida no mundo empresarial, só desde há relativamente pouco tempo é que os municípios portugueses têm vindo a trabalhar com uma orientação para o mercado. Esta tardia adoção de uma perspectiva de *marketing* tem mantido os destinos rurais portugueses longe do seu potencial turístico. Para a construção de uma marca é preciso consistência e um trabalho de gestão continuado. Caso contrário, qualquer tentativa será uma forma de gastar dinheiro e não um verdadeiro investimento. A consistência necessária à construção de marcas é uma tarefa difícil nas autarquias já que grande parte das orientações estratégicas é alterada com a mudança de executivo, o que dificulta um dos objetivos principais do *marketing*: a diferenciação.

É, aliás, fundamental conseguir que essa diferenciação perdure no tempo, o que faz da sustenta-

bilidade outro requisito do *marketing* aplicado aos destinos. Para esta tarefa, e dado que as regiões albergam um conjunto de atores heterogéneos que contribuem para a sua especificidade, é necessário que a diferenciação assente em valores que consigam gerar o envolvimento dos agentes territoriais.

O caso de Montalegre analisado neste artigo aborda um concelho que revelou consistência no seu processo de desenvolvimento turístico. Escolhendo elementos verdadeiramente diferenciadores e envolvendo um número significativo de atores, Montalegre conseguiu criar uma dinâmica turística sustentável assente em marcas locais que têm vindo a ganhar notoriedade nacional. Neste contexto, a análise deste caso tem como objetivo principal identificar e explicitar os fatores críticos de sucesso do processo de desenvolvimento seguido pelo concelho de Montalegre que adotou o turismo e os recursos endógenos como sua principal alavanca. Através da análise realizada procurar-se-ão obter ensinamentos úteis para o processo de desenvolvimento de outros concelhos rurais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na secção 2 é apresentada uma revisão de literatura que contextualiza a crescente relevância do *marketing* aplicado aos destinos turísticos, evidenciando-se aí os seus principais objetivos e particularidades; a secção seguinte apresenta e justifica as principais opções metodológicas que orientaram a realização do estudo empírico; o caso é apresentado na quarta secção; finalmente, a secção 5 sintetiza as principais conclusões deste estudo bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da literatura

Segundo o World Travel & Tourism Council, a atividade turística gerou 5,75 mil milhões de dólares de receitas em 2010, o que equivale a 9,2% do produto mundial. Estima-se que este valor apresente nos próximos dez anos um crescimento

médio anual de 4,4%, o que fará com que em 2020 esta atividade contribua com 11,15 mil milhões de dólares para o produto mundial. Também no que diz respeito ao emprego a relevância do turismo é manifesta. Naquele mesmo ano, mais de 235 milhões de pessoas trabalharam neste setor, o que corresponde a 8,1% do total do emprego (1 em cada 12 empregos). Prevê-se que em 2020 este número venha a subir para 303 milhões, o que representará 9,2% do total do emprego global (World Travel & Tourism Council, 2010).

O crescimento da indústria turística tem sido acompanhado pelo aumento da importância atribuída ao *marketing* turístico (Baker e Cameron, 2008; Cooper e Hall, 2008). O *marketing* associado a localidades e regiões tem-se tornado uma atividade central na gestão regional permitindo, quando utilizado como uma ferramenta estratégica de gestão, gerar vantagens competitivas (Kotler *et al.*, 1993). Estas vantagens passam por uma maior diferenciação do destino através de uma valorização dos seus elementos intangíveis. Adicionalmente, as marcas comuns a uma determinada região tendem a gerar sinergias ao nível da comunicação de marketing. Além disso, o *marketing* tem também como finalidade contribuir para a sustentabilidade do destino, procurando evitar a erosão das fontes de competitividade e diferenciação.

Segundo Buhalis (2000), a sustentabilidade e a diferenciação são dois dos mais importantes objetivos do *marketing* aplicado aos destinos.

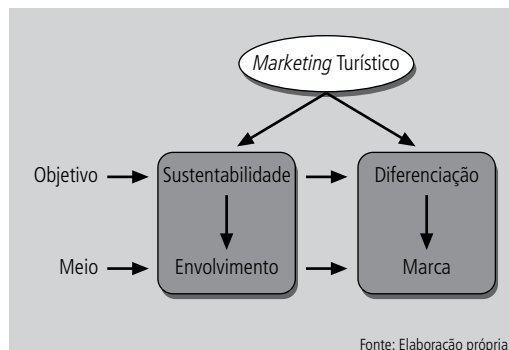


Figura 1 | Dois Grandes Objetivos do *Marketing* Turístico.

Enquanto a diferenciação passa sobretudo pelo desenvolvimento de marcas que façam sentido para os turistas, a sustentabilidade passa pela coordenação de interesses e envolvimento dos agentes locais (Figura 1).

2.1. Sustentabilidade dos destinos

Um destino é mais que um produto ou que o somatório dos seus produtos. Parafraseando Cooper e Hall (2008: 219), é antes “o espaço físico onde o turismo tem lugar, onde as comunidades vivem e trabalham e está imbuído com símbolos e imagens de cultura e história”. Assim, todo o esforço de *marketing* não se deverá centrar apenas em atrair turistas, mas também no desenvolvimento local (Buhalis, 2000; European Travel Commission, 2006; Papadopoulos, 2004). Deste modo, o *marketing* deve ser adequado às características e complexidades da região, não devendo ser desfasado nem da sua história nem dos seus valores e cultura.

É necessário atender não só aos benefícios e bem-estar dos turistas mas também ao das populações e comunidades locais (Brohman, 1996). Estas constituem um dos principais elementos no processo de construção de uma marca territorial (Freire, 2009).

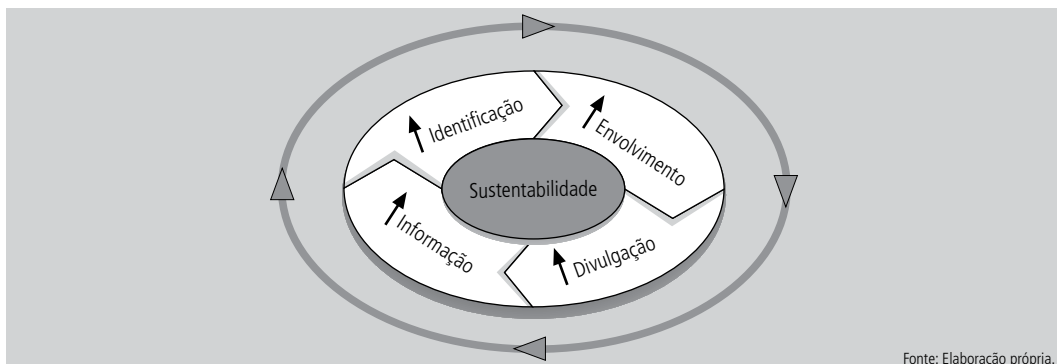
Assim, é imprescindível sensibilizar a população acerca do valor da sua região, dos seus hábitos e do valor dos seus produtos regionais. Esta valorização dos ativos e produtos regionais não é uma tarefa simples, sobretudo em localidades rurais (Middleton e Hawkins, 1998). Efetivamente, se por um lado a ruralidade é fundamental para a diferenciação, por outro é difícil passar este conceito aos habitantes locais quando estes estão habituados a verem desvalorizado o seu trabalho e os seus produtos artesanais. Tende, portanto, a ser difícil fazer-lhes compreender o valor que esses produtos possuem atualmente e as experiências únicas que os turistas sentem ao ver e experimentar modos de produção ancestrais.

Existe em todos os destinos uma multiplicidade de atores com interesses interdependentes. As ações de cada um condicionam potencialmente os restantes, pelo que nenhuma organização pode, por si só e de uma maneira independente controlar todo o processo de desenvolvimento do destino turístico (Jamal e Getz, 1995). Mesmo aquelas organizações que não se encontram diretamente envolvidas na atividade turística (como, por exemplo, os hospitais, a polícia e as estações de serviço), condicionam através da sua forma de atuação a performance do destino (Grängsjö, 2003; McKercher, 1993). Desta forma, uma das mais importantes tarefas de qualquer organização que tenha a seu cargo o *marketing* e o desenvolvimento de uma região consiste em coordenar as diversas partes de forma a promover a cooperação e gerar experiências que não ponham em causa a sua valorização e sustentabilidade (Buhalis, 2000). Assim, é fundamental que as entidades responsáveis pelo *marketing* de um destino criem uma rede turística que envolva o maior número possível de atores (Brohman, 1996; Gibson *et al.*, 2005; McKercher, 1993). O envolvimento da comunidade no planeamento e desenvolvimento é, pois, um fator crítico para a sustentabilidade do turismo nesse destino (Choo *et al.*, 2011; Cook, 1982; Freire, 2009; Lichrou *et al.*, 2010; Murphy, 1985).

De facto, como salienta Haywood (1990), o turismo é essencialmente uma indústria da comunidade local. Os destinos que utilizem e adaptem os seus recursos atendendo unicamente à satisfação das necessidades

dos turistas poderão colocar em causa os interesses e necessidades da comunidade local, destruindo com isso o que inicialmente os tornou atrativos e diferenciadores para os turistas. A comunidade local é parte vital da experiência que o turista deseja ter no destino (Freire, 2009; Lichrou *et al.*, 2010; Nuryanti, 1996), sendo um dos mais importantes elementos no processo de criação da sua imagem. Desta forma, é essencial que as suas necessidades sejam atendidas e que o processo de desenvolvimento turístico crie envolvimento e identificação com as populações locais (Choo *et al.*, 2011).

Para que este envolvimento ocorra é necessário prestar uma correta informação a todos os atores do destino (em particular aos seus residentes) sobre as características do processo de desenvolvimento turístico, o contributo necessário por parte dos locais e as vantagens que poderão advir desse processo (Figura 2). Essa informação é essencial para conseguir que os agentes locais se identifiquem e contribuam para o processo de desenvolvimento, pois ninguém se identifica com algo que não conhece ou onde não perspetiva benefícios. Por sua vez, a identificação com o processo de desenvolvimento será condição necessária para gerar envolvimento face a esse processo. Uma vez envolvidos, tornar-se-á possível fazer com que os locais operem como verdadeiros promotores da região, transmitindo em contacto com os turistas mensagens consistentes e adequadas às características do destino, fator essencial para a sua sustentabilidade.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 2 | Importância da Sustentabilidade no Destino.

Assim, para que seja possível alcançar uma vantagem competitiva sustentável é necessária uma gestão que adote uma perspectiva holística e não apenas centralizada na promoção exterior através da comunicação (Ritchie e Ritchie, 2002). Este envolvimento é também essencial para que se consiga avançar eficazmente na construção de uma fonte essencial de diferenciação dos destinos: as marcas.

2.2. Marca Destino

Para além da sustentabilidade, outra das prioridades do *marketing* territorial consiste na diferenciação dos destinos e dos seus produtos. Se assim não for, os turistas decidirão apenas com base no preço. Esta indesejável *commoditização* aconteceu em muitos destinos que, tendo-se posicionado como de sol e praia, não conseguiram basear a sua diferenciação noutros fatores relevantes para além do preço. Nesta inconveniente trajetória de indiferenciação tenderão a ser os maiores destinos - aqueles que podem dispor de mais meios e mais volume - que menos sairão prejudicados. É por isso, que Pike (2004) afirma que a diferenciação é ainda mais imperativa nos destinos mais pequenos. Contudo, com o intensificar do turismo, com a globalização dos transportes e da comunicação bem como com o aumento do poder de compra, os destinos enfrentam uma concorrência acrescida, pelo que a tarefa da diferenciação se torna mais difícil.

No seu livro "The Regional World: Territorial Development in a Global Economy", Storper (1997) pergunta porque é que certos ativos de produção continuarão a ser específicos de um local num mundo onde a concorrência conduz à sua imitação e difusão. As razões que o autor aponta para tal passam por fatores que não sejam facilmente replicáveis em outros locais. Fatores esses que são, regra geral, intangíveis. Com efeito, para além dos produtos ou atrações do destino, interessa a componente intangível associada ao mesmo (Bigné *et al.*, 2008;

Pine e Gilmore, 1999). As marcas são o principal meio utilizado pelo *marketing* para absorver e potenciar as características intangíveis e, por conseguinte, estimular a diferenciação (Balakrishnan, 2009; Kotler *et al.*, 1993; Simeon, 2006).

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

Existe na sociedade contemporânea uma valorização de aspetos do ato de consumo que estão relacionados com a faceta multissensorial, fantasia e componentes emotivos da experiência com o produto (Hosany e Gilbert, 2010; Walters *et al.*, 2010). Com a utilização desta perspectiva hedónica do consumo, os produtos são vistos não como elementos físicos e objetivos mas antes como símbolos subjetivos. Uma das proposições da abordagem hedónica é precisamente o facto de o consumo levar a construções imaginativas da realidade. Assim, os atos de consumo hedónico são baseados naquilo que os consumidores desejam que a realidade seja e não tanto naquilo que sabem que é real (Hirschman e Holbrook, 1982).

Os consumidores dão aos produtos um significado específico que complementa os atributos concretos que ele possui. Como o consumidor não adquire apenas um produto, está disposto a pagar mais pelo conjunto de interações e associações oferecidas pela marca que consegue englobar tais associações e interações (Gupta e Vajic, 2000; Pine e Gilmore, 1998; Schmitt, 1999).

Assim, tem vindo a destacar-se o processo de criação da marca destino (Cai, 2002). Este processo é utilizado para desenvolver uma identidade e personalidade única associada ao destino que se diferencie de todos os destinos concorrentes (Morrison e Anderson, 2002). Por corporizar grande parte da atuação estratégica do destino e devido à sua grande visibilidade face a outros elementos de marketing, o termo *destination branding* surge frequentemente em substituição de *destination marketing* (Cai, 2002; Cooper e Hall, 2008; Medway e Warnaby, 2008).

O desenvolvimento eficaz da marca do destino passa pela criação de ligações emocionais com os turistas e pela criatividade com que são oferecidos os ativos territoriais existentes (Morgan *et al.*, 2004). Esta criatividade poderá dar lugar a experiências únicas que “impliquem uma interação mais direta entre os turistas e a população local” (Richards e Wilson, 2006: 1221). A marca necessitará de desenvolver associações mentais nos consumidores que a consigam tornar conhecida e valorizada (Lencastre, 2007). A autenticidade associada às várias experiências turísticas oferecidas pelo destino é atualmente uma das associações mais procuradas pelas marcas (Knudsen e Waade, 2010; Pine e Gilmore, 2007).

2.3. A autenticidade como um valor-chave das marcas dos destinos

Um aspeto fundamental para a criação de marcas de destinos é a definição dos seus valores-chave. Estes deverão ser traduzidos numa atuação consistente que crie associações atrativas, posteriormente comunicadas de forma eficaz aos mercados-alvo (Morgan *et al.*, 2002). As marcas que não tenham definido os seus valores de forma correta, ou que não comuniquem estes valores de forma clara, não conseguirão relacionar-se eficazmente com os turistas. Nesta perspetiva, será vital aos destinos saber identificar quais os valores que farão parte da

sua identidade que posteriormente será comunicada e que contribuirá para gerar uma imagem do mesmo nos visitantes.

Atualmente existe por parte dos turistas uma procura de experiências e produtos originais que fujam às cópias e à banalidade (Kolar e Zabkar, 2010; Naoi, 2004; Yeoman *et al.*, 2007). Os turistas procuram conexões e experiências que se encontrem enraizadas no destino (Boyle, 2004). São cada vez mais sofisticados, fazendo a escolha do destino visitado parte do seu estilo de vida e uma maneira de expressarem a sua identidade (Kolar e Zabkar, 2010; Morgan *et al.*, 2004). Os turistas gostam de assumir um papel ativo e frequentemente adotam em férias comportamentos diferentes dos do seu quotidiano, procurando destinos que lhes permitam ser pessoas diferentes (Morgan *et al.*, 2002). Existe uma procura de autenticidade provocada pela erosão das diferenças entre os locais e regiões. Por outro lado, o elevado nível cultural dos turistas faz com que os aspetos relacionados com a história e as tradições dos locais sejam valorizados (European Travel Commission, 2006). Assim, valores como a autenticidade e a herança histórica e cultural são atualmente geradores de associações favoráveis às marcas do destino que com eles se identifiquem.

Os destinos ricos em história e tradições são mais facilmente percebidos como autênticos porque a história é a garantia de verdade e não algo artificialmente construído (Knudsen e Waade, 2010; Yeoman *et al.*, 2007). Adicionalmente, de entre as diversas características associadas a um destino e conferidoras de autenticidade, destacam-se os produtos e gastronomia regionais e todo o conhecimento local relativo à sua confeção (Bessière, 1998; Hjalager e Richards, 2002; Williams, 1997). “É a comida do destino, as pessoas e os locais que formam a sua herança e seu carácter, e assim dotam um destino com a sua própria autenticidade” (Yeoman *et al.*, 2007: 1135). Os pratos típicos e os produtos alimentares são uma expressão da região, são produzidos com ingredientes locais, com o saber provindo de tradições e moldados por circunstancialismos históricos

que tornam cada prato único e impossível de realizar em outras regiões (Bessièrre, 1998; Groves, 2001). Contudo, os consumidores não procuram apenas o produto acabado mas todas as condições sociais e culturais sob as quais o produto foi gerado (Littrell *et al.*, 1993).

Uma marca destino com valores baseados na autenticidade exige um grande envolvimento da comunidade local pois, em grande parte dos casos, o comportamento dos locais funciona como uma extensão antropomorfizada de múltiplas características autênticas associadas ao destino que necessitam de ser salvaguardadas para não caírem numa adulteração que as conduza à banalidade. De facto, como Kolar e Zabkar (2010) assinalam, grande parte da autenticidade associada a um destino está enraizada em costumes, práticas e produtos locais, envolvendo os residentes e com potencial para gerar retorno económico para os mesmos. Adicionalmente, a construção de uma oferta turística cuja autenticidade está enraizada nas práticas e hábitos culturais da sua comunidade permitirá um reforço simultâneo e recíproco da sua autenticidade e sustentabilidade (Ray, 2000; Simpson, 2001; Yeoman *et al.*, 2007). De facto, a autenticidade baseada nos produtos típicos, tradições e história do destino contribui para a manutenção da diferenciação, permitindo também a criação de valor local através dos produtos e experiências comercializadas. O retorno económico gera um estímulo acrescido e uma maior identificação dos locais com a preservação das tradições e produtos genuínos o que contribui para que se reforce a sustentabilidade turística do destino (Figura 3).

A sustentação das marcas na autenticidade é ainda mais adequada para pequenos destinos rurais que não conseguem concorrer com base no preço e que não podem crescer adulterando o seu património e tradições, existindo aí poucas vias alternativas de obtenção de diferenciação face a outros destinos. Neste caso, uma marca baseada na autenticidade cumprirá mais facilmente os dois objetivos centrais do *marketing* aplicado aos destinos turísticos: a diferenciação e a sustentabilidade.

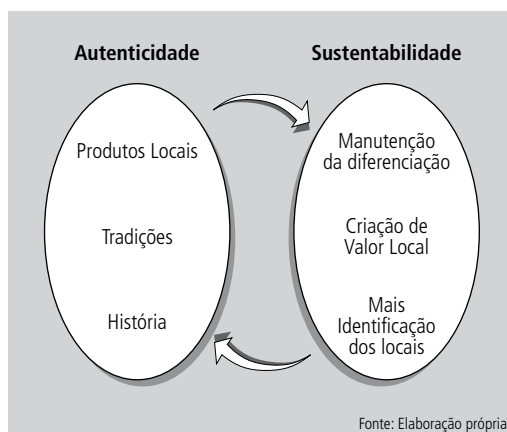


Figura 3 | Relacionamento entre Autenticidade e Sustentabilidade.

O caso analisado de seguida ilustra como um pequeno município do interior português, baseando-se em marcas com autenticidade, envolvendo os seus habitantes e promovendo-se com imaginação, tem vindo a afirmar-se como destino turístico e a criar marcas que diferenciam o destino.

3. Metodologia

Depois de décadas onde o positivismo associado a metodologias quantitativas remeteu para segundo plano as abordagens qualitativas, verificou-se nos últimos anos o fortalecimento destas metodologias. Também no contexto da investigação turística as abordagens qualitativas têm vindo a ganhar robustez e um crescente reconhecimento por parte da comunidade científica (Gibson, 2006; Phillimore e Goodson, 2004).

As abordagens qualitativas permitem captar com clareza dimensões humanas da sociedade e as suas consequências e implicações em diversos domínios da atividade turística. Possibilitam também uma maior imersão do investigador no contexto envolvente aos fenómenos em estudo (Phillimore e Goodson, 2004), o que constitui uma mais-valia no

domínio turístico onde as realidades e contextos são cada vez mais diversos (Gibson, 2006).

O objetivo deste estudo passa pela explicitação dos fatores críticos de sucesso ligados ao processo de desenvolvimento seguido pelo concelho de Montalegre. Este processo insere-se dentro de uma realidade particular, exigindo para o seu esclarecimento a recolha de vários detalhes sobre o contexto de investigação. Desta forma, entendeu-se adequado seguir uma metodologia qualitativa para tutelar o estudo. De entre as metodologias qualitativas optou-se por uma estratégia de estudo de caso. Esta opção revelou-se particularmente adequada pelo facto de o fenómeno em estudo não poder ser analisado fora do seu contexto natural nem facilmente quantificado (Bonoma, 1985; Dubois e Araújo, 2004), apresentando também como vantagem a possibilidade de utilização de múltiplas fontes de informação (Eisenhardt e Graebner, 2007).

O processo de recolha de informação serviu-se de várias fontes: entrevistas, planos de desenvolvimento locais, estatísticas regionais, imprensa escrita e sítios na Internet. Contudo, das múltiplas fontes de informação utilizadas, as entrevistas tiveram predominância, revelando-se o meio mais adequado para acompanhar os processos dinâmicos que estão na base do processo de desenvolvimento de Montalegre (Trapp-Fallon e Boughey, 2007). Como referem Ackroyd e Hughes (1992: 102) com a "utilização de relatórios verbais oferecidos pelos entrevistados o investigador tem acesso a uma quase infinita variedade de informação que seria impossível de gerar por outros meios".

Em abril de 2009 foram realizadas 12 entrevistas pessoais semiestruturadas a várias personalidades que, após uma análise exploratória prévia, foram identificadas como relevantes para o processo de desenvolvimento local. Estas personalidades incluíam os responsáveis concelhios pela definição e implementação da estratégia de desenvolvimento turístico, gestores de empresas turísticas e hoteleiras da região e ainda responsáveis associativos locais.

As entrevistas, que duraram entre uma e duas horas e trinta minutos, foram gravadas, totalizando cerca de 17 horas de gravação, e posteriormente transcritas para análise. Optou-se por incluir na secção seguinte, onde se procede à análise do caso, excertos das entrevistas realizadas. Desta forma é possível captar as perspetivas dos entrevistados nas suas próprias palavras.

4. O caso de Montalegre

O concelho de Montalegre está localizado no Norte de Portugal, sendo constituído por 35 freguesias que integram mais de 130 lugares (Figura 4). Na generalidade, são povoações pequenas, o que faz com que o concelho tenha apenas 12.300 habitantes apesar de ter uma extensão de 805,5 km² (INE, 2010). Não possui qualquer indústria significativa, estando a atividade económica assente nos serviços e na agricultura.



Figura 4 | Localização do Concelho de Montalegre.

O facto de Montalegre estar bastante afastado dos órgãos de decisão centrais e de ter um claro défice de vias de comunicação estruturantes contribuiu para algum isolamento desta região, tendo os seus habitantes tido um contacto limitado com o exterior. Estes fatores, para além de terem feito proliferar uma agricultura de autoconsumo, contribuíram para que se enraizassem algumas tradições e saberes populares.

Contudo, a autarquia local, como se constata na exposição do seu presidente, Dr. Fernando Rodrigues, soube encontrar fontes de diferenciação turística nestas características de ruralidade, de tradições e costumes populares que podiam, à primeira vista, ser consideradas um obstáculo ao desenvolvimento:

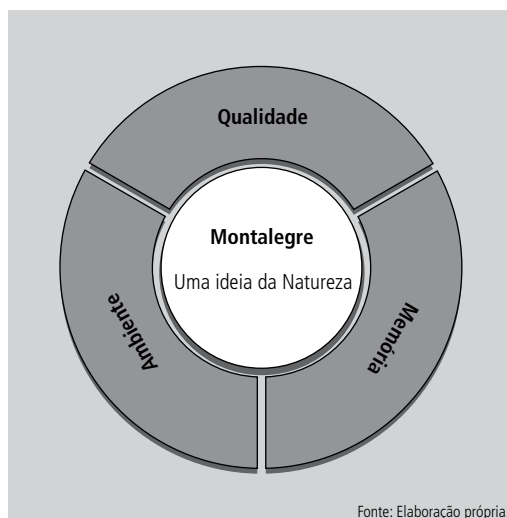
"Por detrás da procura turística que Montalegre hoje apresenta está uma ideia muito coerente do projecto de desenvolvimento que nós queremos para o concelho. Nós somos um concelho agrícola, um concelho rural e somos muito do interior. Como é que o concelho se ia dinamizar tendo a agricultura em declínio, em ruína, não tendo quadros e vendo as questões da desertificação humana acentuar-se? Nós pensamos que tínhamos de manter esta ideia da ruralidade do concelho e que tínhamos de apostar nos produtos endógenos." (entrevista realizada ao Dr. Fernando Rodrigues no dia 18 de abril de 2009)

A autarquia montalegrense apercebeu-se que o processo de desenvolvimento do concelho não deveria assentar em parques industriais frágeis, com empresas passíveis de deslocalizações *overnight*, mas sim num processo de desenvolvimento sustentado baseado em produtos endógenos. Este é um processo que, apesar de não produzir efeitos tão rápidos e visíveis como os provindos da edificação de indústrias com mão de obra intensiva, consegue reforçar sustentadamente as fontes de diferenciação porque respeita e fortalece os costumes e gera sinergias em diversas áreas. De facto, numa altura

em que se assiste a contínuas deslocalizações de empresas, a atividade turística em Montalegre tem aumentado de forma sustentada e, com ela, a venda dos produtos locais associados, como ficará bem patente ao longo de todo este artigo.

Foi desenvolvido localmente um processo de atuação com base em três valores fundamentais: qualidade, ambiente e memória. Todo o eixo de imagem que se pretende associar a Montalegre passa por estes três valores que estão consubstanciados na assinatura do concelho: Montalegre - Uma Ideia da Natureza (Figura 5).

Posteriormente, a forma de atuação do município passou por dois eixos fundamentais (Figura 6). Em primeiro lugar, pelo apoio e desenvolvimento de eventos que permitissem um primeiro contacto com os produtos locais, atribuindo-lhe desta forma visibilidade. Em segundo lugar, pelo envolvimento da população de forma a que a produção siga os usos e costumes, para que o ambiente e a paisagem não sejam adulteradas, para que se valorizem as tradições, e para que o serviço seja prestado com qualidade ao visitante. Grande parte deste segundo grupo de objetivos foi consubstanciada no projeto do Ecomuseu de Barroso.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 5 | Valores da Identidade de Montalegre.

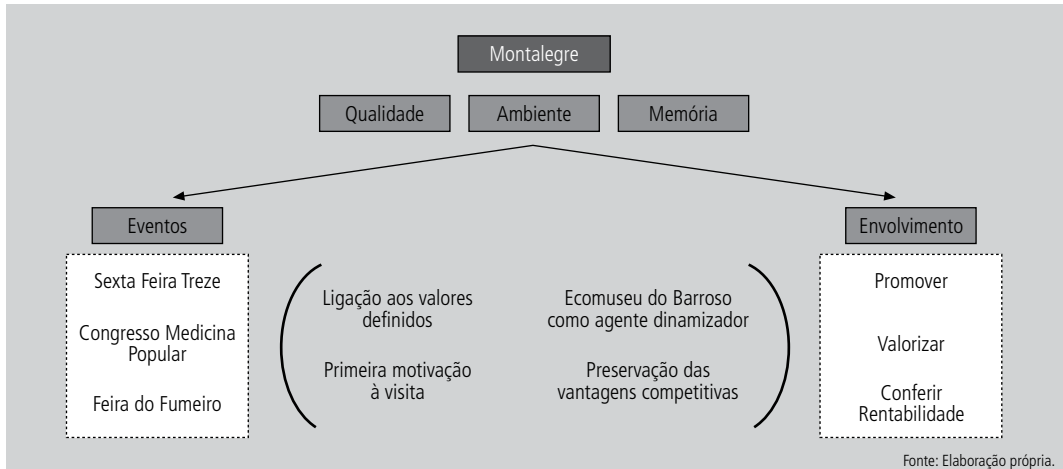


Figura 6 | Eixos do Desenvolvimento Turístico de Montalegre.

4.1. Os eventos

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

4.1.1. Congresso de Medicina Popular de Vilar de Perdizes

A história dos eventos em Montalegre é já antiga. O primeiro Congresso de Medicina Popular de Vilar de Perdizes (uma das 35 freguesias de Montalegre) realizou-se em 1983, marcando o primeiro dos grandes eventos do concelho que se têm vindo a afirmar e a crescer anualmente. Este congresso, que celebrou no ano de 2010 a sua 27ª edição, começa também a dar visibilidade àquele que é hoje um dos montalegrenses mais conhecidos: o Padre Fontes.

O objetivo do congresso foi juntar os saberes e usos populares com o conhecimento científico

instituído. Constituiu-se assim o mote para que existisse uma racionalidade a justificar a vinda ao concelho de Montalegre, estando, conforme relata o Padre Fontes, na base do atual turismo de aldeia:

"Inicialmente quando comecei não havia aqui turismo de nenhuma espécie, vinham cá só os vendedores. Então na altura do congresso em 1983 comecei a tentar arranjar alojamento para as pessoas em Vilar de Perdizes e arranjei 100 quartos em casas particulares, numa altura em que não se falava de turismo de aldeia e o turismo rural era uma completa novidade em Portugal e a partir daí viu-se a vantagem de poder alugar quartos não só nesse dia mas durante todo o ano. Criei essa dinâmica de turismo rural a nível local que depois foi copiada a nível nacional com o turismo de habitação nas casas solarengas." (entrevista realizada ao Padre Fontes no dia 16 de abril de 2009)

Este evento revelou-se uma oportunidade para a população local expor e vender os seus produtos, tendo sido motivada a isso pelo próprio Padre Fontes que propôs a venda de produtos agrícolas locais. Atualmente o certame permite que exista toda uma produção regular de ervas medicinais, existindo

diversos particulares a comercializá-las e esgotando durante a sua celebração a oferta hoteleira de Montalegre. O contínuo envolvimento da população local face à preservação e uso das ervas medicinais levou, com o apoio da autarquia, ao surgimento do projeto de criação de uma Farmácia Natural de modo a que, para além das ervas medicinais, também se possam produzir no concelho produtos com maior valor acrescentado como compostos medicinais e óleos essenciais.

A base que o Padre Fontes refere ter como suporte à sua atuação é bastante concordante com o projeto de desenvolvimento seguido pela Câmara a que não é alheio o facto de o Padre Fontes ter sido secretário do gabinete do presidente da autarquia:

“Tudo o que tenho feito é cultura popular. Tento descobrir o que o povo tem de valores, de história, de arte, de cultura, de artesanato, de medicina popular. Tudo o que é o povo foi o meu suporte. Procuo produtos locais que tenham qualidade, variedade e originalidade, criar actividades que sejam participadas pelo visitante.” (entrevista realizada ao Padre Fontes no dia 16 de abril de 2009)

4.1.2. Sexta-feira Treze

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

Nas primeiras edições desta iniciativa o Padre Fontes contou com relativo pouco interesse dos atores locais. João Dias, proprietário do Restaurante Piano e da empresa de animação NaturBarroso, relembra essa altura:

“Há uns anos atrás éramos os únicos a fazer, depois as pessoas acreditaram. Há 3 ou 4 anos tínhamos de pedir às pessoas para decorarem os

restaurantes para terem o espírito.” (entrevista realizada ao Sr. João Dias no dia 17 de abril de 2009)

Atualmente, e com o apoio e investimento da autarquia, o evento é uma verdadeira referência nacional, o que ficou demonstrado quando na última Sexta-feira Treze, que ocorreu em agosto de 2010, estiveram presentes mais de 30 mil pessoas em Montalegre, esgotando toda a capacidade hoteleira do concelho. A importância deste evento está bem patente na exposição de João Dias:

“A sexta-feira treze é uma coisa fantástica. Esses eventos fazem com que toda a economia funcione. A sexta-feira é a provocação. Eu abri há 12 anos e desde aí abriram em Montalegre mais de dez espaços como o meu e a solução de Montalegre é só essa.” (entrevista realizada ao Sr. João Dias no dia 17 de abril de 2009)

Este evento, pela sua diferença e originalidade, fez com que começassem a ser comercializadas propostas para a sexta-feira por parte de agências de viagens nacionais, conforme refere Cristina Duarte, diretora do Hotel Quality Inn de Montalegre:

“Tivemos agências de viagem que enviaram para cá turistas precisamente pela curiosidade, por ouvirem falar tanto da sexta-feira treze. E as pessoas que vêm querem voltar não só para a sexta-feira treze mas para conhecerem melhor a região. É sempre um mote para as pessoas voltarem.” (entrevista realizada à Dra. Cristina Duarte no dia 17 de abril de 2009)

Indo de encontro ao imaginário, aproveitando-se de uma referência de misticismo e dos costumes ancestrais, bem como do cenário natural do castelo de Montalegre onde decorre a queimada, a Sexta-feira Treze constitui para muitos turistas o motivo para a primeira visita a Montalegre. Contudo, o evento com maior identificação local e com um maior efeito dinamizador da economia da região é a Feira do Fumeiro e Presunto do Barroso.

4.1.3. Feira do Fumeiro e Presunto do Barroso

A Feira do Fumeiro e Presunto do Barroso, que celebrou no ano de 2011 a sua vigésima edição, é um evento que, gerando uma procura turística que extravasa os limites da capacidade de alojamento do concelho, articula toda a economia local relacionada com a produção agrícola e animal. Esta dinamização acontece numa área familiar à população montalegrense: a produção de fumeiro. Tal facto faz deste evento aquele com que a população local mais se identifica. Durante os três dias da feira de 2010 os 70 expositores presentes venderam mais de 70 mil quilos de produtos derivados de porco aos mais de 70 mil visitantes, o que gerou uma faturação de um milhão e oitocentos mil euros, estimando-se que mais 5 milhões de euros tenham sido gerados no seu exterior.

Contudo, e apesar de hoje a Feira do Fumeiro e Presunto do Barroso assumir uma importância vital, teve também, segundo Fernando Rodrigues, presidente da Câmara Montalegrense, um início precário:

"Quando lançamos a feira muita gente a ridicularizou, nós fomos consistentes e avançamos com certames que cresciam de ano para ano porque sabíamos que tínhamos um bom produto." (entrevista realizada ao Dr. Fernando Rodrigues no dia 18 de abril de 2009)

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

"Ninguém tenha dúvidas de que nós somos embaixadores turísticos. Todos os produtores de fumeiro trazem muita gente à região. No meu

caso se não fosse produtor de fumeiro já tinha emigrado não estava cá. E como eu de certeza que havia muitas pessoas." (entrevista realizada ao Sr. Boaventura Moura no dia 16 de abril de 2009)

Para além do fumeiro, é também vendido na feira todo um conjunto de produtos locais como o mel e o pão, que têm progressivamente vindo a adquirir visibilidade. A câmara municipal para além de ter tido a iniciativa do lançamento da feira, teve a perceção da necessidade de um equipamento de vanguarda para acolher este evento, tendo construído por isso, no centro da vila, um grande centro de exposições, o que muito tem contribuído para a dimensão que o mesmo ganhou.

4.2. Ecomuseu de Barroso

O Ecomuseu de Barroso não é um museu típico na medida em que não se confina apenas a um espaço físico. Tem como objetivo promover e valorizar o património cultural, natural e as práticas tradicionais da região, procurando simultaneamente conferir-lhes rentabilidade. A criação deste ecomuseu resultou da clara perceção que grande parte da atratividade da região reside nos usos e tradições locais, sendo portanto fundamental captar o interesse dos residentes que ainda os preservam e sensibilizá-los da sua importância para o processo de desenvolvimento turístico.

O presidente Fernando Rodrigues explica este projeto:

"Começamos com este projecto do Ecomuseu com essa ideia clara de que temos uma riqueza do ambiente, uma riqueza cultural, uma riqueza de património histórico e que podemos transformar tudo isso em actividade económica, em emprego e em rendimento. E foi-se fazendo educação, foi-se fazendo a sensibilização nas aldeias para que a ideia do museu fosse mais do que uma ideia municipal ou de um projecto

municipal. Procuramos envolver as pessoas para que aprendam a gostar mais do que têm ao seu lado e lhe dêem mais valor. O forno estava em ruínas mas hoje as pessoas já lhe dão mais valor, o moinho estava em ruínas mas as pessoas hoje já lhe dão mais valor. (entrevista realizada ao Dr. Fernando Rodrigues no dia 18 de abril de 2009)

Fruto de uma educação, que face à ausência de fontes de rendimento locais, estimulava a partida dos montalegrenses para destinos urbanos, os usos da região foram-se perdendo. Estes habitantes sempre tiveram como referência de valor as práticas externas associadas aos meios urbanos como se entende da exposição de David Teixeira, diretor do Ecomuseu de Barroso:

“É uma questão de educação. Educaram as pessoas que para serem alguém tinham que sair daqui. Mesmo nós, as pessoas da vila, para os habitantes das aldeias somos as pessoas chiques. Por isso eles começaram a não quer ter vacas, em vez de alguns caminhos tradicionais exigiam alcatrão até à porta, tínhamos gente a trocar o escano típico por vulgares sofás da feira, a trocar potes por panelas de alumínio.” (entrevista realizada ao Dr. David Teixeira no dia 16 de abril de 2009)

Era por isso frequente que verdadeiros elementos de diferenciação local como moinhos e espigueiros fossem destruídos e que certos fornos regionais fossem desativados, ou que certos trilhos estivessem abandonados. Com o projeto Ecomuseu conseguiu-se fazer com que os locais acreditassem no valor dos seus usos e na mais-valia da sua diferença como relata David Teixeira:

“Neste momento já há um movimento de valorização desse tipo de coisas, começa-se outra vez a ter uma noção de orgulho familiar de património que ajuda a preservar as tradições.” (entrevista realizada ao Dr. David Teixeira no dia 16 de abril de 2009)

Esta valorização dos usos locais faz com que as pessoas não se desliguem da terra, contribuindo assim para a diferenciação do destino. O processo de diversificação das atividades fomentados pelo Ecomuseu, nomeadamente as associadas ao ecoturismo, são visíveis nos 10 projetos de investimento de particulares que, com o apoio técnico desta instituição, foram no final do ano de 2009 submetidos a financiamentos comunitários e que, se vierem a ser aprovados, poderão fazer aumentar em 150 camas a capacidade de alojamento em Turismo Rural no Concelho de Montalegre.

Funcionando como agente dinamizador e sensibilizador de práticas culturais, o Ecomuseu constitui também em si próprio um motivo de atração, pois para além da sua sede (denominada Espaço Padre Fontes) em Montalegre que funciona como centro interpretativo da região, conta com mais quatro pólos espalhados pelo concelho. Os pólos do Ecomuseu localizam-se na vila de Salto e nas aldeias de Tourém, Pitões das Júnias e Vilar de Perdizes. Em 2009 o Ecomuseu de Barroso recebeu mais de 60 mil visitantes em todos os seus pólos. A loja da sede do Ecomuseu, que num primeiro momento nasceu para ser a montra dos artesãos e dos agentes económicos locais, transacionou em 2009 (naquele que foi o seu primeiro ano de existência) mais de 50.000 euros a que se juntam outros 50.000 euros faturados nas lojas dos restantes pólos.

4.3. Desafios emergentes no processo de desenvolvimento local

Apesar de se verificar uma dinâmica de recuperação de património local e de valorização de usos e costumes, falta ainda criar uma cultura local empreendedora que permita conciliar essas características diferenciadas com a capacidade de gerar negócio.

Os montalegrenses das freguesias mais rurais não conseguem tirar suficiente proveito da sua riqueza cultural pois não conhecem ainda a parte

de negócio que a sua autenticidade e hospitalidade pode gerar. Em geral, recebem apenas pelo prazer de receber. É necessário traduzir a cultura local em experiências e produtos vendáveis para que os habitantes locais, uma vez conscientes do real valor dos seus produtos e património cultural, saibam concretamente o que oferecer aos turistas.

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

É também necessário promover a coordenação de atores e a integração entre várias ofertas que surgem um pouco dispersas pelo vasto território montalegrense para que a oferta turística possa ganhar densidade, fomentado assim, estadias mais longas do turista nesta região.

O processo de desenvolvimento encetado exige também a manutenção de práticas agrícolas tradicionais e de usos ancestrais. Atualmente estas práticas não são por si só rentáveis e essenciais à subsistência da população local, o que constitui uma motivação para o seu abandono. Todavia, quando aliadas ao turismo, são decisivas para alimentarem a autenticidade e diferenciação da região. É por isso necessário sensibilizar as populações locais para a forte ligação entre estas práticas e a atratividade turística do território de forma a impedir intervenções que comprometam a autenticidade da região e a sustentabilidade deste processo.

Por outro lado, torna-se necessário dotar os produtos locais de uma imagem consistente que lhes permita aumentar o seu valor e atratividade. Existem ainda muitos produtores que vendem os seus chás em sacos rudimentares de plástico ou compotas artesanais em frascos indiferenciados de vidro que lhes retiram valor e mercado. É fundamental estimular uma capacidade inovadora que, tomando

por base a componente endógena da região, lhes confira criatividade e aumente o seu valor.

O Ecomuseu mostra-se consciente destas barreiras. Enquanto organização responsável pela valorização do património cultural e natural da região, tem desenvolvido esforços com vista à sua superação. Assim, o apoio às candidaturas para o surgimento de unidades de Turismo Rural prestado pelos técnicos do Ecomuseu, exige como contrapartida a observância de alguns requisitos obrigatórios para a preservação de tradições locais como seja a existência de lareira, a mobília da casa em madeira antiga e com um traço tradicional, a existência de cobertores de lã típica do local, a disponibilização de produtos alimentares locais e a existência de um plano de animação da casa que contenha visitas guiadas a pontos de interesse definidos pelo Ecomuseu. Exige-se ainda a criação de um relacionamento com o Ecomuseu de forma a potenciar a divulgação bidirecional dos eventos criados por cada uma das partes.

Parte da recuperação do património das aldeias foi feita recorrendo ao trabalho voluntário dos locais, em parceria com os técnicos da autarquia e do Ecomuseu, o que permitiu envolver os residentes e sensibilizá-los para o valor do recuperado. O Ecomuseu, ao mesmo tempo que dá pistas aos produtores locais de eventuais produtos que podem ter apetência por parte dos turistas, exige daqueles a não adulteração do que é produzido como condição para que através da sua loja os possa representar, o que funciona como mensagem de estímulo à preservação das formas artesanais de produção.

5. Conclusão

O estudo do caso de Montalegre teve como objetivo principal identificar e explicitar os fatores críticos de sucesso do processo de desenvolvimento seguido pelo concelho que adotou o turismo e os recursos endógenos como sua principal alavanca.

Através do caso foi evidenciada a importância de atuações a um nível municipal nos pequenos destinos rurais. Nestes destinos, que estão habitualmente fora dos circuitos turísticos, é fundamental que os municípios ou outras associações locais edifiquem internamente uma visão turística sólida que procure ganhar o interesse dos diversos intervenientes locais.

A análise do caso suporta também as considerações teóricas que evidenciam a autenticidade como um dos valores mais relevantes associados às marcas de destino. Foi igualmente gerada evidência acerca da importância do envolvimento da comunidade local no processo de desenvolvimento turístico. De facto, o processo de desenvolvimento turístico montalegrense foi potenciado através do alinhamento com os valores intrínsecos à comunidade local. Adicionalmente, devido aos escassos meios financeiros que as autarquias dispõem para a sua promoção, é fundamental que os valores base para o desenvolvimento turístico sejam verdadeiramente diferenciados e originais captando por isso, mais facilmente, a atenção do turista com um esforço de comunicação menor.

Face à multiplicidade de escolhas disponíveis, os destinos necessitam de criar uma categoria diferenciada no referencial do turista que lhes permita diferenciar-se da restante oferta. Assim deverão escolher como fontes de diferenciação fatores dificilmente replicáveis por outros destinos. Para além disso, se estas fontes de diferenciação se ajustarem às características e usos locais, contribuirão para um processo de desenvolvimento turístico sustentável. O concelho de Montalegre determinou com precisão onde podia ser diferente, onde essa diferença fazia sentido e onde poderia criar valor de forma sustentada. Revelando um claro conhecimento das tendências do mercado turístico, que procura crescentemente destinos autênticos, alternativos ao sol e praia, capazes de proporcionar experiências únicas ao turista e conscientes das características eminentemente rurais do concelho, a Câmara Municipal apostou na qualidade, na

memória e no ambiente como valores fundamentais ao seu processo de desenvolvimento turístico. Com consistência e continuidade, recorrendo a eventos baseados em usos, costumes e produtos populares, criou estímulos coerentes que comunicaram essa diferença, promovendo-se paralelamente a criação de marcas certificadas de produtos locais que agora se identificam com o destino.

A análise do caso evidencia também que a autenticidade inerente ao processo de desenvolvimento e a sustentabilidade do mesmo se reforçaram reciprocamente. Não seria possível construir um projeto de desenvolvimento baseado na ruralidade, nos usos e costumes locais se as pessoas desvalorizassem essa ruralidade e abandonassem essas tradições quando são precisamente elas que suscitam grande parte da procura turística do concelho e a sua sustentabilidade. A atuação do município foi maioritariamente orientada para os locais, desenvolvendo-se e criando visibilidade do interior para o exterior da região e que se revela ser a mais adequada para o desenvolvimento turístico do concelho.

Contudo, prevalece na região alguma ausência de empreendedorismo. É necessário dotar os locais da capacidade de gerar atividades mais rentáveis a partir dos seus elementos de diferenciação. Também as competências exigidas para a agricultura (setor de onde provêm grande parte dos investidores locais na atividade turística) são muito diferenciadas das competências necessárias ao turismo, sendo fundamental dotar estes novos atores de competências turísticas no acolhimento ao visitante.

O caso desenvolvido centra a recolha da informação empírica nos atores identificados como mais relevantes para o desenvolvimento da oferta turística concelhia. Esta opção, apesar de permitir recolher informação privilegiada acerca do processo de desenvolvimento turístico, limitou a recolha da perceção dos turistas sendo esta apenas aferida indiretamente através do número de visitas ao Ecomuseu, pelo número de visitantes dos eventos

realizados e pelo aumento da oferta turística local. Torna-se assim pertinente em estudo futuros, conjugar a perspetiva da oferta com a perceção dos turistas acerca do processo de desenvolvimento operado em Montalegre sendo também relevante apurar os principais determinantes para a sua visita.

Uma outra linha de investigação futura passará por reforçar a compreensão do papel da comunidade local como elemento determinante dos valores associados às marcas de destinos, esclarecendo nomeadamente os mecanismos que mais contribuem para o seu envolvimento. Os destinos rurais, por terem características diferenciadas comparativamente a outros destinos com maior dimensão, requerem a construção de teoria adequada a essas particularidades, tornando-se necessário aprofundar em estudos futuros a especificidade do desenvolvimento de estratégias de *marketing* e marcas turísticas aplicadas a esses destinos.

Referências bibliográficas

- Aaker, D., 2002, *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, London.
- Ackroyd, S., Hughes, J., 1992, *Data Collection in Context*, Longman, London.
- Baker, M., Cameron, E., 2008, Critical success factors in destination marketing, *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), pp.79-97.
- Balakrishnan, M., 2009, Strategic branding of destinations: a framework, *European Journal of Marketing*, 43(5/6), pp.611-629.
- Bessière, J., 1998, Local Development and Heritage: Traditional Food and Cuisine as Tourist Attractions in Rural Areas, *Sociologia Ruralis*, 38(1), pp.21-34.
- Bigné, J., Mattila, A., Andreu, L., 2008, The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions, *Journal of Services Marketing*, 22(4), pp.303-315.
- Bonoma, T., 1985, Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, *Journal of Marketing Research*, 22, pp.199-208.
- Boyle, D., 2004, *Authenticity: Brands, fakes, spin and the lust for real life*, Harper Perennial, London.
- Brito, C., 2008, Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca, *FEP Working Papers*, N.º 297.
- Brohman, J., 1996, New directions in tourism for third world development, *Annals of Tourism Research*, 23(1), pp.48-70.
- Buhalis, D., 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21(1), pp.97-116.
- Cai, L. A., 2002, Cooperative branding for rural destinations, *Annals of Tourism Research*, 29(3), pp.720-742.
- Choo, H., Park, S.-Y., Petrick, J. F., 2011, The Influence of the Resident's Identification with a Tourism Destination Brand on Their Behavior, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), pp.198-216.
- Cook, K., 1982, Guidelines for Socially Appropriate Tourism Development in British Columbia, *Journal of Travel Research*, 21(1), pp.22-28.
- Cooper, C., Hall, M., 2008, *Contemporary Tourism: An International Approach*, Elsevier, Oxford.
- Dubois, A., Araújo, L., 2004, Research Methods in Industrial Marketing Studies, in Häkansson, H., Harrison, D. and Waluszewski, A., (eds.), *Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets*, Wiley, London, pp.207-227.
- Eisenhardt, K., Graebner, M., 2007, Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), pp.25-32.
- European Travel Commission, 2006, *Tourism Trends for Europe*.
- Freire, J. R., 2009, "Local People" a critical dimension for place brands, *The Journal of Brand Management*, 16(7), pp.420-438.
- Gibson, H. J., 2006, Leisure and Later Life: Past, Present and Future, *Leisure Studies*, 25(4), pp.397-401.
- Gibson, L., Lynch, P. A., Morrison, A., 2005, The local destination tourism network: Development issues, *Tourism Planning & Development*, 2(2), pp.87-99.
- Grängsjö, Y., 2003, Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), pp.427-448.
- Groves, A., 2001, Authentic British food products: a review of consumer perceptions, *International Journal of Consumer Studies*, 25(3), pp.246-254.
- Gupta, S., Vajic, M., 2000, The contextual and dialectical nature of experiences, in Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M., (eds.), *New service development: Creating memorable experiences*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp.33-51.
- Hankinson, G., Cowking, P., 1993, *Branding in Action: Cases and strategies for profitable brand management*, McGraw-Hill, London.
- Haywood, M. K., 1990, Revising and implementing the marketing concept as it applies to tourism, *Tourism Management*, 3, pp.195-205.
- Hirschman, E., Holbrook, M., 1982, Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, *Journal of Marketing*, 46, pp.92-101.
- Hjalager, A. M., Richards, G., 2002, *Tourism and gastronomy*, Routledge, London.
- Hosany, S., Gilbert, D., 2010, Measuring Tourists' Emotional Experiences toward Hedonic Holiday Destinations, *Journal of Travel Research*, 49(4), pp.513-526.
- INE, 2010, *Anuário Estatístico da Região Norte, 2009*, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- Jamal, T., Getz, D., 1995, Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 22(1), pp.186-204.
- Kapferer, J., 2004, *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Knudsen, B., Waade, A., 2010, *Re-Investing Authenticity. Tourism, Place and Emotions*, Channel View Publications, Bristol.

- Kolar, T., Zabkar, V., 2010, A consumer-based model of authenticity: An oxymoron or the foundation of cultural heritage marketing?, *Tourism Management*, 31(5), pp.652-664.
- Kotler, P., Haider, D. H., Rein, I., 1993, *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, Simon & Schuster, New York.
- Lencastre, P., 2007, *O Livro da Marca*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Lichrou, M., O'Malley, L., Patterson, M., 2010, Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implications for place marketing and branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), pp.134-144.
- Littrell, M., Anderson, L., Brown, P., 1993, What makes a craft souvenir authentic?, *Annals of Tourism Research*, 20, pp.197-215.
- McKercher, B., 1993, The unrecognized threat to tourism: Can tourism survive "sustainability"?, *Tourism Management*, 14(2), pp.131-136.
- Medway, D., Warnaby, G., 2008, Alternative perspectives on marketing and the place brand, *European Journal of Marketing*, 42(5/6), pp.641-653.
- Middleton, V., Hawkins, R., 1998, *Sustainable Tourism – a marketing perspective*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Morgan, N., Pritchard, A., Piggott, R., 2002, New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand, *Journal of Brand Marketing*, 9(4/5), pp.335-354.
- Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., 2004, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Morrison, A., Anderson, D., 2002, *Destination Branding*, Paper presented at the Missouri Association of Convention and Visitor Bureaus Annual Meeting, Missouri.
- Murphy, P., 1985, *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York.
- Naoi, T., 2004, Visitors' Evaluation of a Historical District: The Roles of Authenticity and Manipulation, *Tourism and Hospitality Research*, 5(1), pp.45-63.
- Nuryanti, W., 1996, Heritage and postmodern tourism, *Annals of Tourism Research*, 23(2), pp.249-260.
- Papadopoulos, N., 2004, Place Branding: Evolution, meaning and implications, *Place Branding*, 1(1), pp.36-49.
- Phillimore, J., Goodson, L., 2004, *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*, Routledge, London.
- Pike, S., 2004, *Destination Marketing Organisations*, Elsevier, Oxford.
- Pine, J. B., Gilmore, J. H., 2007, *Authenticity. What Consumers Really Want*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pine, J. B., Gilmore, J. H., 1999, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pine, J. B., Gilmore, J. H., 1998, Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76(July-August), pp.97-105.
- Ray, C., 2000, Endogenous socio-economic development in the European Union - issues of evaluation, *Journal of Rural Studies*, 16(4), pp.447-458.
- Richards, G., Wilson, J., 2006, Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?, *Tourism Management*, 27, pp.1209-1223.
- Ritchie, R., Ritchie, J., 2002, A Framework for an Industry Supported Destination Marketing Information System, *Tourism Management*, 23, pp.439-454.
- Schmitt, B. H., 1999, *Experiential marketing: How to get customer to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*, The Free Press, New York.
- Simeon, R., 2006, A conceptual model linking brand building strategies and Japanese popular culture, *Marketing Intelligence & Planning*, 24(5), pp.463-476.
- Simpson, K., 2001, Strategic planning and community involvement as contributors to sustainable tourism development, *Current Issues in Tourism*, 4(1), pp.3-41.
- Storper, M., 1997, *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*, The Guilford Press, New York.
- Trapp-Fallon, J. M., Boughey, J., 2007, Making the Memory Come Alive and Active: Using Oral History in Tourism and Leisure Research, in Woodside, A., (ed.), *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, Elsevier, Oxford, pp.115-130.
- Walters, G., Sparks, B., Herington, C., 2010, The Impact of Consumption Vision and Emotion on the Tourism Consumer's Decision Behavior, *Journal of Hospitality & Tourism Research*.
- Williams, J., 1997, "We never eat like this at home": food on holiday, in Caplan, P., (ed.), *Food, health and identity*, Routledge, London, pp.151-171.
- World Travel & Tourism Council, 2010, *Progress and Priorities 2009/2010*, London.
- Yeoman, I., Brass, D., McMahon-Beattie, U., 2007, Current issue in tourism: The authentic tourist, *Tourism Management*, 28, pp.1128-1138.