

A Serra da Lousã: A afirmação de um **Destino Turístico** Emergente

ANTÓNIO FONTES * [antoniofontes@rdpe.pt]

Ainda sem grande expressão no início da década de 90 do século passado, a actividade turística na Serra da Lousã praticamente que se restringia à oferta de algumas camas de alojamento particular e de serviços de restauração, a maior parte das vezes indiferenciados. A Serra foi durante anos a fio etapa do *rally* de Portugal e esse foi mesmo o veículo que lhe granjeou grande visibilidade em termos nacionais e até internacionais. As actividades de desporto e aventura também marcavam presença, como é o caso de parapente ou dos passeios de jipe e mota.

Entretanto, o fenómeno turístico evoluiu de forma imparável. Surgiram outras motivações turísticas e novas tendências de mercado. Afirmaram-se também produtos turísticos alternativos e, com eles, novas oportunidades de negócio. Certos destinos, ditos clássicos, transfiguraram-se para corresponder a esta evolução, mas muitos outros emergiram como novos destinos.

Estas mudanças tiveram a sua micro-escala, mas também a sua macro-escala. Cada vez é mais difícil classificar e rotular o turista, na medida em que o turismo passou a fazer parte da vida do Homem moderno, reflectindo por isso a sua complexidade e ecletismo.

Também se pode dizer que a actividade turística deixou de estar confinada a determinados espaços e contextos, muitas vezes desenvolvidos expressamente por promotores públicos ou privados. Hoje em dia, os turistas estão em todo o lado, com maior ou menor intensidade, é certo, mas cada vez mais propensos a encontrar alternativas aos enclaves turísticos originalmente promovidos para os satisfazer.

Desde toda a década de 80, a Serra da Lousã passou a ser procurada por estrangeiros em busca de modos de vida alternativos. Esse fenómeno demográfico com origem exógena foi, de certo modo, o prenúncio do que viria a suceder a partir dos anos 90, e com maior intensidade já nesta década, quando a Serra da Lousã passou a ser objecto da procura de formas alternativas de turismo.

Esse influxo de turistas foi seguido pelo surgimento de uma mão cheia de novos operadores turísticos que souberam adaptar-se às necessidades da procura turística da Serra e que agarraram as oportunidades de negócio daí decorrentes. Em última análise, esses pioneiros (em grande medida, empresas de animação turística) foram os

* **Mestre em Economia do Desenvolvimento Rural** pelo IAM Montpellier e **Gestor de Projecto** na RDPE – Desenvolvimento de Projectos Empresariais, SA.

grandes responsáveis pelo aproveitamento desse recurso turístico em bruto que ainda é a Serra da Lousã. A actividade gerada por essas empresas permitiu a sustentação de um processo de desenvolvimento turístico endógeno que já produziu resultados palpáveis:

- O crescimento sustentado dos fluxos turísticos na Serra da Lousã;
- A diversificação das propostas turísticas oferecidas no quadro da Serra;
- A justificação económica de novos investimentos turísticos que surgiram na área de influência da Serra;
- A chamada de atenção das autarquias locais e das entidades públicas para a existência de uma nova realidade produtiva na Serra da Lousã, merecedora de novas políticas públicas de promoção e investimento;
- A geração de efeitos reprodutores mensuráveis, ao nível dos sistemas produtivos locais (por exemplo, ao nível da promoção e valorização dos produtos locais, como é o caso do mel de denominação de origem);
- A sensibilização para a importância da gestão integrada de outros aspectos vitais para o desenvolvimento sustentável da Serra, como seja o domínio ambiental, o florestal, o comunitário, etc.

A confirmação do turismo como fenómeno emergente na Serra da Lousã tem também muito a ver com as alterações que se têm verificado nos hábitos de férias, em Portugal. O aumento dos níveis de vida dos portugueses e do rendimento disponível, a democratização das viagens, a melhoria das acessibilidades no interior, a crescente urbanização do país e a maior taxa de motorização dos portugueses foram factores decisivos para que, do lado da procura, se gerassem condições objectivas para o crescimento da actividade turística fora dos destinos tradicionais, localizados no litoral.

Mas, do lado da oferta, também se reuniram circunstâncias favoráveis. Com a adesão comunitária, Portugal beneficiou de um afluxo muito importante de ajudas públicas. Parte significativa dessas ajudas foi canalizada para o desenvolvimento das regiões mais desfavorecidas do país e aí, se exceptuarmos a agricultura e as florestas, o turismo foi das actividades produtivas mais beneficiadas.

No caso da Serra da Lousã, esse dinheiro comunitário foi fundamental. Na verdade, a aplicação dessas ajudas acaba por ser perceptível na própria paisagem serrana. Com efeito, foram recuperadas aldeias inteiras, restaurou-se algum património ambiental sensível e criaram-se praias fluviais convenientemente infra-estruturadas.

É inegável que a Serra oferece melhores condições de atractividade aos turistas e, por essa via, mais oportunidades de negócio aos agentes turísticos em geral. As iniciativas, tantas vezes voluntariosas, da administração central, das autarquias, das organizações da sociedade civil e dos próprios particulares, alteraram a realidade serrana. Hoje, a Serra da Lousã apresenta-se como candidata a capital do turismo de montanha, perfila-se como uma das portas de entrada da Rede das Aldeias do Xisto e posiciona-se para ter um papel importante em termos do desenvolvimento do turismo activo, do turismo de natureza e do turismo cinegético, em Portugal. Quer isto dizer que, grosso modo, o produto turístico “Serra da Lousã” está definido.

No entanto, a estes novos desígnios estão associados outros tantos desafios. A consolidação da Serra como destino turístico emergente em Portugal dependerá, em grande medida, da futura convergência de três tipos de preocupações:

- Garantir uma correcta gestão de usos da Serra, evitando situações de usos conflituosos;
- Fazer do investimento turístico uma ferramenta de desenvolvimento turístico sustentável;
- Promover novas formas de organização turística, adequadas a um Produto Turístico com as características do da Serra da Lousã.

1. Compatibilizar os usos turísticos com a salvaguarda dos recursos naturais e a preservação dos valores ambientais

Presentemente, já se observam na Serra da Lousã sinais preocupantes de usos conflituosos. A introdução de uma nova actividade produtiva num meio conservador, actividade que ainda por cima encaminha estranhos para partilhar o espaço de uma comunidade pouco habituada a conviver com forasteiros, é sempre um factor de risco.

À medida que a actividade turística se desenvolve e que mais turistas são encaminhados a partilhar esse espaço, mais se agravam os problemas com as comunidades locais e com os agentes económicos e sociais tradicionais. Em contrapartida, o crescimento do negócio turístico também gera expectativas junto dos operadores turísticos que ali concentram as suas operações, expectativas de que dificilmente estão dispostos a abdicar.

Numa zona sensível como uma montanha, o desenvolvimento das actividades turísticas poderá provocar usos conflituantes, incluindo, a prazo, o risco das populações locais poderem colocar-se contra os turistas e até contra quem explora as actividades turísticas. Para evitar isso, será necessário que o desenvolvimento turístico seja devidamente ordenado e planeado, acautelando os impactes negativos previsíveis e promovendo os factores de complementaridade entre as actividades turísticas e as actividades tradicionais.

Por outro lado, é sabido que a utilização desregulada e arbitrária de um recurso turístico sensível pode levantar questões do foro da conservação ambiental. Sem uma devida contextualização dos turistas, sensibilizando-os para a salvaguarda e valorização dos valores naturais em presença, podem surgir actos de negligência, para não dizer de vandalismo, extremamente perniciosos no tocante ao objectivo de promover uma relação saudável entre os turistas e as comunidades locais. Acresce que a actividade turística em zonas de montanha só tem a beneficiar com uma correcta gestão dos

recursos naturais, na exacta medida em que o seu crescimento sustentado dependerá sempre do bom estado de conservação desses mesmos recursos.

A integração do Sítio “Serra da Lousã” na “Lista Nacional de Sítios” da Rede Natura 2000 (que aqui abrange os concelhos de Castanheira da Pêra, Figueiró dos Vinhos, Góis, Lousã e Miranda do Corvo) torna esta discussão ainda mais actual e pertinente. Com a aprovação do “Plano sectorial para a Rede Natura 2000” pelo Instituto da Conservação da Natureza (ICN), serão estabelecidas directivas que estas autarquias terão que transpor para os seus instrumentos de gestão territorial, o que acontecerá aquando do lançamento do processo de revisão dos respectivos PDM.

Mas, mais do que transpor uma visão restritiva e compartimentada dos usos do solo, os processos de revisão dos PDM deveriam introduzir preceitos mais consentâneos com os princípios do planeamento estratégico. Será dado um sinal muito positivo se nessas revisões, se incorporassem as expectativas que o processo de desenvolvimento turístico tem gerado na Serra da Lousã, compatibilizando, tanto quanto fosse possível, os compromissos assumidos pelos operadores turísticos que ali concentram as suas actividades.

Eventualmente, esse exercício de planeamento estratégico seria conducente à própria operacionalização dos investimentos turísticos. A compatibilização de usos deveria passar também pela forma como é encarado este dossiê ao nível municipal e intermunicipal, fazendo do investimento não só um instrumento de desenvolvimento turístico, mas também de ordenamento das actividades e dos usos turísticos.

2. Promover a sustentabilidade do investimento turístico

A Serra da Lousã beneficiou, nestes últimos anos, de um volume de investimento sem precedentes, no sector do turismo. Isso aconteceu pela convergência de três ordens de factores. Primeiro, existe um

mercado em crescimento para os produtos turísticos de montanha e existe vontade dos investidores para expandir a oferta dessas propostas turísticas. Segundo, as entidades públicas regionais e locais nunca como agora concertaram esforços para promover os destinos de montanha e nunca tanto investimento público foi afectado à criação de atracções e à sustentação de manifestações de interesse turístico. Terceiro, os investidores privados continuaram a beneficiar de apoios públicos significativos, o que levou ao aumento e à diversificação da oferta de propostas turísticas.

Apesar dessa conjuntura favorável, os destinos turísticos de montanha ainda não se consolidaram para oferecer uma verdadeira alternativa aos chamados destinos clássicos, que, em Portugal, se localizam no litoral Sul e Ilha da Madeira. O que tem falhado, então, num país em que todos parecem concordar na necessidade de diversificar o produto turístico nacional para fazer face à perda de quotas internacionais do nosso turismo?

Ora, a problemática do investimento é, em nossa opinião, um dos quadros explicativos mais importantes para o relativo insucesso do desenvolvimento turístico do interior do país. As regiões e o mundo rural português, em geral, beneficiaram, nos últimos anos, de apoios públicos sem precedentes. Muitas dessas ajudas participaram projectos de investimento, no sector do turismo ou iniciativas conexas de carácter público ou associativo.

A disponibilidade de subsídios, as fragilidades técnicas, organizativas e financeiras das entidades chamadas a executá-los ou a geri-los e o próprio baixo nível de desenvolvimento turístico do interior do país, propício ao experimentalismo, criaram o terreno favorável para que se tivessem realizado investimentos turísticos demasiado voluntaristas e a escalas desadequadas. A ênfase em lógicas redistributivas desvirtuou qualquer sentido estratégico pretendido para a aplicação dos apoios públicos, o que se traduziu numa atribuição menos rigorosa, nem sempre baseada em critérios de racionalidade ou profissionalismo.

A ausência de sentido estratégico na atribuição dos financiamentos foi agravada pelos problemas que se vivem no interior, de baixa densidade de actores, iniciativas e oportunidades. Com efeito, a relativa disponibilidade dos apoios públicos acabou por ser um convite à dispersão das ajudas, com consequências nefastas ao nível da própria sustentabilidade das iniciativas turísticas.

Muitos investidores desbarataram capitais próprios ou acabaram mesmo por ficar nas mãos da banca. Os projectos de iniciativa pública ou associativa, quando não foi possível assumir politicamente o fracasso, ficaram presos a lógicas de subsídio-dependência, permanecendo em operação graças à disponibilidade de apoios que o país continuou a negociar.

Infelizmente, as consequências destas experiências falhadas foram mais graves que o simples insucesso individual dos investidores e o desbaratar de fundos. A lógica do subsídio sobrepôs-se, muitas vezes, à lógica empresarial e comercial. Os investimentos produtivos, ou de apoio à actividade produtiva, diluíram-se num caleidoscópio de projectos dispersos, desconexos e casuísticos. Com isso, perderam os agentes turísticos já instalados, que viram aumentada a concorrência, quantas vezes desnecessariamente, e perdeu a actividade turística do interior, em geral, porque não beneficiou de dinâmicas verdadeiramente estruturadoras, adequadas à realidade da baixa densidade. Importa dizer também que o investimento turístico nas zonas de montanha acabou também ele por ser penalizado em virtude desta ausência de perspectivas e do medo do risco demonstrado por muitos potenciais promotores.

Com o cenário da diminuição dos apoios comunitários, as entidades gestoras destes fundos deveriam reequacionar a forma como os financiamentos têm sido geridos e atribuídos:

- Passando a contemplar o conceito da sustentabilidade dos investimentos nos processos de desenvolvimento turístico;

- Centrando os apoios na afirmação de projectos comuns que estimulem o reforço do tecido empresarial que opera no sector do turismo, para gerar sinergias e engenharias de produto mais complexas e inovadoras;
- Promovendo uma maior complementaridade entre o turismo e os sectores de actividade tradicionais, numa lógica de reforço dos sistemas produtivos locais;
- Apostando em lógicas de projecto inovadoras para ultrapassar as limitações da baixa densidade, promovendo, por exemplo, lógicas de parceria público-privada.

Importa também reflectir sobre a natureza intrínseca do investimento turístico que está a ser dirigido à Serra da Lousã. Não sendo desejável aqui o desenvolvimento de lógicas industriais como as que prevalecem nos principais destinos do turismo português, importa realçar o papel estruturante que estão a assumir, na Serra, os produtos turísticos assentes em lógicas de integração em rede. O caso mais evidente é a Rede das Aldeias do Xisto, projecto que tem, na Serra da Lousã, a maior concentração de aldeias. A capacidade de integrar atractivos e agentes turísticos numa lógica de rede, está a contribuir para a própria engenharia do produto, para um posicionamento distinto no mercado e para uma inserção comercial mais eficaz do que a que resultaria dos esforços isolados dos agentes turísticos já presentes nas aldeias.

O imobiliário turístico é outro campo eventualmente a explorar no quadro de um projecto inovador que afirme a sua originalidade pela recuperação e restauro do construído existente nas aldeias, devoluto ou em mau estado de conservação. Esse poderá ser o palco privilegiado duma parceria público-privada que realce a importância estratégica que os municípios serranos terão sempre que protagonizar no processo de desenvolvimento turístico da Serra da Lousã. As autarquias locais terão que pôr de lado definitivamente as tentações paternalistas e

paroquiais, assumindo a responsabilização das lideranças desses projectos e, assim, contribuindo para a sua credibilização.

No tocante às lógicas dos incentivos financeiros direccionados para os projectos turísticos, também têm que ser assumidas mudanças. A tomada de decisões no financiamento dos projectos turísticos tem que se libertar dos espartilhos dos critérios de elegibilidade e das grelhas de avaliação dos projectos. A aposta deve orientar-se cada vez mais para o planeamento estratégico dos produtos dos destinos de montanha, procurando escalas de actuação e fórmulas de parceria mais consentâneas com a reunião da massa crítica técnica, financeira e organizativa que garanta a sustentabilidade dos processos de desenvolvimento turístico. Nesse processo, a Administração deve procurar ter um papel cada vez mais interveniente e responsabilizador, evitando remeter-se para o papel passivo de um simples receptáculo de candidaturas.

Por tudo isto, a Serra da Lousã atingiu um nível de desenvolvimento turístico em que já se justificaria a existência de Planos Operacionais de Investimento, até para acautelar os problemas que poderão decorrer de usos conflituantes que resultem de investimentos mal localizados e contextualizados. Esses planos poderiam ser instrumentos em que a Administração, em parceria com as autarquias e os agentes turísticos locais definiriam as prioridades de investimento público e estabeleceriam as orientações para o investimento privado, essenciais para diminuir o risco dos investidores particulares. Desejavelmente, esses planos deveriam ter associados pacotes de incentivos que apresentariam soluções alternativas de financiamento, menos dependentes das lógicas de subsídio e mais inovadoras em termos de aproximação dos interesses público e privado.

Obviamente, esta lógica de planeamento mais operacional implica uma gestão mais próxima das realidades concretas da Serra da Lousã, acompanhada de uma maior responsabilização, nesse processo, de todos os intervenientes.

Isso só será conseguido com um suporte organizacional à altura desses desafios, pelo que parte desses incentivos deveria ser dirigida para o *orgaware* turístico. Esta é outra dimensão que, neste momento, a Serra não está em condições de oferecer.

3. O papel da organização na afirmação da Serra da Lousã como destino turístico

Numa altura em que se discute como nunca a organização do turismo em Portugal, importa tecer algumas considerações sobre as novas formas que tem vindo a assumir o *orgaware* turístico, a nível internacional.

É hoje inegável o profundo impacto das novas tecnologias de informação sobre a organização turística em geral. A hierarquia que, tradicionalmente, regia as relações entre os diferentes actores turísticos – comerciais e institucionais, retalhistas e grossistas, internacionais e nacionais ou globais e locais – tem tendência a esbater-se. A relação entre o prestador de serviços turísticos e o turista é mais estreita, sendo hoje possível aos primeiros desenvolver técnicas de *marketing* directo e aos segundos passar a influenciar de forma mais efectiva o modelo de negócio turístico.

A utopia das férias para todos, à medida de cada um, nunca como agora parece tão perto da realidade. Com efeito, o turista tem hoje à distância de um *click* uma infinidade de opções de prestações de serviços turísticos em qualquer parte do mundo e a qualquer altura. Associados a essas opções, temos hoje novos operadores turísticos que souberam tirar partido das possibilidades abertas pelas novas tecnologias: *low cost companies*, motores de busca especializados em turismo e viagens, operadores turísticos baseados em plataformas digitais, etc.

Uma das preocupações principais destes novos operadores, para além da óbvia intenção de ganhar dinheiro, é a recolha do máximo de informação

pessoal sobre o cliente (utilizador). Por isso, muitos *sites* têm espaços próprios para a definição de perfis pessoais e os acessos às páginas ou às janelas dos *sites* são permanentemente monitorizados para medir preferências.

Outra tendência que se assiste é a procura de engenharias de produto mais inovadoras, capazes de valorizar uma procura turística de nicho que tem por detrás motivações associadas a novos modos de vida (*new life styles*). No caso dos pequenos destinos emergentes, esses nichos podem ser fundamentais para se encontrar um espaço próprio na globalização dos mercados turísticos. Nestes casos, as engenharias de produto inovadoras tendem a resultar da colaboração de uma rede de parceiros turísticos, que decidem pôr em comum recursos, meios e vontades. Normalmente, as estruturas de capitais associadas a estes projectos também são mais complexas, pelo que, normalmente, são pedidas maiores garantias de viabilidade económica e financeira. A reunião de todas estas condições só é possível no quadro de projectos assumidos de forma verdadeiramente profissional.

As alterações que se verificam na organização do sistema turístico internacional irão, mais cedo ou mais tarde, repercutir-se também na organização do turismo, em Portugal, devendo então adaptar-se às suas características específicas.

No nosso país, a adopção de novos modelos organizacionais no sector do turismo dependerá, em nossa opinião, de quatro factores críticos:

- A capacidade de envolver em parceria interesses sociais tradicionalmente divorciados, sejam eles do tipo público, privado ou civil/associativo, comprometendo-os na partilha efectiva de riscos;
- A capacidade de racionalizar os recursos humanos e financeiros disponíveis, aproveitando em pleno as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias da informação;
- A obtenção de ganhos de escala reais, ao nível das iniciativas turísticas empreendidas, sem

perda da coesão social interna das respectivas organizações;

- A capacidade de valorização de recursos e activos turísticos segundo lógicas territoriais, garantindo uma maior identificação entre os produtos turísticos e os contextos geográficos e institucionais que contribuem para a sua diferenciação no mercado.

Estes factores críticos (que podem ser sintetizados em quatro conceitos-chave: *convergência de interesses, racionalidade organizativa, obtenção de massa crítica e representatividade territorial*), como se percebe, vão claramente para além do conceito de destino turístico, tal e qual ele é definido em termos clássicos: uma organização – um produto – um contexto territorial.

Os novos paradigmas da organização turística acrescentam complexidade a esse mesmo conceito. Com efeito, o destino turístico não é só o local para onde se vai de férias (ou se deseja ir de férias). Agora, o destino deve ir ao encontro do turista e deve ter a capacidade de se adaptar aos desejos deste. Ou seja, aquilo que, no passado, era estanque e estático, agora é cada vez mais interactivo e flexível.

No novo sistema turístico, ganha, assim, importância o papel dos mediadores. O “mediador” será a organização, que emanando de um conjunto representativo de interesses sociais de um determinado destino turístico, é capaz de gerir o processo interactivo de ligação à procura turística e, em última análise, ao próprio turista.

Na bibliografia anglo-saxónica existe o conceito do operador turístico territorial (DMO – *Destination Management Organisation*). Ora, a DMO pode constituir-se como um interessante estudo de caso para um território como o da Serra da Lousã. Pelas próprias características do seu processo de desenvolvimento, os agentes turísticos desta Serra só teriam a ganhar com a adopção de um modelo organizativo capaz de oferecer interactividade e flexibilidade aos turistas.

Com efeito, se neste congresso ficou patente o interesse dos agentes turísticos em fazer da Serra da Lousã um destino de referência, em Portugal, no chamado turismo de montanha (eventualmente associando a isso outras formas de turismo compatíveis com um quadro serrano) afigura-se-nos óbvio que alguma forma de organização terá que ser promovida. E, a ser criada essa organização, mais vale que os parceiros locais assumam deliberadamente a ambição de protagonizar um processo organizativo orientado e optimizado para as profundas transformações que hoje se verificam ao nível dos mercados turísticos.

Efectivamente, ao aproximar os destinos e as origens dos turistas, a *internet* aumentou extraordinariamente a concorrência entre os prestadores de serviços turísticos. A Serra da Lousã concorre, hoje, com muitos outros destinos – e, tantas vezes, tudo à distância de um *clíc*. A forma de se destacar num mercado cada vez mais global é assumir a independência na abordagem ao mercado e, para lograr isso, personalizar o mais possível a oferta de propostas turísticas.

Dito de outra forma, a concretização de um conceito DMO na Serra da Lousã não deveria estar circunscrita a uma esfera de protagonistas exclusiva dos interesses turísticos. Com efeito, o processo deveria ser o mais participativo possível, desde que isso não compromettesse a coesão do projecto. Só dessa forma se garante uma efectiva representatividade territorial que será fundamental para o posicionamento distintivo do destino Serra da Lousã nos mercados turísticos.

Para além disso, um conceito de DMO, ao envolver parceiros representativos de vários sectores de interesses locais, também pode contribuir para a gestão dos fluxos turísticos na Serra, contribuindo para minorar os problemas para o desenvolvimento da actividade decorrentes de usos conflituantes.

Por fim, não é de descurar a problemática do investimento. Assegurando a gestão da oferta

turística na Serra, pelo menos da que é representativa dos seus parceiros, ninguém melhor que uma DMO para se preocupar com a questão da sustentabilidade dos investimentos turísticos e com o fornecimento aos potenciais investidores de informação relativa às oportunidades de investimento.

Esse papel promotor deveria ser assumido conjuntamente com as autarquias locais que, como é sabido, gerem os instrumentos de ordenamento do território, assumindo também o papel de promotoras de investimentos públicos – duas ferramentas fundamentais para a consolidação da Serra da Lousã como destino turístico.

Tendo por base esta trilogia (*ordenamento dos usos da Serra, investimento sustentável e organização turística*), um processo organizativo do tipo de uma DMO poderia ter um importante papel para a promoção de um processo de desenvolvimento turístico sustentável na Serra da Lousã, beneficiando o sector do turismo, em particular, e as populações locais, em geral.

Trata-se, efectivamente, de reinventar o conceito de destino: não o espontâneo, que se organizou para servir o turista sempre da mesma forma (estandardizada, industrializada), mas aquele onde os parceiros turísticos se organizam para servir cada turista – e esse turista amanhã pode ser você!