

# Fatores Impulsionadores e Inibidores do Desenvolvimento Turístico Regional da NUTS III BSE: Uma Visão dos Atores Privados

## Boosting and Inhibiting Factors of NUTS III BSE Touristic Regional Development: A View from Private Actors

HELENA ALVES \* [halves@ubi.pt]

JOSÉ PIRES MANSO \*\* [pmanso@ubi.pt]

ZÉLIA SERRASQUEIRO \*\*\* [zelia@ubi.pt]

CRISTINA ESTEVÃO \*\*\*\* [cristina.estevao@ubi.pt]

ANA NAVE \*\*\*\*\* [ana.nave@ubi.pt]

**Resumo** | Perceber os determinantes do desenvolvimento local é de extrema importância, pois só através dessa análise se pode atuar sobre os mesmos. Assim, o objetivo desta investigação é identificar os principais fatores impulsionadores e inibidores do desenvolvimento local, tendo por base a visão dos agentes privados no sector do turismo, agroalimentar e outros relacionados. Para tal desenvolveu-se um estudo qualitativo, com base em entrevistas a 15 agentes privados atuantes nestes setores. Os resultados salientam como fatores inibidores, os problemas a nível de governança e inexistência de mão de obra, e como fatores impulsionadores, a importância da diversificação e diferenciação através da inovação, bem como o fator recursos. As conclusões aqui apontadas devem ser interpretadas com cuidado, pois apenas a visão privada foi aqui refletida, sendo a mesma ainda restrita a agentes da NUTS III BSE.

**Keywords** | Desenvolvimento regional, recursos endógenos, turismo, fatores impulsionares e inibidores, BSE

---

\* **Doutorada em Gestão** pela Universidade da Beira Interior. **Professora Associada com Agregação** do Departamento de Gestão e Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior e **membro** do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE).

\*\* **Doutorado em Economia** pelo ISEG da Universidade de Lisboa. **Professor Catedrático** do Departamento de Gestão e Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior e **membro** do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE).

\*\*\* **Doutorada em Gestão** pela Universidade da Beira Interior. **Professora Catedrática** do Departamento de Gestão e Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior e **membro** do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE-UBI).

\*\*\*\* **Doutorada em Gestão** pela Universidade da Beira Interior. **Professora Auxiliar** do Departamento de Gestão e Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior e **membro** do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE).

\*\*\*\*\* **Doutorada em Gestão** na Universidade da Beira Interior. **Mestre em Marketing** pela Universidade da Beira Interior e **membro** (colaboradora) do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE).

**Abstract** | Understanding the determinants of regional development is extremely important because only through this analysis is possible to operate on them. Thus, the goal of this research is to identify the main drivers and inhibitors of regional development, based on the view of private agents of the tourism, agri-food, and related sectors. For this, a qualitative study was developed, based on interviews with 15 private agents working in these sectors. The results highlight that the inhibiting factors are governance problems, and lack of workforce. The driving factors are the importance of diversification, and differentiation through innovation, as well as the resources. The conclusions pointed out must be interpreted with caution, since only the private view was reflected, and it is still restricted to NUTS III BSE agents.

**Keywords** | Regional development, endogenous resources, tourism, boosting and inhibiting factors, BSE

## 1. Introdução

O desenvolvimento regional é o resultado da participação das diversas dimensões culturais, sociais, históricas, técnicas, económicas e setoriais da população, do respeito pelos recursos naturais, perseguindo uma perspetiva ativa e inovadora, fundamentada numa economia flexível, na auctaricia e na pequena escala (Malinvaud, 1993). A valorização e a importância do espaço e das características endógenas de um território são padrões que têm sido evidenciados no estudo do desenvolvimento regional e têm sido considerados como decisivos para o desenvolvimento do território, onde os atores que fazem parte da região desempenham um papel fundamental e são convocados a identificar novas formas de organização da produção e de relacionamento. Face a isto, os produtos agroalimentares podem ser considerados recursos gastronómicos permitindo que o turismo se desenvolva e se torne uma ferramenta de promoção e comercialização de produtos alimentícios de qualidade (Armesto & Martin, 2006; Hall & Gössling, 2016).

Em turismo, as áreas de mais baixa densidade populacional tornaram-se locais para serem 'consumidos', em que a produção é baseada no estabelecimento de novos produtos e/ou serviços para turistas ou na reconstrução/redescoberta de locais para aproveitar em termos turísticos (Clope,

1992; Hall & Page, 2006). O desenvolvimento de atividades turísticas em territórios que têm vindo a perder habitantes como complemento ao produto turístico consolidado, tem um efeito positivo na retenção de habitantes, pois oferece a oportunidade de gerar empregos (Scott & Kuhn, 2012; Lorentzen, 2013; Nefs, Alves, Zasada & Haase, 2013). Além disso, um planeamento regional adequado para melhorar o desenvolvimento do capital humano é uma estratégia fundamental para criar as condições adequadas para a inovação baseada no conhecimento, levando ao desenvolvimento económico regional (Secundo, Vecchio & Passiante, 2015).

Segundo Pike, Rodríguez-Pose e Tomaney (2006), existem várias abordagens para o desenvolvimento regional, algumas mais de cima para baixo e outras mais de baixo para cima. Uma abordagem possível é garantir aos atores locais as condições necessárias para o desenvolvimento e atração da atividade económica, ao invés de incentivos e subsídios (Pike et al., 2006). O setor do turismo é altamente dependente de fatores espaciais e locais, e não apenas da disponibilidade de recursos, causando grandes disparidades entre as regiões. Assim, a consciência, a atividade e a criatividade dos atores locais são determinantes para o sucesso do turismo (Santos & Vieira, 2020). Nesse sentido, é fundamental ouvir o que os atores locais têm a dizer sobre essas condições necessá-

rias. Assim, com base no estudo de uma região do interior de Portugal, a região das Beiras e Serra da Estrela (BSE), a presente investigação pretende identificar os fatores considerados relevantes, bem como os fatores considerados inibidores pelos atores locais, para desenvolvimento regional baseado no turismo.

Dada a falta de estudos que analisem os fatores considerados relevantes, bem como os fatores considerados inibidores pelos atores locais, para o desenvolvimento regional baseado no turismo, especificamente na ligação entre os setores do turismo, agroalimentar e outros setores que potencialmente contribuem para o turismo em regiões desfavorecidas, esta pesquisa contribui para a literatura a dois níveis. Primeiramente, Calero e Turner (2019) fizeram uma pesquisa exaustiva sobre os estudos que analisaram a relação entre o desenvolvimento regional e o turismo, concluindo que existe um pequeno número de estudos, bem como de investigações sobre o turismo e o seu papel para o desenvolvimento regional. Assim, o presente estudo analisa os fatores impulsionadores e inibidores do desenvolvimento local e a sua relação com o turismo e o desenvolvimento regional, contribuindo para as teorias do desenvolvimento regional com base no turismo. Nesse sentido, conhecer os fatores que podem impulsionar ou inibir o desenvolvimento local, especificamente nos setores mencionados, contribui para a teoria geral que se almeja (Calero & Turner, 2019). Em segundo lugar, o presente estudo ao identificar os fatores impulsionadores e inibidores do desenvolvimento local, vai permitir delinear políticas públicas ao nível regional, que podem promover ou inibir esses fatores. Neste sentido as questões de investigação são:

Q1 - Quais são os fatores que têm impulsionado o desenvolvimento regional da região BSE?

Q2 – Quais os fatores que têm limitado o desenvolvimento regional da região BSE?

A estrutura do artigo é, após esta breve intro-

dução, estruturada da seguinte forma: na seção 2 faz-se uma revisão de literatura sobre o desenvolvimento regional e a importância dos recursos endógenos no território; na secção 3 descreve-se a metodologia e o contexto da investigação; na secção 4 é apresentada a análise dos resultados, na secção 5 a discussão dos mesmos e, por fim, na última apresentam-se as conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

## 2. Revisão da Literatura

O estudo dos determinantes do desenvolvimento regional tem sido uma questão fundamental que muito tem preocupado investigadores de todo o mundo, tendo como objetivo central a diminuição das desigualdades económicas e sociais, em termos nacionais e regionais (Goletsis & Chletsos, 2011).

Vásquez-Barquero (1992) define o desenvolvimento regional como um processo de crescimento económico e alteração estrutural, que resulta na melhoria do nível de vida das populações locais e identifica três dimensões desse processo: económica, na qual os empresários locais, utilizando a sua capacidade de organizar os recursos locais, atingem um nível de produtividade suficiente para serem competitivos no mercado; sociocultural, na qual as instituições e os valores sociais servem de base ao processo de desenvolvimento; e, finalmente, uma dimensão político-administrativa, na qual a política territorial permite a criação de um clima económico favorável ao desenvolvimento do potencial local, protegendo o processo de controlo externo. Becker e Wittemann (2008) acrescentam que a intensidade e a forma do desenvolvimento regional são moldadas ainda por aspetos institucionais e ambientais, que por sua vez, são multifacetados. Diniz (2014), reforça esta linha de pensamento afirmando que desenvolvimento local está ainda intimamente ligado à conceção de desenvol-

vimento regional endógeno, assente nos valores, cultura e recursos locais e no meio inovador local.

Aydalot (1985) considera que o desenvolvimento regional se baseou durante décadas numa visão funcionalista e produtivista baseada num conjunto de mudanças quantitativas nas variáveis rendimento e produto e em que o espaço é a base física das atividades económicas. O conceito atual, segundo o mesmo autor, entra em rutura com essa ótica e sugere o regresso à ótica territorial que valoriza os recursos endógenos e a participação dos atores locais. O desenvolvimento regional enquadra-se assim em dois paradigmas: o endógeno, baseado nos recursos específicos ou internos da região que valoriza a obtenção de competências dos recursos humanos e o exógeno apoiado nos recursos externos à região, que evidencia o livre funcionamento dos mercados e a participação das empresas regionais nos fluxos comerciais (Diniz & Gerry, 2005). Friedmann e Weaver (1979) e Stöhr e Taylor (1981) concordam, ao valorizarem as características endógenas do território como determinantes do desenvolvimento regional. No entanto, os recursos endógenos do interior têm sido pouco utilizados como um ativo para reduzir a sazonalidade e reduzir os desequilíbrios do território (Correia & Crouch, 2004). O desenvolvimento regional não resulta exclusivamente de um único fator, condição ou agente, mas sim de todos em conjunto, embora de forma diferente de região para região, como a tecnologia, a inovação, o capital humano, as infraestruturas e equipamentos, o turismo, a competitividade, entre outros (Shapiro, 2006; Jackson & Murphy, 2006; Rutten & Boekema, 2007; Bronzini & Piselli; 2009).

Apesar da tecnologia ser uma condição fundamental para o desenvolvimento regional, não é suficiente. Porter (1998), Hertog, Bilderbeek e Malta (1997) e Rutten (2003) referem que a tecnologia é unicamente uma das combinações de diferentes espécies de conhecimento que a inovação exige. A visão tradicional funcionalista reconhece que a inovação promove a competitividade das empresas e

contribui para o desenvolvimento económico (Rutten & Boekema, 2007). Teece (2000) refere que o desenvolvimento económico regional decorre ainda da interação entre a inovação, as redes sociais e os ativos tangíveis e intangíveis da região, tais como o conhecimento e a tecnologia.

Reich (1991), considera que o nível da educação e da força de trabalho, ou seja, o capital humano, está na base da produção. As regiões com uma elevada produtividade possuem maior capacidade de captação de recursos humanos qualificados suscitando, assim, um aumento da população nessa região (Glaeser, Scheinkman & Shleifer, 1995; Simon, 1998; Simon & Nardinelli, 2002; Waldorf, 2009). Segundo Shapiro (2006), a densidade populacional faz com que uma região ou um lugar ofereçam uma melhor qualidade de vida aos seus moradores. Por outro lado, Winters (2009) considera que a presença de instituições de ensino superior na região é um fator determinante para explicar o nível de educação do capital humano.

As infraestruturas e equipamentos de apoio às atividades económicas e à população são considerados um fator decisivo para as estratégias de desenvolvimento regional ao contribuir para melhorar a produtividade (Munnell, 1992). Holtz-Eakin e Lovely (1995), na sua investigação, comprovaram a existência de uma relação positiva entre a eficácia das infraestruturas e a produtividade. Esta relação é potenciada por Aschauer (1989, 1990) ao demonstrar que existe um impacto positivo substancial ao nível do capital público. O capital público de uma região contribui para o aumento da vantagem comparativa sobre as demais ao oferecer melhores fatores de produção que outros territórios (Boarnet, 1998).

Por outro lado, o posicionamento estratégico das regiões periféricas pode ser alcançado através da identificação de produtos agregados, estabelecimento de parcerias público-privadas e criação de redes (Breda, Costa & Costa, 2004). Durante mais de duas décadas, a criação de redes tem sido aceite como um fator muito importante de vanta-

gem competitiva das regiões e das empresas (Porter, 1990), podendo mesmo desempenhar um papel fulcral nesse processo, uma vez que facilitam o acesso ao conhecimento, recursos, mercados e tecnologias (Costa, Breda; Costa & Miguéns, 2007; Andraz, Norte & Gonçalves, 2015). De acordo com Spink e Merrill-Sands (1999), existe um conjunto de fatores que explicam o sucesso de uma parceria e que compreendem os seguintes elementos:

- (i) forte visão dos objetivos a atingir;
- (ii) liderança forte e partilhada;
- (iii) partilha na definição e na abordagem do problema;
- (iv) poder equitativo;
- (v) interdependência e complementaridade;
- (vi) partilha da responsabilidade;
- (vii) atenção ao processo;
- (viii) elos de comunicação;
- (ix) processo explícito de tomada de decisão;
- (x) confiança e compromisso e
- (xi) crédito e reconhecimento.

Breathnach (2013) acrescenta que as estruturas de governança para um desenvolvimento endógeno efetivo fornecem uma plataforma para envolver os principais stakeholders regionais no planeamento, implementação e monitorização das estratégias desenvolvidas. Além disso, não podemos esquecer que os clusters se tornaram num dos mais populares conceitos de desenvolvimento local e regional da investigação e da prática (Bergman & Feser, 1999).

O turismo é um setor que há muito se tem mostrado como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e crescimento económico regional, para evitar o despovoamento e a estagnação

económica nas regiões, principalmente em áreas isoladas (Alberti & Giusti, 2012; Scott & Kuhn, 2012; Lorentzen, 2013; Nefs, Alves, Zasada & Haase, 2013; Nigohosyan et al., 2020). Opperman (1993) reforça essa ideia, afirmando que o turismo pode ser uma das “armas” para evitar a desertificação e a estagnação económica das regiões, nomeadamente as do interior. Há, aliás, na literatura, um grande consenso quanto ao papel chave que desempenha no desenvolvimento e na competitividade de muitas regiões (Lazeretti, Boix, & Capone, 2008; Alberti & Giusti, 2012).

Por sua vez, também tem havido um interesse crescente de governos e académicos nacionais e internacionais, nas últimas décadas, pela conexão entre a agricultura e o turismo nas suas dimensões natural e cultural (Hall, Johnson & Mitchell, 2000; Bowen & De Master, 2014; Hall & Gössling, 2016), visto que o turismo tem potencial para estimular produtos agrícolas específicos relacionados aos territórios (Cavicchi & Santini, 2011). A utilização de produtos regionais no turismo pode contribuir para estimular e apoiar as atividades agrícolas tradicionais e para manter e preservar métodos de produção artesanal centenários, preservando a autenticidade local e melhorando a atratividade da região, tanto para empresários como turistas (Armesto & Martin, 2006; Skowronek, Brzezińska-Wójcik, Stasiak & Tucki, 2020).

O desafio é estabelecer uma forte ligação entre o desenvolvimento do turismo e do conhecimento tradicional, regional e local, e a produção de bens e serviços locais (Saarinen, 2003). Portanto, as estratégias de desenvolvimento regional devem ter como objetivo integrar estratégias e participação local no desenvolvimento deste turismo. Segundo Hospers (2003), são necessárias soluções locais em vez de estratégias centralizadas para atender às especificidades de cada região. Além disso, com o envolvimento de atores locais, a região pode aproveitar ao máximo os seus recursos naturais e culturais singulares, tornando eficazes as políticas de desenvolvimento regional. Os atores de uma re-

ção desempenham um papel fundamental e são chamados a identificar novas formas de organização da produção e das relações. Vários países identificaram e utilizaram os recursos endógenos mais valiosos dos seus territórios de forma social e ambientalmente sustentável, conseguindo conter o despovoamento nessas áreas (Correia & Crouch, 2004). Kristjánsdóttir et al. (2018) alertam para a ligação que existe entre sustentabilidade e turismo e destacam a necessidade de definir os desafios relacionados com a sustentabilidade, de forma a gerar benefícios quer para o meio ambiente, quer para a sociedade. O turismo de base comunitária apresenta-se como uma prática de desenvolvimento turístico capaz de apontar caminhos para a sustentabilidade, desde que enraizada na participação e protagonismo social das populações locais (Burgos & Mertens, 2015).

### 3. Metodologia

#### 3.1 Âmbito do Estudo

A presente investigação foi desenvolvida no âmbito do projeto CRECEER<sup>1</sup> que visa promover a cooperação empresarial em ambientes transfronteiriços rurais entre empresas e entidades nos setores agroalimentares (*gourmet*) e turismo, através da melhoria da qualidade e design de seus produtos e serviços. Os objetivos deste projeto passam pela criação de uma dinâmica de cooperação entre empresas, instituições e agentes económicos das áreas envolvidas, visando evidenciar os seus recursos endógenos e aumentar sua competitividade; pela incorporação de padrões de qualidade e design nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas visadas no projeto, bem como as tecnologias TIC – informação e comunicação, nos seus modelos de gestão e vendas, para melhorar quer a

sua competitividade individual quer a sua presença em mercados estrangeiros e pela promoção da interação dos setores agroalimentar e turístico, através do desenvolvimento de ações conjuntas para a comercialização de produtos e serviços de qualidade, para aumentar as suas vendas e/ou exportações, de forma a gerar maior valor agregado para suas economias.

Neste projeto participam diversos parceiros (instituições de ensino superior, empresas privadas e entidades públicas) de Espanha e Portugal, pertencentes ao Norte e Centro de Portugal e a Castilla y León. Foi no âmbito deste projeto que se recolheram os dados que permitiram o desenvolvimento desta investigação.

A região em estudo, Beiras e Serra da Estrela (BSE), situa-se no Centro Interior de Portugal com uma superfície territorial de 6.305 Km<sup>2</sup> correspondendo a 22% do território da Região Centro, conforme os censos de 2011. O território Beiras e Serra da Estrela apresenta 236.023 habitantes, sendo a densidade populacional bastante inferior às médias de outros territórios da Região Centro e de Portugal Continental. Segundo as Estimativas Anuais da População Residente do Instituto Nacional de Estatística a diminuição da população da BSE é fruto, por um lado, do decréscimo da taxa de natalidade, e por outro da falta de oportunidades de emprego para as camadas mais jovens, que se tem traduzido em movimentos migratórios que originam a saída da população em idade ativa, e consequentemente se traduzem em fenómenos de envelhecimento da população. Para a PORDATA<sup>2</sup> este envelhecimento tem afetado de uma forma transversal o território da BSE, a região Centro e todo o país em geral, originando um crescimento natural populacional negativo, i.e., um decréscimo, resultante de saldos fisiológicos negativos provocados por taxas de mortalidade superiores às taxas de natalidade, sem que tenha existido um movimento migratório compensador.

<sup>1</sup><http://www.creceer.org/pt/inicio-2/>

<sup>2</sup>PORDATA – Base de DadosContemporary Portugal ContemporâneoDatabase

De acordo com a Estratégia Integrada de Desenvolvimento Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela 2020<sup>3</sup> a região do BSE pretende liderar o crescimento no interior do país, sendo reconhecida como uma região atrativa para novas atividades económicas, origem de marcas diferenciadas, destino turístico de qualidade e, como tal, referência nacional na valorização dos recursos endógenos. O seu património histórico, cultural e natural, as suas marcas territoriais de “Serra da Estrela”, “Aldeias de Xisto”, “Aldeias Históricas”, “Aldeias de Montanha” e a “Rede de Judiarias de Portugal” juntamente com a cooperação transfronteiriça são fundamentais para a diferenciação e para o crescimento sustentável desta região.

### 3.2. Tipo de Estudo e Recolha de Dados

A presente investigação é de natureza exploratória, cujo método se centra numa análise qua-

litativa e contempla uma abordagem subjetivista. De acordo com Dana e Dana (2005), a escolha da realização deste tipo de pesquisa deve-se ao facto de incluir diferentes métodos: observação pessoal de situações, indivíduos e interações, bem como a realização de entrevistas para registo de testemunhos. Para esse efeito recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas a um conjunto selecionado de empresas representativas dos setores económicos agroalimentar, turístico e outros setores relacionados da Região das Beiras e Serra da Estrela.

O guião da entrevista foi constituído por vinte e quatro questões distribuídas por seis grupos distintos, sendo que no primeiro é realizada a caracterização da empresa e nos seguintes estuda-se a análise interna da empresa, a análise externa do mercado, a análise do território na perceção dos entrevistados, a estratégia adotada pelas empresas e a posição das empresas em relação à cooperação, de acordo com o modelo apresentado na figura 1.

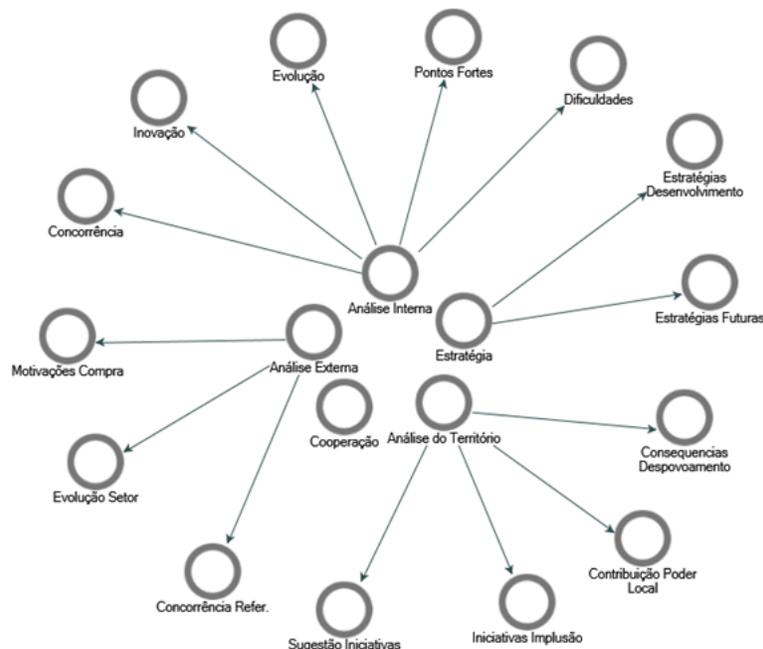


Figure 1 | Modelo de Investigação  
Fonte: Elaboração própria

<sup>3</sup>[https://cimbse.pt/wp-content/uploads/2016/05/EIDT\\_CIM-BSE\\_EsclarecimentosAdicionais-1-\\_VL.pdf](https://cimbse.pt/wp-content/uploads/2016/05/EIDT_CIM-BSE_EsclarecimentosAdicionais-1-_VL.pdf)

Antes da realização das entrevistas foram definidas 3 fases distintas. Numa 1ª fase foram definidos os critérios para a seleção dos entrevistados, que foram os seguintes:

- (i) serem produtores de produtos exclusivamente endógenos e diferenciadores da região;
- (ii) terem um contributo representativo e significativo no âmbito da atividade económica da região;
- (iii) utilizarem os recursos e produtos endógenos ao serviço do turismo.

A 2ª fase consistiu no contacto prévio dos entrevistados que foram contactados através de e-mail e/ou por telefone, ou por ambos os meios, tendo-lhes sido explicado os objetivos da mesma e posteriormente agendada uma reunião para a sua realização. Foi garantida que a utilização dos dados fornecidos serviria única e exclusivamente para os fins descritos. A 3ª fase consistiu na realização das entrevistas que foram realizadas entre os meses de maio e setembro de 2018 com a duração média de uma hora cada uma delas.

A transcrição das entrevistas e a respetiva análise de conteúdo foi feita com recurso ao software NVivo. Segundo Hoover e Koerber (2011), o NVivo é uma ferramenta flexível e altamente personalizável que pode ser adaptada para atender às diferentes necessidades de análise da informa-

ção qualitativa, permitindo ao investigador utilizar o método dedutivo. A análise de conteúdo foi escolhida por consistir na compreensão crítica do significado das comunicações, no seu conteúdo manifesto ou latente e nos significados explícitos ou ocultos (Chizzotti, 2006). A análise de conteúdo foi realizada de acordo com a metodologia de Bardin (2011). O quadro 1 apresenta os procedimentos metodológicos do estudo.

Quadro 1 | Procedimentos Metodológicos

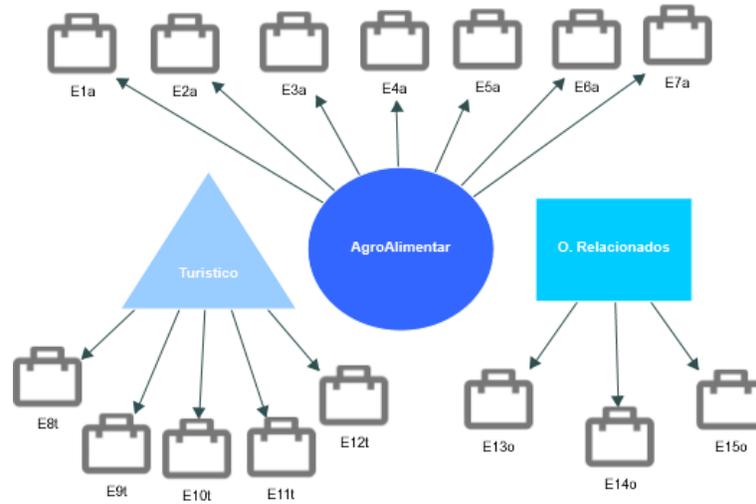
<b>Área Geográfica</b>	Região das Beiras e Serra da Estrela
<b>Unidade de Análise</b>	Empresas do setor Agroalimentar, Turístico e Outros Relacionados
<b>Instrumento de Recolha de Dados</b>	Entrevistas semiestruturadas
<b>Nº Entrevistados</b>	15
<b>Entrevistados</b>	Quadros Superiores e Médios
<b>Método de Recolha de Dados</b>	Presencialmente, Telefone e Via Skype
<b>Período de recolha</b>	Entre os meses de maio e setembro de 2018
<b>Análise de Dados</b>	Análise de Conteúdo
<b>Instrumento de Análise</b>	Software Nvivo

Fonte: Elaboração própria

### 3.3. Descrição e Caracterização das Empresas em Estudo

Das quinze empresas entrevistadas, sete pertencem ao setor agroalimentar, cinco ao turístico e a restantes a outros setores relacionados. Para garantir a confidencialidade dos dados, os entrevistados foram objeto de codificação, conforme apresentado na figura 2.

Na figura 3 podemos verificar a localização por concelho das empresas entrevistadas.



Legenda:  
 a - Agroalimentar  
 t - Turístico  
 o - Outros setores

Figura 2 | Distribuição das Empresas por Setor de Atividade  
 Fonte: Elaboração própria

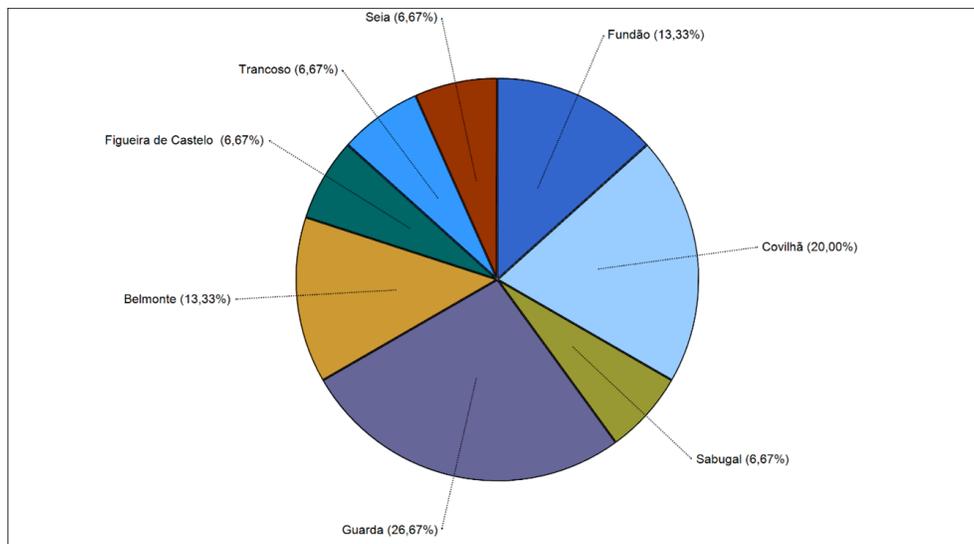


Figura 3 | Localização por Concelho das Empresas em Estudo  
 Fonte: Elaboração própria

Foram entrevistadas maioritariamente empresas da Guarda e da Covilhã, por serem os concelhos mais representativas no âmbito da atividade económica da região da BSE. As empresas per-

tencem ao sector agroalimentar, turístico e outros setores relacionados, com atividades empresariais distintas, conforme podemos verificar na figura 4.

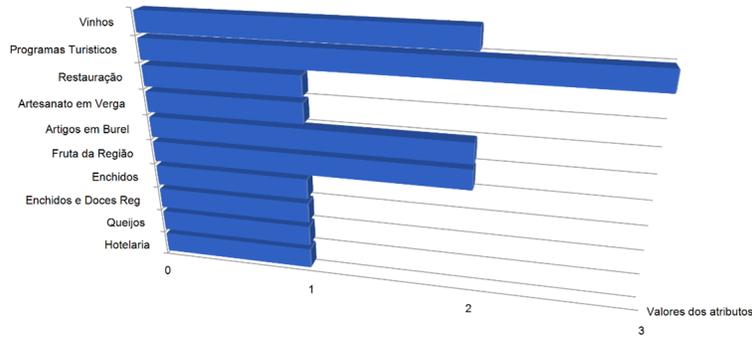


Figura 4 | Atividades Empresarias das Empresas  
Fonte: Elaboração própria

O estudo recaiu em empresas com atividades empresariais ligadas à vinicultura, à transformação de carnes, à produção e comercialização de fruta e de queijo, à produção e transformação de tecido conhecido por “burel”, à prestação de serviços turísticos (como a hotelaria e a restauração), organização e promoção turística e produção de artesanato. A maioria das empresas entrevistadas oferecem programas turísticos temáticos e culturais, seguidas de empresas que produzem e comercializam produtos de origem endógena da região,

tal como o vinho, a cereja, o pêssego e o burel.

#### 4. Análise dos Resultados

Após a realização da análise de conteúdo às questões foram identificados os fatores impulsionadores e inibidores, de acordo com as características identificadas ao longo da análise de conteúdo das entrevistas e que estão representados na figura 5.

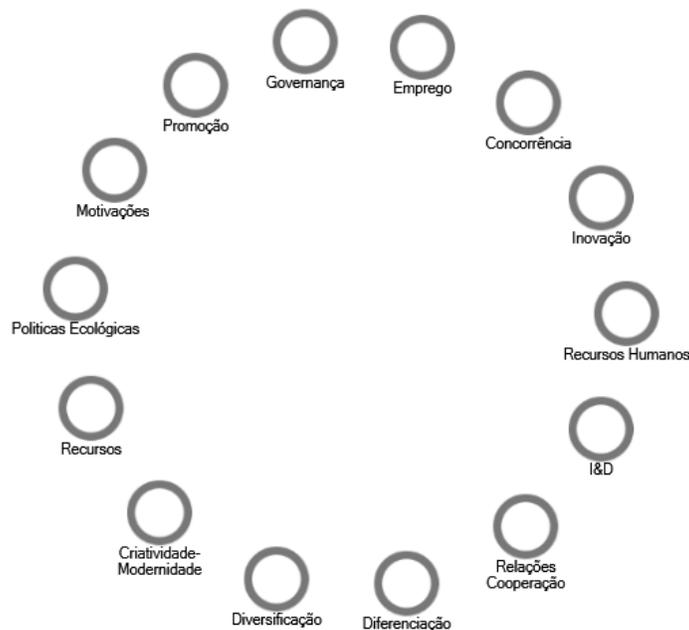


Figura 5 | Identificação dos Fatores Impulsionadores e Inibidores  
Fonte: Elaboração própria

A figura 6 apresenta a origem de cada fator cada grupo definido no modelo de investigação tendo por base os componentes que compõem proposto.

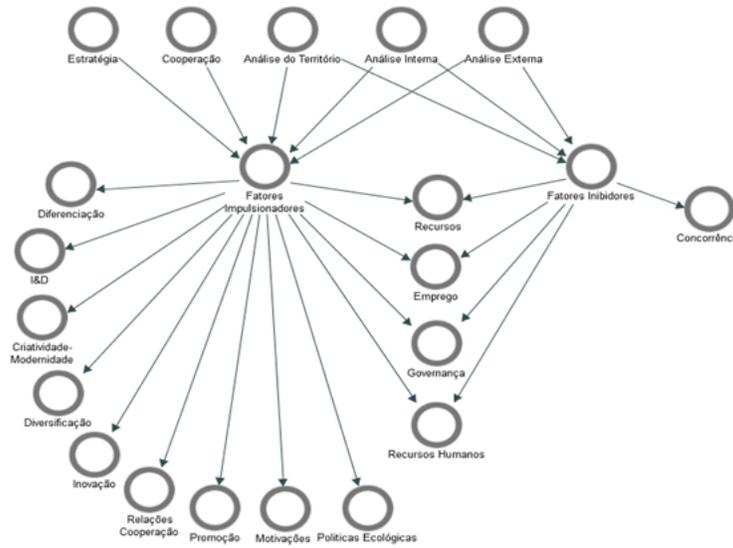
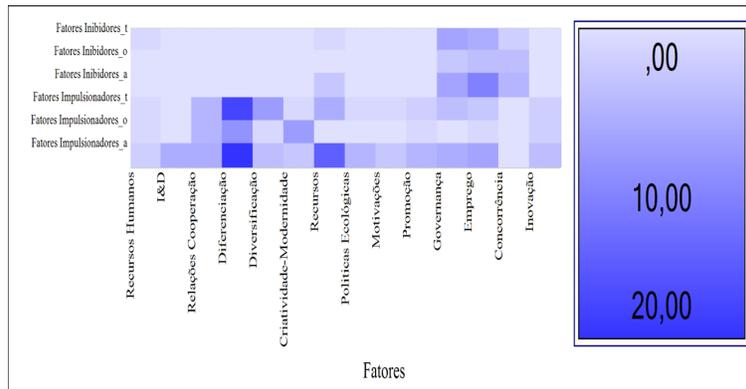


Figura 6 | Relação do Modelo de Investigação com os Fatores  
Fonte: Elaboração própria

Verificamos que existem fatores que são simultaneamente impulsionadores e inibidores do desenvolvimento regional dependentemente do setor de

atividade. Na figura 7 podemos identificar o peso que cada fator tem em cada setor.



Legenda:

- \_a – Setor Agroalimentar
- \_t – Setor Turístico
- \_o – Outros Relacionados

Figura 7 | Identificação dos Fatores por Setor de Atividade  
Fonte: Elaboração própria

## 5. Discussão

Os recursos humanos são um fator impulsor em todos os setores, no entanto no setor turístico E10t refere *“a falta de recursos qualificados”*, sendo uma preocupação de vários entrevistados. O E9t sugere que *“as escolas de turismo da região poderiam ter mais oferta formativa na vertente das atividades turísticas e promover parcerias junto das empresas para a realização de estágios”*, no sentido de fazer face a este problema.

O fator I&D apenas é reconhecido como um fator impulsor no setor agroalimentar. No sentido de melhorar cada vez mais a qualidade dos produtos, alguns entrevistados têm investido em laboratórios e departamentos de I&D, no pedido de registo de patentes, no pedido de certificações DOC e DOP, no sentido de assegurar ao consumidor a autenticidade dos produtos comercializados. Conforme indicado por E6a *“possuímos um departamento de I&D interno dedicado ao estudo de novos produtos e de novos processos produtivos”*. O E4a acrescenta que *“a adega possui um vinho patenteado com castas autóctones”*. O desenvolvimento económico regional resulta da interação entre a inovação e os ativos tangíveis e intangíveis da região, tais como o conhecimento e a tecnologia (Cooke, 2002; Teece, 2000).

Todas as empresas entrevistadas consideram que as relações de cooperação são de extrema importância face à atual conjuntura e confirmam que participam em programas de cooperação com várias entidades públicas e privadas. Conforme E8t explica: *“é essencial cooperar, as empresas não podem estar isoladas, há que criar redes de trabalho”*. De forma explicativa, E9t indica que *“a nossa empresa coopera com os produtores locais, ou seja, temos diversas ofertas para os nossos clientes que são provenientes destes produtos, nomeadamente artigos de produção artesanal (por exemplo, o caso dos sabonetes de azeite) e providenciamos degustação de produtos endógenos (por exemplo, queijos), no sentido de dar a conhecer o que a região*

*tem de melhor”*. Estas evidências, vão ao encontro de Harman, Taylor e Lane (2015) que indicam que a cooperação se refere a interações em que as empresas permanecem independentes, enquanto trabalham em direção a um propósito que é complementar (Margerum & Robinson, 2015). Para E3a *“estabelecer uma relação de cooperação com vista ao desenvolvimento de um produto específico, nomeadamente uma embalagem hermética para os nossos produtos era algo muito importante para o nosso modelo de negócio e necessitámos de apoio especializado; neste sentido, temos vindo a trabalhar com uma entidade de ensino superior”*. Tal situação corrobora Lewis (1992), que afirma que uma das condições para a constituição de relações de cooperação se deve ao facto de existir escassez ou ausência de recursos. Similarmente, E6a indicou a existência de protocolos de cooperação com a comunidade científica, e salienta que: *“a nossa empresa tem um departamento de I&D que é essencial para o estudo de novos produtos e reconhecemos que os parceiros da comunidade científica são fundamentais neste processo”*. Assim, é possível verificar que a cooperação abrange empresas que têm aptidão para partilhar conhecimento, de forma a criar valor e a desenvolver recursos e competências adicionais (Wilson & Hynes, 2008).

De acordo com Duysters, Kok e Vaandrager (1999), cooperar torna-se numa necessidade. Analisando as entrevistas efetuadas observa-se que algumas empresas demonstraram a necessidade em estabelecer relações de cooperação, nomeadamente através da articulação de empresas pertencentes a diversos setores de atividade de forma a maximizar o valor dos recursos endógenos da região. Conforme indica E15: *“para a concretização do nosso modelo de negócio é essencial a cooperação. Trabalhamos em parceria com uma empresa que não pertence ao nosso ramo de atividade e estabelecemos parcerias também com empresas do ramo da hotelaria, no sentido de exporem os nossos produtos nas suas instalações”*. E acrescenta: *“assim os turistas podem conhecer mais sobre os*

*produtos da nossa região e para nós constitui mais um canal de vendas*". Desta forma, a cooperação manifesta-se em todos os campos de operações de negócios (Šavriņa, Grundey & Bērzina, 2008).

Algumas empresas, nomeadamente E1t, referiram a existência de projetos já implementados que estão relacionados com o aproveitamento dos recursos endógenos da região. Por exemplo, E11t refere: *"a nossa participação em Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos inseridos nas Estratégias de Valorização Económica de Base Territorial, que consiste num instrumento especificamente destinado aos territórios com uma baixa densidade populacional, estimulou um conjunto de iniciativas entre diversos agentes económicos orientadas para a melhoria da competitividade e do valor económico para os recursos endógenos deste território, em concreto, os recursos naturais, o património histórico e gastronómico, tradições e costumes"*. Este exemplo corrobora Gemünden, Ritter e Heydebreck (1996) que afirmam que as empresas unem forças de forma a alcançarem objetivos preestabelecidos, e deste modo, a relação de cooperação agrupa elementos estratégicos cooperativos (Lewis, 1992).

Por fim, todos os entrevistados reconhecem que o balanço das relações de cooperação é extremamente positivo. Uma razão para que estas relações de cooperação possam persistir com sucesso, poderá estar relacionada com o facto de cada empresa atuar de acordo com a finalidade do protocolo de cooperação estabelecido (Dieke & Karamustafa, 2000).

Os fatores de diferenciação, diversificação e criatividade/modernidade são unânimes em todos os setores de atividade como um fator impulsionador de desenvolvimento da região. As empresas entrevistadas apontam a qualidade dos produtos e das matérias-primas como uma estratégia de diferenciação para o desenvolvimento dos seus produtos. Conforme referido pelo E1a: *"fruto da implementação de uma estratégia com foco na qualidade dos nossos produtos, temos sido premiados"*. Também

E5a, na mesma linha, afirma que *"a estratégia da empresa se centra em manter os padrões de qualidade seguindo os valores da empresa"*. O entrevistado E3a reforça afirmando que *"apostamos na elevada qualidade da fruta, sendo este o elemento que nos diferencia no mercado e na relação qualidade-preço"*. Ou seja, as empresas consideram que o fator qualidade é imprescindível para tornar uma empresa mais atrativa para o mercado, indo ao encontro à opinião de Paladini (1990). Noutra perspetiva, o E5a refere que *"adotamos uma estratégia de diferenciação dos produtos através da utilização de produtos endógenos"*. Já o entrevistado E8t explica que o seu serviço é diferenciado, porque *"proporcionamos programas temáticos únicos, onde o objetivo é visitar e conhecer a região da Serra da Estrela, nomeadamente os seus trilhos, os seus recursos e produtos endógenos, a cultura e a história da região"*. A diferenciação é considerada a estratégia mais eficaz no sucesso das empresas (Porter, 1985). Em relação ao turismo, a estratégia passa pela diversificação dos produtos turísticos aproveitando os recursos endógenos da região, assegurando a excelente qualidade na prestação do serviço, no desenvolvimento de programas exclusivos e personalizados e na diferenciação de serviços como forma de encontrar novas vias de atrair os turistas para o interior do país. Muitos benefícios podem ser encontrados no "mundo" rural, que é frequentemente rico em recursos naturais e culturais, diferindo de um lugar para outro e permitindo uma variedade de oportunidades de experiências que podem ser desfrutadas por grupos turísticos distintos (Kastenholz, Carneiro, Marques & Lima 2012; Campón-Cerro, Hernández Mogollón & Alves, 2017). Uma das chaves do sucesso do desenvolvimento regional reside na capacidade que as empresas têm para diversificar a economia local (Vásquez-Barquero, 2002). Por outro lado, a identificação de recursos endógenos culturais, naturais e ambientais pode revelar-se um atributo atraente para os turistas e para os habitantes da região (Correia & Crouch, 2014). Há ainda a pre-

ocupação, segundo o E6a de *“sabermos responder aos gostos dos clientes e às suas necessidades, possuindo uma gama de produtos diversificada”*. Por outro lado, existe a preocupação em aliar a modernidade com a tradição. Segundo E14 *“utilizamos matéria-prima ancestral para criar produtos modernos, adaptados aos novos tempos e a vários segmentos de Mercado”*. Já o E13o considera que *“a criatividade é uma estratégia forte da empresa, as peças produzidas são de autor, sem a utilização de moldes”*, no entanto acrescentam que *“os artigos são produzidos de forma manual e artesanal como se fazia há muitos anos atrás, mantemos sempre a essência da técnica”*.

Se por um lado os recursos são fatores impulsionadores, por outro é evidente que a falta deles inibe o desenvolvimento das empresas e consequentemente o desenvolvimento regional. É no setor agroalimentar que existem mais recursos que potenciam o desenvolvimento da atividade. E4a refere o espaço que existe nas instalações da adega para provas de vinhos com capacidade para 60 lugares sentados e os apoios financeiros que receberam para a reestruturação do espaço comercial da adega, que funciona como atrativo turístico da vila. O E6a refere a *“aquisição de máquinas e equipamentos tecnológicos, que permitiram uma produção melhorada e mais rápida, mantendo sempre as receitas o mais próximo possível do tradicional”*. Já o E7a salienta possuir um *“Open Space com a produção e instalações modernas que dão dignidade e modernidade ao produto sem deixar de ser autêntico”*. No setor turístico os recursos que se destacam como um fator impulsionador são o conforto e o ambiente das instalações, bem como a existência de recursos endógenos existentes na região, que permitem a realização de trilhos pela Serra da Estrela, onde os turistas podem disfrutar da natureza no seu estado mais puro. A falta de recursos passa pela falta de logística na conservação da fruta, o acesso limitado às matérias-primas por falta de produtores de carnes e a falta de pastos para as ovelhas provocado pelos fogos flores-

tais de 2017. Brady (2016) refere que a estrutura económica regional só será reforçada através de uma concentração de atividade, recursos e investimento, estimulando a economia e a massa crítica da região. Há ainda a acrescentar que uma estratégia de desenvolvimento regional (independentemente das localidades que compõem uma determinada região) implica a existência de várias potencialidades, nomeadamente: i) reunir recursos para a partilha de instalações e serviços de forma a obter massa crítica; ii) desenvolver e explorar complementaridades equilibradas e iii) otimizar a diversidade de forma a proteger melhor a qualidade dos espaços (Meijers & Romein, 2003).

No que toca às políticas ecológicas, apenas os setores agroalimentar e turístico estão sensibilizados para a importância desta temática como um fator de desenvolvimento regional.

O E1a faz questão de salientar que *“somos a 1ª adega certificada em produção integrada”, “respeitamos o terroir e temos preocupações com o meio ambiente, pois promovemos a ecologia”*. A preocupação com a produção biológica também está ciente nas afirmações dos entrevistados E11t e E2a, *“possuímos uma horta biológica, sendo muitos dos alimentos utilizados no pequeno-almoço provenientes desta horta, que poderá ser visitada pelos hóspedes”, “temos 100 pomares de mirtilo das quais 40 são biológicos sendo uma área em expansão”*. Segundo Pacheco e Lopes (2007), a agricultura biológica é considerada uma atividade de criação de potencial para as áreas rurais em declínio ou em condições económicas e sociais desfavoráveis e a sua implementação e correto funcionamento constituem-se como fatores de competitividade assumindo maior importância nas áreas mais deprimidas ou em atividades que, pelas suas especificidades, necessitam de mecanismos que as promovam e as transformem nas cadeias comerciais como atividades de grande rentabilidade e eficiência.

Apenas o setor agroalimentar e turístico considera as motivações dos consumidores um fator

impulsionador. O E2a refere que *“os clientes têm cada vez mais motivações para uma alimentação saudável, valorizando muito os produtos endógenos”*, acrescentando que *“os clientes estão cada vez mais exigentes, pois querem fruta de boa qualidade”*. O entrevistado E4a acrescenta que *“as pessoas apreciam cada vez mais um bom vinho, logo esta atividade tem aumentado cada vez mais”*. O E9t considera de extrema importância *“possuírem roteiros turísticos adaptados aos gostos dos clientes, assegurando uma excelente qualidade na prestação do serviço”*.

O fator promoção é garantidamente para os entrevistados um fator impulsionador. Salientam-se as inúmeras iniciativas como feiras locais e nacionais de promoção aos produtos endógenos da região, tais como a cereja do Fundão e o queijo da Serra da Estrela. O entrevistado E4a salienta as ações *“promovidas pelo Turismo de Portugal e pelas Aldeias Históricas”*.

Observa-se que em relação à governança, que as iniciativas levadas a cabo para impulsionar ou alavancar a região do estudo, não têm sido suficientemente ativas ou mobilizadoras para o desenvolvimento do ramo de negócio onde atuam, sendo considerado um fator inibidor muito apontado pelos entrevistados. Esta evidência vai ao encontro do estudo realizado por Breathnach (2013) que indica que existe uma ausência de elementos para a criação de uma governança eficaz para o desenvolvimento regional. No que diz respeito ao setor agroalimentar a resposta à questão da contribuição do poder local para o desenvolvimento do setor foi unânime e revelou total descontentamento por parte da maioria destas empresas, já que isso demonstra algum alheamento dos meios políticos face ao meio empresarial do setor. Apesar do setor turístico considerar que tem havido apoio por parte do poder local, o E11t considera que existe *“falta de uma marca e identidade desta região da Serra da Estrela ou Beira Interior”*. Para Kotler, Asplund, Rein e Haider (1999), Pike e Ryan (2004) a identificação das características particulares de

um lugar tem o potencial de sustentar uma estratégia de marca. Através dos resultados obtidos nas entrevistas, observa-se que em relação às iniciativas levadas a cabo para impulsionar ou alavancar a região do estudo, não têm sido suficientemente ativas ou mobilizadoras para o desenvolvimento do ramo de negócio em que atuam. Esta evidência vai ao encontro do estudo realizado por Breathnach (2013) que indica que existe uma *“ausência de elementos para a criação de uma governança eficaz para o desenvolvimento regional”*.

No que diz respeito ao setor agroalimentar, a resposta à questão da contribuição do poder local para o desenvolvimento do setor foi unânime e revelou total descontentamento por parte da maioria destas empresas, que demonstram algum alheamento dos meios políticos face ao meio empresarial do setor. Brady (2016) refere que tem havido uma crescente atenção ao nível do planeamento regional ao longo dos últimos anos. Baptista (2010) alerta, no entanto, para o papel importante das autarquias como a principal organização presente em territórios de baixa densidade, destacando que elas são o apoio confiável das populações locais em termos de resolução dos seus problemas. Ao contrário do referido pelo setor turístico, as outras empresas afirmam que de uma forma geral tem havido apoio por parte do poder local. A maioria das empresas apontaram ainda, o custo elevado das portagens das estradas de acesso à região BSE, como um forte fator inibidor.

O emprego é um fator crítico nesta investigação, uma vez que é considerado tanto impulsionador como inibidor para o desenvolvimento regional. Impulsionador porque tem havido a contratação crescente de novos colaboradores contribuindo para o emprego da região, no entanto o grande obstáculo evidente é ao nível de recrutamento para emprego sazonal uma vez que não existe mão-de-obra suficiente para colmatar a necessidade, como explica E2: *“na época das colheitas temos uma enorme preocupação em contratar colaboradores e por isso existe rotatividade”*. Também E1a refere:

*“temos algumas dificuldades em contratar colaboradores para os serviços turísticos que proporcionamos, nomeadamente, ao nível de conhecimentos de idiomas estrangeiros”, acrescenta E12t: “ao nível da restauração precisavam de mais colaboradores especializados” e conclui E14o: “precisávamos de contratar mais colaboradores para funções muito específicas, mas tem sido um processo demorado e trabalhoso”. O E6a alerta para o facto de haver “dificuldades na fixação de pessoas na região e consequentemente na retenção de colaboradores”. Sabemos que os territórios que lidam com o declínio da população enfrentam dificuldades para reter habitantes e atividade económica (Seo, 2002).*

Todas as empresas em estudo consideraram a concorrência como um fator inibidor, pelo facto de haver muita nos setores onde atuam. O E13o refere que existem muitas empresas que produzem artigos com matéria-prima sintética e consequentemente a preços mais baratos, comprometendo assim o seu negócio.

A inovação é considerada a chave fundamental da competitividade e do desempenho económico das empresas nas economias contemporâneas (Kneipp, Rosa, Bichueti & Schuch, 2011). Na presente investigação verifica-se que as empresas em todos os setores de atividade estão alinhadas com esta ideia, pois todas consideram que a inovação é um elemento fundamental no seu ramo de negócio.

Todas as empresas ligadas ao setor do turismo adicionaram ao core do seu negócio a inserção de produtos turísticos para o desenvolvimento do seu negócio, tais como o enoturismo com visitas e provas de degustação e programas de visitas às empresas para turistas nacionais e internacionais (com o objetivo de promover as tradições e costumes locais e demonstrar os métodos de produção artesanais de outrora). Exemplo disto, é o testemunho de E13o ao referir que *“fazemos visitas ao nosso atelier, de forma a promover tradições e costumes da região e da arte de executar”*. No sector tu-

rístico salienta-se ainda, a inovação no desenvolvimento/ desenho de novas rotas e/ou programas turísticos para os mercados nacionais e internacionais, a integração das novas tecnologias p.e., multimédia), no empratamento com um cunho moderno e sofisticado. Exemplo disso, está refletido na estratégia de E10t: *“a nossa estratégia passa pelo desenvolvimento de produtos exclusivos para o mercado externo, ou seja, um mercado de nicho que procura turismo de qualidade em áreas muito específicas: turismo gastronómico, religioso, cultural, de natureza”*.

Há ainda a destacar a transformação do tecido local conhecido por burel – um ícone da Serra da Estrela - em artigos de vestuário, calçado e decoração exclusivos e com novos *designs*. Segundo Porter (1990), a competitividade de um país é o resultado da competitividade das suas empresas e a competitividade de uma empresa está relacionada com a forma como o seu modelo de negócio interage com o seu ambiente para produzir as ofertas que agreguem valor.

No sector agroalimentar, os exemplos de inovação gerais estão presentes ao nível do serviço prestado e dos processos, através da criação de novos pacotes, pela substituição por produtos naturais com menos químicos, da modernização de equipamentos de produção, embalagem e armazenamento. O E7a refere que *“brevemente, iremos apresentar uma nova forma de apresentar em formato mais pequeno e em partes o nosso queijo, de modo a que tenha mais portabilidade e seja um estímulo de compra contínua”*. As empresas devem ter conhecimento de várias formas para reduzir os custos totais de aquisição para os consumidores e formas de criar benefícios adicionais; por isso, as alternativas têm de ser avaliadas, de forma a identificar qual a melhor forma de criar um valor superior e sustentável para a empresa, para os clientes-alvo atuais e futuros (Narver & Slater, 1990). Em termos específicos, a inovação tem sido notória também ao nível da produção de produtos biológicos que vão, cada vez mais, ao encontro de

novos estilos de vida saudáveis e ainda a adaptação dos seus produtos a gamas gourmet.

Nos outros setores relacionados, E15o referiu que a *“cocriação é uma forma de originar grandes oportunidades para as empresas localizadas nesta região afastada dos grandes centros urbanos, através da utilização e promoção dos produtos endógenos”*. O E14o na mesma linha assevera que *“para a nossa empresa, existe um elevado padrão de qualidade, onde a inovação é obrigatória. Por isso, a diferenciação dos nossos produtos com o desenvolvimento de uma nova gama de produtos - os artigos de decoração - através da parceria estabelecida com um designer holandês tem como objetivos juntar a tradição com a modernidade”* e acrescenta ainda que *“é importante estar atento ao mercado e ao ambiente que nos rodeia de forma a conhecer os nossos clientes e identificar os recursos e capacidades para encontrar novas oportunidades de negócio”*. Podemos assim verificar que, as empresas turísticas e relacionadas querem assegurar a sua sobrevivência a médio e longo prazo, mas para isso necessitam inovar, ou seja, obter novos produtos, utilizar novos processos e melhorar as características dos antigos produtos e processos (López, 2006).

## 6. Conclusão, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Este estudo teve por objetivo perceber os fatores determinantes e inibidores do desenvolvimento local da região da BSE. Como referido por Diniz (2014) o desenvolvimento local está intimamente relacionado ao desenvolvimento associado aos valores, cultura, recursos locais e meio local inovador. Os resultados deste estudo mostram que os fatores inibidores mais referenciados pelos entrevistados são, no setor do turismo, a governança, seguido da falta de mão de obra qualificada e derivado da sazonalidade do setor, o desemprego. Por

sua vez, no setor agroalimentar, foram apontados com principais fatores inibidores, em primeiro lugar, a inexistência de mão de obra, seguido da governança e da concorrência. Relativamente aos fatores impulsionadores, no setor do turismo, os entrevistados realçam a importância de diferenciação, seguido da diversificação, enquanto que no setor agroalimentar, foram indicados os fatores diferenciação e recursos.

A governança surge assim como um fator inibidor, pois verifica-se -se que este aspecto é ainda um dos mais criticados pelos agentes, pela sua insuficiente presença. Apenas as empresas do setor do turismo admitiram ter apoio do governo local. Assim, importa repensar e discutir a forma de intervenção ao nível da governança, no sentido de existir um maior apoio, por parte do sector institucional, quer ao nível do sector agroalimentar quer do turismo.

Não se pode esquecer que a relação turismo-artisanato é de interesse mútuo e benéfica para todos contribuindo para o crescimento das economias locais (Keith & Coles, 1998), logo face aos resultados encontrados, torna-se premente que atores públicos e privados participem na implementação de medidas para a sobrevivência deste setor através da cocriação e do turismo criativo. Além disso, a atividade do artesanato possui uma concorrência muito agressiva criando produtos substitutos comprometendo assim a atratividade deste setor.

A inexistência de mão de obra é apontada como um fator inibidor em ambos os setores. Assim, importa, mais uma vez, discutir políticas de governança que promovam a atração de recursos humanos e também a sua qualificação.

A importância da diferenciação e diversificação pela inovação é comum aos entrevistados, seja no produto, no processo, no modelo de negócio, no marketing ou ao nível organizacional, como fator crítico de sucesso, mantendo a autenticidade dos produtos e serviços prestados.

Diante dos resultados obtidos, é urgente que

atores públicos e privados participem da implementação de medidas para a sobrevivência desse setor por meio da cocriação e do turismo criativo. Além disso, existe uma concorrência muito agressiva na atividade artesanal, com a criação de produtos substitutos prejudicando a atratividade deste setor.

A falta de mão de obra é apontada como fator inibidor em ambos os setores. Mais uma vez, é importante discutir políticas governamentais que possam atrair recursos humanos e também sua formação.

Esta pesquisa também confirma que além dos fatores identificados na revisão da literatura, outros contribuem para o desenvolvimento regional. Destacam-se a motivação dos clientes para adquirir produtos, as políticas ecológicas adotadas pelas empresas e a promoção, diversificação, diferenciação e criatividade/modernidade de produtos reconhecidos como endógenos numa região.

No entanto, devem ser mencionadas as limitações deste estudo, nomeadamente o facto de se centrar apenas na área da agro-alimentação, turismo e setores afins. Além disso, o número de setores estudados ou o número de empresas entrevistadas por setor não estava equilibrado.

Uma vez que este estudo se baseou em agentes privados, uma futura linha de investigação poderia ser a realização do mesmo tipo de estudo com entidades públicas (autarquias, associações de desenvolvimento local e entidades certificadoras) com intervenção direta nas áreas do turismo e agroalimentar. produção.

### Agradecimentos

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito da UIDB/04630/2020

### Referências

Andraz, J., Norte, N. & Gonçalves, H. (2015). Effects

of Tourism on Regional Asymmetries: Empirical Evidence for Portugal. *Tourism Management*, 50, 257–267. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.004>

Andrés B. e Frédéric Mertens (2015). Os Desafios do Turismo no Contexto da Sustentabilidade: As Contribuições do Turismo de Base Comunitária, *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(1), 57-71, <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.004>

Aydalot, P. (1985). *Economie Regionale et Urbaine*. Economica, Paris

Armesto L., X. A., & Martin, B. G. (2006). Tourism and quality agro-food products: An opportunity for the Spanish countryside. *Tijdschrift voor Economische Enōsis Sociale Geografie*, 97(2), 166–177. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2006.00510.x>

Aschauer, D. (1989). Is Public Expenditure Productive?, *Journal of Monetary Economics*, 23, 177-200. DOI: 10.1016/0304-3932(89)90047-0

Aschauer, D. (1990). Why is Infrastructure Important? in Munnell, A. (Eds.), *Is There a Shortfall in Public Investment?*, Federal Reserve Bank of Boston, Boston MA, 21-50

Alberti, F. & Giusti, J. (2012). Cultural Heritage, Tourism and Regional Competitiveness: The Motor Valley Cluster. *City, Culture and Society*, 3, 261–273. DOI: 10.1016/j.ccs.2012.11.003

Baptista, F. (2010). *O Espaço Rural, Declínio da Agricultura*. Lisboa: Celta Editora

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* [Content analysis]. São Paulo: Edições 70

Becker, D. & Wittmann, M. (2008). *Desenvolvimento Regional, Abordagens Interdisciplinares*, 2ª Ed, Santa Cruz do Sul: EDUNISC

Bergman, E. & Feser, E. (1999). *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*, University of West Virginia. Disponível em <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>, consultado em 04/11/2018

Boarnet, M. (1998). Spillovers and the Locational Effects of Public Infrastructure. *Journal of Regional Science*, 38, 381–400. DOI: 10.1111/0022-4146.00099

Brady, W. (2016). Territorial development, planning reform and urban governance: the case of Ireland's second-tier cities. *European Planning Studies*, 24(12), 2217-2240. DOI: 10.1080/09654313.2016.1248906

- Breathnach, P. (2013). Regional governance and regional development: Implications of the action programme for effective local government. *Administration*, 61, 51-73. ISSN 0001-8325
- Burgos, A. & Mertens, F. (2015). Os Desafios do Turismo no Contexto da Sustentabilidade: as Contribuições do Turismo de Base Comunitária. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(1), 57-70. DOI:10.25145/j.pasos.2015.13.004
- Breda, Z., Costa, R. & Costa, C. (2004). Do Clusters and Networks Make Small Places Beautiful? The Case of Caramulo (Portugal), in Lazzeretti, L. e Petrillo, C., *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier
- Bronzini, R. & Piselli, P. (2009). Determinants of Long-run Regional Productivity with Geographical Spillovers: The role of R&D, Human Capital and Public Infrastructure. *Regional Science and Urban Economics*, 39, 187-199. DOI: 10.1016/j.regsciurbeco.2008.07.002
- Calero, C. & Turner, L. (2019). Regional Economic Development and Tourism: A Literature Review to Highlight Future Directions for Regional Tourism Research. *Tourism Economics*, 26(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/1354816619881244>
- Cavicchi, A. & Santini, C. (2011). Brunellopoli: a Wine Scandal Under the Tuscan Sun. *Tourism Review International*, 15(3), 253-267. <https://doi.org/10.3727/154427211X13216636845747>
- Campón-Cerro, A., Hernández-Mogollón, J. & Alves, H. (2017). Sustainable Improvement of Competitiveness in Rural Tourism Destinations: The Quest for Tourist Loyalty in Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(3), 252-266. DOI: 10.1016/j.jdmm.2016.04.005
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais* (8a ed.). São Paulo: Cortez
- Cloke, P. (1992). The Countryside: Development, Conservation and an Increasingly Marketable Commodity, in Cloke, P. (Eds.), *Policy and Change in Thatcher's Britain*, 61-88 Oxford, Pergamon Press.
- Cooke, P. (2002). *Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London.
- Correia, A. & Crouch, G. (2004). A Study of Tourist Decision Processes: Algarve, Portugal, in Crouch, G., Perdue, G., Timmermans e Uysal, M. (Eds.), *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*, 3, 121-134, Wallingford: CABI Publishing.
- Costa, C., Breda, Z., Costa, R. & Miguéns, J. (2007). The Benefits of Networks to SME's, in Cooper, C, Scott e N, Baggio, R. (Eds.), *Networks Analysis and Tourism: From Theory to Practice*, Channel View Publications.
- Dana, L. & Dana, T. (2005). Expanding the Scope of Methodologies Used in Entrepreneurship Research, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 79-88. DOI: 10.1504/IJESB.2005.006071
- Dieke, P. U. & Karamustafa, K. (2000). Cooperative marketing in the accommodation subsector: Southeastern Mediterranean Perspectives, *Thunderbird International Business Review*, 42(4) 467-494. DOI: 10.1002/1520-6874(200007/08)42:4<467::AID-TIE7>3.0.CO;2-6
- Diniz, F. (2014). Análise e Desenvolvimento Regional, in C. Costa, F. Brandão, R. Costa & Z. Breda (Eds.), *Turismo no Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios*, I, 101 - 131. ISBN: 978-972-592-411-2. Lisboa: Escolar Editora.
- Diniz, F. & Gerry, C. (2005). A Problemática do Desenvolvimento Rural, in Compêndio de Economia Regional, *Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*, Coimbra.
- Duysters, G., Kok, G. & Vaandrager, M. (1999). Crafting successful strategic technology partnerships, *R&D Management*, 29(4), 343-351. DOI: 10.1111/1467-9310.00145
- Friedmann, J. & Weaver, C. (1979). *Territory and Function*, Berkeley, University of California Press.
- Gemünden, H., Ritter, T. & Heydebreck, P. (1996). Network configuration and innovation success: an empirical analysis in German high-tech industries. *International Journal of Research in Marketing*, 13(5), 449- 462. DOI: 10.1016/S0167-8116(96)00026-2
- Glaeser, E., Scheinkman, J. & Shleifer A. (1995). Economic-growth in a Crosssection of Cities. *Journal of Monetary Economics*, 36(1), 117-143. DOI: 10.1016/0304-3932(95)01206-2
- Goletsis, Y. & Chletsos, C. (2011). Measurement of Development and Regional Disparities in Greek Periphery: A Multivariate Approach. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45, 174-183. DOI: 10.1016/j.seps.2011.06.002
- Hall, C. & Gössling, S. (2016). *Food Tourism and Regional Development: Networks, Products and Trajectories*. (Eds.). London: Routledge.
- Hall, C., Johnson, G. & Mitchell, R. (2000). Wine Tourism and Regional Development. In C.M. Hall, L. Sharples, N. Macionis, and B. Cambourne (eds.) *Wine tourism*

- around the world (pp. 196–225). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hall, C., & Gössling, S. (2016). *Food Tourism and Regional Development: Networks, Products and Trajectories*. (Eds.). London: Routledge.
- Hall, C. & Page, S. (2006). *The Geography of Tourism: Environment, Place and Space*, 3rd Edition, London: Routledge.
- Harman, B., Taylor, B. & Lane, M. (2015). Urban partnerships and climate change adaptation: challenges and opportunities. *Current Opinion Environmental Sustainability*, 12, 74–79. DOI: 10.1016/j.cosust.2014.11.001
- Hertog, P., Bilderbeek, R. & Maltha, S. (1997). Intangibles: The Soft Side of Innovation. *Futures*, 29(1), 33–45. DOI: 10.1016/S0016-3287(96)00064-X
- Holtz-Eakin, D. & Lovely, M. E. (1995). Scale Economies, Returns to Variety, and the Productivity of Public Infrastructure. *Regional Science and Urban Economics*, 26, 105–123. DOI: 10.3386/w5295
- Hoover, R., & Koerber, A. (2011). Using NVivo to Answer the Challenges of Qualitative Research in Professional Communication: Benefits and Best Practices Tutorial, in *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 68–82. <https://doi.org/10.1109/TPC.2009.2036896>
- Hospers, G. (2003). Localization in Europe's periphery: Tourism Development in Sardinia. *European Planning Studies*, 11(6), 629–645. <https://doi.org/10.1080/0965431032000108369>.
- Jackson, J. & Murphy, P. (2006). Cluster in Regional Tourism, An Australian Case. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018–1035. DOI: 10.1016/j.annals.2006.04.005
- Kastenholz, E., Carneiro, M., Marques, C. & Lima, J. (2012). Understanding and Managing the Rural Tourism Experience: The Case of a Historical Village in Portugal. *Tourism Management Perspectives*, 4, 207–214. DOI: 10.1016/j.tmp.2012.08.009
- Keith, D. & Coles, A. (1998). Design Protection and Copyright Issues for Small Textile firms. *Design Studies*, 19(2), 203–215. DOI: 10.1016/S0142-694X(97)00031-8
- Kneipp, J., Rosa, L., Bichueti, R. & Schuch Junior, V. (2011). Uma Análise da Evolução da Produção Científica sobre Inovação no Brasil. *Florianópolis*, 4(1), 133–157. DOI: 10.19177/reen.v4e12011133-157
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999). *Marketing Places in Europe: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. London: Prentice Hall.
- Kristjánsdóttir, K., Ólafsdóttir, R. & Ragnarsdóttir, K. (2018). Reviewing Integrated Sustainability Indicators for Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4): 583–599. DOI: 10.1080/09669582.2017.1364741
- Lazzeretti, L., Boix, R. & Capone, F. (2008). Do Creative Industries Cluster? Mapping Creative Local Production Systems in Italy and Spain. *Industry and Innovation*, 15(5), 549–567. DOI: 10.1080/13662710802374161
- Lewis, J. D. (1992). The new power of strategic alliances. *Planning Review*, 20(5), 45–62. ISSN: 0094-064X
- López, A. (2006). Análisis Estratégico sobre Innovación en el Sector Turístico, Compêndio da Investigação Apresentada no VII Encontro Hispano-Luso de Economia Empresarial, pp. 86–94, Universidade do Algarve.
- Lorentzen, A. (2013). The Experience Turn of the Danish Periphery: The Downscaling of New Spatial Strategies. *European Urban and Regional Studies*, 20(4), 460–472. DOI: 10.1177/0969776412441192
- Malinvaud, E. (1993). Regard d'un Ancien Sur les Nouvelles Théories de la Croissance, *Revue Économique*, 44(2), 171–188. DOI: 10.2307/3502238
- Margerum, R. & Robinson, C. J. (2015). Collaborative partnerships and the challenges for sustainable water management. *Current Opinion Environmental Sustainability*, 12, 53–58. DOI: 10.1016/j.cosust.2014.09.003
- Meijers, E. & Romein, A. (2003). Realizing potential: Building regional organizing capacity in polycentric urban regions. *European Urban and Regional Studies*, 10, 173–86. DOI: 10.1177/0969776403010002005
- Munnell, A. (1992). Infrastructure Investment and Economic Growth. *Journal of Economic Perspective*, 6, 189–198. Retrieved from [www.jstor.org/stable/2138275](http://www.jstor.org/stable/2138275)
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. DOI: 10.2307/1251757
- Nefs, M., Alves, S., Zasada, I. & Haase, D. (2013). Shrinking Cities as Retirement Cities? Opportunities for Shrinking Cities as Green Living Environments for Older Individuals. *Environment and Planning A*, 45, 1455–1473. DOI: 10.1068/a45302
- Opperman, M. (1993). Tourism Space in Developing Countries. *Annals of Tourism Research*, 20(4), 535–556. DOI: 10.1016/0160-7383(93)90008-Q

- Pacheco, E. & Lopes, A. (2007). *Distribuição e Logística de Produtos de Agricultura Biológica a Partir do Concelho de Póvoa de Lanhoso*. Relatório elaborado no âmbito do Projecto BIOLÓGICO - Uma Perspectiva Bio-económica do Futuro, Componente 4 -Logística e Distribuição.
- Paladini, E. (1990). *Controle de Qualidade: Uma Abordagem Abrangente*. São Paulo: Atlas.
- Pike, S. & Ryan, C. (2004). Destination Positioning Analysis Through a Comparison of Cognitive, Affective and Conative Perceptions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 333-342. DOI: 10.1177/0047287504263029
- Pike A., Rodríguez-Pose A., & Tomaney J. (2006). *Local and Regional Development*. London: Routledge.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: Free Pass.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: Free Pass.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Reich, R. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*. Vintage Books, New York.
- Rutten, R. (2003). *Knowledge and Innovation in Regional Industry: An Entrepreneurial Coalition*. Routledge, London.
- Rutten, R. & Boekema, F. (2007). Capital Regional: Immersion, Innovation Networks and Regional Economic Development. *Technological Forecasting and Social Change*, 74, 1834-1846.
- Santos, L. & Vieira, A. (2020). Tourism and Regional Development: A Spatial Econometric Model for Portugal at Municipal Level. *Portuguese Economic Journal*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10258-020-00179-z>
- Šavriņa, B., Grundey, D. & Bērzina, K. (2008). Cooperation-the form of sustainable tourism industry in Latvia. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(2), 151-161. DOI: 10.3846/1392-8619.2008.14.151-161
- Scott, J. & Kuhn, M. (2012). Urban Change and Urban Development Strategies in Central East Europe: A Selective Assessment of Events since 1989. *European Planning Studies*, 20(7), 1093-1109. DOI: 10.1080/09654313.2012.674345
- Secundo, G., del Vecchio, P. & Passiante, G. (2015). Creating innovative entrepreneurial mindsets as a lever for knowledge-based regional development. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 6(4), 276-298. DOI: 10.1504/IJKBD.2015.074301
- Seo, J. (2002). Re-urbanisation in Regenerated Areas of Manchester and Glasgow: New Residents and the Problems of Sustainability. *Cities*, 19(2) 113-121. DOI: 10.1016/S0264-2751(02)00006-9
- Saarinen, J. (2003). The Regional Economics of Tourism in Northern Finland: The Socio-economic Implications of Recent Tourism Development and Future Possibilities for Regional Development. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 3(2), 91-113. <https://doi.org/10.1080/15022250310001927>
- Skowronek, E., Brzezińska-Wójcik, T., Stasiak, A. & Tucki, A. (2020). The Role of Regional Products in Preserving Traditional Farming Landscapes in the Context of Development of Peripheral Regions – Lubelskie Province, Eastern Poland. *AUC Geographica*, 55(1), 49-65.
- Simon, C. (1998). Human Capital and Metropolitan Employment Growth. *Journal of Urban Economics*, 3, 223-243. DOI: 10.1006/juec.1997.2048
- Simon, C. & Nardinelli, C. (2002). Human Capital and the Rise of American Cities, 1900-1990. *Regional Science and Urban Economics*, 32, 59-96. DOI: 10.1016/S0166-0462(00)00069-7
- Shapiro, J. (2006). Smart Cities: Quality of Life, Productivity and the Growth Effects of Human Capital. *The Review of Economics and Statistics*, 88(2), 324-335. DOI: 10.3386/w11615
- Spink, L. & Merrill-Sands, D. (1999), "Successful Collaborative Partnerships: Key Elements and Self Assessment Inventory", pp. 1-17, in *Organizational Change Briefing Note – nº 5*, Support Program in organizational Change for the CGIAR Centers. Boston MA: Simmons Institute for Leadership and Change, Simmons College.
- Stöhr, W. e Taylor, F. (1981). *Development From Above Or Below?*, John Wiley & Sons, Lda.
- Teece, D. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Plan*, 33, 35-54. DOI: 10.1016/S0024-6301(99)00117-X
- Vásquez-Barquero (1992). Articulaciones de los Sistemas Productivos Locales con los Sistemas de las Ciudades. *Economía Industrial*, 287, 855-94. ISSN 0422-2784.

- Vásquez-Barquero, A. (2002). Local Development and Flexible Accumulation: Learning From History an Policy, in Garofoli, G. (Eds.), *Endogenous Development an Southern Europe*, 151-199, Avebury: Aldershot.
- Waldorf, B. (2009). Is Human Capital Accumulation a Self-propelling Process? Comparing Educational Attainment Levels of Movers and Stayers. *The Annals of Regional Science*, 43, 323-344. DOI: 10.1007/s00168-008-0225-z
- Wilson, J. & Hynes N. (2008). Co-evolution of firms and strategic alliances: theory and empirical evidence. *Technological Forecasting & Social Change*, 76(5), 620-628. DOI: 10.1016/j.techfore.2008.08.005
- Winters, J. (2009). Wages and Prices: Are Workers Fully Compensated for Cost of Living Differences?. *Regional Science and Urban Economics*, 39, 632-643. DOI: 10.1016/j.regsciurbeco.2009.05.001