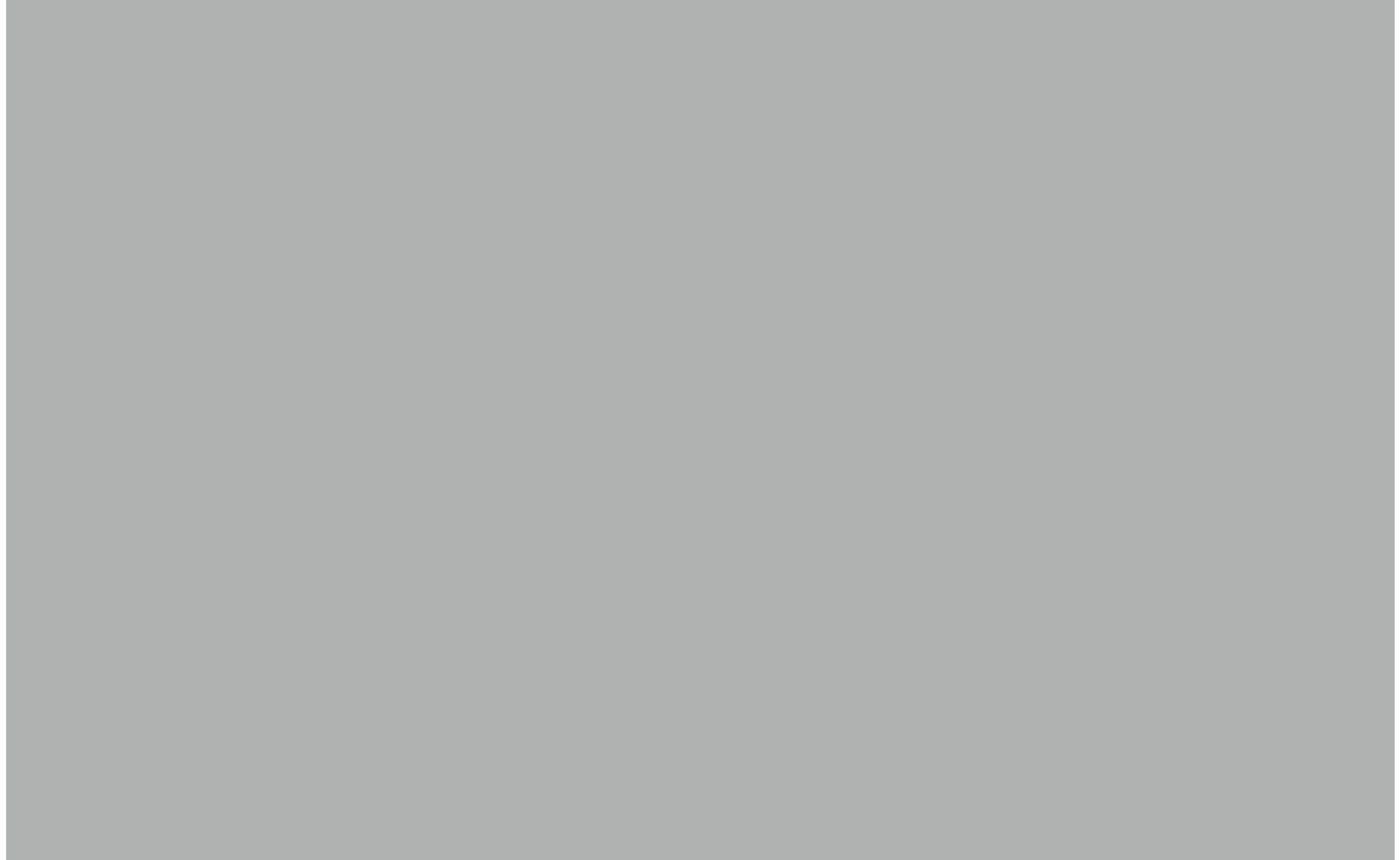
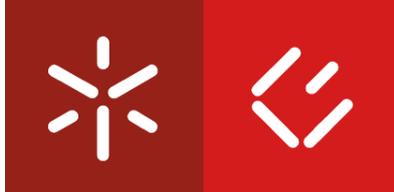


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Rita Gonçalves Araújo

**Redes Colaborativas e Desenvolvimento de
Destinos Turísticos O Turismo em Chaves
Visto numa Perspetiva em Rede**





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Rita Gonçalves Araújo

**Redes Colaborativas e Desenvolvimento de
Destinos Turísticos O Turismo em Chaves
Visto numa Perspetiva em Rede**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Moritz von Schwedler

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Rita Gonçalves Araújo

Endereço eletrónico: rita_ujo@hotmail.com

Telefone: 939 796 584

Número do Cartão de Cidadão: 14621505

Título dissertação: Redes Colaborativas e Desenvolvimento de Destinos Turísticos - O Turismo em Chaves Visto numa Perspetiva em Rede

Orientador: Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Estudos de Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Ao meu pai...

“Vou falar-lhes dum Reino Maravilhoso. Embora muitas pessoas digam que não, sempre houve e haverá reinos maravilhosos neste mundo. O que é preciso, para os ver, é que os olhos não percam a virgindade original diante da realidade, e o coração, depois, não hesite. Ora, o que pretendo mostrar, meu e de todos os que queiram merecê-lo, não só existe, como é dos mais belos que se possam imaginar. Começa logo porque fica no cimo de Portugal, como os ninhos ficam no cimo das árvores para que a distância os torne mais impossíveis e apetecidos. E quem namora ninhos cá de baixo, se realmente é rapaz e não tem medo das alturas, depois de trepar e atingir a crista do sonho, contempla a própria bem-aventurança.

Vê-se primeiro um mar de pedras. Vagas e vagas sideradas, hirtas e hostis, contidas na sua força desmedida pela mão inexorável dum Deus criador e dominador. Tudo parado e mudo. Apenas se move e se faz ouvir o coração no peito, inquieto, a anunciar o começo duma grande hora. De repente, rasga a crosta do silêncio uma voz de franqueza desembainhada:

-Para cá do Marão, mandam os que cá estão!...

Sente-se um calafrio. A vista alarga-se de ânsia e de assombro. Que penedo falou? Que terror respeitoso se apodera de nós?

Mas de nada vale interrogar o grande oceano megalítico, porque o nume invisível ordena:

-Entre!

A gente entra, e já está no Reino Maravilhoso...”

Miguel Torga

AGRADECIMENTOS

Acredito que o trajeto da nossa vida pode ser comparado a diversas viagens de barco. Cada viagem representa uma etapa da nossa vida. Cada viagem é diferente. Umas mais curtas, outras mais longas, umas mais fáceis, outras mais difíceis, mas no final, o que realmente importa, é atracar em bom porto.

Para mim, a conclusão desta dissertação representa mais uma viagem que chegou ao fim. E eu só tenho que agradecer a todos que fizeram parte dela!

Aos meus pais que construíram o meu barco. Sem o suor deles jamais teria conseguido chegar tão longe! Agradeço igualmente ao meu irmão, por ter ajudado a aperfeiçoá-lo, e pelo enorme esforço que fez para que ele não afundasse. Obrigada aos três, pela educação que me deram e por me ensinarem a navegar. A mulher que me tornei hoje é graças a vós! São realmente as pessoas mais importantes da minha vida.

Agradeço igualmente ao meu namorado por ser a minha âncora. Por me segurar sempre que a corrente das águas se torna demasiado forte ou quando o vento sopra com muita intensidade, permitindo-me descansar e ganhar forças para continuar, sem nunca desistir.

Esta viagem jamais teria terminado sem a ajuda da minha bússola, o professor Vasco Eiriz. Obrigada por me ter orientado e não me deixar perder o rumo! Graças ao seu profissionalismo, às metas bem definidas e à sua disponibilidade.

Não menos importante tenho que agradecer ao senhor padre Zé Carlos, que representa o farol nesta jornada. A luz que irradia permitiu que eu nunca perdesse a fé.

A todos os meus amigos, obrigada! Sem dúvida alguma que cada um de vós representa um remo do meu barco. Com a vossa boa disposição e alegria contante permitem-me remar naqueles dias difíceis onde o vento sopra em sentido contrário.

Não poderia deixar de agradecer aos representantes das organizações que se disponibilizaram prontamente a participarem neste estudo, mesmo com as suas vidas ocupadas, conseguiram disponibilizar um tempo para mim. Assim que o vento ficou a meu favor, ajudaram-me a pegar no leme, permitindo-me tomar a direção que eu desejava.

Agradeço de igual modo a todas as pessoas que eu conheci ao longo do meu percurso académico. Todos juntos ajudaram a construir a minha vela, que me permitiu apanhar velocidade e chegar mais rápido ao meu destino.

Título: Redes Colaborativas e Desenvolvimento de Destinos Turísticos: O Turismo em Chaves Visto numa Perspetiva em Rede

RESUMO

O turismo tem vindo a assumir uma posição cada vez mais importante, tornando-se num dos setores que mais cresce em Portugal. É observável que o turismo em Chaves também tem ganho importância. É do interesse da cidade e das organizações locais desenvolver estratégias para tirar um maior proveito do turismo. Devido à existência de uma elevada oferta de destinos turísticos e aos potenciais benefícios que o turismo pode gerar, é crucial que a cidade se torne num destino turístico aliciante através da criação de estratégias inovadoras que lhe confirmem uma identidade única. Este não é um trabalho unilateral duma única entidade. A cooperação ativa entre diversos atores com atividades direta ou indiretamente ligadas ao turismo pode gerar oportunidades no turismo. Neste estudo pretende-se perceber de que modo é que as organizações locais, trabalhando em conjunto, são capazes de tornar a cidade de Chaves mais atrativa para os turistas. Para dar resposta a esta questão de partida faz-se uma análise da estrutura do turismo na cidade, descrimina-se como é possível aumentar atratividade turística da cidade, analisa-se a estrutura relacional dos atores turísticos estudados, e compreende-se a importância da colaboração em rede para a competitividade turística e para o desenvolvimento da cidade e da região, procurando detetar dificuldades ao desenvolvimento dessas redes. A pesquisa realizada é qualitativa e possui natureza descritiva e exploratória. Foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas em sete organizações que são afetadas com o aumento do turismo na cidade de Chaves. Com este estudo conclui-se que o aumento do turismo em Portugal e a procura dos turistas por experiências autênticas são oportunidades que podem ser captadas por pequenas cidades do interior do país como Chaves. Uma cidade deve ser capaz de oferecer uma oferta diferenciada para se destacar de outros destinos turísticos. Uma forma duma cidade como Chaves se diferenciar passa pelo desenvolvimento de estratégias cooperativas através de redes organizacionais locais envolvendo atores diversos do município e municípios vizinhos que contribuam em conjunto para criar um destino turístico único.

Palavras-chave: Turismo, Redes Colaborativas, Diferenciação, Estratégia, Chaves

Title: Cooperative Networks and Tourist Destinations Development: Tourism in Chaves seen from a Network Perspective

ABSTRACT

Tourism has come to assume an increasingly more important position, becoming one of the fastest growing sectors in Portugal. It is observable that tourism in Chaves has also gained preeminence. It is in the interest of the city and of local organizations to develop strategies in order to make the most of tourism. Due to the existence of a high demand for tourist destinations and the potential benefits that tourism may generate, it is crucial that the city becomes an attractive tourist destination through the creation of innovative strategies that may endow it with a unique identity. This is not a unilateral work of a single entity. Active cooperation between several players with activities more or less connected to tourism may generate opportunities in tourism. This study intends to understand in what way local organizations, working together, are capable of making the city of Chaves more appealing for tourists. To answer this starting question, an analysis of the structure of tourism in the city is undertaken, discriminates how it is possible to increase the tourist attractiveness of the city, in which the relationship structure of the tourist players under scrutiny is evaluated, to understand the importance of network cooperation in touristic competitiveness and the development of the city and the region, looking for difficulties found in developing those networks. Research undertaken is qualitative and of a descriptive and exploratory nature. Eight semi-structured interviews were made in seven organizations affected by the increase of tourism in the city of Chaves. With this study, it can be concluded that the increase of tourism in Portugal and tourist demand for authentic experiences are opportunities that may be seized by small inner cities like Chaves. A city should be able to offer a differentiated offer in order to stand out among other tourist destinations. A way for a city like Chaves to stand out is to develop cooperative strategies through local organizational networks involving diverse players in the municipality and neighboring municipalities that together contribute to create a unique tourist destination.

Keywords: Tourism, Cooperative Networks, Differentiation, Strategy, Chaves

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	ii
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE TABELAS	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
PARTE I - INTRODUÇÃO	1
1. Introdução	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Apresentação e relevância do tema	1
1.3 Objetivos e metodologia.....	2
1.4 Estrutura da dissertação.....	3
PARTE II - REVISÃO DA LITERATURA	5
2. Destinos turísticos.....	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Introdução ao turismo e a sua evolução	5
2.3 Turismo: um percurso no tempo e no espaço.....	10
2.4 O produto turístico	16
2.5 A indústria do turismo.....	21
2.6 O destino turístico	25
2.7 Síntese e conclusão.....	31
3. Redes colaborativas	32
3.1 Introdução.....	32
3.2 Rede: um conceito multidimensional.....	32
3.3 Turismo cooperativo	38
3.4 Coopetição.....	43
3.5 O modelo das redes industriais.....	48

3.6 Limitações à formação de redes	53
3.7 Síntese e conclusão.....	55
PARTE III - CONTEXTO DO ESTUDO, MÉTODO E DADOS	57
4. Contextualização do estudo	57
4.1 Introdução.....	57
4.2 A atividade turística em Portugal	57
4.3 Caracterização da cidade de Chaves	60
4.4 Síntese e conclusão.....	64
5. Metodologia de investigação	65
5.1 Introdução.....	65
5.2 Objetivos da investigação.....	65
5.3 Metodologia adotada	67
5.4 Participantes no estudo.....	69
5.5 Recolha e tratamento de dados.....	71
5.6 Síntese e conclusão.....	77
PARTE IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO	79
6. Chaves como destino turístico.....	79
6.1 Introdução.....	79
6.2 Descrição do tipo de turismo presente em Chaves.....	79
6.3 Importância do turismo e organização de eventos	82
6.4 Aumentar a atratividade da cidade a nível turístico	87
6.5 Síntese e conclusão.....	93
7. Atuação em forma de rede.....	94
7.1 Introdução.....	94
7.2 Relação entre os atores turísticos	94
7.3 Cooperação em forma de rede no interior da cidade.....	99
7.4 Cooperação em forma de rede alargando aos municípios vizinhos	101
7.5 Síntese e conclusão.....	105

PARTE V – CONCLUSÃO	107
8. Conclusão	107
8.1 Introdução.....	107
8.2 Principais conclusões	107
8.3 Principais contributos da dissertação	111
8.4 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	113
8.5 Considerações finais.....	114
Apêndices	117
Apêndice I – Guião das entrevistas.....	117
Apêndice II – Formulário de apoio às entrevistas	119
Apêndice III – Entrevista a Jorge Leite	121
Apêndice IV – Entrevista a Filipa Leite	125
Apêndice V – Entrevista a João Guedes	129
Apêndice VI – Entrevista a Marta Costa	137
Apêndice VII – Entrevista a Jorge Fernandes.....	147
Apêndice VIII – Entrevista a Ana Coelho	157
Apêndice IX – Entrevista a Tânia Ramos.....	161
Bibliografia	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da dissertação	4
Figura 2 - Classificação dos viajantes	7
Figura 3 - Impacto do turismo a nível mundial em 2016	8
Figura 4 – Recreio, lazer e turismo	11
Figura 5 - Os elementos geográficos do turismo.....	12
Figura 6 - Modelo do sistema turístico.....	13
Figura 7 - Mobilidade temporária no espaço e no tempo.....	14
Figura 8 - Classificação dos produtos e ramos na ótica da CST	19
Figura 9 - Eleição e consciência de um destino turístico	28
Figura 10 - Rede: pontos interligados por linhas.....	33
Figura 11 - Densidade da rede.....	36
Figura 12 - Níveis de análise do meio envolvente	39
Figura 13 - Relações entre competidores	44
Figura 14 - Modelo ARA	49
Figura 15 - A cidade de Chaves	61
Figura 16 – Composição da atratividade turística da cidade de Chaves	108
Figura 17 - Mapa com os seis municípios do Alto Tâmega e Verin	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Chegadas mundiais de turistas internacionais (milhões)	57
Gráfico 2 - Chegada de turistas internacionais por regiões (milhões).....	58
Gráfico 3 - Turistas que se deslocaram ao posto de turismo de Chaves	63
Gráfico 4 - Proveniência por país de origem (2016)	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Efeitos do desenvolvimento dos relacionamentos.....	53
Tabela 2 - Balança de viagens e turismo: saldo (em milhões de euros).....	59
Tabela 3 - Informações básicas sobre a amostra	71
Tabela 4 – Tópicos e questões do guião da entrevista.....	73
Tabela 5 - Identificação das entrevistas realizadas.....	75
Tabela 6 - Estabelecimentos hoteleiros existentes nos municípios do Alto Tâmega no ano de 2016	84

LISTA DE ABREVIATURAS

ACISAT – Associação empresarial do Alto Tâmega

ADRAT – Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega

AECT – Agrupamentos Europeus de Cooperação Transfronteiriça

CIM – Comunidade Intermunicipal

CMC – Câmara Municipal de Chaves

CST – Conta Satélite do Turismo

INE – Instituto Nacional de Estatística´

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONG – Organização não governamental

PME – Pequena e média empresa

UNWTO - *World Tourism Organization*

PARTE I - INTRODUÇÃO

1. Introdução

1.1 Introdução

Neste primeiro capítulo é introduzida e contextualizada a presente dissertação. Nesse sentido, na secção 1.2 será feita uma breve apresentação e explicada a relevância do tema. Seguidamente, na secção 1.3 são descritos os objetivos do estudo bem como a metodologia adotada para a realização do mesmo. Na secção 1.4 é descrita a organização da dissertação, bem como os tópicos tratados em cada um dos capítulos e respetivas secções, de forma sucinta.

1.2 Apresentação e relevância do tema

A globalização veio permitir que os viajantes alterassem a forma como percecionam os destinos turísticos e suscitou uma maior vontade de explorar o mundo. Numa geração cheia de estímulos, rodeada por campanhas de *marketing*, e com o auxílio da *internet*, que proporciona uma enorme variedade de informação, torna-se cada vez mais difícil para uma cidade emergir no meio de tantas outras. Portanto, tanto os países, regiões, cidades bem como os lugares têm que se esforçar mais para captar a atenção, diversificando os seus produtos e competindo entre si para cativar os turistas.

Uma vez que o turismo se tem vindo a tornar numa das fontes de crescimento económico mais importantes a nível mundial, é muito importante identificar e avaliar a causa desse aumento de movimentos turísticos já que tem implicações significantes para os tomadores de decisão, operadores económicos e autoridades políticas. Um destino turístico tem características únicas que motivam o turista a visitar esse espaço e disfrutar das experiências autênticas.

Apesar de o turismo em Portugal ter começado a crescer tardiamente em relação aos outros países da Europa, tem vindo a crescer de uma forma bastante acelerada, tornando-se no melhor destino turístico da Europa e também melhor destino turístico do mundo em 2017 pelos *World Travel Awards*.

O turismo é um setor estratégico com a capacidade de gerar emprego bem como diminuir a pobreza nos países em desenvolvimento. Nos dias que ocorrem, segundo Luís (2002), o turismo assumiu uma nova tendência, o turismo dos três “L” – *Lore, Landscape*

and Leisure (tradições, paisagens e lazer) que surgiu para detonar o antigo turismo dos três “S” – *Sun, Sea and Sand* (sol, mar e areia). Graças a esta nova tendência as cidades do interior têm vindo a ser muito beneficiadas, sofrendo um aumento crescente de visitas graças à sua oferta de atividades de turismo, lazer, entretenimento, entre outros.

Chaves é uma cidade do interior norte de Portugal, com uma pequena dimensão e uma reduzida existência de indústria. Contudo, possui um património histórico cuidado, património cultural muito interessante, uma elevada afluência ao termalismo devido à sua água quente e um conjunto de outras características que a tornam apelativa. Posto isto, aumentar a atividade turística faria todo o sentido na medida que possibilita a criação de negócios, a atração de investimentos e o aumento dos postos de trabalho.

Para melhorar a atratividade turística de um determinado local é necessário torná-lo diferenciador e é preciso ter em atenção que um destino turístico é muito mais do que um conjunto de produtos, é o espaço físico onde o turismo acontece, onde as comunidades vivem e trabalham e está embebido com símbolos e imagens de cultura e história (Cooper & Hall, 2008). Na área geográfica que delimita um destino turístico, existem diversas empresas que colaboram com outras organizações para criarem experiências capazes de promover a imagem do destino turístico.

Atualmente, uma das características que define o ambiente organizacional é a necessidade de as organizações atuarem de forma conjunta, para assim poderem partilhar informação, conhecimento e diversos recursos, quer eles sejam financeiros, materiais, tecnológicos ou humanos. A abordagem em forma de rede é uma ótima forma para complementar a mínima investigação dentro das pequenas organizações turísticas uma vez que é um ambiente repleto de interligações entre atores que estão constantemente a cooperar e a competir, influenciando-se simultaneamente, tentando assumir constantemente uma posição privilegiada no mercado.

1.3 Objetivos e metodologia

O problema de pesquisa que deu origem a esta dissertação centra-se em perceber de que forma é que as organizações da cidade de Chaves, trabalhando em conjunto, podem ser capazes de tornar a cidade de Chaves mais atrativa a nível turístico.

Este problema foi repartido por quatro objetivos que serão enunciados de seguida e que estão descritos no capítulo cinco desta dissertação.

1. Analisar a estrutura do turismo na cidade;
2. Aumentar a atratividade da cidade a nível turístico;
3. Analisar a estrutura relacional dos atores turísticos;
4. Compreender a importância da colaboração em rede para a competitividade turística e para o desenvolvimento da cidade e da região, bem como detetar restrições encontradas na formação e evolução de redes.

Para atingir os objetivos definidos foi utilizada uma abordagem de natureza qualitativa. De igual modo foi utilizado o método do estudo de caso. Este método estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, sendo desenvolvido especialmente quando as fronteiras entre o contexto e o fenómeno não são claras (Yin, 2005). O procedimento utilizado para a recolha de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas. Este tipo de entrevistas permite aos entrevistados partilhar as suas perspetivas à cerca do fenómeno em observação, transmitindo assim o seu conhecimento ao entrevistador (Wahyuni, 2012).

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em oito capítulos. Cada um dos capítulos é composto por diversas secções.

O primeiro capítulo corresponde à introdução. Aqui é apresentado e enquadrado o tema da dissertação, bem como os objetivos e a metodologia da mesma.

O segundo e o terceiro capítulo dizem respeito à revisão da literatura. O capítulo dois foca essencialmente o turismo, fazendo um breve resumo da sua evolução e dando importância a alguns tópicos de elevada importância e que vão sendo referidos ao longo da dissertação. No capítulo três são analisadas as organizações em forma de rede no geral, bem como o interesse de unir as organizações ligadas ao turismo especificamente.

O quarto capítulo enquadra esta dissertação no espaço geográfico onde a mesma incide, de forma a compreender melhor a realidade inerente. Aqui é explicitada a evolução da atividade turística em Portugal e é feita uma caracterização da cidade de Chaves a nível turístico.

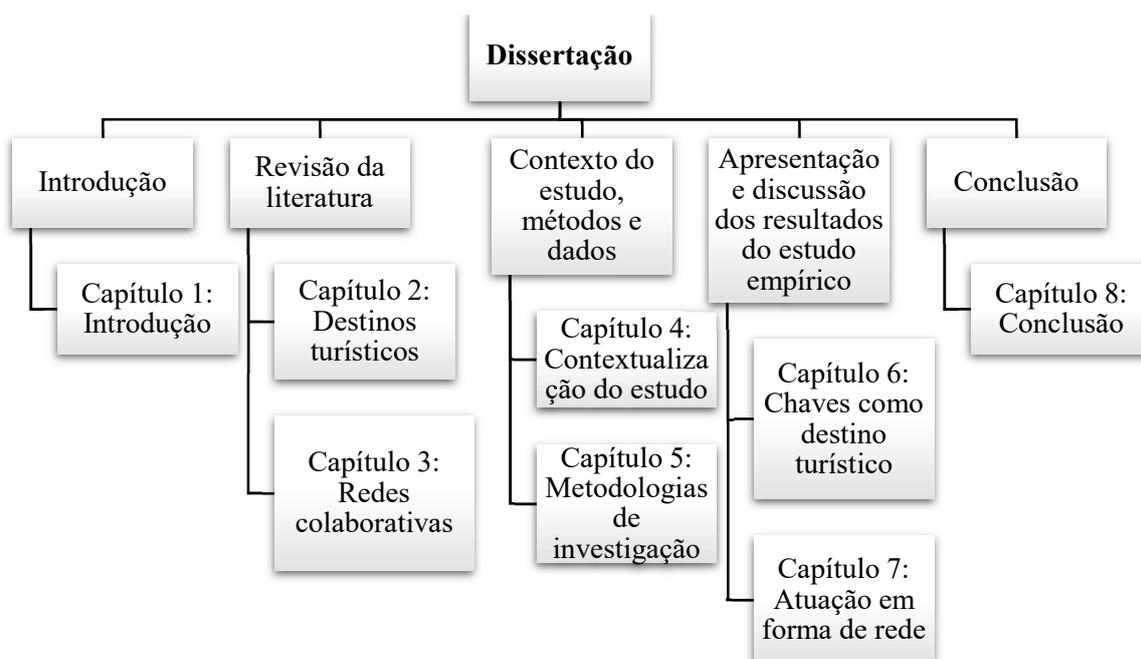
No quinto capítulo é possível observar a metodologia utilizada ao longo da dissertação. De uma forma detalhada são descritos os objetivos propostos, o método de estudo utilizado bem como a forma como foram recolhidos e analisados os dados.

No sexto e sétimo capítulos verifica-se a apresentação e a discussão dos resultados do estudo empírico. O capítulo seis foca-se essencialmente em dar resposta aos dois primeiros objetivos da dissertação, onde é descrito o turismo que se pode encontrar na cidade, o quão ele é importante, incidindo na necessidade de aumentar a atratividade da cidade a nível turístico. Por outro lado, o capítulo sete responde aos dois últimos objetivos da dissertação, explicando a relação que existe entre os atores turísticos, e mostrando o interesse de cooperar em forma de rede, tanto dentro da própria cidade, como alargando aos municípios vizinhos.

O último capítulo refere-se à conclusão da dissertação. Este oitavo capítulo salienta as principais conclusões do estudo bem como o contributo que este trará para a cidade. São ainda referidas as limitações encontradas no desenrolar do estudo, insinuando assim sugestões para estudos futuros.

Para melhor compreender a estrutura da dissertação, é apresentado de seguida um esquema.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria

PARTE II - REVISÃO DA LITERATURA

2. Destinos turísticos

2.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo ajudar a uma melhor compreensão do turismo. Inicia-se com uma revisão da literatura construída dentro do tema dos destinos turísticos. Neste sentido, tal como o próprio nome indica vão ser descritas as características do destino turístico, mas antes disso é importante fazer uma contextualização. Para tal é feita uma revisão da forma como surgiu o turismo e o modo como foi evoluindo ao longo dos tempos, a forma como é analisado em função do tempo dessa viagem e da distância percorrida. São igualmente descritos com alguma profundidade os conceitos de produto, indústria e destino turístico.

Assim sendo, o capítulo é composto por sete secções. Na secção 2.2 é apresentada uma explicação resumida do surgimento do turismo e da forma como este foi evoluindo ao longo do tempo, salientando o impacto económico crescente que o mesmo tem a nível mundial. Na secção 2.3 são discriminadas as diversas óticas em que o turismo pode ser analisado, em função da distância que o visitante percorre e da duração da sua deslocação. Na secção seguinte, secção 2.4 é descrito o que se entende por produto turístico, a diferença de analisar o turismo numa ótica de oferta ou de procura, e os diferentes níveis de dependência existentes entre diversos produtos turísticos e a comunidade residente. De seguida, na secção 2.5 são analisados os elementos que compõem a indústria turística, e é igualmente enunciada a complexidade do sistema turístico. Por sua vez, na secção 2.6 é dada especial atenção à composição do destino turístico e a forma como os visitantes o vêm. Por fim, a secção 2.7 sintetiza e conclui o capítulo.

2.2 Introdução ao turismo e a sua evolução

O movimento de pessoas de um lado para o outro verifica-se desde os primórdios da humanidade, inicialmente com o intuito de obter alimento, ou escapar do perigo e, mais tarde, essas deslocações passaram a ser por motivos de lazer e recreio. Todos os anos, milhões de pessoas viajam para diversos destinos. Atualmente as pessoas deslocam-se pelos mais variadíssimos motivos: escapar a qualquer situação desagradável ou penosa, alcançar melhor situação económica, cumprir missões ligadas ao exercício de uma atividade profissional, política ou intelectual, cumprir obrigações ou deveres de carácter

familiar ou social, ou para conhecer coisas novas e viver situações diferentes (Cunha, 2003). As interações sociais são tão antigas como a história da humanidade, contudo, o aumento do dinheiro disponível e do tempo livre ajudaram na formação de um novo estilo de vida com ênfase na recreação e no turismo.

A invenção da roda teve uma grande importância pois facultou o aparecimento dos primeiros meios de transporte. O surgimento dos caminhos-de-ferro veio permitir que as viagens se realizassem de uma forma mais cômoda e segura, facilitando imenso o aumento do turismo. Contudo, verificou-se uma maior massificação do mesmo após a Segunda Guerra Mundial, devido a uma revolução nos meios de transporte, na comunicação, na industrialização e na estabilidade política mundial.

Hoje em dia, em diversas regiões e países, o turismo é considerado uma das maiores indústrias de crescimento económico (Cracolici & Nijkamp, 2008). Segundo a organização mundial do turismo, UNWTO (1994, p. 5), o turismo representa “as atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu habitat habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com fins de lazer, negócios, ou outros motivos.”

No decorrer dos últimos 60 anos, o turismo tem sofrido um crescimento contínuo e apostou na diversificação, crescendo a uma velocidade superior à dos outros setores, tornando-se assim num dos maiores setores da economia a nível mundial. Tem a capacidade de relacionar aspetos económicos, sociais, culturais e ambientais, tornando-se numa atividade económica relevante, inclusive em regiões de baixa densidade.

Não se conhece, ao certo, o momento exato do aparecimento do conceito turismo. Contudo, Cunha (2003) referencia que é geralmente aceite que o termo turismo teve origem nas viagens que os ingleses começaram a fazer, nos finais do séc. XVII. Essas viagens realizavam-se no continente europeu, com o objetivo de complementarem a sua educação. Porém, segundo o mesmo autor, a palavra turismo surgiu da palavra francesa “*tour*”, que significa giro, volta, passeio, sendo documentada pela primeira vez em 1838, numa publicação francesa, *Mémoires d'un Touriste de Stendhal*. Conjuntamente com o sufixo “ismo”, que significa ação ou processo, obtemos o equivalente a uma ação de um movimento em círculo, uma vez que a pessoa vai sair da sua residência habitual, deslocar-se até um determinado destino e voltar ao local de partida.

De acordo com Cunha (2003), a Conferência das Nações Unidas sobre o Turismo e as Viagens Internacionais, que se realizou em Roma em 1963, por necessidades estatísticas e económicas, introduziu o termo “visitante”. Visitante designa a pessoa que visita um país diferente da sua residência habitual, desde que não seja com o objetivo de exercer uma atividade profissional remunerada. Para passar à categoria de turista, teria que permanecer, no mesmo destino, pelo menos 24 horas, não permanecendo mais do que 12 meses consecutivos. Caso a sua estadia seja inferior a 24 horas, são considerados excursionistas. Na altura em que foi realizada esta conferência somente eram considerados visitantes, turistas e excursionistas, quem se deslocasse para fora do país de residência. Mais tarde, a definição foi modificada, passando a englobar visitas dentro do mesmo país.

Figura 2 - Classificação dos viajantes



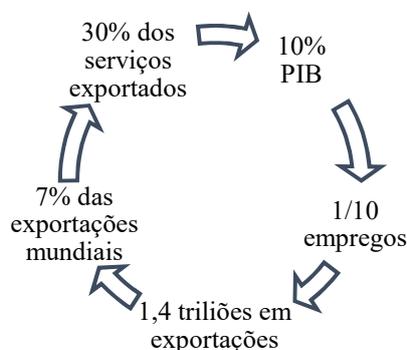
Fonte: Adaptado de Cunha (2003)

Realmente é muito interessante a evolução que o turismo tem vindo a sofrer ao longo das últimas décadas. A chegada dos turistas internacionais, em todo o mundo, passou de 25 milhões, em 1950, para 1.235 milhões em 2016, com um aumento de 3,9% face a 2015. A Europa Ocidental representa 14,7% dessa fatia, ou seja, recebeu 181,50 milhões de turistas internacionais em 2016. De acordo com os dados fornecidos pela UNWTO (2017), o aumento do fluxo turístico provocou ainda um aumento dos postos de trabalho, sendo que em todo o mundo, um em cada dez trabalhadores está empregado no setor turístico, e este setor é ainda responsável por 10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial.

O turismo é um mecanismo de desenvolvimento que pode tirar as pessoas da pobreza e torná-las igualmente parceiras na sociedade. Atualmente, o turismo ocupa o terceiro lugar no *ranking* da exportação mundial, depois dos produtos químicos e dos combustíveis e à frente dos automóveis e da alimentação, representando, assim, 7% das

exportações de bens e serviços a nível mundial. No que toca só à exportação de serviços, representa 30% da exportação total de serviços a nível internacional. A nível económico, as receitas do turismo internacional passaram de 2 milhares de milhões de dólares americanos em 1950 para 1.220 milhares de milhões em 2016. Para além das receitas que o turismo proporciona nos locais de destino, ainda foram gerados cerca de 216 milhares de milhões de dólares através dos serviços nacionais de transportes de passageiros, durante o ano de 2016 (UNWTO, 2017). Apesar de ser um fenómeno extraordinário e complexo, é necessário examinar as relações estabelecidas entre diferentes elementos do turismo em cada território para que o consigamos perceber melhor e tirar dele o máximo partido, defendem Weibing e Xingqun (2006).

Figura 3 - Impacto do turismo a nível mundial em 2016



Fonte: Elaboração própria baseada em UNWTO (2017)

O turismo é um conceito muito complexo e para ser mais fácil sistematizá-lo e efetuar a distinção entre as várias formas que assume, Cunha (2003) classifica-o:

1. Segundo a origem dos visitantes

De entre todas as deslocações que os visitantes fazem, a sua origem pode ser classificada, exemplificado em situações ocorridas em Portugal, em: turismo doméstico ou interno, que representa os residentes em Portugal que se deslocam unicamente dentro das fronteiras do país; turismo recetor, que inclui todas as visitas que os residentes no estrangeiro fazem em Portugal; e turismo emissor que representa as visitas que, todos os residentes de Portugal, efetuam a qualquer país estrangeiro. Estas definições podem igualmente ser aplicadas nas regiões, em vez de países.

Se quisermos avaliar o turismo no contexto de atravessar, ou não, a fronteira, podem analisar-se outras três formas de turismo através da combinação com as anteriores: turismo interior que agrupa os residentes em Portugal e os residentes no estrangeiro nas suas deslocações dentro das fronteiras de Portugal; turismo nacional que representa a soma das viagens que os residentes em Portugal fazem, tanto no interior do país, como no estrangeiro; por fim, turismo internacional que abrange todas as deslocações que obrigam a atravessar uma fronteira;

2. Segundo repercussões na balança de pagamentos

Quando os residentes de um determinado país “X” se deslocam até outro, essa deslocação leva à aquisição de bens e serviços no país de destino, traduzindo-se em gastos ou despesas no país de origem. Em contrapartida, quando os visitantes de outro país visitam o país “X” procedem a aquisições que dão origem a uma receita para este país. Estas aquisições podem traduzir-se em serviços de transporte e alojamento, pagamento de refeições, visita a museus e monumentos, entre outras compras variadas.

Sendo assim podemos concluir que o turismo tem repercussões ativas e passivas na balança de pagamentos de cada país, e pode classificar-se em: turismo externo ativo, ou turismo de exportação, quando dá origem à entrada de divisas já que, o país visitado, vende bens e serviços ao país de origem dos visitantes, e turismo externo passivo, ou turismo de importação quando dá origem a uma saída de ativos, uma vez que a aquisição de bens e serviços no estrangeiro equivale a uma importação;

3. Segundo a duração da permanência

No decurso da sua viagem, o viajante pode deslocar-se a um determinado destino e permanecer lá durante todo o tempo, ou pode ir fazendo várias paragens com diferentes durações. Ou seja, uma viagem só tem uma origem, mas pode ter diversos destinos.

É ainda possível distinguir o destino em: destino principal - local ou país onde o visitante permanece mais tempo; destino a distância máxima - local visitado que fica mais distante da residência; e destino motivante - local que tem a preferência do visitante e que corresponde à principal razão da viagem.

Em relação à duração da estada, podemos dividir o turismo em turismo de passagem e em turismo de permanência. O turismo de passagem refere-se aos locais que são visitados até chegar ao destino final. Quando esse destino final é atingido, ficamos

perante um turismo de permanência. A capacidade de um destino reter, ou não, um determinado turista é influenciada pela capacidade de proporcionar uma estadia agradável e satisfazer as suas necessidades e desejos. A capacidade de retenção de uma determinada região é influenciada por diversos fatores, tais como: condições naturais existentes, investimentos realizados e a capacidade criativa e de organização. A criatividade, a imaginação e a inovação desempenham um papel fundamental para a possibilidade de aumentar o tempo de permanência nos locais visitados;

4. Segundo o grau de liberdade administrativa

Em função da maior, ou menor, liberdade que os países concedem aos movimentos turísticos, é possível distinguir entre turismo dirigido ou condicionado e turismo livre. Certamente não há países que concedam total liberdade de movimentos a todos os visitantes nem países que os impeçam totalmente.

Os países emissores, em situação de dificuldade económica, podem limitar as saídas dos seus residentes e, de igual modo, os países recetores limitam, por vezes, as entradas de estrangeiros, ou a sua movimentação ao longo do país. Contudo, graças à importância, cada vez maior, atribuída ao turismo, verifica-se um abrandamento dos condicionantes às deslocações políticas;

5. Segundo a organização da viagem

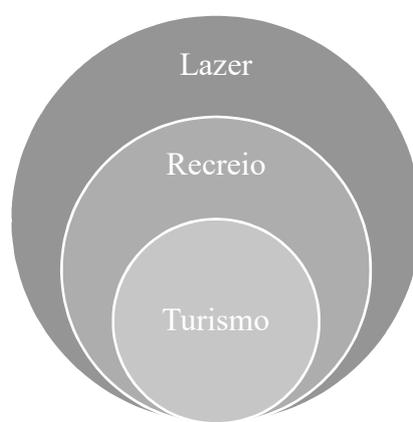
Quando o indivíduo opta por realizar uma viagem, pode planeá-la toda de forma individual, escolhendo o itinerário da viagem que vai realizar, o meio de transporte que vai utilizar, a reserva do alojamento que pretende e escolhe a data que melhor lhe convém, havendo sempre a possibilidade de ir ajustando. Este tipo de turismo denomina-se turismo individual. Por outro lado, o indivíduo pode optar por aceitar um programa previamente definido por um operador, ou uma agência de viagens, sob o pagamento de uma importância que cobre a totalidade do programa oferecido. Neste caso, chama-se turismo coletivo, de grupo ou organizado.

2.3 Turismo: um percurso no tempo e no espaço

Para que o turismo ocorra, as pessoas devem ter motivação para realizar a viagem, ter capacidade para se mover e dinheiro. Mas, acima de tudo, a pessoa precisa de ter tempo disponível para realizar a viagem. As atividades humanas podem ser agrupadas em grupos

de tempo independentes: 43% desse tempo é dedicado às necessidades fisiológicas, como comer, dormir e cuidados com o corpo; 34% do tempo é dedicado às atividades remuneradas como o trabalho e 23% representa o tempo de lazer usado por indivíduos em descanso, ou em jogos e atividades recreativas (Costa, 1996). Dentro das atividades de lazer, é possível destacar o recreio que representa a variedade de atividades que podem ser desenvolvidas durante o tempo de lazer. Quando estas atividades de recreio são realizadas fora do ambiente habitual, são identificadas como turismo.

Figura 4 – Recreio, lazer e turismo



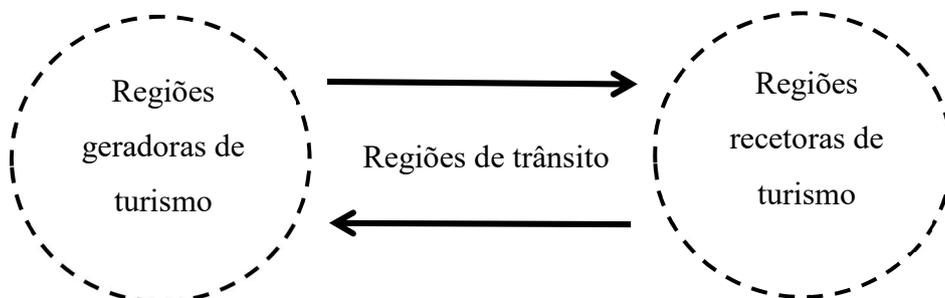
Fonte: Adaptado de Costa (1996)

Existe uma ligação entre turismo, viagens, recreio e lazer, porém esta ligação é difusa. O turismo envolve viagens, recreio e lazer, no entanto, estas atividades podem ocorrer sem que suceda turismo obrigatoriamente (Mill & Morrison, 1992).

Turismo é o termo dado às atividades que ocorrem enquanto o turista viaja. Este termo engloba tudo, desde o planejamento da viagem, a deslocação até ao local, as compras feitas, as interações ocorridas entre *host* e *guest*, a estadia, o regresso e todas as atividades reminiscetes (Mill & Morrison, 1992). Contrariamente a outras atividades, o turismo não produz, vende e envia o produto. Neste caso, para consumir os produtos, é o consumidor que se desloca ao local onde estes se encontram e são produzidos. Sendo assim, é possível dividir o turismo em três “regiões” segundo Leiper (1979). Numa região de origem, onde a viagem termina e começa, numa região de destino que é o local de acolhimento dos turistas, durante um determinado período de tempo e numa região de trânsito, que liga as duas anteriores, e através da qual os turistas viajam. O mesmo autor

defende que o turismo é composto por cinco elementos: turistas, três elementos geográficos (regiões geradoras, de trânsito e receptoras de turismo) e a indústria turística.

Figura 5 - Os elementos geográficos do turismo



Fonte: Adaptado de Leiper (1979)

A maioria das consequências económicas do turismo num país ocorrem durante as deslocações dos visitantes. Inicialmente, no local de origem, os visitantes podem comprar equipamentos para a viagem, ou até mesmo realizar um seguro de viagem. Contudo, quando regressam, podem, por exemplo, revelar as suas fotografias (OMT, 1999).

Por outro lado, Mill e Morrison (1992) consideram que, devido à multiplicidade das suas relações, o turismo pode ser visto como um sistema composto pelo mercado que representa os turistas, pelo destino que diz respeito às atrações, facilidades e serviços, pelo *marketing* que está relacionado com todo o tipo de informação e pela viagem, ou seja, tudo aquilo que implica transporte. Este sistema tem como principal objetivo alertar as partes integrantes de um sistema para o facto de uma alteração produzida numa das suas componentes, por mais pequena que seja, é sentida em todo o sistema, salientando a forte interdependência existente entre os múltiplos agentes que atuam no setor turístico. Há muitas empresas e organizações que, apesar de não atuarem diretamente no setor turístico, são afetadas por ele.

Figura 6 - Modelo do sistema turístico



Fonte: Adaptado de Mill e Morrison (1992)

O movimento das pessoas entre os locais é medido através de duas variáveis, tempo e espaço. A figura seguinte torna visível a relação entre as variáveis. Em muitos países, o turismo nacional é dominante relativamente ao turismo internacional, não só em termos de quantidade, mas também no que toca à contribuição económica (Etzo & Massidda, 2012). O fator que influencia o local para onde a pessoa se vai deslocar e o tempo que vai permanecer nesse local é o motivo da viagem, ou seja, pode ser por questões de trabalho, lazer, saúde, estudos, entre outros.

Figura 7 - Mobilidade temporária no espaço e no tempo

		Local	Regional	Nacional		
Tempo	Anos	Mobilidade residencial	Intra-urbano Rural-urbano Urbano-rural	Inter-regional Inter-urbano	Internacional	12 meses
	Meses			Trabalho sazonal		4 meses
	Semanas	Estudos	Férias			
	Dias		Viagens de longa distância			
	Horas		Viagens de negócios			7 dias
		Cuidados de saúde	Excursões			24 horas
		Visitas Viajar diariamente Compras				
		Comunidade Local	Região	Nacional	Internacional	
		Espaço				

Fonte: Adaptado de Bell e Ward (2000)

Sendo assim, é possível classificar o turismo de acordo com a origem dos visitantes em:

- Turismo local: viagens dentro da própria região e entre municípios vizinhos;
- Turismo regional: viagens para locais a cerca de 200 ou 300 km de distância da residência;
- Turismo nacional: viagens por motivos de lazer ou trabalho dentro do país de residência;

- Turismo internacional: viagens realizadas sempre fora do país de residência do viajante, quer seja intercontinental ou extracontinental.

Geralmente associa-se o termo “turista” ao indivíduo que viaja por lazer, recreio ou férias. Contudo, é preciso ter em conta que, para ser turista, basta passar, pelo menos, uma noite num local diferente da sua residência habitual por qualquer motivo, logo que não seja com o intuito de exercer uma atividade remunerada. Atualmente, constata-se que o turista reparte as suas férias ao longo do ano, e que as permanências são mais curtas, ao contrário do que acontecia antigamente. O próprio conceito de turismo foi evoluindo, e hoje, consoante a época, a geografia, e os motivos que levam as pessoas a viajar, é possível identificarmos diferentes tipos de turismo, analisados na secção seguinte. Alguns deles podem acontecer simultaneamente. Seguidamente, enumeram-se alguns, segundo Cunha (2003):

- Turismo de recreio: é o tipo de turismo que envolve um maior conjunto de motivos para viajar. Pode ser somente por motivos de curiosidade, para desfrutar das paisagens, usufruir das distrações oferecidas, escapar das condições climáticas ou simplesmente “tomar banhos de sol”;
- Turismo de repouso: engloba as pessoas que viajam com o objetivo de obter relaxamento físico e mental, obter benefícios para a saúde e recuperar os desgastes causados pelo *stress*;
- Turismo cultural: aqui, mais do que o desejo de ver coisas novas, surge a necessidade de aumentar o conhecimento, aprender os hábitos e particularidades de outras populações, descobrir civilizações e culturas diferentes, ou ainda a satisfação de necessidades espirituais (religião);
- Turismo étnico: as viagens que constituem este tipo de turismo são as que implicam voltar ao país de origem pelos naturais de um país, os seus descendentes ou afins, residentes no estrangeiro, e que, em muitos casos, constituem um mercado de grandes dimensões;
- Turismo de natureza: as pessoas que praticam este tipo de turismo pretendem “regressar à natureza”, mediante a contemplação do meio natural por oposição ao meio urbano. Atravessar montanhas e florestas e observar as relações entre as pessoas e a terra são algumas das atividades que se podem realizar;
- Turismo de negócios: neste grupo estão representadas as deslocações ligadas ao negócio e ao exercício da profissão com o objetivo de participar em reuniões,

congressos, missões, exposições, feiras, para estabelecer contactos, realizar negócios e ainda visitar grandes complexos industriais, centros de investigação científica ou tecnológica e explorações agrícolas ou pecuárias;

- Turismo desportivo: neste grupo estão incluídos os adeptos que vão assistir a manifestações desportivas, bem como os atletas que vão praticar as mais variadas atividades lúdicas. Este segundo caso pode dar origem a destinos turísticos estruturados com base no desporto, como no golfe ou esqui.

Para além destes tipos de turismo identificados por Cunha (2003), há outros que merecem destaque uma vez que se encontram na cidade que foi alvo de estudo para a realização desta dissertação:

- Turismo de saúde e bem-estar: os indivíduos que optam por este tipo de turismo, procuram recuperar ou manter o seu bem-estar e saúde, tanto a nível físico como mental. As atividades realizadas podem ser tratamentos médicos com o objetivo de curar determinada patologia ou atividades mais relacionadas com o relaxamento;
- Turismo gastronómico: neste tipo de turismo estão incluídos os amantes do comer bem. A gastronomia de um determinado destino turístico faz parte da sua própria cultura, sendo por isso praticamente impossível não contactar com este tipo de turismo na realização de uma determinada viagem;

É importante referir que os tipos de turismo identificados acima podem coexistir no mesmo destino. Se for possível identificar o público-alvo de um determinado destino, os destinos vão querer posicionar-se num segmento específico para conquistar ao máximo os visitantes. A fidelidade a um determinado destino é defendida por alguns como sendo atraente pois reduz os custos de *marketing* a longo prazo. Por outro lado, o destino instável aparenta ser mais rentável uma vez que quanto maior for o número de pessoas a visitar um determinado local, maior será o leque de pessoas abrangidas por informações desse local, através do famoso *marketing* boca-a-boca, defende Oppermann (2000), ou seja, se uma pessoa gostar de um destino, mesmo que não volte, certamente o irá recomendar.

2.4 O produto turístico

Como já foi possível verificar, existe uma grande dificuldade em definir o turismo. Durante o ano de 1998 a OMT – Organização Mundial do Turismo - identificou quatro

conceitos básicos na definição de atividade turística, sendo que estes conceitos se relacionam e evoluem dinamicamente:

- Procura turística: composta pelos consumidores ou possíveis consumidores de bens e serviços turísticos;
- Oferta turística: integrada por um conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidas, de forma ativa, na atividade turística;
- Espaço geográfico: local onde se situa a população residente e onde ocorre a procura e a oferta ;
- Operadores de mercado: constituídos pelas empresas e organismos que auxiliam as inter-relações entre a oferta e a procura turística.

No decurso do tempo, o turismo passou a ser analisado através de duas abordagens distintas: uma relacionada com a procura turística e outra com a oferta turística.

Do ponto de vista da procura, o turismo engloba todas as deslocações de pessoas, independentemente das suas motivações, que deem origem a consumos, durante a sua deslocação e permanência temporária fora do seu ambiente habitual. O consumo turístico representa o conjunto das aquisições feitas pelos visitantes, não representa somente o consumo de bens e serviços produzidos pelas empresas turísticas, mas também os que são produzidos por empresas e organizações que os destinam aos residentes como, por exemplo, medicamentos, vestuário, autoestradas, etc. (Cunha, 2006). Ou seja, a procura engloba todos os bens e serviços que os visitantes adquirem, sendo, por isso, difícil calcular exatamente a parcela dos bens e serviços referente somente aos visitantes.

Em contrapartida, segundo o mesmo autor, do ponto de vista da oferta, o turismo representa o vasto conjunto de lugares, organizações, empresas, profissões e relações que se combinam para satisfazer todas as necessidades que surgem durante a realização da viagem. O consumo de várias combinações de diferentes tipos de produtos turísticos ajuda a criar a grande variedade de experiências turísticas que caracterizam as ofertas do destino, das viagens e das operações. As pessoas deslocam-se para os lugares onde existem atrativos que satisfazem as suas necessidades e motivações. A oferta turística é constituída por um conjunto de atividades que podem estar ligadas direta ou indiretamente ao setor turístico. Ou seja, estas atividades estão viradas para o mercado dos visitantes e dos residentes. É de salientar que existem algumas atividades, neste setor, que se dedicam

exclusivamente ao turismo e, caso o turismo sucumbisse, elas próprias também tinham que deixar de existir, como é o caso do alojamento.

Primitivamente, os turistas eram somente aquelas pessoas que viajavam por mero prazer ou para adquirir mais conhecimento, excluindo todas as pessoas que se deslocavam por um motivo diferente, quer fosse profissional, de saúde ou religioso (Cunha, 2003). O mesmo autor relembra ainda que todas as pessoas que viajam, independentemente dos motivos que os levam a essa deslocação, utilizam, em geral, os mesmos serviços e equipamentos. Ou seja, os bens e os serviços são os mesmos, quer para os indivíduos que viajavam por puro prazer, quer para os que viajam por qualquer outra razão.

Na perspetiva de Cooper e Hall (2008) se um destino tem como objetivo atrair turistas, há pelo menos quatro coisas que devem estar disponíveis no destino:

- Recursos na forma de atrações físicas e culturais para induzir as pessoas à visita;
- Recursos na forma de instalações e serviços, incluindo recursos humanos, que lhes permitem permanecer no destino;
- Recursos sob a forma de infraestruturas e serviços que tornam o destino acessível, bem como as várias atrações, instalações e serviços dentro dos destinos acessíveis;
- Disponibilização de informações para que o consumidor realmente conheça o destino e os seus recursos.

A partir desta perspetiva, segundo os mesmos autores, a informação em si também é um recurso turístico na medida em que cria consciência dos outros tipos de recursos que um destino possui. Ou seja, um destino até pode possuir recursos muito diferenciadores e atrativos, mas se essa informação não for passada, os visitantes não sabem e, certamente, não o irão visitar.

Apesar de o turismo geralmente ser visto como um fenómeno da procura, uma vez que, se não existisse o consumo efetuado pelos indivíduos fora do seu habitat natural, não seriam desenvolvidos determinados tipos de produtos, o turismo deve também ser analisado na perspetiva da oferta, a fim de serem satisfeitas as necessidades dos visitantes (INE, 2003). Torna-se, por isso, importante perceber qual a relação entre a procura e a oferta. Os produtos e experiências turísticas devem ser compreendidas na perspetiva das empresas e organizações turísticas para que possam ser mais bem geridos com o objetivo

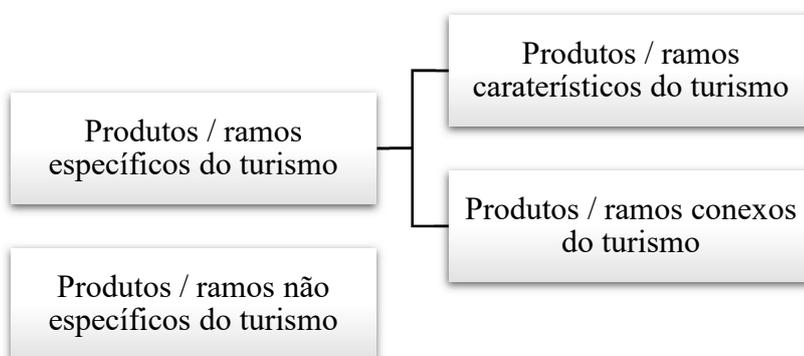
de alcançar resultados satisfatórios dos consumidores, firmas e destinos (Cooper & Hall, 2008).

Quando se fala em turismo, torna-se necessário identificar o que é um produto turístico. Existe uma enorme diversidade de produtos turísticos, com diversas formas e dimensões, desde um serviço específico, como o alojamento, até ao conjunto de produtos e serviços que compõe um pacote de viagens turístico. Silva (2009) define o produto como o conjunto de bens e serviços unidos por relações, tanto de interação como de interdependência, tornando-o complexo. Este produto turístico, segundo o mesmo autor, resulta da junção de três elementos: atrativos, facilidades e acessibilidades.

Quando um turista se desloca a um determinado destino, para além de adquirir alojamento, refeições e outros tipos de produtos e bens, tipicamente associados à atividade turística, também pretende obter um conjunto de bens intangíveis, como o bom ambiente, a boa receção, as paisagens, a hospitalidade, etc..

Através das orientações da Conta Satélite do Turismo (CST), o Instituto Nacional de Estatística distingue os produtos turísticos ligados ao destino da seguinte forma:

Figura 8 - Classificação dos produtos e ramos na ótica da CST



Fonte: INE (2003)

- Produtos / ramos não específicos do turismo: bens e serviços que, apesar de não estarem diretamente relacionados com o turismo, podem ser alvo de consumo turístico;
- Produtos / ramos específicos do turismo: bens e serviços que estão diretamente relacionados com o turismo, incluindo os produtos característicos e conexos de um determinado território;

- Produtos / ramos característicos do turismo: produtos específicos do turismo, que são a principal atração turística e cujo consumo depende significativamente da procura dos turistas, existindo ainda informação estatística disponível sobre o consumo dos mesmos;
- Produtos / ramos conexos do turismo: bens e serviços que podem ser tipicamente turísticos num determinado país, não assumindo uma dimensão global.

Cunha (2003) defende que os produtos turísticos compõem a oferta atendendo às necessidades da procura. Estes produtos turísticos correspondem a uma combinação de elementos inseparáveis que são objeto de aquisição e de consumo. Resultam de um ato produtivo com um objetivo económico. O sucesso de um destino poderá depender da sua capacidade de dar resposta a motivações diversificadas, através de uma oferta equilibrada.

O desenvolvimento de produtos é crucial para satisfazer as mudanças na procura dos turistas e manter a rentabilidade a longo prazo. No setor industrial, os produtos são desenvolvidos para satisfazer as necessidades de potenciais clientes. No turismo, também é necessário desenvolver produtos, com o objetivo de atrair turistas, devendo existir um enfoque num determinado negócio ou atividade. Idealmente, os produtos do turismo respondem às procuras do mercado, são produzidos de forma económica e são baseados no uso sábio de recursos naturais e culturais do destino turístico.

É em função dessa necessidade de criar um produto autêntico e apelativo que surgiu o turismo criativo. O turismo criativo assenta, basicamente, a sua ação nos seguintes pilares: Progresso, Inovação, Sucesso e Criatividade (Ramos, 2016). O primeiro tem como meta potenciar os cenários que são proporcionados ao turista; o segundo visa desenvolver novos produtos turísticos; o terceiro pretende dinamizar as potencialidades naturais de cada território e o quarto tem em vista a implementação de técnicas de *marketing* e desenvolvimento de novos canais de comunicação, tidas hoje como fundamentais na promoção dos produtos e destinos. A aposta no desenvolvimento deste tipo de turismo centra-se essencialmente na criação de estruturas / ícones nas cidades para atrair visitantes, estruturas estas que devem marcar a diferença. Com o turismo criativo assistimos a uma mudança.

De uma economia de produtos passamos para uma economia de serviços e, por fim, para uma economia de experiências, porém, Silva (2009) salienta a forma como os produtos turísticos estão dependentes das necessidades e dos desejos dos consumidores,

bem como da oferta da concorrência, estando, assim, em constante desenvolvimento, segundo um ciclo de vida, principiando como nascimento, passando pelo crescimento e, eventualmente, terminando com o desaparecimento.

2.5 A indústria do turismo

A indústria do turismo é o conjunto de negócios, agências públicas e organizações sem fins lucrativos que criam produtos para facilitar a viagem e as atividades para as pessoas que visitam o destino (Smith, 1994).

Uma indústria caracteriza-se através de um produto e de um processo. Então, para que o turismo possa ser visto como uma indústria é preciso provar que existe um produto genérico e um processo (Smith, 1994). O autor salienta que existem e apresenta um modelo que descreve cinco elementos que devem pertencer ao produto turístico:

1. O local físico: é identificado como sendo o núcleo de qualquer produto turístico, isto é, representa o próprio local e as condições envolventes tais como as infraestruturas, a natureza e o clima;
2. Os serviços: são imprescindíveis para tornar o local físico útil para os turistas. Por exemplo, um hotel precisa de uma recepção, de manutenção e de abastecimento de bens alimentares para poder funcionar corretamente;
3. A hospitalidade: é considerada como um serviço extra e é fundamental para a realização de expectativas;
4. A liberdade de escolha: é definida como um leque de opções não limitado com o objetivo de proporcionar ao viajante uma experiência satisfatória. Contudo, essa variedade de escolha vai depender do tipo de viajante;
5. O envolvimento: representa a participação e a interação do cliente na elaboração e reafirmação do produto.

O turismo é uma atividade complexa que está interligada com diversos setores da sociedade e da economia. Para Mill e Morrison (1992) o sistema funcional do turismo é como uma teia de aranha: toca-se numa parte e sentem-se as consequências pela teia toda. A indústria do turismo é composta por todas as empresas, organizações e instalações que se destinam a satisfazer as necessidades e desejos específicos dos turistas. A indústria pode ser descrita e definida, dividindo-se em seis setores: *marketing*, transportes, alojamento, atrações, serviços diversos e regulamentos (Leiper, 1979). O *marketing*

turístico estimula e facilita a comunicação entre alguns elementos do sistema turístico, como o turista e a região de destino.

O sistema turístico consiste na conceção de produção e nas experiências que são criadas. A produção turística, segundo Cooper e Hall (2008) é afetada pelos seguintes fatores:

- Local de origem dos turistas, isto é, os canais de distribuição e promoção do destino existentes na origem;
- Trajeto, ou seja, pela facilidade de transporte e instalações de trânsito;
- Destino.

O destino turístico é o elemento que mais nos interessa para a realização desta dissertação. Aqui é importante destacar as instalações e atrações.

Cunha (2003) identificou alguns setores da oferta turística existentes no destino turístico e que são utilizados pelos visitantes:

- Administração e informação: corresponde às atividades sem fins lucrativos, com vista a dar apoio aos visitantes como associações, organismos oficiais de turismo e órgãos locais e regionais de turismo;
- Alimentação e bebidas: abrange os espaços que no local de destino, saciam as necessidades de consumo fisiológico do turista como restaurantes, bares, cafetaria, etc.;
- Alojamento: engloba todas as formas de hospedagem que satisfazem a necessidade de o turista se alojar quando se encontra fora da sua residência habitual como hotéis, resorts, albergues, campings, entre outros;
- Atrações: correspondem aos negócios com fins lucrativos (parques temáticos, museus, balneários terapêuticos e termais, centros históricos e arqueológicos, entre outros);
- Mistos: englobam cruzeiros marítimos e fluviais, marinas, portos de recreio e excursões;
- Organização de viagens: podemos destacar os operadores turísticos e as agências de viagens. Ambos são responsáveis pela elaboração de pacotes turísticos e pela sua comercialização;
- Recreio e desporto: permite a ocupação dos tempos livres ou o desenvolvimento de atividades físicas;

- Transportes: inclui as companhias aéreas, marítimas, fluviais, ferroviárias e ainda as empresas de aluguer de viaturas que permitem o deslocamento das pessoas para o destino;

Todos os setores referidos são fundamentais para satisfazer as necessidades do turista. Na hora de realizar uma viagem, é necessário tomar várias decisões tais como qual o meio de transporte a utilizar, onde vai ficar alojado, quanto pretende gastar em entretenimento e alimentação. Ou seja, o transporte, o alojamento, a alimentação e o lazer são os bens e serviços essencialmente utilizados pelo viajante (OMT, 1999). Verifica-se assim que o turismo tem a capacidade de envolver diversos fatores, desde os sociais, até aos culturais, passando pelos económicos, ambientais. O eficaz funcionamento do sistema turístico vai depender do bom desempenho de todos estes elementos.

Merinero-Rodríguez e Pulido-Fernández (2015) defendem que as relações se tornaram um fator muito importante para a compreensão do turismo, provando serem úteis para o planeamento e gestão dos destinos turísticos. Neste sentido, defendem que a literatura científica pode ser classificada e estruturada, identificando seis linhas de pesquisa diferentes. A primeira linha refere-se à Ciência Social, pois estuda as relações a fim de perceber o fenómeno do turismo através da perspetiva das relações de diferentes disciplinas das Ciências Sociais; em segundo lugar, A Abordagem Comunitária devido à consideração de relacionamentos como interações que ocorrem entre a comunidade residente num determinado território e as autoridades ou empresas líderes que promovem o desenvolvimento do turismo com esse território.; em terceiro, o Sistema Turístico, pois o avanço feito em termos analíticos é provocado pela conceitualização de relacionamentos como elos produtivos que ocorrem entre as partes ou componentes da oferta de um destino turístico. O turismo, como atividade produtiva, precisa de relacionamentos, como ligações entre as diferentes partes ou componentes da oferta turística que precisam de funcionar de forma integrada, como um todo, para que os turistas os possam usar e consumir; em quarto, a abordagem dos atores, reconhecendo a sua intervenção no molde da estrutura turística de um nível territorial específico. Estes devem interagir, para que a atividade turística, num determinado território, possa funcionar como uma atividade produtiva; em quinto lugar, salienta-se o cluster do turismo, com o foco de ligar as interações dos atores com a dinâmica de produção no turismo; em sexto, as redes de turismo, com o objetivo de conceitualizar as relações

criadas entre os atores do turismo como uma rede, ou seja, como um sistema de interações entre os atores do turismo.

Nos dias de hoje, os destinos turísticos são vistos como um produto global atraente disponível numa determinada área. Em vez de os recursos naturais, culturais e ambientais, por exemplo, serem oferecidos de forma isolada, o destino passa a oferecer pacotes compostos pelos serviços com base no seu potencial aumentando, assim, a sua competitividade (Cracolici & Nijkamp, 2008). Aquilo que é identificado atualmente como um recurso turístico depende da motivação, desejos e interesses do consumidor, bem como do contexto cultural, social, económico e tecnológico onde cada uma destas motivações ocorre.

No destino turístico, de um lado temos o fornecedor de serviços turísticos com características ou atributos atrativos distintos, geridos de uma forma eficaz e eficiente. Por outro lado, temos o requisitante que é o consumidor turístico e que deseja usufruir de umas férias que lhe proporcionem uma experiência igual, ou melhor, que a sua experiência anterior. Portanto, a satisfação sentida pelo consumidor acaba por avaliar, de forma indireta, a capacidade competitiva do fornecedor. A atratividade deste destino turístico em questão é avaliada através da disponibilidade, qualidade e gestão dos serviços locais em função da satisfação das necessidades do cliente (Cracolici & Nijkamp, 2008).

Os novos produtos são fundamentais para as organizações turísticas, aumentando a receita, competitividade e facilitando o posicionamento do mercado, diversificação e crescimento (Cooper & Hall, 2008).

A indústria do turismo é altamente diversa desde o tamanho do estabelecimento, ao tipo de negócio, de setor, de organização e de processo; o turismo não é um simples produto, mas sim uma gama diversificada de produtos e serviços que interagem; compreende elementos tangíveis e não tangíveis e é produzido onde é consumido.

As empresas devem estar sempre atentas a todos os pormenores que podem atribuir valor aos seus produtos e serviços. O mercado exige produtos e serviços cada vez mais caros e com qualidade superior. É fundamental usufruir de uma boa gestão de *marketing*, aplicar processos adequados e obviamente ter recursos financeiros disponíveis.

2.6 O destino turístico

Um destino turístico tem que, obrigatoriamente, pertencer a um território, a um espaço com uma localização definida. Ao destino turístico, é delimitado um território que possui determinadas características específicas que atraem os turistas a deslocar-se até esse local e desfrutar de experiências autênticas. Logicamente, quanto melhor for a combinação e a gestão dos recursos, maior será o valor e a atração do território.

Com o objetivo de aumentar a capacidade de atrair mais turistas, o destino sofre uma nova estruturação territorial, designada por Cunha (2006) como turistificação, por forma a criar uma diversidade de recursos, serviços, bens, produtos e facilidades. Resumidamente, segundo o mesmo autor, um destino é, antes de mais, um território modificado, mas também um complexo onde são estabelecidas relações entre os recursos, infraestruturas e serviços para garantir um processo de produção e consumo com o intuito de satisfazer as necessidades turísticas.

Grängsjö (2003) salienta que um destino turístico pode estabelecer diversas relações, criando pontes entre vários espaços, formando o próprio destino turístico, que se tornará atrativo e competitivo através de esforços conjuntos.

Na caracterização dos destinos turísticos é preciso ter consciência que eles têm características físicas e psicológicas. Ou seja, a imagem de um destino é constituída por atributos físicos como atrações, ambientes, paisagens, mas também pela percepção que o turista tem do destino. Um dos motivos que levam os viajantes a escolher um determinado destino turístico é a percepção sobre a capacidade que o destino possui para satisfazer a necessidade sentida, a existência de recursos capazes de proporcionar a experiência procurada. Esta percepção é criada pela informação recebida pelas organizações que divulgam o destino, mas também pelo *feedback* de outras pessoas que já visitaram, ou têm uma opinião formada sobre o destino. Durante a realização de uma viagem, o indivíduo percorre vários lugares seguindo geralmente um itinerário. Todos os lugares elegidos para visita constituem destinos, mas nem todos têm a mesma importância.

A imagem de um destino turístico tem sido vista como uma grande influência na seleção do destino turístico, sendo formada por uma enorme quantidade de elementos ou atributos que a determinam de forma decisiva. Baloglu e McCleary (1999) desenvolveram um modelo para tentar compreender como se forma a imagem de um destino através de uma estrutura que sistematiza as forças e os elementos que possam estimular a formação

da imagem e sugere ainda relacionamentos possíveis entre os diferentes níveis de avaliação, dentro da sua estrutura, bem como os elementos que determinam essas avaliações. Os mesmos autores defendem que a imagem é formada pelo indivíduo através da sua representação mental do conhecimento (crenças), sentimentos e impressão global sobre um objeto ou destino.

Para a criação e desenvolvimento de um destino turístico, operam um conjunto de atores, desde empresas de alojamento, entretenimento, transporte, restauração e até mesmo o setor público. Ao longo do seu trabalho, Silva (2009) concluiu que para definir um determinado destino turístico é preciso reunir um conjunto de características comuns: existência de um espaço geográfico, assente numa estrutura de oferta de produtos e serviços turísticos, que tem associada uma determinada imagem de conjunto, geralmente comercializada de uma forma integrada e sob uma marca distintiva, dotada de coerência e de autonomia de decisão, que está representada na figura seguinte.

Devido à sua enorme complexidade, o destino turístico deve ser gerido de uma forma estratégica, para permitir que os recursos naturais e culturais existentes respondam às necessidades sentidas pela procura em determinado momento, de forma a garantir o seu uso frutuoso no futuro, ou seja, uma gestão assente num desenvolvimento sustentável. Cunha (2006) destaca ainda a capacidade de o turismo aproveitar instalações muito antigas ou que foram abandonadas, garantindo-lhe assim uma nova função, como, por exemplo, utilização para fins turísticos de minas abandonadas ou até mesmo casas e aldeias deixadas devido ao êxodo populacional.

Do ponto de vista do destino turístico, quando a visita a um determinado local é repetida, obviamente isto é sinal de que os sujeitos têm uma boa perceção do “produto” em questão (Oppermann, 2000). De igual modo, quando os visitantes ficam satisfeitos, facilmente recomendarão o local a um amigo ou familiar uma vez que estes são as fontes de informação mais procuradas. Gitelson e Crompton (1984) identificaram cinco razões que justificam o motivo pelo qual as pessoas voltam aos locais anteriormente já visitados:

1. Necessidade de reduzir o risco de possíveis insatisfações que um novo destino lhe possa proporcionar. Uma visita anterior ao destino provou ser um local satisfatório, por exemplo através de uma boa comida, boas condições climáticas ou atividades diversas. Por isso, as pessoas não sentem necessidade experimentar um novo local;

2. Os visitantes repetem o mesmo local com o objetivo de reduzir o risco de encontrar pessoas com quem não se identificam. Quando o local de férias é repetido pelas mesmas pessoas, estas acabam por se conhecer e realizar atividades juntas;
3. É fundamental identificar a ligação emocional com o local, salientando recordações de momentos ali vividos;
4. Destaca-se a necessidade de explorar novos aspetos que não foi possível visitar em anteriores contactos com o local;
5. Por fim, algumas pessoas voltam a lugares onde já estiveram anteriormente para poder mostrar esse local a amigos ou familiares.

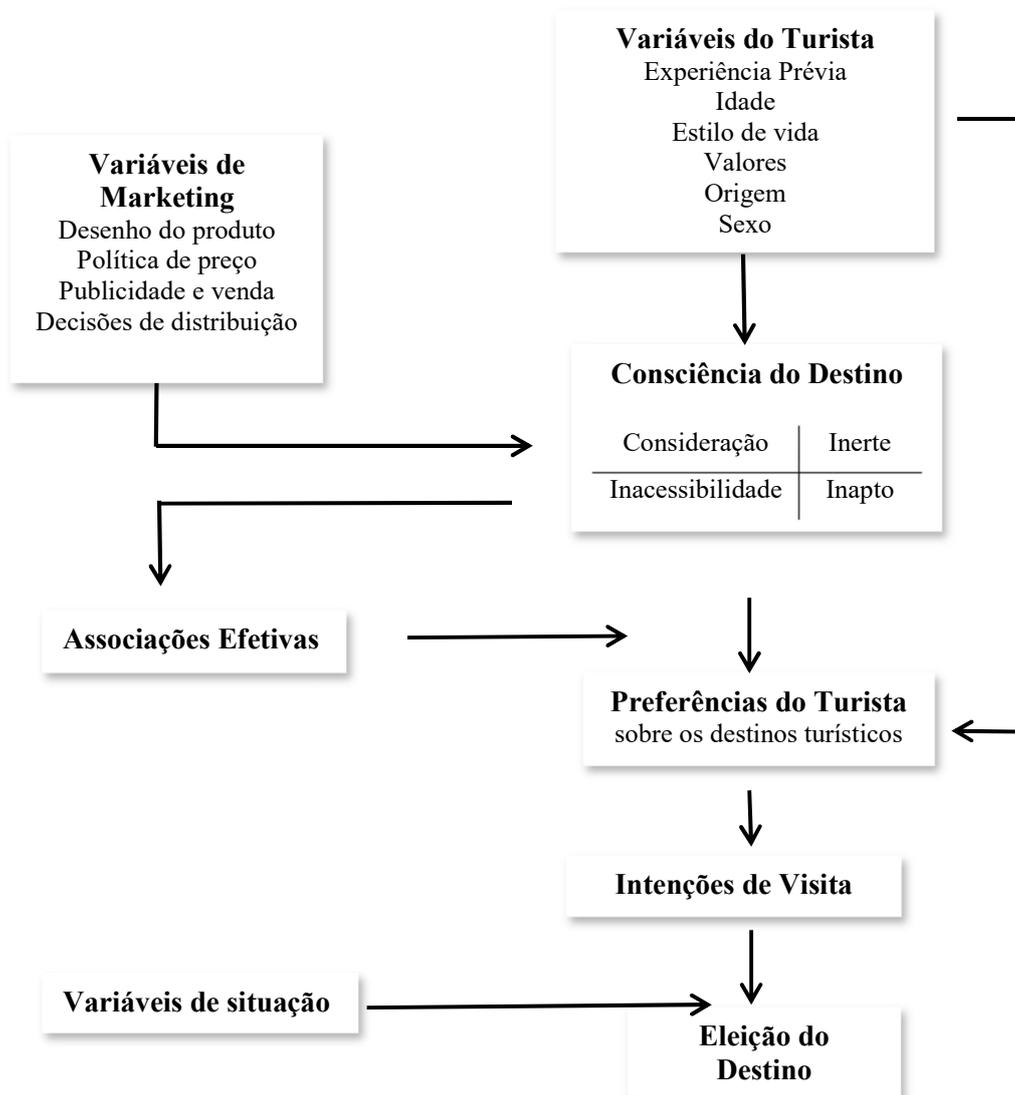
Cada vez mais os destinos menos conhecidos ou mais isolados tornam-se locais a serem explorados, pois correspondem às expectativas dos turistas: uma experiência de lazer única ou especial baseada num perfil específico de um destino turístico (Cracolici & Nijkamp, 2008).

Para ser possível a vivência de uma experiência única é fundamental a existência de infraestruturas e serviços que, num primeiro momento, facilitem o acesso à experiência em questão. Por exemplo, para visitar uma ilha, primeiro preciso de ser informada da sua existência e necessito ter disponível um meio de transporte para lá chegar. Só assim poderei vivenciar a experiência e recomendá-la, caso seja o caso.

É muito importante que os elementos pertencentes aos serviços turísticos compreendam a importância do envolvimento dos turistas nas várias atividades. Atualmente os turistas procuram essa interação e envolvimento, provocando, assim, um impacto direto na sua experiência turística. Para tal, é fundamental que os vários atores, públicos e privados, entendam os turistas quanto possível, compreendendo a sua motivação e os fatores que influenciam as suas escolhas, por forma a tornar o destino mais atrativo.

A imagem de um destino turístico é importantíssima no processo de decisão de compra do consumidor turístico. Destinos com imagens positivas mais fortes provavelmente serão incluídos e escolhidos muito mais rapidamente no processo de decisão. Logicamente, também as variáveis pessoais de cada turista terão um peso enorme na decisão.

Figura 9 - Eleição e consciência de um destino turístico



Fonte: Adaptado de Woodside e Lysonski (1989)

Tendo em conta a forma como os destinos turísticos são dinâmicos e mudam a longo dos tempos, devido a diversos fatores, Butler (1980) identificou a existência de um ciclo de vida nos destinos turísticos, composto pelas seguintes fases:

- **Exploração:** composta por um pequeno número de turistas, com presenças irregulares e grande contacto com a população local. Não existem estruturas dedicadas exclusivamente ao turismo e este possui um baixo impacto, tanto na economia, como a nível ambiental e social;

- **Envolvimento:** começam-se a desenvolver atividades direcionadas para o turismo. O turismo aumenta e começa a ganhar alguma frequência, passando a fazer sentido falar de mercado e de época turística. Dão-se os primeiros passos na promoção do destino e iniciam-se as primeiras pressões sobre o setor público para desenvolver e melhorar infraestruturas;
- **Desenvolvimento:** é a fase que representa um crescimento mais abrupto. Verifica-se uma área de mercado bem definida em parte graças à publicidade. O alojamento local passa a ser substituído por infraestruturas maiores, mais elaboradas e mais atualizadas. As atrações naturais e culturais passam a ser desenvolvidas e comercializadas. Verificam-se mudanças na aparência física da área, que nem sempre são bem vistas pelos residentes. Continua a verificar-se um elevado contacto entre os turistas e os residentes, e, ainda nesta fase, o número de turistas pode vir a igualar ou a superar o número de residentes locais.
- **Consolidação:** o número de visitantes que chega ao destino continua a aumentar, contudo de uma forma bem menos acentuada. Uma grande parte da economia da região está ligada ao turismo. O *marketing* e a publicidade esforçam-se para aumentar o número de visitantes. Começa a verificar-se algum descontentamento por parte da população, especialmente para aqueles que não atuam em atividades relacionadas com o turismo.
- **Estagnação:** nesta fase, o número máximo de visitantes é alcançado. São atingidos ou ultrapassados os níveis de capacidade de algumas variáveis, verificando-se problemas económicos, ambientais e sociais. Apesar da excelente imagem que o destino conseguiu alcançar, deixou de estar na moda. Verifica-se uma grande repetição por parte de muitos turistas. Começam a verificar-se camas livres sendo, por isso, necessário fazer esforços para manter o número de visitantes. As atrações naturais e culturais, provavelmente foram substituídas por atrações “artificiais” importadas. A imagem do destino está apartada do seu ambiente geográfico.
- **Pós- estagnação:**
 - **Declínio:** nesta fase, como o destino já não consegue competir com novas atrações acaba por entrar em declínio. Na impossibilidade de atrair mais turistas, passará a ser usado como um destino de fim de semana ou só de um dia. As instalações turísticas vão sendo utilizadas para outros fins, à

medida que o destino se torna menos atraente, ou desaparecendo. Aumenta o envolvimento da população residente nas questões da sustentabilidade do destino.

- Rejuvenescimento: para que esta fase possa ocorrer, certamente terão que ser introduzidas novas alterações, ou explorados recursos que, anteriormente, não foram explorados, ou criado atrações artificiais para tentar iniciar um novo ciclo. Será necessário, em muitos casos, combinar esforços de entidades públicas e privadas, o que não garante que o destino vai manter a sua competitividade inicial.

Um aspeto importante no desenvolvimento do turismo é a cooperação público privada. A rede turística pode levar a uma situação “win” para a promoção de um destino, ou seja, a uma situação onde ocorrem ganhos para todas as partes envolvidas pois essas partes trabalham em conjunto para a promoção de uma experiência turística, facilitando a promoção do destino (Kavoura & Katsoni, 2013).

O desenvolvimento turístico não depende exclusivamente das entidades governamentais, mas também do setor privado, que tem um papel primordial. Uma vez que existem interesses comuns ao setor público e ao setor privado, é fundamental a criação de sinergias através de parcerias entre ambas as partes.

O setor público deve ser responsável por estabelecer as condições básicas para que o turismo aconteça, estabelecendo as políticas de turismo, assegurando os mecanismos de coordenação, planeamento e ordenamento do território. Deve ainda ser responsável pela preservação do património cultural e natural, pela criação ou melhoria das acessibilidades, meios de transporte, infraestruturas básicas, infraestruturas de apoio, equipamentos de lazer, entre outros. Por outro lado, é ainda responsável pela fiscalização, por manter o nível de qualidade nos serviços e infraestruturas do turismo, conceção de licenciamento para o funcionamento de empresas turísticas e, em alguns casos, ainda apoia o investimento privado no turismo, através de incentivos financeiros (Silva, 2009).

É importante não esquecer a importância que as organizações privadas têm. Contudo, devido à sua pequena dimensão, carecem de conhecimentos específicos de gestão e de formação profissional adequada.

2.7 Síntese e conclusão

Inicialmente visto como um simples movimento de pessoas de um lado para o outro, o turismo transformou-se num setor multidisciplinar que envolve diversas atividades económicas, tornando-se por isso difícil chegar a uma definição coerente e universal. Este setor encontra-se em crescimento e desenvolvimento, assumindo um papel fundamental na dinamização e consolidação da economia em vários países. As receitas do turismo económico internacional atingiram os 1.220 milhares de milhões em 2016, o valor mais alto até então registado.

Graças a este enorme crescimento, têm-se verificado alterações na forma como a indústria do turismo se desenvolve, destacando-se as alterações no comportamento dos consumidores. As atividades turísticas não são apenas realizadas pelos turistas, mas também pela população residente. A procura é um elemento fundamental deste sistema formado pelo turismo, que engloba os turistas, as regiões onde este acontece, os agentes e até a forma como o destino está organizado. O turismo é constituído por um conjunto de infraestruturas e recursos físicos com um impacto significativo nos locais onde estão situados. Não pode ser compreendido sem se analisar cada aspeto em isolado, ou seja, o consumo não pode acontecer se não ocorrer produção, e vice-versa (Cooper & Hall, 2008).

3. Redes colaborativas

3.1 Introdução

Este capítulo tem como foco principal dar a conhecer a noção de redes colaborativas. É possível analisar o conceito de rede tanto num contexto aplicado a relações interorganizacionais como num sentido mais geral. Contudo, este conceito também tem as suas limitações, que são igualmente dissecadas. De igual modo, é estudado o benefício de aplicar o conceito de cooperação no setor turístico. Tendo em conta o ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas e o benefício de cooperação entre elas, é igualmente examinado o conceito de cooptação. Não menos relevante, importa destacar o modelo das relações empresariais, que mostra o resultado das relações que se criam entre atores, atividades e recursos.

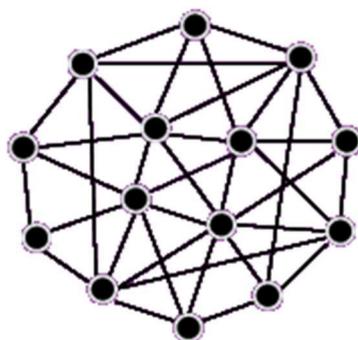
Assim sendo, o capítulo é composto por sete secções. Na secção 3.2 é analisado o conceito de rede num sentido mais lato e posteriormente aplicado a nível organizacional, bem como algumas características que definem as redes. Na secção 3.3. são analisados os benefícios de cooperam em rede a nível turístico. Na secção seguinte, secção 3.4 é analisado a cooptação, que representa um relacionamento híbrido de competição e cooperação. De seguida, na secção 3.5 é explorado o modelo das redes industriais. Por sua vez, a secção 3.6 são explicitadas as principais limitações à formação de redes interorganizacionais. Por fim, a secção 3.7 sintetiza e conclui o capítulo.

3.2 Rede: um conceito multidimensional

O conceito de rede não é novo, tem conseguido um enorme destaque ao longo das últimas décadas, apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos, e tem sido alvo de estudo em várias áreas. Aliás, o termo “rede” é reconhecido como sendo complexo (Morrison, Lynch, & Johns, 2004).

A nível organizacional, a noção de rede é aplicada a diversas formas de relacionamento empresarial, tais como alianças estratégicas, consórcios, redes sociais, subcontratação, *joint ventures*, etc. A palavra rede vem do latim *retis*, que significa o entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. De uma forma genérica, uma rede é um conjunto de pontos (ou nós) que se ligam a outros pontos através de linhas, tal como está exemplificado na figura seguinte. Por isso, cada tipo de relação criada define um tipo de rede diferente (Borgatti & Foster, 2003).

Figura 10 - Rede: pontos interligados por linhas



Fonte: Adaptado de Martinho (2003)

As linhas são mais importantes do que os pontos num desenho de rede pois são as conexões que formam as redes. Um ponto que não esteja ligado a nenhum dos outros pontos não pertence à rede. Contudo, Martinho (2003) defende que não podemos aceitar tudo como uma rede, somente porque existe uma ligação. É necessário perceber como estão posicionados esses pontos na rede, para que servem as ligações existentes, como funcionam os pontos de forma interligada e de que maneira esse conjunto de pontos e linhas opera em conjunto.

Uma rede é um conjunto de pessoas, organizações, equipas, que estão interligados através de um laço. Estes laços podem ser diretos ou indiretos, presentes ou ausentes e podem ser avaliados através da sua capacidade de ligação. Para cada tipo de ligação, formam-se redes diferentes com diferentes modos de atuação (Borgatti & Foster, 2003). Para se formar uma rede empresarial, basta que pelo menos duas empresas se juntem e comecem a trabalhar juntas, com um propósito, durante um período de tempo. A atuação, em forma de rede empresarial de cooperação, é a melhor forma para as pequenas e médias empresas obterem um alto nível de competitividade. O aumento da faturação e do poder de compra junto dos fornecedores, o aumento do número de clientes, o aumento da oferta de produtos são alguns dos fatores que trazem firmeza à rede. Todas as redes são diferentes. A melhor forma de as compreender é examiná-las.

As redes, com o seu alto poder competitivo, são capazes de fortalecer a marca e os produtos, são capazes de criar barreiras à entrada no setor de atuação, facilitam a negociação, aumentam a partilha de conhecimento e promovem o desenvolvimento da região e aumentam a empregabilidade.

A capacidade de partilhar informação entre as organizações e gerar conhecimento pode promover um desempenho superior (Eiriz, Gonçalves, & Areias, 2017). Em alguns casos, duas ou mais organizações partilham ou transferem conhecimento específico, ou seja, divulgam conhecimentos codificados e estruturados. Em outras circunstâncias a aprendizagem ocorre através da partilha de conhecimento tácito, como resultado da experiência e da acumulação lenta ao longo do tempo.

Uma característica peculiar de uma estrutura em forma de rede é o efeito em cadeia, resultante da conexão dos diversos elementos. Qualquer acontecimento num negócio da rede vai afetar outro e assim sucessivamente, propagando-se ao longo da rede. O que acontece numa determinada relação de negócios, não depende somente das partes envolvidas, mas do que está a acontecer em todos os outros relacionamentos (Hakansson & Snehota, 1995).

Uma rede empresarial é formada por um conjunto de empresas de um determinado setor, não estando necessariamente localizadas proximamente, e que se relacionam nos interesses dos negócios em comum, uma vez que se dedicam a um determinado tipo de negócio ou de produto. Os parceiros de uma empresa partilham o conhecimento e a experiência adquiridos nas interações com outros parceiros a que empresa não está diretamente ligada, e vice-versa.

As organizações empresariais são importantes para a partilha de recursos. Cada negócio, com características bem distintas, une-se em rede para aumentar a competitividade. A sobrevivência de cada empresa é influenciada pela sua capacidade de competir. As oportunidades devem ser criadas. Os novos produtos são importantes para a diversificação, aumentando as vendas e os lucros e a vantagem competitiva (Cooper & Hall, 2008). A capacidade de competição de cada empresa, fazendo mais pelos clientes, com menos recursos e com uma maior velocidade relativamente aos seus concorrentes, faz com que a empresa sobreviva no mercado. Mas, cada vez mais, é procurada a eficiência e a competitividade coletiva, como suporte do sucesso das empresas individuais.

Em momento algum nos podemos esquecer que existem diferenças na gestão das organizações tradicionais em forma individual ou em forma de rede de cooperação. As organizações, quando atuam individualmente, só pensam na obtenção do seu próprio lucro. Conclui-se que as redes são bastante heterógeneas, criadas em condições

particulares, sendo praticamente impossível um tratamento consolidado e consensual para a definição das suas propriedades e características.

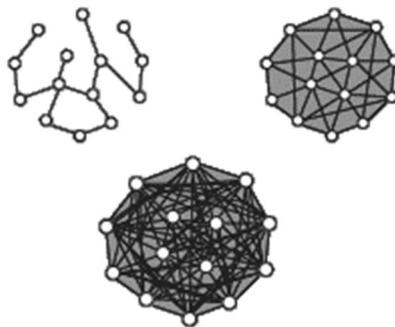
As redes, especialmente as que têm uma forte ligação com o ambiente externo, são particularmente valiosas para o setor das pequenas empresas (Donckels & Lambrecht, 1995). As empresas estão constantemente a ser confrontadas com uma grande incerteza ambiental, e é aqui que a flexibilidade se torna crucial. Sendo flexível, há uma maior capacidade de adaptação. A atuação em forma de rede é uma ótima maneira de adquirir conhecimento e informação de uma forma muito fácil. Esta facilitação de acesso a informação permite com que empresas cresçam mais rápido, especialmente as de pequena dimensão.

Hakansson e Snehota (1995) assumem que os relacionamentos empresariais em forma de rede possuem quatro características:

- Continuidade – devido ao facto de os relacionamentos possuírem um carácter prolongado no tempo. Por um lado, podemos ter equipas de projeto e organizações virtuais com vista a atingir resultados de curto prazo e, por outro lado, podem-se criar, por exemplo, alianças estratégicas, *joint ventures* e associações empresariais, prevendo uma cooperação de longo prazo;
- Complexidade – diz respeito ao número, frequentemente elevado, de agentes nos relacionamentos, tornando-se a rede mais complexa quanto maior for esse número;
- Simetria – corresponde à posição diferenciada entre compradores e vendedores. Podem ser verticais quando incorporam atores ao longo da cadeia de fornecimento, horizontais sempre que integram atores de áreas ou setores de atividade semelhantes, diagonais quando incluem atores de áreas ou setores de atividade complementares e, por fim, multissetoriais quando são compostas por atores de áreas ou setores de atividade distintos;
- Informalidade – diz respeito ao envolvente global onde os relacionamentos se constroem. As redes construídas podem ser altamente informais, onde não existem relações formalizadas entre os atores, podem ser redes flexíveis, onde as relações entre os atores são se baseiam na confiança, e, podem ainda ser redes formais, onde as relações estabelecidas são formalizadas e não são flexíveis.

Após a construção da rede, é possível analisá-la e classificá-la, através da sua composição, ou seja, através da sua densidade e da sua centralidade (Pavlovich, 2002). A densidade explora a estrutura geral da rede e examina o número de laços que vinculam os atores da rede em conjunto. Em termos de densidade, quantas mais ligações tiver uma rede, mais densa ela é. A densidade da rede não está diretamente relacionada com o número de pontos que possui, mas sim com a quantidade de conexões que esses pontos estabelecem entre si (Martinho, 2003). Na figura seguinte podemos verificar um conjunto de 14 pontos, com diferentes números de ligações (14,37 e 91).

Figura 11 - Densidade da rede



Fonte: Adaptado de Martinho (2003)

A centralidade é analisada através da posição ocupada por um determinado elemento dentro da rede, e destaca a forma como os recursos são geridos dentro da rede. Diz respeito ao poder de um ator dentro da respetiva rede, através do seu posicionamento. O próprio conceito considera que, quanto mais central for a posição de uma determinada organização, mais importante é essa organização para as funções de coordenação da rede. O ator que possui uma posição mais central tem um acesso mais rápido à informação, bem como uma ação e implementação mais rápidas, aumentando a sua influência em relação aos outros elementos da rede. Já as organizações menos centrais devem realizar movimentos conscientes para conseguir estabelecer laços com as mais centrais, para adquirir mais benefícios (Pavlovich, 2002).

As redes não são sólidas e vão-se modificando ao longo do tempo. Implicitamente, uma mudança na posição de uma organização vai afetar a posição de outras organizações. Se, para alguns, esta mudança pode significar a aquisição de um lugar mais central, com

maior controle e acesso a recursos, por outro lado, uma empresa que possua ligações com uma empresa central pode perder todos os relacionamentos ricos em informação.

Segundo Saxena e Ilbery (2008), as redes podem ainda ser analisadas pela sua “dureza”. As redes duras são criadas com a intenção de atingir objetivos de negócio comuns entre os elementos da rede, tais como: procurar novos mercados, desenvolver novos produtos, ou até mesmo a produção ou comercialização conjunta. Por outro lado, as redes suaves têm uma visão mais ampla da ação, possuindo um conjunto de membros mais diversificado. Estes membros podem ser empresas, organizações, órgãos locais não governamentais, grupos comunitários e indivíduos. Estas redes são cooperativas por natureza, dando destaque às normas sociais e à reciprocidade, acolhendo objetivos mais amplos.

Os mesmos autores consideram que as redes também se podem considerar abertas ou fechadas. As primeiras são aquelas que possuem conexões espacialmente mais diversas e uma maior dinâmica de interação entre os diversos atores. Em contrapartida, as redes fechadas englobam relações sociais mais seguras e laços pessoais (muitas vezes entre amigos) e um sentimento de pertença a uma localidade.

A estrutura organizacional em redes é cada vez mais utilizada como uma forma de sobrevivência para micro, pequenas e médias empresas. As redes empresariais são utilizadas para que empresas e individuais consigam atingir um objetivo comum. (Donckels & Lambrecht, 1995). A relação de cooperação funciona, num primeiro momento, como um meio de sobrevivência no mercado, e, posteriormente, como meio de crescimento e desenvolvimento no mercado, criando assim uma vantagem competitiva. Para tal, é importante que as empresas envolvidas tenham as mesmas intenções e sejam capazes de satisfazer as necessidades existentes. A partir do momento em que as empresas estabelecem uma rede e esta assume um processo evolutivo, as entidades deixam de competir entre si, pouco a pouco procuram competir de uma maneira conjunta e integrada no mercado. A cooperação empresarial é eleita como uma das estratégias que pode levar as empresas ao sucesso uma vez que permite às empresas entrar em novos mercados, ter acesso a novos recursos, a novos produtos e até mesmo a novos processos tecnológicos, com o objetivo de acrescentar valor aos seus produtos e/ou serviços.

Para Donckels e Lambrecht (1995), as redes são criadas com o intuito de obter informação de forma mais rápida e facilitada, para obter um feedback do seu ambiente externo, facilitar a obtenção de informação sobre clientes e fornecedores, aumentar o conhecimento do empresário e para aumentar a vida social do empresário. As redes podem ficar juntas durante um período específico de tempo por ano, ou só por um período e depois separam-se (Tinsley & Lynch, 2008).

3.3 Turismo cooperativo

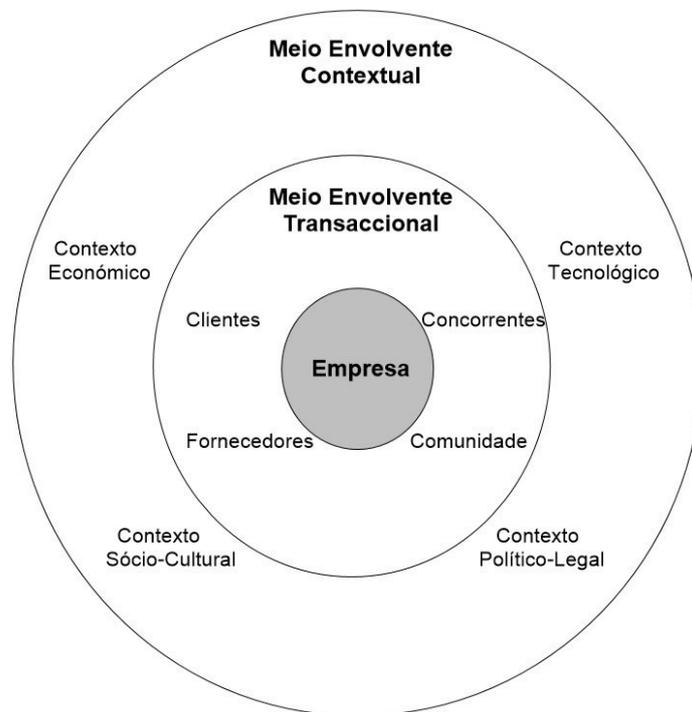
As alterações a nível económico que se têm sentido nas últimas décadas têm provocado consequentemente uma alteração nas práticas de gestão empresarial. Para sobreviver no mercado empresarial, extremamente competitivo, as organizações têm que ser flexíveis e ser capazes de se diferenciar. Há apenas duas maneiras de se competir num mercado: através do preço e da diferenciação (Porter, 1998). Para isso, as organizações optam por se unir a outras organizações, formando redes, podendo, assim, obter vantagens que não conseguiriam obter individualmente: aquisição de novos conhecimentos e habilidades, com o objetivo de criar uma oferta diferenciada e/ou um preço mais baixo. Ardichvili, Cardozo, & Ray (2003) defendem que os empresários identificam oportunidades de negócio para criar e dar valor aos atores em empreendimentos prospetivos. As oportunidades fazem-se, não se encontram. Uma oportunidade pode ser a chance para satisfazer uma necessidade de mercado através de uma combinação criativa de recursos conseguindo assim oferecer mais valor.

A qualidade da experiência vivida por um visitante não depende somente das principais atrações, como a praia ou localidades históricas, mas depende também do conforto do serviço da hotelaria, restauração, lojistas, meios de transporte, entre outros. Desse modo, um fraco desempenho por qualquer um destes, afeta a visão global do destino, bem como o sucesso dos restantes (Porter, 1998). O setor do turismo é um setor interdependente e o sucesso de uma organização acaba por estar relacionado com o sucesso de outra. Grängsjö (2003) defende que todas as organizações acabam por se envolver no turismo, mesmo que a sua atividade não seja totalmente dependente do mesmo, uma vez que a forma como cada organização atua vai influenciar o desenvolvimento e a imagem do destino turístico.

A sobrevivência de qualquer empresa depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A constante evolução que se tem sentido, a nível empresarial, gera tanto oportunidades como ameaças potenciais, e as empresas tem que estar preparadas para dar resposta. Quanto mais lentos e ineficazes forem os competidores a adequar-se a estas alterações, maior é a possibilidade de perder clientes, e até mesmo sair do negócio!

De acordo com Freire (1997), a análise a este meio envolvente deve ser feita a dois níveis: meio envolvente contextual e meio envolvente relacional.

Figura 12 - Níveis de análise do meio envolvente



Fonte: Freire (1997)

O nível envolvente contextual é comum a todas as organizações, e condiciona, a longo prazo, as atividades da empresa. O meio envolvente transaccional é específico para cada indústria e é constituído pelos elementos que interagem diretamente com a indústria.

Ao longo desta dissertação será dado maior destaque ao meio envolvente transaccional, uma vez que vamos analisar a cooperação interorganizacional no que diz respeito ao desenvolvimento dos destinos a nível turístico. Donaire, Silva, & Gaspar (2009) salientam a importância do estudo do turismo sob a ótica de redes. A rede de negócios do turismo é constituída por um complexo conjunto de elementos, incluindo os

relacionamentos entre os seus constituintes como parte fundamental do seu desenvolvimento. Os mesmos autores salientam que, caso fosse possível unir as relações formadas entre todos os intervenientes desta atividade, formar-se-ia uma teia extremamente complexa, praticamente impossibilitando uma análise mais rigorosa da rede de negócio de turismo como um todo.

O setor turístico goza de um ambiente propício à formação de redes interorganizacionais uma vez que possui uma elevada diversidade de segmentos e de empresas. Grängsjö (2003) assume que o turismo acaba por se desenvolver num determinado espaço, onde as diferentes organizações terão que interagir e cooperar com vista à sua potenciação como um todo. O mesmo autor defende que, para que haja essa potenciação, deverão ser determinados os objetivos às organizações e ainda a criação de um produto único aos olhos do consumidor. A razão de a atividade turística ser muito fragmentada deve-se a facto de o próprio destino turístico possuir diferentes tipos de organizações, complementares e concorrentes, diversos setores e infraestruturas e uma série de ligações público-privadas que criam uma estrutura de oferta muito diversificada. Esta natureza fragmentada, aliada à diversidade geográfica e à pequena dimensão das empresas, sobressai a importância da ligação entre os diversos atores, uma vez que, através da combinação de diferentes tipos de organizações com diferentes estruturas desenvolve-se o produto final oferecido no destino.

Anteriormente, identificamos uma rede como um conjunto de elementos que, de uma forma horizontal, cooperam entre si, com o objetivo de obter vantagem competitiva. Numa ótica turística, Saxena & Ilbery (2008) defendem que estes elementos podem ser pessoas físicas ou jurídicas que se unem com o objetivo de promover conjuntamente e manter os recursos económicos, sociais, culturais, naturais e humanos de uma localidade. Os produtos complementares de atividades, alojamento, transporte e alimentação coexistem ao lado de atividades de suporte e infraestruturas formando um sistema complexo de conexões e interrelações (Pavlovich, 2002). Esta cooperação é realizada de forma horizontal uma vez que a estrutura hierárquica não é previamente definida. Quando, através das redes, se estabelecem relações de parceria, de cooperação e de interdependência entre as organizações, cria-se uma nova alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado, contrariando a conceção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva (Donaire, Silva, & Gaspar, 2009).

Para Tremblay (1998), a análise do turismo em forma de rede permite aumentar a produtividade e a competitividade no mercado global. Este tipo de interação, através de redes de cooperação, permite estabelecer sistemas de troca de informação, construção de padrões de comunicação, cooperação e confiança. Deste modo, o planeamento e a integração operacional permitem a redução dos riscos para os empreendimentos e, por sua vez, surge a criação de uma força impulsionadora para os investidores. É possível afirmar que o setor turístico é um ambiente favorável à criação de redes interorganizacionais. Neste sentido, a criação de redes pode reforçar a sustentabilidade das mesmas.

Através da necessidade de promover e até mesmo comercializar produtos turísticos, formam-se diversos tipos de redes, tanto a nível local, como nacional ou internacional. Qualquer empresa pode participar em diversos tipos de redes, mas deve ter em conta o custo de recursos de investimentos alternativos na manutenção de tais relacionamentos colaborativos. Tremblay (1998) identificou três tipos de redes no setor do turismo:

- O primeiro estende-se horizontalmente em empresas com capacidades tecnológicas semelhantes, alinhando-se em consórcios ou alianças, mas atuando em diversos mercados e operando em diferentes destinos (ex.: associações hoteleiras);
- O segundo tipo de rede diz respeito ao estabelecimento de redes verticais, laterais ou diagonais de serviços complementares para a formação do produto turístico de diversos destinos, com o objetivo de controlar a qualidade do produto, o intercâmbio de práticas de comunicação, a racionalização de custos operacionais e de *marketing* (ex.: conjuntos de organizações que podem interligar atividades complementares como aviação, agências de viagens e hotéis);
- O terceiro, e último, tipo de rede, garante a coordenação de recursos complementares do destino final da cadeia de serviços. As empresas de turismo, num determinado destino, partilham atrações e infraestruturas necessários ao turismo com o intuito de otimizar os recursos locais. Ou seja, as empresas pretendem “apurar” o “bolo” turístico e simultaneamente tentam reforçar a sua posição com o objetivo de “aumentar” a sua “fatia”.

No trabalho de Fadeeva & Halme (2001), salienta-se que, na constituição da rede, há uma regra quanto à estrutura que pode ser proposta: os membros devem ser tão diversos quanto for necessário e tão parecidos quanto for possível. É por isso que é

fundamental que seja estabelecido um objetivo comum entre os membros, e que haja um número equilibrado de participantes na rede. Os líderes devem possibilitar as mudanças naturais na rede, sendo a confiança, a credibilidade e a reciprocidade fundamentais em todo o processo.

Szarka (1990), citado em Tinsley e Lynch (2007), desenvolveu uma estrutura que descreve o desenvolvimento de destinos turísticos através de uma combinação de três tipos de redes: rede de troca, que envolve relações com outras empresas, especialmente relações com parceiros comerciais; rede de comunicação, ou seja, relações não comerciais com informação sobre as atividades comerciais incluindo a partilha de informação entre empresas e rede social, onde estão incluídos os amigos, familiares e conhecidos do proprietário e dos funcionários e a dimensão cultural mais ampla na qual as empresas estão imersas.

Morrison, Lynch, e Johns (2004) defendem que, de uma forma geral, os destinos utilizam cada vez mais parcerias e redes para potencializar o desenvolvimento da atividade turística de forma economicamente sustentável. Contudo, gerir um destino em forma de rede não é assim tão linear uma vez que existem dificuldades de implementação, pois, na teoria, parece um modelo muito lógico, mas acaba por se tornar de difícil aplicação.

Em 2001, foi realizado um estudo de enorme importância no âmbito das redes no setor do turismo, denominado “*The Emerging Paradigm of Sustainable Tourism – A Network Perspective* “. Durante dois anos e meio, foram estudadas nove redes do setor turístico, em cinco países europeus, tendo em comum a aliança entre o setor público, setor privado, ONGs e comunidades para o alcance de um objetivo comum: desenvolvimento sustentável do turismo. Ao longo do seu trabalho, Fadeeva e Halme (2001) concluíram que, em termos económicos, a sustentabilidade foi concebida como uma questão de sobrevivência dos negócios. Nas nossas redes locais, a sustentabilidade económica tem, muitas vezes, forte dimensão social, por exemplo, o desenvolvimento da comunidade e não apenas o bem-estar individual.

No que toca à implementação da sustentabilidade, Fadeeva & Halme (2001) definiram três tipos de rede:

1. Redes de ação comunitária (*ComAct*) que procuram aprimorar o desenvolvimento sustentável numa comunidade, enfatizando soluções problemáticas como a proteção da arquitetura, ou a limpeza da cidade;

2. Redes de ação empresarial (*BusAct*) que implementam a sustentabilidade no nível de uma empresa;
3. Redes *ComBus* que combinam as outras duas, fazendo esforços em ambos os níveis: comunidade e empresa.

Atualmente, com todas as mudanças, as empresas de dia para dia criam ofertas diferenciadas para atender às necessidades dos consumidores pois estes criam expectativas e sentem necessidade de viver experiências. Cada vez mais os atores tendem a valorizar a experiência, mais do que os bens e serviços. Para Pine II e Gilmore (2013), experiências são eventos memoráveis que envolvem cada indivíduo de uma forma pessoal como, por exemplo, visitar um museu ou realizar uma atividade desportiva. Ou seja, a experiência atinge os clientes com as sensações, impressões e performances que são encenadas com o objetivo de atrair os convidados e criar memórias.

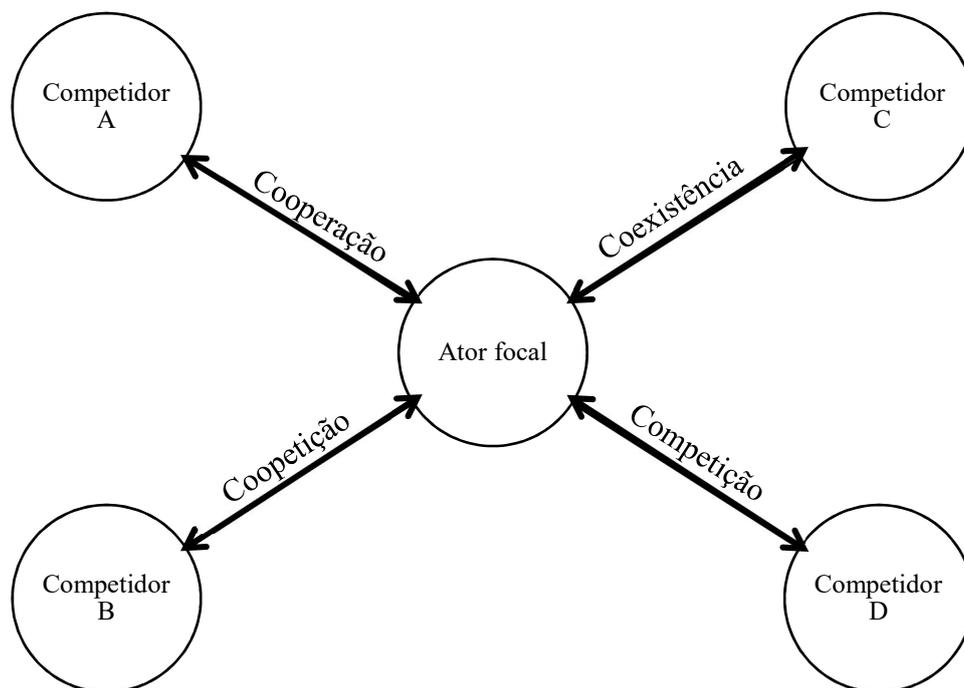
3.4 Coopetição

Com o aumento da globalização, surge um aumento da competitividade. Logo as entidades necessitam de se adaptar e reagir para sobreviver. Quanto mais pequena for a organização, mais limitados são os recursos e, de igual modo, o seu desenvolvimento também é mais restrito, devido à falta de conhecimento de outras áreas. Posto isto, uma das formas de as organizações sobreviverem e se destacarem é cooperando entre si, por exemplo, através de redes colaborativas. “Trabalhando em conjunto, as pessoas são capazes de alcançar objetivos que isoladamente não conseguiriam atingir” (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2004, p. 11)

Por outro lado, se organizações não competissem entre si deixariam de ser eficientes e orientadas para o cliente, perderiam a necessidade de oferecer novos produtos, de apostar em novos mercados, de desenvolver e melhorar as suas competências. A vantagem competitiva que se obtém quando se atua sob a forma de rede é mais fácil de obter do que a atuação isolada de uma empresa.

Uma organização pode estabelecer diferentes tipos de relacionamentos com os seus competidores. Analisando o tipo de relacionamento presente entre os competidores, Bengtsson e Kock (1999) identificaram quatro tipos diferentes, tal como é possível verificar no esquema seguinte:

Figura 13 - Relações entre competidores



Fonte: Bengtsson e Kock (1999)

Seguidamente, apresenta-se uma breve explicação de cada um desses tipos de relacionamento existentes entre competidores, segundo as mesmas autores, Bengtsson e Kock (1999):

- **Coexistência:** este tipo de relacionamento não inclui trocas económicas. Geralmente os concorrentes conhecem-se, mas não interagem entre si, e os seus objetivos são estabelecidos de forma individual, e, de igual modo, as regras do jogo não são discutidas. Possuem entre eles um elevado grau de confiança, mas de forma informal;
- **Cooperação:** neste caso verificam-se diversas trocas entre o concorrentes, tanto ao nível de negócios, como no âmbito do conhecimento e informação. Apesar dos concorrentes cooperarem, não significa que eles não desconfiem um do outro. Estes têm objetivos comuns e sua proximidade deve-se a fatores funcionais e psicológicos, formando entre eles acordos formais ou informais. Graças às normas sociais e de confiança e aos acordos formais a distribuição do poder é ajustada, reduzindo a existência de conflitos;
- **Competição:** entre este tipo de concorrentes verifica-se um padrão de ação-reação. Se um concorrente lança um novo produto, o outro seguirá

imediatamente. Existe uma interação simples e direta. As regras são informais e dispersas, e cada um define os seus objetivos de forma isolada, objetivos esses que são semelhantes e só podem ser alcançados através da aquisição de recursos ao mesmo comprador. Em suma, uma relação de competição traduz-se num jogo de soma zero;

- Coopetição: neste tipo de relacionamento, as relações que se formam podem, ou não, ser de carácter económico. É o tipo de relação mais importante já que as organizações cooperam na busca pelo desenvolvimento na perspetiva da cooperação, através de acordos formais ou através da confiança e, na perspetiva da competição, pressionam-se mutuamente para crescerem.

Dagnino e Padula (2002) relembram que, quando falamos em estratégia competitiva, verificamos que existe uma criação de valor somente dentro da empresa, com interdependência horizontal e vertical. O sucesso competitivo de uma empresa depende do insucesso e da perda de valor dos seus concorrentes. Ou seja, estamos perante um mundo empresarial onde a interdependência entre as empresas é um jogo de soma zero onde a vitória de um jogador representa forçosamente a derrota do outro. Por outro lado, as fontes de criação de valor económico ocorrem dentro da estrutura de interdependência das empresas, nas situações de estratégia cooperativa. Aqui verificam-se desempenhos superiores, a interdependência das empresas é baseada num jogo de soma positiva, havendo dependência mútua e onde os interesses e as funções são bastante convergentes.

No decorrer desta dissertação torna-se interessante analisar a coopetição de uma forma mais profunda, devido às suas características. A coopetição é identificada na literatura em Gestão como um tipo de comportamento híbrido que envolve a cooperação e a competição simultaneamente. Ou seja, a cooperação e a competição unem-se para formar um novo tipo de interdependência estratégica entre as organizações, dando origem a um sistema competitivo de criação de valor (Dagnino & Padula, 2002). É um tipo de estratégia que permite que as organizações concorrentes se envolvam para gerir um interesse parcialmente convergente e tirar valor, por meio da estratégia cooperativa. Segundo Bengtsson e Kock (2000), dois concorrentes a atuar no mesmo mercado e com os mesmos produtos, facilmente desenvolvem um relacionamento coopetitivo logo que o mercado seja composto por atividades ou recursos onde ocorra, de uma forma distinta, a competição e a cooperação. Contudo, a cooperação e competição em simultâneo podem

dar origem a desacordos internos e pode ser difícil separar as atividades onde os concorrentes atuam em cooperação das atividades onde atuam em competição. Este tipo de relação, segundo os mesmos autores, pode assumir diversas formas, dependendo do grau de cooperação e do grau de competição, podendo ser um relacionamento dominante em cooperação, um relacionamento dominante em competição ou um relacionamento híbrido.

As mesmas autoras, Bengtsson e Kock (2000), salientam a possibilidade de a cooperação permitir desenvolver um recurso, ou uma competência para ser partilhada entre as partes constituintes do relacionamento, mantendo intactas as competências e recursos que pertencem unicamente a determinados atores e que são utilizados como uma arma competitiva. Salientam ainda que, simultaneamente à decisão que um ator tem que tomar relativamente à opção de cooperação ou competição, os atores devem ter em conta a posição dos seus concorrentes na rede, analisando as relações existentes nessa mesma estrutura.

Todas as relações de coopetição acabam por ser complexas uma vez que acabam por ser construídas em torno de diferentes lógicas. Por um lado, temos uma lógica de competição, onde cada uma das partes luta para obter os seus interesses pessoais, e, por outro lado, a cooperação onde os indivíduos lutam por objetivos comuns (Bengtsson & Kock, 2000).

No que se refere à tipologia, Dagnino e Padula (2002) identificaram dois tipos de coopetição: didática e de rede. A coopetição diática refere-se a díades firmes ou a relações simples de duas empresas, onde são mantidas relações de coopetição ao longo de um único nível da cadeia de valor (díade simples) ou ao longo de vários níveis da cadeia de valor (díade complexa). A coopetição de rede refere-se a uma estrutura de relações complexas entre mais de duas empresas, ao mesmo tempo, e verifica-se ao longo do mesmo nível da cadeia de valor (coopetição de rede simples) ou ao longo de vários níveis da cadeia de valor (coopetição de rede complexa).

Como resultado de um estudo multi-casos em três indústrias diferentes, Bengtsson e Kock (2000) desenvolveram proposições no que toca ao comportamento cooperativo, sendo que devemos salientar as seguintes:

- A heterogeneidade de recursos pode promover relacionamentos cooepetitivos, uma vez que possuir recursos únicos pode ser vantajoso tanto para a competição como para a cooperação;
- As partes de cooperação e de competição numa relação de cooepetição estão divididas de acordo com a proximidade da atividade com o cliente. Isto é, nas atividades próximas ao cliente as empresas competem e nas atividades distantes dos clientes as empresas cooperam;
- A vantagem da cooepetição é a combinação de uma pressão para se desenvolver dentro de novas áreas, proporcionadas pela concorrência e com acesso aos recursos fornecidos pela cooperação.

Na maioria das parcerias, cada uma das relações não são nem estritamente competitivas nem cooperativas: são simultaneamente competitivas e cooperativas. Este tipo de estratégia salienta que os interesses principais de um parceiro não têm que estar obrigatoriamente em concordância com os dos outros parceiros. Posto isso, um tipo de relacionamento cooepetivo pode ser classificado com diferentes graus de confiança, e até mesmo de desconfiança. Dagnino e Padula (2002) salientam que na estratégia cooepetitiva a interdependência das empresas assume tanto ser uma fonte criação de valor como um lugar de partilha de valor económico, baseando-se num jogo de soma variável positiva trazendo benefícios mútuos, mas não necessariamente justos, onde os interesses das partes envolvidas acabam por ser parcialmente convergentes. O primeiro atingir os objetivos pode querer abandonar a cooepetição sem esperar que a outra parte atinja os seus objetivos.

Obviamente, quando se olha para cidades pequenas, torna-se especialmente interessante utilizar a cooepetição. Geralmente, cidades pequenas são sinónimo de pequenas organizações e, como tal, as organizações precisam de se unir para conseguir aumentar a sua força. Por exemplo, olhando para entidades organizadoras de eventos. Apesar de aparentemente serem concorrentes uma vez que atuam no mesmo ramo, os eventos que organizam podem perfeitamente ser organizados para diferentes públicos-alvo. As entidades podem ser organizar, definir o público alvo de cada uma e cooperar, trocando conhecimentos, contactos, e até mesmo material.

3.5 O modelo das redes industriais

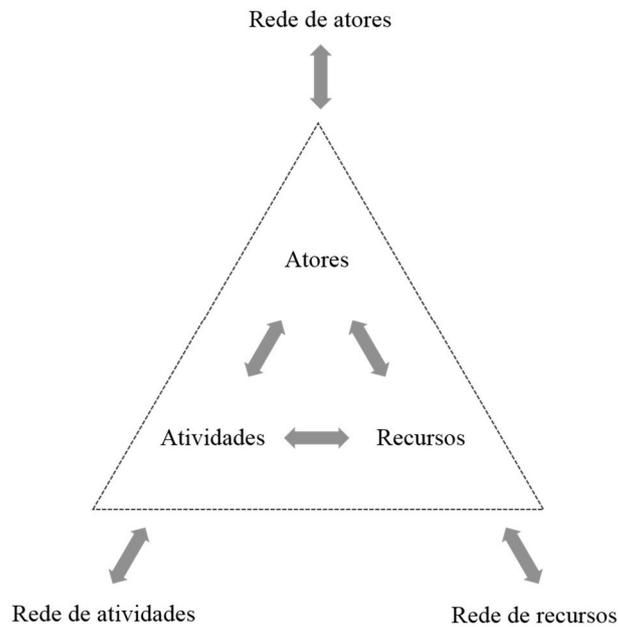
A relação criada entre duas partes é o resultado de um processo de interação onde as ligações são desenvolvidas, ocasionando uma orientação e compromisso mútuo. Este mesmo relacionamento encontra-se ainda numa relação de interdependência com o que se passa noutros relacionamentos. Quando se verifica o efeito em cadeia neste tipo de conectividade, verifica-se a existência de uma rede, sendo importante compreendê-la e perceber os efeitos causados pelos seus relacionamentos.

Uma rede de relações tem influência na visão e interpretação de cada autor que atua num determinado destino turístico, sendo que esta rede acaba por se transformar num recurso da própria região onde se localiza. Logicamente o valor de um destino vai depender dos recursos que este possui e a forma como estão a ser combinados, sendo, por isso, possível analisar o destino como uma organização. Deste ponto de vista, cada uma das organizações existentes é considerada como uma combinação específica de recursos. Posto isto, o caráter das relações, tanto sociais como institucionais, desenvolvidas num determinado destino turístico são únicas, inimitáveis e ainda possuem a capacidade de afetar a atratividade da região onde se encontram.

O modelo ARA, aperfeiçoado por Hakansson e Johanson (1994), sustenta grande parte da operacionalização da abordagem dos mercados em rede e define, como base de qualquer rede, três elementos a saber, os atores, os recursos e as atividades, sendo ideal para retratar as relações e efeitos decorrentes desta abordagem em rede do mercado.

Neste modelo, os atores executam e controlam as atividades, desempenham diversos tipos de relacionamentos entre si e ainda controlam os recursos disponíveis. Estes atores podem ser indivíduos, ou grupo de indivíduos, empresas, grupos de empresas, ou parte de empresas, podendo, portanto, pertencer a diferentes níveis organizacionais, sendo que eles é que decidem as atividades que são realizadas, por quem e com que recursos.

Figura 14 - Modelo ARA



Fonte: Adaptado de Hakansson e Johanson (1994)

De forma a que seja possível compreender melhor este modelo, de seguida, apresenta-se uma breve explicação, de cada um dos elementos do modelo, isoladamente.

- **Atores:**

Os atores, quando analisados numa perspetiva de rede, deixam de ser vistos de uma forma isolada e interna, passando a analisar os recursos que são capazes de gerir e as atividades nas quais estão envolvidos. Neste contexto, os atores constituem a essência da rede uma vez que são os geradores de um processo dinâmico que interliga os recursos através das atividades desenvolvidas na rede. Estas atividades e recursos são coordenados em função dos interesses, influências e condicionamentos exercidos pelos autores. Esta variável pode ser constituída somente por um indivíduo, ou então por um grupo de indivíduos, parte de uma empresa, uma empresa ou até mesmo um grupo de empresas.

No processo de troca são desenvolvidas relações entre os diversos atores, o que lhes permite a utilização e o acesso aos recursos dos outros atores. A partir da análise deste modelo, Hakansson e Johanson (1994) defendem que os atores têm cinco características:

- Os atores têm a capacidade de executar e controlar as atividades e, conseqüentemente, de forma individual ou conjunta, determinar quais as

atividades que vão ser desenvolvidas, como é que vão ser executadas e quais os recursos a serem utilizados;

- Através dos processos de troca são desenvolvidos relacionamentos entre os atores mantidos na rede, permitindo que estes possam aceder aos recursos dos outros atores, obtendo um maior leque de recursos disponíveis;
- Os atores exercem um controle sobre recursos que poderá ser direto - sempre que o recurso fizer parte integrante do ator e este tiver acesso ao recurso sem condicionantes, ou indireto - quando o recurso é disponibilizado por terceiros e o ator terá de aceder ao recurso, dependendo de outros atores, através da sua rede de relacionamentos;
- Os atores têm um objetivo comum: aumentar o poder da rede, bem como atingir as diversas metas estabelecidas. Este aumento de poder é limitado pelos recursos disponíveis, a forma como são geridos e pelas atividades que são desenvolvidas;
- Os atores têm diferentes conhecimentos sobre as atividades, os recursos e até mesmo sobre os outros atores da rede. Os atores ocupam diferentes posições na rede, com diferentes ligações e conhecimentos, e com diferentes graus de conflitos. Ou seja, é possível existirem, simultaneamente, interesses comuns e conflituosos, os quais deverão ser estruturados pelos atores para se conseguir o objetivo global: aumentar o poder sobre a rede.

Os relacionamentos estabelecidos entre atores que pertençam, ou não, a diferentes organizações numa rede são, para Hakansson e Snehota (1995), denominados por laços. Esses laços vão-se construindo gradualmente ao longo do tempo, absorvendo as experiências passadas por cada indivíduo, assumindo um papel vital na coordenação das relações de negócio entre as organizações. Em qualquer rede há conflitos e interesses comuns. Os objetivos dos atores na rede podem ser simultaneamente compatíveis ou contraditórios, o que leva a comportamentos de cooperação ou de conflito. Na relação entre as duas partes existirão sempre incertezas e desconfianças que são interpretadas pelo sentido subjetivo dos autores.

Os atores possuem conhecimentos diferentes sobre atividades, recursos e até mesmo sobre os outros atores da rede. Este conhecimento pode ser explícito, ou seja, a possível de ser sistematizado, ou tácito, isto é, adquirido na experiência passada e desenvolvido no relacionamento entre os atores. Assim, os relacionamentos em forma de rede para além de serem vistos como potenciadores, são também limitadores da ação uma

vez que as empresas ficam, em parte, dependentes dos seus relacionamentos (Hakansson & Snehota, 1995).

- Atividades:

A atividade ocorre quando um, ou vários atores, combinam, desenvolvem, trocam ou criam recursos, através da utilização de outros recursos. Há uma quantidade enorme de atividades que são realizadas e coordenadas dentro de uma organização, e que estão vinculadas a outras atividades de outras organizações (Hakansson & Johanson, 1994) (Hakansson & Snehota, 1995). Portanto, surge a necessidade de as organizações coordenarem e adaptarem as suas estruturas internas com os seus parceiros da rede, e vice-versa, devido à influência que estas têm na eficácia e na estrutura de custos. Na abordagem em forma de rede, é possível, segundo Hakansson & Johanson (1994), dividir as atividades em dois tipos: atividades de transformação, que implicam a alteração dos recursos, sendo sempre diretamente controladas por um ator e atividades de transferência onde apenas é transferido o controlo direto sobre o recurso de um ator para outro.

Hakansson e Snehota (1995) sugere, como exemplo, a forma como a atividade de um subfornecedor pode afetar um fornecedor. O que posteriormente irá afetar o comprador e, conseqüentemente, o cliente. Logicamente, a mudança numa das estruturas de atividade terá maior impacto quanto maior for o grau de interdependência.

- Recursos:

Os recursos são utilizados pelos autores na realização das suas atividades. Cada organização possui recursos que podem ser tangíveis ou intangíveis, e, por não serem suficientes para o desenvolvimento da atividade da empresa, advém a necessidade de aceder aos recursos de outras empresas. É usual dividir estes recursos em três grupos: recursos físicos, recursos financeiros e humanos.

Os recursos são muito heterogêneos, com diversos atributos sendo que o valor criado por estes vai depender da forma como os recursos forem combinados. Os recursos, quer sejam transferidos ou transformados, são mutuamente dependentes, uma vez que o uso e o valor de um recurso específico acabam por ser dependentes da forma como esse recurso é combinado com outros. Qualquer recurso poderá aumentar ou diminuir o seu valor através de dois fatores: através da atribuição de novas características ou funções; e

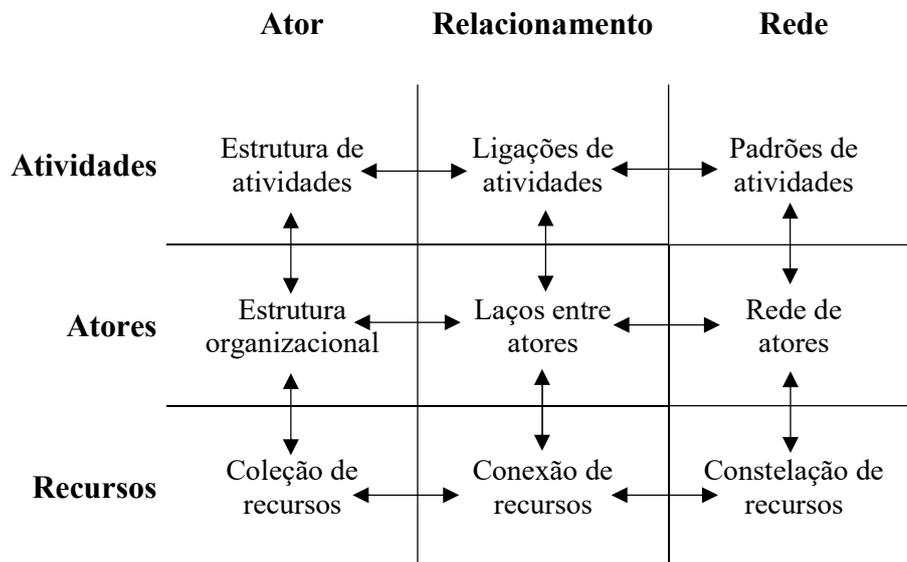
pela identificação de outras atividades onde os recursos possam vir a ser necessários, uma vez que o valor de um recurso advém do uso do seu potencial.

Anteriormente, nesta mesma secção, foram definidos, de forma isolada, cada um dos elementos do modelo ARA para que agora seja possível compreender a interligação múltipla desses elementos. Estes três elementos formam estruturas que podem ser descritas como redes. Os atores desenvolvem e mantêm relações entre eles, as atividades estão relacionadas entre si em padrões que podem ser vistos como redes e os recursos estão relacionadas entre eles em redes. Ou seja, os três elementos estão interlaçados numa completa rede.

A relação das três estruturas do modelo está dependente de quatro forças: a interdependência funcional entre as variáveis, as relações de poder entre os vários atores, o nível de conhecimento e a experiência dos atores sobre a estrutura da rede e a dependência intemporal recorrente do passado da própria rede (Hakansson & Johanson, 1994). Estas forças destacam os diversos resultados que é possível obter, através de conexão entre os elementos.

O esquema concetual desenvolvido por Hakansson e Snehota (1995) permite-nos entender melhor quais as consequências das alterações ocorridas em qualquer dimensão operante. É importante lembrar que a análise dos relacionamentos deve ser realizada na ótica em que afeta, e pode ser afetada, por outros relacionamentos, sendo que o relacionamento deve ainda ser contextualizado de acordo com os seus propósitos.

Tabela 1 - Efeitos do desenvolvimento dos relacionamentos



Fonte: Adaptado de Hakansson e Snehota (1995)

Através deste esquema é possível analisar uma interligação de realidades e entidades parcelares, verificando os efeitos causados pelas mudanças organizacionais ocorridas, tanto a nível da organização, como das relações e até mesmo da própria rede.

Na coluna central da tabela 1 encontra-se esquematizado o relacionamento. Estes relacionamentos surgem quando duas partes formam ligações de atividades, laços entre autores e conexão de recursos. O seu desenvolvimento é influenciado pelas interações desenvolvidas por ambas as partes da díade. Para além disso, na primeira coluna, cada um dos atores envolvidos pode ainda deter uma estrutura de atividade mais abrangente, uma estrutura organizacional e uma coleção de recursos própria. Por outro lado, os atores envolvidos na díade não se encontram isolados da rede, sendo que outros relacionamentos também poderão influenciar a mesma ou serem influenciados, através de diferentes estímulos, reações e interesses derivados (terceira coluna).

3.6 Limitações à formação de redes

A interação entre as diferentes componentes da atividade turística é o elemento fundamental para perceber o fenómeno do turismo. Contudo, é preciso ter em conta quatro aspetos fundamentais: os fatores e as condições que permitem a interação entre os atores;

a estrutura da relação entre esses componentes; os limites produtivos do turismo; e os efeitos e impactos do tipo de relação na atividade turística (Merinero-Rodríguez & Pulido-Fernández, 2015).

Nos dias que correm, é frequente que os relacionamentos formados através de redes organizacionais se tenham tornado em processos de rivalidade, por isso não é correto dizer que a criação de uma rede organizacional é um meio de obter o sucesso garantido de uma organização.

Há alguns motivos que fazem com que as pessoas fiquem um pouco reticentes relativamente às redes. Katzenbach e Smith (1994) destacaram como principais aspetos:

- Falta de convicção: algumas pessoas não acreditam que o trabalho resulte melhor em equipa pois acham que se perde demasiado tempo em reuniões e discussões, que os elementos se estorvam, tanto na execução de trabalhos, como na tomada de decisão;
- Desconforto e risco pessoal: muitas pessoas não gostam de trabalhar em equipa, dando uma maior contribuição de forma solitária, ou então têm medo que esta abordagem ocupe muito tempo, seja muito arriscada ou incerta;
- Fraca ética de performance organizacional: torna-se difícil confiar em empresas que possuem uma fraca ética de performance organizacional. Este tipo de empresas não tem fundamentos nem para atrair os seus funcionários.

Quando um novo parceiro entra para uma rede é crucial que possua os valores e as convicções que estejam de acordo com as utilizadas pela rede e deve possuir algum tipo de habilidade para trazer benefício à rede. A simples união de organizações não trás vantagens por si só. Se não houver objetivos definidos, cooperação, compromisso eficiência, confiança, respeito mútuo, espírito de equipa e empenho de todas as partes. É óbvio que a a formação de uma rede não é a resposta para todos os problemas, até porque, quando utilizada de forma indevida, pode vir a causar um desperdício e até pode vir a ser destrutiva para as organizações envolvidas. As organizações podem obter vantagens, tais como superar fraquezas, partilhar riscos, criar economias de escala, ou exportar com maior facilidade. A cooperação pode ser entendida como uma relação entre parceiros independentes que combinam os seus esforços e os seus recursos, num processo conjunto de criação de valor.

3.7 Síntese e conclusão

Atualmente, o turismo é uma ótima aposta para o crescimento económico, contudo acarreta algumas complexidades. Para fazer face à concorrência existente, é necessário criar estratégias inovadoras de forma a criar identidades únicas para os destinos turísticos. Porém, é possível verificar que este não é um trabalho unilateral, a existência de uma cooperação ativa entre os atores é uma ótima oportunidade para colmatar o insucesso. Essa cooperação é espelhada ao longo deste capítulo através de redes colaborativas entre organizações.

Qualquer rede tem como base três elementos: atores, atividades e recursos. A atuação em forma de rede permite essencialmente trocar informação e conhecimentos entre os diversos atores, que são fatores muito importantes para a construção de um produto ou serviço mais apetecível, combatendo assim a concorrência. Há medida que se vai desenvolvendo a região verifica-se um aumento da empregabilidade. Estas redes podem apresentar as mais variadas combinações de atores, podendo ser, ou não, do mesmo setor de atividade, e como tal, as relações estabelecidas podem ser de cooperação, competição ou ambas (coopetição). Contudo, este tipo de cooperação acarreta as suas fragilidades e só tem verdadeiro sentido quando as diferentes partes estão verdadeiramente interessadas e envolvidas.

PARTE III - CONTEXTO DO ESTUDO, MÉTODO E DADOS

4. Contextualização do estudo

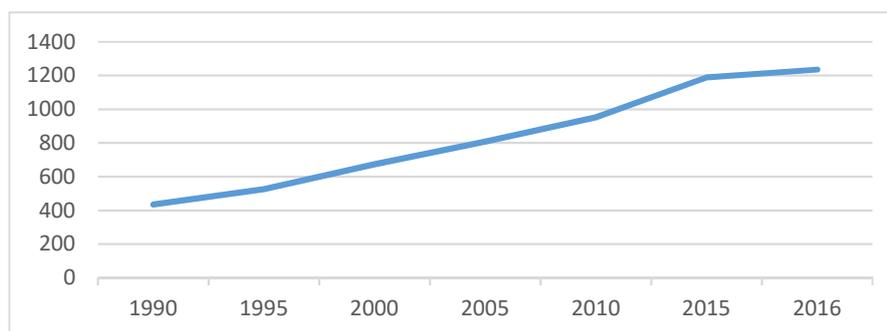
4.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo realizar um breve enquadramento da posição de Portugal a nível turístico, bem como caracterizar a cidade de Chaves e fazer o seu enquadramento a nível turístico, uma vez que é a cidade onde este estudo tem incidência. Inicia-se o capítulo apresentando, de forma sucinta, o aumento do turismo a nível nacional na secção 4.2, sendo que na secção 4.3 é feito um breve resumo sobre a localização do concelho, a sua composição e igualmente a sua ligação com o turismo.

4.2 A atividade turística em Portugal

A expansão do turismo surgiu com a Revolução Industrial e foi influenciada por três fatores: o aumento do tempo livre, o desenvolvimento dos meios de transporte e a melhoria do nível de vida. De viagens locais e regionais depressa se passou para a escala planetária, as obrigatórias deslocações em negócios deram lugar a viagens de lazer, tornando o planeta terra cada vez mais a nossa aldeia, pois as distâncias longínquas são traduzidas em apenas algumas horas de voo (Ramos, 2016). O gráfico seguinte mostra o aumento do número de chegadas mundiais de turistas internacionais, entre 1990 e 2016.

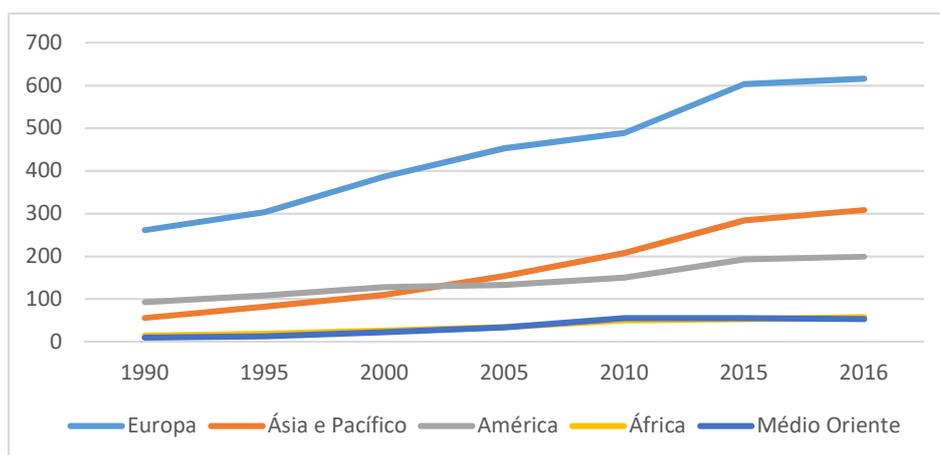
Gráfico 1 - Chegadas mundiais de turistas internacionais (milhões)



Fonte: UNWTO (2017)

O turismo é considerado como uma atividade economicamente relevante a partir do século XX. Na análise gráfica podemos verificar uma evolução positiva ao longo do tempo, contando com 435 milhões de entradas em 1990 até atingir os 1.235 milhões em 2016.

Gráfico 2 - Chegada de turistas internacionais por regiões (milhões)



Fonte: UNWTO (2017)

Da representação gráfica exibida no gráfico anterior podemos observar que a Europa tem um grande destaque, uma vez que cerca de metade dos turistas internacionais tem como destino a Europa, embora essa quota tenha vindo a diminuir ao longo dos anos. Podemos também verificar que, entre 2000 e 2015, um aumento de turistas na Ásia e Pacífico relativamente à América.

Portugal tem assumido um papel cada vez mais importante no turismo, beneficiando essencialmente de um clima muito favorável, uma excelente gastronomia e espelhando uma imagem de um destino turístico muito seguro. O nosso país, desde cedo, percebeu a importância do turismo, contudo, só após os restantes países europeus da orla mediterrânea começarem a atingir uma dimensão económica relevante é que foram adotadas medidas para a promoção de Portugal. Foi em 1964 que se iniciou o verdadeiro desenvolvimento do turismo português, atingido, nesse ano, um milhão de entradas internacionais, devido à localização geográfica do país, às condições climáticas e aos preços praticados (Cunha, 2006).

As receitas do turismo verificadas no “jardim da Europa à beira-mar plantado” têm vindo a crescer abruptamente ao longo da última década. Entre janeiro e setembro de 2017 as receitas turísticas ultrapassaram os 11,5 mil milhões de euros, traduzindo num crescimento de 19% relativamente ao mesmo período de 2016, o que significa que os turistas gastaram mais de 4,2 milhões de euros por dia, em Portugal (Relvas, 2017). Embora com um impacto menos significativo que o PIB mundial, que é de 10%, durante o ano de 2016, em Portugal, o PIB teve um impacto de 4,9% (Aníbal, 2017).

Portugal está na moda e foi eleito como o melhor destino turístico da Europa e também melhor destino turístico do mundo em 2017 pelos *World Travel Awards*. Contudo, os habitantes continuam a visitar o estrangeiro e os seus gastos “lá fora” estão a aumentar. Na tabela seguinte é possível visualizar ainda o aumento quer das exportações (receitas) como das importações (despesas) do turismo entre 2007 e 2017, segundo o *site* de estatísticas PORDATA.

Tabela 2 - Balança de viagens e turismo: saldo (em milhões de euros)

Anos	Exportações	Importações	Saldo
2007	7.402,10	2.868,69	4.533,41
2008	7.440,10	2.938,78	4.501,33
2009	6.907,84	2.712,26	4.195,58
2010	7.601,27	2.952,82	4.648,45
2011	8.145,56	2.973,57	5.171,99
2012	8.605,54	2.945,97	5.659,57
2013	9.249,61	3.119,69	6.129,92
2014	10.393,92	3.318,25	7.075,67
2015	11.451,08	3.612,14	7.838,94
2016	12.680,55	3.849,92	8.830,63
2017	15.153,36	4.292,70	10.860,66

Fonte: Adaptado de PORDATA (2018)

Atualmente, os turistas estão mais resistentes à repetição do mesmo lugar para viajar, preferem conhecer novos locais e “alargar horizontes”. O destino deve por isso ser capaz de persuadir o viajante de tal forma que, na impossibilidade de ele voltar a

determinado local, o possa recomendar. Portugal, ao longo dos tempos, centrou a sua atividade turística essencialmente num único produto: sol e mar. Mas, nos dias que correm, as atividades turísticas expandiram-se a partir das típicas férias de “praia” e agora as pessoas estendem o seu interesse a outras áreas como o desporto competitivo e recreativo, educação para todas as idades, atividades ligadas à natureza, saúde e medicina, experimentar novidades e aventuras seguras, ou até mesmo viajar no espaço virtual (Cole, 2007).

O fascínio pelas grandes cidades, pelo litoral e pelos grandes centros é cada vez mais reduzido. A tendência de fuga dos grandes centros para a periferia é cada vez mais notável, essencialmente pela calma e bem-estar, a nível físico e psicológico que se encontram nestes lugares. Durante o ano de 2016, o mercado interno gerou 17,5 milhões de dormidas, representando um aumento de 7,8% face ao ano anterior e os mercados externos atingiram 41,9 milhões de dormidas, representando um aumento de 13,3%, verificando-se um crescimento de 14,1% no Norte de Portugal INE (2017).

É visível que o turismo não se encontra igualmente distribuído ao longo de todo o país. As diferenças entre as regiões têm impacto, não só no volume turístico, mas também na sua composição (doméstico ou tradicional) e no tipo de turismo. O turismo em Portugal apresenta uma estrutura fragmentada, sendo composto essencialmente por micro e pequenas empresas. Em alguns setores, a atuação em forma de rede, provoca uma maior vantagem competitiva face a uma atuação não estruturada e isolada de várias empresas (Dutra, Zaccarelli, & Santos, 2008). As organizações encontram na cooperação interorganizacional uma vantagem, não só para superar a concorrência, mas também para obter outros benefícios, tais como, obter economias de escala, aceder a novas tecnologias, diversificar os negócios, superar barreiras, ganhar massa crítica e gerar sinergias.

4.3 Caracterização da cidade de Chaves

Chaves, originalmente intitulada *Aquae Flaviae*, é uma cidade de origem romana, e ainda hoje os seus habitantes são conhecidos por Flavienses. Com a descoberta da água medicinal que nasce a 73°C, rapidamente surgiu uma grande cidade. O primeiro termo *Aquae* provém da abundância de águas termais existentes por toda a província da *Galaecia*, aquando dos romanos, enquanto que *Flaviae* provém da família Flávia e do seu primo Tito Flávio Sabino Vespasiano, o primeiro César da família (Almeida, 2010). Este

núcleo urbano era de tal forma importante que foi elevado à categoria de município no ano 79 d.c.

A cidade pertencente à região de Trás-os-Montes, localiza-se no distrito de Vila Real e abrange uma superfície territorial com 591,32 km² repartida por 39 freguesias, totalizando cerca de 41 mil habitantes. Localizada no extremo norte do país, onde acaba Portugal e começa Espanha, faz fronteira com a região da Galiza. Do lado português faz fronteira com os municípios de Vinhais, Valpaços, Vila Pouca de Aguiar, Boticas e Montalegre, afirmando-se como um epicentro regional, autêntico suporte complementar a todas as atividades que se possam desenvolver nos concelhos confinantes. A cidade é servida por três autoestradas, o que é ótimo uma vez que se trata de uma cidade do interior norte. A A52, que liga a cidade à Europa através de Espanha; a A24, com origem em Viseu, passando por Vila Real e ligando à A7, em Vila Pouca de Aguiar; e ainda a A3 que vem do Porto, ligando o litoral norte, unindo-se à A7, passando por Guimarães.

Figura 15 - A cidade de Chaves



Fonte: Elaboração própria

O concelho de Chaves mantém imensos vestígios da Pré-história, admitindo a presença de povos no Paleolítico. Para além dos diversos monumentos históricos, conta com uma grande variedade de cultura, produtos gastronómicos, alguns espaços públicos e paisagens naturais, bons vinhos e muitas tradições. Mas, a cima de tudo, a maior atração da cidade são as suas termas com virtudes curativas, descobertas pelos romanos há mais de dois mil anos. Chaves é muito conhecida pela sua água quente capaz de curar reumatismo, doenças de fígado, bÍlis, rins, estômago e intestinos. “A água brota a 73 graus centígrados e, se a metermos à boca tal como sai das entranhas da mãe natureza,

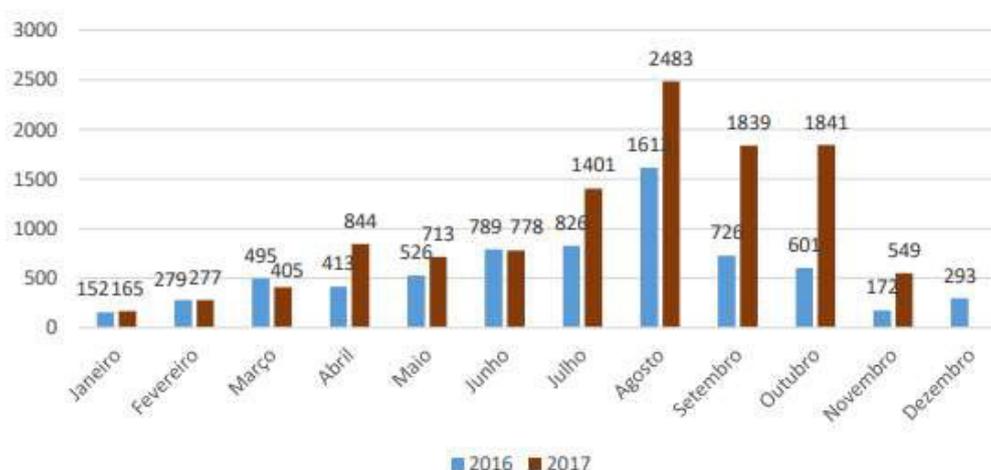
arriscamo-nos a pelar a língua.” (Cabral, 2004, p. 137). A magia das caldas de Chaves tem perdurado ao longo do tempo e hoje, redescobertas, assumem um papel crucial no desenvolvimento local e regional, dando um importante contributo à economia, nomeadamente ao comércio, restauração e hotelaria. As termas receberam em maio de 2017 o prémio “destino mais inovador de Resort e Spa Termal” da Europa.

Estas águas quentes que surgem na zona das caldas de Chaves são bicarbonatadas, sódicas, gaso-carbónicas, silicatas e levemente fluoretadas. Porém, graças ao grande acidente tectónico que passa nesta cidade, resultante da falha Penacova-Chaves-Verin, ocorrem fenómenos hidrogeológicos, o concelho conta ainda com a exploração das águas Campilho e a exploração das águas da Salus Vidago que atualmente são exploradas pela empresa da água das Pedras.

A cidade possui um clima caracterizado por Invernos frios e longos e verões quentes e curtos, exibindo grandes amplitudes térmicas anuais. Graças à construção de novas redes de estradas e à melhoria dos acessos a toda a zona, o acesso dos viajantes à cidade de Chaves foi facilitado. É um espaço de oportunidades, reforçado pela integração na Comunidade Europeia, e pela parceria criada com a cidade de Verin, formando uma Eurocidade.

Como foi referido anteriormente, cada vez mais as pessoas procuram fugir à confusão das cidades, descansar e experimentar coisas nova. Por isso, verifica-se que a cidade possui grandes condições para acolher o turista atual. Uma vez que apresenta tantas atrações, é preciso continuar a dar vida a este território, potenciando a variedade de recursos que possui. Comparando o número de pessoas que se deslocaram a pedir informações ao posto de turismo de Chaves, nos anos de 2016 e 2017, é possível verificar um aumento, especialmente entre julho a outubro, o que significa que o turismo está a aumentar.

Gráfico 3 - Turistas que se deslocaram ao posto de turismo de Chaves



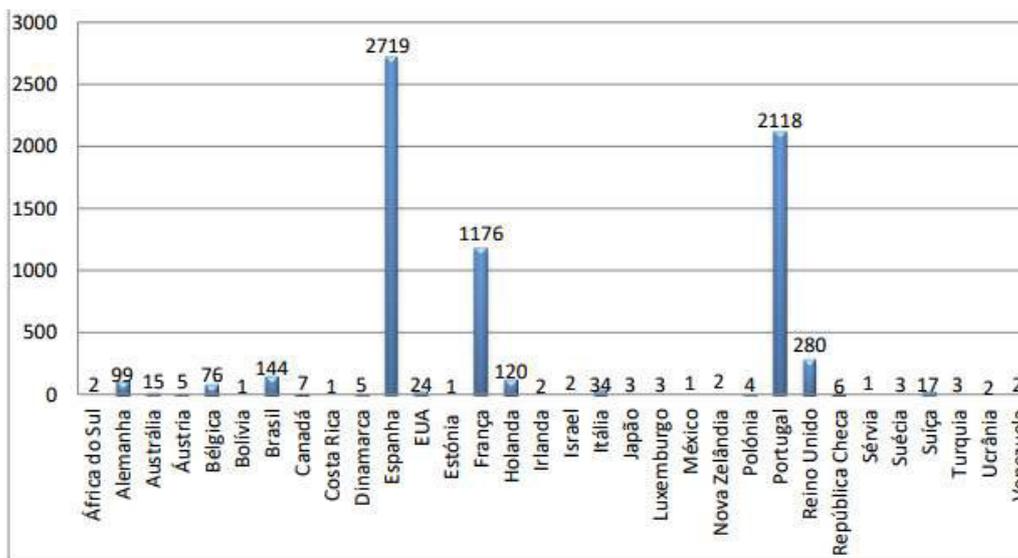
Fonte: CMC (2018a)

Apesar de Chaves consumir cultura o ano inteiro, o seu consumo é muito maior no verão. As praças, bem como os jardins, são um complemento à realização de um variado leque de atividades. Um dos eventos com maior impacto na cidade é a feira dos Sabores de Chaves. Realizado no final de janeiro, aproveita um período riquíssimo em termos gastronómicos, à volta do porco e dos seus derivados, o pastel, o foliar e os vegetais. Contudo, o maior evento da cidade, e da região norte, é a Feira dos Santos. Inclui a famosa feira do gado, as diversões, o comércio geral, artesanato, antiguidades, cutelaria, louça, enchidos, queijos, produtos e alfais agrícolas e outros. Tudo é motivo de negócio, envolvido numa intensa e constante animação de rua, estendendo-se ao longo das principais artérias da cidade flaviense (Ramos, 2016). Durante o mês de agosto ocorre a Festa dos Povos – Mercado Romano, a velha *Aquae Flaviae* recupera o esplendor dos tempos imperiais da época romana, transformando centenas de figurantes em gladiadores, legionários, senadores, gente da plebe ou escravos. Nesta ótica, faz sentido atrair visitantes à cidade durante todo o ano, e não apenas na época alta. Deve -se ajustar a oferta e os produtos em função da sazonalidade, com o intuito de a combater.

Não é fácil contabilizar o número de pessoas que visitam Chaves anualmente, mas, tal como é possível verificar no site do município de Chaves, houve, em 2015, cerca de 6.050 turistas que se deslocaram ao posto de turismo da cidade e 6.878, em 2016. A maioria dos turistas que se deslocam ao posto de turismo de Chaves são provenientes de Espanha (48%) e Portugal (34%), tal como é possível verificar no gráfico seguinte,

salientando, assim, o benefício de Chaves ser uma cidade transfronteiriça. Para além disso, é a maior cidade num raio de vários quilómetros, não só na parte portuguesa, mas também na parte espanhola, o que faz com que os espanhóis visitem muito a cidade de Chaves, não só para passear e conhecer, mas também para fazer compras. De igual modo, em termos gastronómicos, o lado de cá da fronteira é capaz de oferecer pratos gastronómicos de elevada qualidade e com preços bem mais baixos.

Gráfico 4 - Proveniência por país de origem (2016)



Fonte: CMC (2018b)

4.4 Síntese e conclusão

O que se pode concluir desta breve caracterização da cidade de Chaves é que a sua situação socioeconómica está diretamente relacionada com a sua localização geográfica. O facto de ser uma cidade de fronteira e ser a maior cidade da região do Alto Tâmega e do espaço da Eurocidade, faz com que seja bastante visitada. Contudo, a cidade possui características que podem ser utilizadas para atrair ainda mais pessoas. Aliando o aumento do turismo sentido a nível nacional à qualidade dos produtos turísticos presentes na cidade, é possível criar um destino muito apelativo.

5. Metodologia de investigação

5.1 Introdução

Concluído o devido enquadramento teórico, através de uma revisão bibliográfica na área, tanto ao nível de livros como artigos científicos, importa agora salientar a metodologia utilizada. A definição desta metodologia é crucial para a obtenção e recolha de dados que permitam desenvolver conclusões, com o intuito de responder à questão de partida. Na ótica de Marconi e Lakatos (2003), o método representa o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite alcançar o objetivo, com maior segurança e economia, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O problema de estudo desta investigação pretender perceber de que forma a cooperação entre os atores turísticos, em forma de rede, pode trazer benefícios à cidade de Chaves, a nível turístico. Para resolver este problema, realizou-se um estudo de caso, utilizando um método qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas.

Neste capítulo está espelhada a metodologia de investigação que serviu de base para a realização do estudo empírico. Na secção 5.2 define-se o problema da pesquisa, as hipóteses inerentes a esta investigação bem como os objetivos. Na secção 5.3 especifica-se qual a metodologia adotada para esta investigação de modo a que os objetivos sejam cumpridos. Na secção 5.4 estão discriminados quais os participantes no estudo e as suas características. Na secção 5.5 explicita-se o resultado dos dados obtidos e a forma como foram tratados. Por fim, na secção 5.6 inclui a síntese e a conclusão do capítulo.

5.2 Objetivos da investigação

Uma dissertação de mestrado só faz sentido ser escrita se houver uma questão, uma dúvida, ou algo que inquiete, que desperte a vontade de solucionar o problema. É esta dúvida que constrói, guia e transforma o processo de decisão. A decisão de escrever uma dissertação com este tema surgiu da necessidade de encontrar uma solução para tornar a cidade de Chaves mais atrativa, a nível turístico.

O problema é uma interrogação que o pesquisador faz diante da realidade. É uma questão que representa uma situação que requer discussão, investigação, decisão ou solução (Prodanov & Freitas, 2013). Formular um problema de investigação não é tarefa fácil, contudo, a maneira mais direta e mais fácil de formular um problema é através de

uma questão (Gil, 2002). Esta pergunta de partida deve ser clara, exequível e pertinente (Quivy & Campenhoudt, 2005). A questão central desta dissertação é:

De que forma as redes colaborativas podem contribuir para melhorar a atratividade turística da cidade de Chaves?

Este problema associa as duas variáveis descritas na secção seguinte. Gil (2002) defende ainda que o problema deve ser claro e preciso, ou seja, tem que ser bem estruturado, não pode ser apresentado de uma forma vaga e confusa. O problema também deve ser empírico, isto é, ser um método guiado pela evidência obtida na pesquisa científica sistemática. Deve ainda ser suscetível de solução e delimitado a uma dimensão viável.

A elaboração desta temática surgiu através da observação do aumento do turismo na cidade de Chaves e a lentidão da resposta, por parte das organizações locais, para oferecer aquilo que a cidade tem de melhor.

Os objetivos de pesquisa indicam o que pretendemos conhecer, medir ou provar no decorrer da pesquisa, ou seja, as metas que pretendemos alcançar (Prodanov & Freitas, 2013). Considerando a diretriz teórica adotada, apresentam-se os seguintes objetivos propostos para a pesquisa:

1. Analisar a estrutura do turismo na cidade.

Com este objetivo pretende-se, através de uma breve caracterização do território, compreender qual o principal motivo de atração turística da cidade, quais são os benefícios que se conseguem obter através do setor turístico e quais as lacunas existentes neste setor;

2. Aumentar a atratividade da cidade a nível turístico.

A partir deste segundo objetivo pretende-se analisar a atratividade turística em Chaves, bem como perceber se todos os recursos estão a ser bem aproveitados e perceber o que pode ser melhorado;

3. Analisar a estrutura relacional dos atores turísticos.

Com este terceiro objetivo pretende-se identificar a existência de relações de cooperação entre os atores turísticos, bem como o tipo de cooperação existente e influência exercida por cada um dos elementos;

4. Compreender a importância da colaboração em rede para a competitividade turística e para o desenvolvimento da cidade e da região, bem como detectar restrições encontradas na formação e evolução de redes.

A partir deste quarto objetivo pretende-se entender qual a percepção que os inquiridos têm da estrutura em rede e qual a importância que a colaboração, em forma de rede tem no desenvolvimento do destino turístico, assim como identificar os principais percalços existentes na formação e evolução das redes;

Os objetivos de pesquisa são os pontos de partida sugeridos para desenvolver um projeto de pesquisa porque fornecem pistas importantes sobre a substância que um pesquisador pretende avaliar (Wahyuni, 2012).

5.3 Metodologia adotada

Nesta seção são especificadas todas as opções metodológicas que foram adotadas na elaboração desta dissertação. O planejamento é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa científica. Depois de escolhida a questão de investigação, é o tipo de estudo que descreve a estrutura utilizada. A escolha do método de pesquisa torna-se crucial. De uma forma resumida, a metodologia é a aplicação de conhecimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o objetivo de comprovar a sua validade e utilidade (Prodanov & Freitas, 2013).

A metodologia utilizada tem como meta entender de que forma as organizações do concelho que atuam no setor do termalismo, alojamento, restauração, organização de eventos e museus têm efeito sobre o aumento do turismo na cidade bem como perceber os benefícios da cooperação dessas mesmas organizações. Será também investigado o tipo de relações já existentes e o benefício que elas obtêm.

Para alcançar os objetivos propostos, devemos adequar o tipo de investigação que melhor perspetive os resultados finais a obter. O propósito desta pesquisa é contribuir para o aumento da atratividade turística da cidade de Chaves, através de redes organizacionais. Para isso, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, pois neste caso o propósito da pesquisa foca-se em obter uma melhoria de ideias para tornar mais explícito o problema de pesquisa ou a construir hipóteses (Gil, 2002) uma vez que este tema ainda é pouco explorado na região estudada, mas também será uma pesquisa

descritiva, pois serão descritas as características de uma determinada população fazendo um levantamento das opiniões, atitudes e crenças da população, segundo o mesmo autor.

Quando se está a realizar uma pesquisa, é fundamental a existência de um método que garanta a exatidão dos conhecimentos. O método pode ser definido como o caminho, a forma, o modo de pensamento, segundo Prodanov e Freitas (2013), ou seja, orienta o investigador a planear a sua investigação, a realizar experiências e a interpretar os dados. Existem dois métodos científicos: o quantitativo e o qualitativo. O método qualitativo é baseado nos dados recolhidos no estudo empírico, traduzindo-se num estudo mais intuitivo. O método quantitativo é um método estatístico no qual a pesquisa é realizada com um sentido objetivo e lógico.

Para a realização desta pesquisa foi adotado o método qualitativo e foram variadas as razões que levaram à adoção de uma pesquisa com esta natureza. Este tipo de método salienta que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido em números, sendo o ambiente natural a fonte direta para a recolha de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (Prodanov & Freitas, 2013). O pesquisador que usa este tipo de estudo está preocupado com uma compreensão ampla e absoluta do fenómeno em estudo (Fortin, 1999). As pesquisas desta natureza envolvem uma vasta variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspeções, produções e artefactos culturais, interações, etc. (Quivy & Campenhoudt, 2005). Tendo em conta o problema de investigação, optou-se por utilizar o estudo de caso.

De uma maneira geral, os estudos de caso são utilizados quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real (Yin, 2005).

No caso desta investigação foram realizadas entrevistas semiestruturadas às entidades apresentadas na secção seguinte. Esta semiestrutura permite manter uma orientação e objetividade na recolha de informação, mantendo a flexibilidade fundamental na obtenção de percepções e opiniões pessoais. Devido à sua flexibilidade, com a utilização deste método espera-se que os inquiridos façam uma enorme reflexão sobre a problemática da gestão turística na cidade, sendo capazes de expressar os seus pontos de vista e ideologias, opinando sobre de que forma é que as organizações,

trabalhando em conjunto, podem ser capazes de melhorar a atratividade turística da cidade.

Tendo em conta os objetivos anteriormente definidos a pesquisa foi realizada com uma lógica dedutiva. Esta lógica parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Uma vez que, após a análise da literatura, esta será testada pela observação empírica (Prodanov & Freitas, 2013). Ou seja, pretende-se compreender o funcionamento das redes colaborativas, em geral, para, posteriormente, aplicar à cidade de Chaves, por forma a que, esta atuação em rede, melhore a atratividade turística da cidade.

Relativamente aos resultados de pesquisa, sem margem para dúvida que é uma pesquisa aplicada. Aqui, a pesquisa não é realizada somente com o intuito de adquirir conhecimentos e reunir informação, o objetivo é aplicar os conhecimentos adquiridos para a solução de problemas específicos (Prodanov & Freitas, 2013). Neste caso, em particular, pretende-se recolher informação com o intuito de melhorar a atratividade turística da cidade através de uma maior cooperação empresarial.

Para a realização de uma investigação é ainda importante definir variáveis. A variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diversos valores ou aspetos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias (Gil, 2002). Posto isto, após definido o problema de investigação, foram definidas duas variáveis, uma independente e outra dependente.

A variável independente está relacionada com as características das redes empresariais, ou seja, a forma como está organizada a rede, o nível de confiança existente entre as partes, os objetivos de cada um dos elementos da rede, a independência e autonomia de cada um dos parceiros, o número de conflitos existentes, vão causar uma grande influência na variável dependente. Esta variável dependente diz respeito ao aumento da atratividade turística da cidade de Chaves, ou seja, a forma como uma rede atua vai causar um impacto nos produtos e serviços criados, influenciando diretamente a oferta turística e consequentemente a atratividade.

5.4 Participantes no estudo

Quando se pretende obter informação sobre um determinado fenómeno, e se quer garantir que a população inteira que nos interessa está representada, é necessário escolher uma amostra da população. A amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas

ou uma pequena parte de uma população é escolhido (Fortin, 1999). Depois de selecionado o público alvo, existem dois tipos de amostragem que podem ser utilizados, a amostragem aleatória e a não aleatória. As amostragens aleatórias são aquelas em que a probabilidade de um elemento de uma população integrar a amostra é conhecida e diferente de zero. Em contrapartida, na amostragem não aleatória, a amostra da população é escolhida através de informações disponíveis à priori, dependendo do critério e julgamento estabelecido pelo pesquisador (Barañano, 2008).

Ao longo das últimas décadas, o turismo tem vindo a tornar-se num dos maiores setores económicos do mundo. O aumento do turismo, num determinado destino, permite o aumento da geração de rendimentos, o aumento de postos de trabalho, de investimentos e até mesmo de exportações. Estes benefícios do turismo também se têm sentido de forma muito intensa no nosso país. Contudo, apesar de o maior impacto afetar as grandes cidades, Lisboa e Porto, há um segmento do turismo que procura o bem-estar e a tranquilidade, pretendendo fugir à confusão grandes cidades, dando oportunidades a locais como Chaves. Sendo assim, ninguém melhor que os atores turísticos, existentes na cidade, para nos falar sobre a sua perceção, sobre o funcionamento em forma de rede e como poderá ser aumentada a competitividade turística da cidade. Estes atores são todos aqueles que estão envolvidos no turismo, como, por exemplo, as empresas, os seus concorrentes, os trabalhadores, a autarquia, as empresas de transporte e o próprio turista.

Na impossibilidade de entrevistar um grande número de atores turísticos na cidade, a seleção da amostra foi feita de uma forma não aleatória, ou seja, houve o cuidado de entrevistar representantes de organizações que atuam em diferentes ramos.

Tabela 3 - Informações básicas sobre a amostra

Organização	Site	Ano de fundação	Número de colaboradores	Contacto
Município de Chaves	www.chaves.pt	1258	438	municipio@chaves.pt +351 276 340 500 +351 276 340 501 +351 276 340 502
Petrus Hotel	www.petrushotel.com	2007	10	info@petrushotel.com +351 276 351 500
Associação Indieror	www.indieror.pt	2016	3	geral@indieror.pt +351 939 893 217 +351 934 845 518 +351 937 371 897
Fernandes e Filho, Lda	-	1999	7	+351 276 323 881
ADAF - Associação de desporto Aquae Flaviae	www.adaf.pt	2016	11	info@adaf.pt +351 934 850 581
ACISAT – Associação Empresarial do Alto Tâmega	www.acisat.pt	1888	6	geral@acisat.pt +351 276 332 115

Fonte: Elaboração própria

5.5 Recolha e tratamento de dados

Após a preparação da pesquisa, ou seja, após a seleção, definição e delimitação do problema da pesquisa bem como o planeamento dos aspetos lógicos para a realização deste trabalho, a etapa seguinte diz respeito ao trabalho de campo, onde está incluída a recolha de dados, que também deve ser planeada (Prodanov & Freitas, 2013). Não existe um método melhor que o outro para a recolha dos dados, a escolha desse método vai depender dos objetivos definidos, da metodologia adotada e da própria amostra da população.

Depois de escolhido o método de recolha dos dados, os elementos recolhidos podem dividir-se em duas categorias: primários ou secundários. Os dados primários, geralmente, são recolhidos de forma direta, usando, por exemplo, entrevistas, enquanto os dados secundários são previamente recolhidos por terceiros e com objetivos diferentes da nossa investigação (Barañano, 2008). Existem quatro formas de recolha de dados segundo Quivy e Campenhoudt (2005): inquérito por questionário, entrevista, observação direta e recolha de dados preexistentes.

Analisadas estas opções e tendo em conta o problema de investigação, é possível concluir que o método de investigação mais indicado é a entrevista. A principal característica da entrevista, para Wahyuni (2012), é abordar os entrevistados para compartilharem as suas perspetivas, histórias e experiências sobre um fenómeno social particular observado pelo entrevistador. Este método destaca-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana.

“Instaura-se assim, em princípio, uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento, ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e profundidade.” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 192).

A entrevista oferece, assim, uma maior flexibilidade ao entrevistador, um maior grau de profundidade e permite ainda captar a expressão corporal do entrevistado. Uma entrevista semiestruturada é um tipo híbrido de pesquisa que se encontra entre a pesquisa estrutura e a pesquisa aprofundada, ou seja, tem a vantagem de utilizar uma lista de temas predeterminados como nas entrevistas estruturadas, e, por outro lado, mantém a flexibilidade que permite ao entrevistado conversar livremente sobre qualquer tópico. Como este tipo de entrevista semiestruturada é muito flexível, permite ao investigador poder ajustar questões ao longo da própria entrevista caso seja necessário.

Na tabela seguinte é possível analisar a relação entre os objetivos definidos para a realização deste estudo de caso e as questões pertencentes ao guião de entrevista.

Tabela 4 – Tópicos e questões do guião da entrevista

Objetivos da investigação	Tópico	Questões do guião
Objetivo 1: analisar a estrutura do turismo na cidade.	Principal motivo de atração turística.	Questão 1.1.
		Questão 1.2.
	Impacto do turismo espanhol.	Questão 2.1.
	Lacunas existentes.	Questão 3.1.
Questão 3.2.		
Objetivo 2: aumentar a atratividade da cidade a nível turístico.	Potencialidade turística existente.	Questão 4.1.
		Questão 4.2.
Objetivo 3: analisar a estrutura relacional dos atores turísticos.	Influência dos atores.	Questão 5.1.
	Envolvimento cooperativo.	Questão 6.1.
		Questão 6.2.
		Questão 6.3.
Questão 6.4.		
Objetivo 4: compreender a importância da colaboração em rede para a competitividade turística e para o desenvolvimento da cidade e da região, bem como detetar restrições encontradas na formação e evolução de redes;	Importância das redes na atratividade turística.	Questão 7.1.
		Questão 7.2.
		Questão 7.3.
	Percalços existentes nas redes.	Questão 8.1.

Fonte: Elaboração própria

Depois de seleccionadas as organizações que iriam ser entrevistadas, procedeu-se à realização de um primeiro contacto, via telefone, com cada um deles, no sentido de solicitar a colaboração no estudo, indicar resumidamente a sua importância, qual a informação pretendida e agendar uma hora e data para proceder à realização da entrevista. Depois de estabelecidos os primeiros contactos, a recolha de dados teve início em 27 de novembro de 2017 e terminou a 12 de janeiro de 2018.

Na tabela seguinte é possível consultar informação detalhada sobre cada uma das entrevistas.

Tabela 5 - Identificação das entrevistas realizadas

Entrevistado	Idade	Habilitações	Organização	Função	Anos na organização	Data da entrevista	Duração da entrevista	Nº de palavras
Jorge Leite	52	Ensino Superior	Município de Chaves	Entre 2003 e 2014 – coordenador da rede de museus da região Flaviense; desde 2014 – técnico superior da área cultural	15	27-11-2017	22:22	3265
Filipa Leite	42	Ensino Superior	Município de Chaves	Entre 2002 e 2015 – técnica superior da área do turismo e termalismo; desde 2015 responsável do setor de <i>marketing</i> , gestão comercial e turismo nas termas de Chaves e Balneário Pedagógico de Vidago	16	30-11-2017	15:17	2026
João Guedes	49	Ensino Superior	Petrus Hotel	Diretor	10	30-11-2017	47:54	6952
Marta Costa	27	Ensino Superior	Associação Indieror	Produtora cultural	2	30-11-2017	1:16:07	9108
Luis Fernandes	43	Ensino Superior	Fernandes e Filho, Lda	Gerente comercial	19	30-11-2017	1:06:26	9912
Tânia Ramos	29	Ensino Superior	ADAF - Associação de desporto <i>Aquae Flaviae</i>	Vice-presidente	2	21-12-2017	13:24	1536
Ana Coelho	40	Ensino Superior	ACISAT – Associação Empresarial do Alto Tâmega	Secretária geral	12	12-01-2018	32:34	3676

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas através da aplicação *Smart Recorder* para *smartphones*, para posteriormente ser mais fácil a análise dos dados. Os entrevistados foram previamente informados que a entrevista iria ser gravada, e foi-lhe pedido que preenchessem um formulário de apoio com alguma informação pessoal e organizacional, onde igualmente autorizaram a utilização da entrevista para fins académicos (Apêndice II). Foram então realizadas sete entrevistas, no local de trabalho do entrevistado. Em relação ao tempo de entrevista, este variou em função do tipo de discurso de cada um dos entrevistados. Num dos extremos temos o entrevistado com as respostas mais curtas com a duração de 15 minutos e 17 segundos, e, no outro extremo, a entrevista mais longa com 1 hora, 16 minutos e 7 segundos, resultando num tempo médio de entrevistas de cerca de 39 minutos e 6 segundos. Este tempo de entrevista diz respeito somente ao tempo de gravação, contudo o tempo de conversação foi superior uma vez que antes da gravação houve um momento de apresentação entre o entrevistador e o entrevistado bem como a explicação da importância do tema. No final de cada entrevista foi preenchido o formulário de apoio. Em relação ao número de palavras, foram em média, 5210. Em relação aos entrevistados, a média das suas idades é de 40 anos, sendo que o mais novo tem 27 anos e o mais velho 52 anos. A média de anos a colaborar na organização é de 11 anos, variando entre um mínimo de 2 e um máximo de 19 anos.

Quivy e Campenhoudt (2005) apresentam dois métodos possíveis para a análise da informação: a análise de conteúdo e a análise estatística de dados. Tendo em conta toda a metodologia, o método utilizado neste estudo de caso foi a análise de conteúdo. A análise do conteúdo é feita através de mensagens tão variadas, como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões ou até mesmo relatórios de entrevistas pouco diretivas. Segundo os mesmos autores, há imensas fontes a partir das quais o locutor pode tentar construir um conhecimento, desde a escolha que irá utilizar, a sua frequência e até mesmo o modo como são dispostos, a forma como é construído o “discurso” e o seu desenvolvimento.

O próximo passo, numa investigação qualitativa, após a recolha de dados, passa por uma gestão correta dos mesmos. Os dados provenientes das entrevistas devem ser registados por escrito, ou transcritos, caso tenha havido gravação áudio, e reduzidos (codificados, formatados) para posteriormente serem tratados (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 2008).

5.6 Síntese e conclusão

O presente capítulo explicou qual a metodologia adotada na realização desta dissertação. Após definida a área de estudo, a pergunta de partida, as questões e os objetivos a serem cumpridos, foi mais fácil definir qual seria a técnica mais aconselhada para a realização desta pesquisa.

Este estudo assumiu um formato qualitativo. Os dados foram recolhidos através da realização de entrevistas às entidades com maior impacto na atividade turística da cidade. Estas entrevistas foram semiestruturadas tendo em conta os objetivos da pesquisa e os recursos disponíveis para a realização do estudo, salientando que o contacto com a população alvo foi feito pessoalmente.

PARTE IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

6. Chaves como destino turístico

6.1 Introdução

Depois de realizada a revisão da literatura sobre as áreas de estudo, suporte para a realização desta dissertação, e depois de apresentada a metodologia adotada ao longo da dissertação, bem como um ligeiro enquadramento sobre a cidade e a temática, apresenta-se, de seguida, o estudo empírico, onde serão apresentados e discutidos os resultados da investigação e cuja metodologia foi explicitada na secção 5.5.

Ao longo deste capítulo pretende-se dar resposta aos primeiros dois objetivos desta dissertação, ou seja, far-se-á uma análise à estrutura do turismo na cidade e serão descritas algumas sugestões de como melhorar a atratividade da cidade a nível turístico, através da enumeração de alguns aspetos negativos que se têm notado a nível turístico na cidade. Assim, na secção 6.2 são apresentadas as características que melhor definem Chaves, a nível turístico, tanto na opinião dos locais, como dos visitantes, e são apresentados os tipos de turismo presentes na cidade. Na secção 6.3, por sua vez, é enunciada a importância do setor do turismo para o desenvolvimento económico do concelho, bem como a influência que os grandes eventos têm na cidade e o que pode ser melhorado na realização dos mesmos. Por outro lado, na secção 6.4 são descritos os aspetos negativos que estão a dificultar o aumento de visitantes na cidade e é igualmente descrito o grande desafio para a cidade para que esta seja capaz de aumentar a sua atratividade a nível turístico. Por fim, na secção 6.5 é feita uma síntese do capítulo.

6.2 Descrição do tipo de turismo presente em Chaves

O primeiro objetivo desta dissertação prende-se com a análise da estrutura do turismo na cidade de Chaves. Tendo em conta a situação geográfica de Portugal, podem ser realizadas diversas atividades turísticas, capazes de satisfazer uma enorme diversidade de gostos. Obviamente o facto do nosso país fazer fronteira a oeste e a sul com o Oceano Atlântico faz com que o turismo, com base em atividades aquáticas, seja o mais considerável. Contudo, apesar de ser uma cidade do interior, Chaves, ao longo dos tempos, tem vindo a desenvolver o seu turismo cultural, em contrapartida com o turismo

de sol e praia que parece apresentar níveis de saturação nos dias que correm. Há que apostar na alternativa e aproveitar que a cidade é capaz de oferecer encantos naturais, produtos de qualidade e certames diferenciadores. Para além disso, a cidade dispõe de modernas estruturas termais e hoteleiras que a colocam em destaque em comparação com outras cidades do interior norte.

“Chaves é se calhar uma das cidades do interior do país com maior riqueza turística e patrimonial. Tem um património histórico vastíssimo, bem conservado (...) tem uma oferta de hotelaria que poucas cidades do interior do país são capazes de ter (...) uma oferta de restauração muito vasta. Há animação noturna porque Chaves tem uma vida noturna significativa em relação àquilo que também é a média das cidades das cidades do interior do país, e tem casino!” – Ana Coelho

Filipa Leite usaria os seguintes argumentos para convencer alguém, de uma forma breve, a vir conhecer Chaves:

“A qualidade do destino primeiro de tudo, baseado na qualidade dos nossos produtos gastronómicos, na natureza, no segmento da saúde e do bem-estar dos balneários termais, e, por exemplo, o golfe. Temos dois campos de golfe no concelho!

Por outro lado, Jorge Leite, partilha a opinião que tem ouvido dos visitantes com quem tem oportunidade de falar.

“Olhe a opinião que eu tenho ouvido às pessoas é que as pessoas adoram Chaves, ficam a adorar Chaves. A maior parte delas não conhecia, têm uma ideia formada muito diferente da realidade que encontram. Encontram uma cidade ordenada, limpa, cheia de monumentos, cheia de história, pessoas simpáticas, uma gastronomia de qualidade elevada, um clima que tem sido bom. Portanto, encontram tudo aquilo que o turista cultural, principalmente cultural, porque em Chaves estamos a falar essencialmente de turismo cultural, tudo aquilo que o turista cultural gosta. Adicionando-lhe um fator muito importante para mim que são as termas das águas quentes.”

Como complemento, João Guedes salienta a importância que os seus hóspedes atribuem aos aspetos intangíveis como a questão do bem receber.

“Os que voltam, pelos indicadores que as pessoas me dão, não só pela nossa gastronomia, a cidade em si é muito acolhedora segundo dizem as pessoas e gostam muito da forma como são recebidos aqui em Chaves, o que acho que é um ponto muito positivo para nós e até acho que o devíamos aproveitar e desenvolver. E já fizemos alguma coisa sobre isso!”

Quando se fala na cidade de Chaves facilmente se associam as palavras “termas” e “água quente”. Apesar de ser recurso natural e singular, a água quente que surge na zona das caldas, sabiamente explorada desde a época dos romanos, atribui uma característica única à cidade, fazendo com que esta se destaque no turismo de saúde e bem-estar. Este tipo de turismo é o que as pessoas mais associam a esta cidade transmontana, e além do mais é um segmento importante da economia da região uma vez que a cidade é visitada anualmente por milhares de pessoas que procuram o bem-estar físico e mental. Como complemento à água quente da cidade, a vila de Vidago também possui as suas águas mineiras e foi inaugurado, em 2016, o Balneário Pedagógico de Vidago que veio reafirmar o concelho de Chaves como um destino termal de excelência, tornando-o no município do país com mais unidades termais.

Em segundo lugar, destaca-se o turismo gastronómico. Todo o país é conhecido pela sua qualidade gastronómica e, nesta cidade de Trás-os-Montes, não é apenas o pastel, o presunto, os enchidos ou o foliar que os visitantes gostam de comer. A gastronomia tem qualidade desde os legumes como a couve penca de Chaves, e tantos outros produtos que a natureza proporciona.

Enquanto percorre o centro histórico, o turista rapidamente se apercebe de uma enorme riqueza cultural, vincado no património que foi construído ao longo de várias épocas históricas. São vastos os vestígios presentes legados por civilizações ancestrais. Num curto passeio pedonal pelo centro da cidade é fácil encantar-se pelo Castelo de Chaves e a sua torre de menagem, a Igreja Matriz, a Igreja da Misericórdia, o Forte de S. Francisco bem como o de S. Neutel, a ponte do Trajano e a Igreja da Madalena, bem como diversos jardins. Não é só na cidade, mas todo o concelho de Chaves está repleto de elementos culturais que proporcionam diversidade no consumo cultural, tornando assim o turismo cultural aquele que mais gente atrai à região. Desde os castros, fortes e castelos até aos equipamentos culturais quotidianos, o turista tem ao seu dispor uma diversidade cultural enriquecedora. Importa ainda destacar o museu da Região Flaviense

e museu de Arte Contemporânea Nadir Afonso, a biblioteca municipal, o centro cultural, uma enorme diversidade de associações culturais e tantos outros equipamentos culturais.

Salienta-se ainda a passagem pela cidade do Caminho Português Interior de Santiago, que liga Viseu a Santiago, fazendo com que Chaves tenha reentrado nas grandes rotas peregrinas, destacando o turismo religioso na cidade. Além disso, por todo o concelho ainda é bastante usual a realização das tradicionais romarias onde se presta homenagem ao padroeiro da localidade, e a maioria das aldeias possuem as suas igrejas e/ou capelas em bom estado de conservação.

Em relação ao turismo de recreio, há uma enorme quantidade de atividades que se podem realizar neste pequeno concelho. A título de exemplo podemos destacar a caça e pesca, o BTT, o karting, o *running*, o futsal, o futebol, e a natação. Para o turismo de alta gama, é obrigatório destacar o campo de golfe do Vidago Palace Hotel, com 18 buracos.

6.3 Importância do turismo e organização de eventos

Apesar de ser uma cidade muito bonita e possuir as condições básicas para a subsistência, a cidade não deixa de ser uma cidade do interior, sendo visível um aumento da sua desertificação, ao longo das últimas décadas, pois as pessoas continuam a fugir para o litoral e para o estrangeiro à procura de melhores condições de vida. A cidade praticamente não possui indústria nem empresas que sejam capazes de oferecer muitos postos de trabalho. Como tal, sem grandes ordenados, o poder de compra dos habitantes torna-se cada vez mais reduzindo, não podendo contribuir para o crescimento do comércio local. Uma boa maneira de contrariar este ciclo é aumentar o turismo o que possibilita combater a desertificação, promover a revitalização e mediatizar o território.

“Nós não temos muitos recursos e o turismo pode ser um recurso extremamente importante, então todos nós temos que trabalhar para o turismo (...) são os pequenos pormenores que fazem com que a gente goste de um lugar, das pessoas daquele lugar, ou não goste (...) é preciso saber receber!” – Ana Coelho

“O futuro de Chaves, aliás, de todo o interior de Portugal, o futuro vai ser o turismo. Em termos de indústria é para esquecer, não conseguimos atrair indústrias e as que se possam criar, na minha opinião, vão ser sempre indústrias

ligadas a produtos regionais e ao próprio desenvolvimento desses produtos.” – Jorge Fernandes

Posto isto, é crucial trabalhar para atrair cada vez mais turistas à cidade, sempre de uma forma sustentável, para ser possível aumentar o poder económico dos comerciantes locais e aumentar a própria economia local.

“Se a pessoa do restaurante trabalhar bem eu vou trabalhar bem! Se não é naquele dia, naquela semana trabalho. Porque a pessoa trabalhou, ganhou dinheiro e vem cá comprar um par de calças. E se não o comprar a mim, compra ao meu colega, e depois a funcionária dele vem me comprar a mim. É assim que rola o dinheiro aqui em Chaves, mas cada vez estamos a ficar mais pequeninos. Em vez de ser a bola de neve que desce pela montanha que desce pela montanha e começa a aumentar, é a bola de neve que desce pela montanha e se começa a perder. E estamos a ficar cada vez mais pequeninos. Esse é o nosso problema. Precisamos que alguma coisa seja feita por nós.” – Jorge Fernandes

Chaves é a cidade da região do Alto Tâmega que possui um maior número de camas disponíveis, e atualmente estão a ser construídos dois novos hotéis que irão aumentar ainda mais esta disponibilidade. Este tópico é um ponto muito positivo quando se realizam grandes eventos na região, como a sexta 13 em Montalegre. Dada a falta de capacidade para acolher todos os participantes, estes sentem-se na necessidade de se deslocarem até Chaves e, conseqüentemente, visitarem a cidade. As pessoas, provavelmente, quando optaram por a determinado evento, nos arredores, nem sequer pensaram na hipótese de visitar Chaves, mas, afinal, acabam por ter que ir lá dormir. Ao ser o concelho com mais camas, e os concelhos vizinhos não conseguirem albergar tanta gente, acabam por trazer turismo a Chaves, sem querer.

Tabela 6 - Estabelecimentos hoteleiros existentes nos municípios do Alto Tâmega no ano de 2016

Município	Boticas	Chaves	Montalegre	Ribeira de Pena	Valpaços	Vila Pouca de Aguiar
Número de estabelecimentos hoteleiros	3	28	19	4	5	5
Número de quartos disponíveis	20	752	208	29	74	109
Capacidade de alojamento (cama)	30	1514	433	78	152	178

Fonte: Adaptado de PORDATA (2017a), PORDATA (2017b) e de PORDATA (2017c)

De igual modo, o facto de ser uma cidade transfronteiriça também acaba por ser uma consequência para a atração de diversos visitantes. Por um lado, recebe os espanhóis, essencialmente da região da Galiza que querem conhecer ou gostam de visitar Portugal, e, por outro lado, atrai portugueses que vão visitar Espanha e que usam a cidade de Chaves como fronteira.

Outra razão que atrai muitos visitantes à cidade de Chaves é realização dos grandes eventos que já foram previamente enumerados na secção 4.3. O que é facto é que estes eventos são capazes de provocar um enorme pico no número de visitantes na cidade de Chaves e como tal é importante que eles mantenham a sua qualidade, ou, se possível, que melhorem. Como tal, é importante conhecer a opinião das pessoas e tentar visualizar os aspetos mais negativos.

Os assuntos mais polémicos relativamente aos eventos de maior dimensão que se realizam na cidade têm a ver com existência de tantos feirantes provenientes de outras regiões na realização da Feira dos Santos e a falta de envolvimento da população na mesma. É uma feira antiquíssima, apesar de não se saber, ao certo, a data do seu começo, há registos que a datam do século XIX. Foi ganhando dimensão com o passar dos anos e foi-se enraizando na cultura dos flavienses, contudo, pouco se tem feito ao longo dos anos para evoluir.

“Em relação aos Santos sou um bocado crítico por vários motivos. Eu não consigo entender qual a visão que se tem de fazer uma feira na nossa cidade, como noutra cidade qualquer, e ser uma feira especialmente feita para fora (os comerciantes são maioritariamente de fora)! Não é uma feira a pensar cá para dentro!” – Jorge Fernandes

“A feira dos Santos já não é considerada de Chaves, porque há muitas poucas pessoas de Chaves como feirantes e as pessoas que estão em Chaves não estão envolvidas nem na feira, nem na divulgação, nem nas atividades da feira.” – Marta Costa

Quando se realiza um evento numa determinada região, para além da importância de atrair gente e da elevada dimensão que o evento consiga atingir, é deveras importante que esse evento traga benefícios para o local onde se realiza para que a comunidade em geral e os comerciantes envolvidos tenham vontade de dar continuidade e se empenham para que o evento se realize e tenha sucesso. É lógico que, quando se realiza uma feira tão grande como a dos Santos, com cerca de três quilómetros e à volta de 400 expositores e onde a maioria dos feirantes não são da zona e onde a maioria do vestuário é contrafeito, os comerciantes locais ficam insatisfeitos pois não têm meios para combater a concorrência, não conseguem vender tanto como se estivessem “sozinhos” e ficam desmotivados, sem vontade e sem o intuito de dar continuidade a esta feira que atrai milhares de visitantes à cidade durante a sua realização.

O outro evento que é alvo de críticas é a recente Festa dos Povos (romanos), que apesar de ainda só ter contado com três edições, atrai muita gente à cidade nesse fim de semana. Aqui a principal crítica é a sua localização pois encontra-se afastada da zona histórica da cidade onde se podem encontrar mais vestígios da antiguidade e, por outro lado, há uma enorme falta de envolvimento dos comerciantes e da população em geral. A feira devia ser sentida pela cidade toda e não apenas naquela zona da cidade.

“A feira dos povos devia de ser pelo centro histórico e não nas caldas. Deviam aproveitar o centro histórico. O castelo, as ruas históricas e aproveitar o facto de ser romano. Está ali nas caldas, ali não há nada de romano, só há as poldras!” – Tânia Ramos

“A feira dos romanos é que eu acho que deveria ser muito melhorada porque podia entrar naqueles festivais históricos internacionais. (...) passar a feira para o

interior da cidade, acho que fazia falta qualquer coisa! Incentivar as pessoas a decorar as janelas, olha ir a Lugo e ver como se faz!” – Jorge Leite

“Eu sou sempre a favor de todos os eventos que sejam para atrair povo, para atrair pessoas e para atrair turismo. Agora faz-se muita coisa sem pés nem cabeça. É uma das coisas que eu não concordo é que a festa dos Povos seja em agosto. É exatamente a altura em que nós não precisamos que venha alguém. Já estamos cheios naturalmente.” – João Guedes

Contundo, independentemente do modo como os eventos são organizados e geridos, um grande problema que se deteta é a falta de *feedback* que se recebe dos visitantes

“Deveria haver um esforço do departamento cultural na festa dos povos, bem como do departamento do turismo ou da comunicação e depois do comercial. Envolver os comerciantes dali para que possam gerar mais receita e isso não acontece. Se tens um departamento cultural que está naquele mês a trabalhar a 300% não podes ter outro a trabalhar a 50%. É preciso comunicar com os turistas que vêm. Eles vêm, mas não há nenhuma estatística oficial se eles gostaram, se não gostaram, onde dormiram, o que comeram, o que valorizaram eles vêm e pronto!” – Marta Costa

Por outro lado, outro aspeto negativo visível é a falta de promoção dos eventos que são realizados. Sim, há a distribuição de cartazes pelo concelho bem como a publicidade no site do município. Mas isso não chega! É preciso fazer chegar essa informação a quem não é de cá e essencialmente a quem ainda não conhece esses eventos.

“Acho que deviam apostar mais na divulgação a nível nacional e mesmo aproveitar a parte de Espanha que se calhar é pouco divulgada. A feira dos Santos se calhar é a feira que trás mais pessoas. A feira dos Sabores também tem vindo a crescer e a dos povos também, mas eu acho que deviam aproveitar isso ainda para crescer mais se houvesse uma maior divulgação.” – Tânia Ramos

“Temos que saber publicitar para fora aquilo que temos! Porque nós temos a mania que Chaves já é conhecida. Alguns conhecerão, outros não, nem sabem aquilo que temos!” – Jorge Fernandes

6.4 Aumentar a atratividade da cidade a nível turístico

O segundo objetivo desta dissertação foca-se na atratividade da cidade a nível turístico, ou seja, tentar perceber de que forma é que será possível atrair mais turistas a Chaves. O turismo tem crescido imenso ao longo dos últimos tempos em Portugal, o que não se verifica somente na capital, nem no grande Porto, mas também em Chaves.

“Tivemos um último ano (2017) que foi um dos melhores no turismo para a região, dito pelos próprios hoteleiros, que não têm memória de um ano tão bom nas vendas como no ano passado, que também vem um bocadinho de Portugal estar na moda e toda a gente vem para Portugal.” – Ana Coelho

Contudo, apesar de se verificar um aumento do número de turistas ao longo dos últimos anos, falta melhorar muita coisa na cidade para que esta consiga cativar mais os turistas. Mas, para isso, é importante perceber o que está a falhar na cidade e trabalhar para corrigir esses erros e aperfeiçoar, de modo a satisfazer a necessidade dos visitantes. Posteriormente, é crucial publicitar a cidade.

“Uma pessoa se quer trazer gente a uma determinada região primeiro tem que a organizar. E depois de organizar a tem que se dar a conhecer se não as pessoas não a descobrem. (...) Eu não concordo que as termas tenham ganhado o prémio das melhores termas da Europa e a única coisa que aconteceu foi aparecer uma coisa nova no Facebook. Acho que não é a forma de se divulgar uma coisa tão importante para a cidade, e um prémio tão importante a nível europeu. Eu acho que esse prémio deveria ter um reflexo direto e um impacto pelo menos aqui em Portugal, e até na própria Europa, uma boa publicidade na televisão, nos media. Dar-se a conhecer uma vez que ganhamos o prémio.” – João Guedes

“Estamos a comunicar mal o que temos, estamos a vender mal o pouco que temos. (...) A nível turístico não tem sido feito grande esforço por isso não nos podemos queixar de a cidade não ter turistas. Neste momento a cidade de Chaves só pode agradecer aos turistas que tem porque nenhuns foram ganhos, foram consequências. Nenhum turista vem para aqui por efeito de alguma iniciativa / atividade. Posso quase garantir-te que ninguém faz isso! Se quiseres podes perguntar a turistas porque vieram? Como souberam? Que de certeza não foi pela comunicação turística da cidade.” – Marta Costa

O sistema turístico presente na cidade de Chaves é ainda considerado como sendo muito primitivo e baseado numa oferta turística bastante limitada, sendo ainda gerido de uma forma desorganizada, por funcionários que não possuem a devida formação, nem os conhecimentos básicos, não há roteiros definidos nem sequer os monumentos estão devidamente identificados. A antiga *Aquae Flaviae* é uma das cidades do interior norte mais conhecidas e com um património cultural riquíssimo que não está a ser devidamente explorada. Ou seja, o principal problema aqui presente, ainda mais do que a dificuldade de atrair pessoas a visitar a cidade de Chaves é conseguir cativá-las para elas voltarem e que permaneçam na cidade por um período de tempo mais longo, podendo assim obter um maior benefício económico.

“Notou-se claramente este ano (2017) um aumento de espanhóis a visitar a cidade. Mas também há aí um pequeno pormenor. Há muitos espanhóis a visitar a cidade de Chaves, mas poucos são os que ficam cá a dormir.” – João Guedes

“A cidade é pequena, facilmente se vê isso. Se nós não criarmos mecanismos diferenciados e fixadores de turistas, e não lhe criarmos uma apetência e uma memória que os faça dizer: “eu vou a Chaves agora, mas vou lá voltar por isto ou por aquele (com os argumentos que nós considerarmos mais válidos), não será fácil... Eu acho que é por aí que temos que trabalhar.” – Filipa Leite

Um dos temas mais criticado, ao longo da realização das entrevistas, foi o facto da inexistência de um posto de turismo, uma vez que o antigo edifício foi demolido para a construção de um jardim no local onde se encontrava, sendo que, passados seis meses, ainda não se sabe onde se vai posicionar o novo posto. Contudo, de qualquer das formas o antigo posto de turismo não possuía as devidas condições para bem receber. A informação disponível sobre a cidade era muito rudimentar e os funcionários não possuíam a devida formação.

“Temos que começar por ter um posto de turismo com mais visibilidade e mais dinâmica do que aquele que temos. Tem que se melhorar a ligação entre os operadores, os hotéis, os restaurantes...e aquilo que é possível visitar” – Ana Coelho

“Temos um posto de turismo que, apesar de agora estar em obras, se calhar sempre foi mal aproveitado. Não havia dinamização nem nada do género. Depois como a nossa cidade é uma cidade com tanto património acho que devia haver

mais aproveitamento disso nos postos de turismo e tudo mais. Haver gente responsável mesmo por dinamizar a parte dos museus e tudo mais.” – Tânia Ramos

Por outro lado, a inexistência de roteiros devidamente marcados e sinalizados é um erro crasso apontado ao município. É incrível a quantidade de castelos, muralhas e castros que é possível visitar no concelho e que não são devidamente divulgados. Na cidade existem vestígios de várias épocas, de vários estilos e a criação de roteiros ajudaria imenso a divulgar a região e a cativar as pessoas a voltar e a fazer mais roteiros, porque se vierem simplesmente para visitar o centro histórico, uma tarde é suficiente. Nem sequer os prende para ficarem pelo menos uma noite alojados, ou voltarem sequer.

“Não existe nada oficial, nenhuma rota, com exceção da rota termal, não existe nada criado oficialmente com o que tens para fazer em Chaves, mesmo o posto de turismo, que agora ninguém sabe a sua localização, vais lá e também não está lá ninguém que sabe falar inglês ou francês. Para além da comunicação há uma coisa que está a falhar redondamente. Não há ninguém minimamente preocupado, atento, capaz de dizer quais os fatores responsáveis pela vinda de pessoas a Chaves, quais são os nossos pontos fortes, quais os pontos onde devemos apostar e não viver de ideias perfeitas que tem 20 ou 30 anos.” – Marta Costa

Outro assunto polémico é relativo ao facto de os museus, geridos pela autarquia, praticarem geralmente o mesmo horário que as repartições públicas, de segunda a sexta. Para além de limitar o horário de visita aos visitantes, até os próprios habitantes acabam por, na sua maioria, não conhecer o interior destes espaços, uma vez que não o podem fazer fora do horário laboral.

“Há muitas pessoas que vêm até cá e dizem: “olhe o que é que eu posso fazer aqui em Chaves?” e eu respondo que não sei. Porque não sei! Vou mandá-los para onde? Pergunto: “olhe já foi ao castelo?” e respondem: “Ah já, mas a porta estava fechada os museus estavam fechados...” – Jorge Fernandes

No que toca aos produtos e serviços que a cidade oferece a nível turístico, quando questionados sobre isso, os entrevistados transmitiram opiniões similares relativamente ao mau aproveitamento da água quente. O turismo termal é um setor importantíssimo para a região devido às características únicas que esta água possui. Em termos turísticos, é fundamental que os agentes turísticos se concentrem nos nossos recursos e na forma como devem ser potenciados.

“Há um produto que poderia ser melhor desenvolvido que para mim tem a ver com a água, a água quente, por exemplo a nível de spas, e quando falo de spas falo de spas para toda a gente, não é só aquele spa de qualidade alta. Acho que a água quente não está a ser bem aproveitada nem bem divulgada e para mim é dos recursos que devia ser mais aproveitado. Um turista que venha a Chaves, à cidade das águas quentes, onde é que a encontra? (...) Aliás, podíamos ter cá o turismo de relaxamento por exemplo, o turismo de wellness. E temos todas as condições para isso!” – Jorge Leite

“A água está a ser muito mal explorada. E a água quente em Chaves não está a ser aproveitada nem em termos termais uma vez que não são um spa verdadeiro como a nossa geração conhece. (...) mas para mim os recursos estão todos muito mal aproveitados. A água fria, a água quente, o rio... nós não conseguimos aproveitar o rio porque está no estado em que está (poluído). (...) o problema é de aproveitamento! Nós não conseguimos por os miúdos no verão a fazer canoagem no rio (...) temos água quente, não temos uma piscina em condições! Ou seja, nós podíamos aproveitá-la para ter piscinas como tem em Ourense. Eles têm piscinas ao ar livre! (...) Não aproveitamos a gastronomia! (...) Não aproveitamos a natureza!” – Jorge Fernandes

“Mas há mais produtos que podiam ter sido mais dinamizados que eles deixaram fugir como o foliar, antigamente havia aqui a feira do foliar e agora a mais conhecida é em Valpaços! O presunto de Chaves que era conhecido também acho que deixaram um bocadinho morrer (...) Nós se calhar deveríamos dinamizar mais as termas, é o nosso ex-libris daqui de Chaves. Se calhar aproveitar um bocadinho a parte de turismo e tudo mais e ir além-fronteiras para dinamizar a parte das termas e a água em si.” – Tânia Ramos

Dentre todos os produtos que têm vindo a ser explorados e aqueles que realmente poderiam ser explorados, há um que tem gerado imensa polémica, que é o Museu das Termas Romanas. No decurso de umas escavações, para a realização de um parque de estacionamento, foi encontrado, em 2006, soterrado e mantido em perfeito estado devido à ocorrência de um sismo ocorrido no século IV, um balneário termal da época dos romanos. Com data prevista de abertura inicialmente para 2015, o edifício permanece fechado devido a uma falha de projeto pois não foram tidas em conta as altas temperaturas das águas que ali nascem, provocando condensação.

“Em relação às termas nós vamos beneficiar muito mais quando tivermos o museu romano aberto pois temos ali um património ímpar a nível nacional e internacional. Aliás internacionalmente é dos patrimónios, das termas romanas melhor conservadas que nós temos na Europa e de maneira que vai ser um tipo de património, um monumento que vai atrair muita gente a Chaves. Desde historiadores, a estudantes, a curiosos, a amantes da história... vai atrair muita gente a Chaves!” – Jorge Leite

“É assim, neste momento, como é de conhecimento público, temos um equipamento que vai trazer, julgo eu, uma mais valia no futuro que é o balneário termal das termas romanas que está, portanto, como toda a gente conhece, e que se já tivesse sido concluído de certeza que seria um salto qualitativo para que as termas conseguissem acolher mais turistas. Será certamente pelas características únicas e singulares que lhe estão associadas, um produto diferente. Um produto turístico diferente do que se conhece no território nacional e mesmo em Espanha porque há poucos balneários com aquele estado de conservação e com aquele potencial de promoção.” – Filipa Leite

Quando, finalmente, se concluírem as obras, surgirá assim em Chaves o primeiro museu termal romano de Portugal, e, simultaneamente, as maiores termas romanas da Península Ibérica, um museu muito valioso e que atrairá certamente imensa gente à cidade.

O grande desafio de qualquer cidade a nível turístico deverá focar-se em tirar maior partido de todos os produtos e serviços, sempre de forma sustentável. Mas, para tal, é fundamental tornar a cidade limpa e acessível, permitindo que todos os visitantes utilizem e usufruam dos seus equipamentos e serviços de igual forma, incluindo as infraestruturas de transporte. Posto isto, é deveras importante recolher informação sobre o tipo de oferta existente no destino, sendo, por isso, crucial possuir um gabinete de informação turística, preferencialmente numa zona central, devidamente equipado para que possa ser possível informar todos os visitantes sobre a acessibilidade de equipamentos, transportes e serviços. De igual modo, o *site* oficial deve ser acessível e possuir igualmente toda essa informação devidamente organizada. Por outras palavras, é fundamental, após ter uma cidade devidamente limpa e organizada, publicitar para fora o que existe dentro da cidade.

A forma como é publicitado o destino é muito importante pois é o primeiro impacto que o visitante tem com o destino, e que o leva a criar uma imagem do destino, boa ou

má. Essa imagem é formada através da construção mental das impressões retiradas de grande quantidade de informação. É importante lembrar que o destino final não se limita ao que existe, mas também àquilo que se pensa poder existir, ou seja, mais do que o próprio local em si, antes de qualquer viajante se deslocar para um determinado local, ele já tem definido qual o local que vai visitar e qual a razão que o leva a deslocar-se. É por essa razão que é tão importante criar uma imagem bem definida do destino turístico. Posteriormente, quando o turista chega ao destino, a qualidade do serviço prestado deve ser excelente.

Há elementos intangíveis que enriquecem imenso o destino, mas que não fáceis de publicitar como a gastronomia ou o património histórico. Como exemplo podemos referir a amabilidade das pessoas, a simpatia, a disponibilidade e a capacidade de bem receber.

“E passa por muitas outras coisas, como as pessoas, o “bem receber” as pessoas, a comida, a paisagem (que por vezes não damos o devido valor por estarmos habituados a observá-la). E são esses fatores que são mais difíceis de vender pois não se conseguem por num panfleto turístico, a boa receção das pessoas ou a simpatia são um aspeto que os turistas têm salientado.” – Marta Costa

Concluindo, independentemente do tipo de turista que procura esta pequena cidade de Trás-os-Montes, deve ser possível oferecer as condições básicas necessárias para a realização deste fenómeno tão importante para a região que é o turismo.

“Na minha perspetiva o fim último será sempre tornar o destino mais apetecível, mais reconhecido, mais diferenciador e que sobretudo aumentam os fluxos turísticos” – Filipa Leite

“Eu acho que se a câmara, e eu acho que não precisamos e ir muito mais longe, se a câmara cumprir com aquilo que deveria ter sido cumprido sempre que era limpeza, termos os museus abertos ao fim de semana, criarmos eventos para as pessoas vierem cá, a coisa vai começando a rolar! (...) Mas eu acho que se da parte da câmara eles fizerem o que lhe compete desde a limpeza, tudo organizadinho, tudo bonito, aproveitar a parte das termas, criar eventos cá, fazer cá concertos em condições.” – Jorge Fernandes

6.5 Síntese e conclusão

Este capítulo teve como principal objetivo analisar a situação em que a cidade de Chaves se encontra a nível turístico. Numa primeira fase foi apresentada a opinião que os entrevistados têm relativamente às características positivas que melhor definem a cidade, bem como o *feedback* dos visitantes. Posteriormente, através das qualidades que a cidade tem e dos produtos que possui, foram identificados os tipos de turismo que podem ser realizados na cidade.

Na secção seguinte, foi salientada a importância que o turismo tem para uma cidade como Chaves, onde a indústria é praticamente inexistente, bem como a importância que os eventos têm para a atração de visitantes durante a sua realização e quais os aspetos menos positivos que os eventos que se realizam na cidade de Chaves possuem.

Por fim, salientou-se a importância de corrigir os constrangimentos que se verificam na cidade, para a poder tornar mais atrativa a nível turístico, identificando qual deverá ser o principal desafio de uma cidade para que possa gozar dessa atratividade.

7. Atuação em forma de rede

7.1 Introdução

Ao longo deste capítulo pretende-se dar resposta aos dois últimos objetivos da dissertação. Assim, será abordado o tipo de relação que existe entre os diversos atores que atuam no setor turístico da cidade de Chaves bem como os benefícios que se obtêm através dessa cooperação. Posteriormente, far-se-á um apanhado da importância do trabalho em rede bem como as limitações que as organizações sentem, sempre com o intuito de perceber de que forma é que a cooperação empresarial poderá ser um fator importante para aumentar o desenvolvimento turístico da cidade.

O capítulo estrutura-se da seguinte forma: na secção 7.2 é feito um levantamento das relações de cooperação que estão formalmente definidas no setor, na secção 7.3 é descrita a importância da cooperação em rede e que tipo de ligações se poderiam criar dentro do concelho. Por outro lado, na secção 7.4 é alargado o conceito de cooperação para um nível regional e é descrito como é que, aumentando a oferta turística, se consegue atrair mais público. Por fim, na secção 7.5 é feita uma síntese do capítulo, em forma de conclusão.

7.2 Relação entre os atores turísticos

Se a cidade for capaz de pegar nos seus recursos endógenos como o artesanato, as termas, a agricultura e transformá-los em produtos turísticos, consegue obter um conjunto de mais valias: a descoberta do prazer, o relax através das termas, a aprendizagem através de *workshops*, a fuga dos grandes centros devido à calma que se faz sentir nesta pequena cidade, o fascínio pelo rural refletido na maioria das aldeias do concelho, a calma e a tranquilidade sentidas ao passear na zona das caldas ou no parque de Vidago, a arte presente no museu de arte contemporânea Nadir Afonso, a civilização romana refletida na ponte do Trajano, a civilização castreja mantida nos castros de Curalha, os sabores tão bem representados pela gastronomia, entre tantos outros.

É preciso ter presente que o turismo se transformou: de uma economia de produtos, passou para uma economia de serviços, e, nos dias de hoje, representa uma economia de experiências, tal como referiram Pine II e Gilmore (2013), ou seja, as pessoas hoje em dia dificilmente se deslocam a um local para apenas visitar qualquer coisa. As pessoas

querem sentir, querem envolver-se com a comunidade local e vivenciar diversas experiências.

O turista dos tempos modernos cada vez mais quer ser ator na terra que visita e participar nas atividades, seja na escrita criativa, seja num *workshop* gastronómico. A cidade deve, portanto, ser capaz de, em termos de turismo, se centrar naquilo que são os seus recursos e fazer com que estes possam ser potenciados para que o visitante considere bem empregue o tempo que passou na cidade. Para além da água com características únicas, a aposta deve ser feita no turismo cultural e no turismo criativo, apostando assim na modernidade e antecipar os desejos que o visitante dos tempos modernos anseia.

Uma vez que o turismo criativo, ou seja, este turismo de experiências tem vindo a atingir um alcance cada vez maior, faz sentido que a cidade aposte nele para cativar mais os seus turistas.

“Eu acho que é por aí que temos que trabalhar. Criar experiências, seguir uma tendência atual e mundial do turismo criativo e proporcionar aquilo que sobretudo os millennials, as novas tendências, e aqueles jovens sobretudo que agora viajam e que têm outra perspetiva do turismo, que estão à procura e anseiam, e nós neste momento em Chaves ainda não temos esse tipo de oferta!” – Filipa Leite

“Acho que fazendo uma visita a Chaves na parte cultural dentro de tudo o que é monumentos, acaba por ver a cidade e ver a história da cidade, como é que começou a ser feita, todas as origens, a parte romana, as termas romanas... Temos tanta coisa para ver que eu acho que isso não tem a ver com idades se bem que normalmente são as pessoas de mais idade preferem ver esse tipo de coisas, mas cada vez se nota mais as pessoas jovens a visitar.” – João Guedes

“Definir o público e perceber o que cada um tem para oferecer nesse sentido e unir esforços. (...) É perceber as vantagens de cada um, onde cada um consegue chegar e trabalhar nesse sentido.” - Marta Costa

Para que todo este trabalho seja feito, para que se consiga melhorar a atratividade da cidade e aumentar o turismo é crucial que haja um empenho e um esforço coletivo por parte de todos os atores turísticos da cidade. E a melhor forma de conseguir o objetivo é a cooperação entre todas as partes. Esta cooperação entre os envolvidos permite reforçar a capacidade de cada um para desenvolver novos produtos, partilhar recursos, bem como

reduzir custos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias, ou até entrar em novos mercados.

Os atores turísticos são todos os indivíduos que estão ligados diretamente ao setor do turismo, quer pelo impacto que recebem da atividade turística ou pela influência que causam no decorrer dessa mesma atividade, por outras palavras, atuam em atividades que estão relacionadas com o turismo, como, por exemplo, a produção de bens e serviços, o transporte, o alojamento, a alimentação, a receção. Porém, as entrevistas realizadas somente permitiram colher a visão de parte dos atores institucionais.

Quando questionados sobre as organizações existentes na cidade que se dedicam à atração e manutenção dos visitantes e turistas à cidade, as opiniões dos entrevistados são bastante diversas. Por um lado, Jorge Fernandes, João Guedes, Marta Costa e Tânia Ramos, quando questionados sobre a existência de alguma entidade que se dedique verdadeiramente à atração de turistas à cidade afirmaram não conhecer. Em contrapartida, os outros entrevistados enumeraram algumas:

“A nível do fomento da região, o turismo Porto e Norte dá uma ajuda, mas tem que ser essencialmente a câmara. Porque, infelizmente, o turismo está todo concentrado na câmara” – Jorge Leite

“O município tem um papel dominante na medida que é gestor das termas (...) mas há muita gente a conseguir fazer trabalho que contribui para que venha gente à cidade (...) o facto de termos cá o casino é importante (...) e quem diz a Solverde diz a Unicer com o Vidago Palace e com o empreendimento das Pedras Salgadas” – Ana Coelho

“Nós temos a Academia de Artes de Chaves que oferece espetáculos e que é um potencial atrativo no ponto de vista cultural e turístico quando promove os eventos. Sendo parte do município, os museus, tudo o que são estruturas de oferta cultural eu julgo que são pontos atrativo para os visitantes. Depois temos a ACISAT que dinamiza ações com os comerciantes e lá está, pode tornar o centro histórico e parte empresarial mais atrativa” - Filipa Leite

De facto, é verdade que qualquer organização que realize uma atividade aberta ao público pode atrair visitantes e, como tal, ter um impacto a nível turístico, dependendo da dimensão da atividade. Obviamente que o município é a entidade com maior influência,

a nível turístico, uma vez que é detentor de todos os museus existentes, bem como das termas de Chaves e do balneário termal de Vidago. Contudo, não podemos esquecer, por exemplo, as associações desportivas que realizam eventos que atraem imensos atletas à cidade, ou até mesmo o Grupo Desportivo de Chaves que, com a sua subida à primeira divisão, fez com que imensos adeptos de outros clubes se desloquem à cidade para ver o jogo, aumentando imenso o consumo na restauração e há sempre quem acabe por pernoitar igualmente.

O terceiro objetivo desta dissertação centra-se na análise da estrutura relacional dos atores turísticos, ou seja, perceber se existe algum tipo de cooperação entre as diversas organizações que atuam no setor turístico na cidade de Chaves. A cooperação existente na cidade, que está mais desenvolvida e é mais conhecida é a eurocidade Chaves-Verin. Uma vez que é tão frequente a presença de espanhóis na cidade, não só a passear, mas também nas superfícies comerciais e nos restaurantes, embora com o surgimento do euro a presença de espanhóis nos estabelecimentos comerciais da cidade tenha diminuído, especialmente nos famosos atoalhados, o que é certo é que os habitantes espanhóis que vivem mais perto da fronteira continuam a vir frequentemente fazer compras a Chaves, devido à maior variedade dos produtos.

“Há muito espanhol a visitar a cidade de Chaves, mas poucos são os que ficam cá a dormir. Passam o dia, consomem, o que é sempre bom. Consomem restaurante, consomem loja, mas depois acabam por ir embora ao final do dia. Há uma percentagem muito pequenina que fica cá.” – João Guedes, Diretor do Petrus Hotel

Como consequência da forte ligação à vizinha cidade galega de Verin, foi criado em 2007, uma eurocidade com o intuito de promover a cooperação territorial europeia e fortalecer social e economicamente a região.

“Chaves é alguma coisa sem Verin, mas Verin não é nada sem Chaves de maneira que a promoção que Verin faz é sempre no encalço de Chaves e é bom para nós porque eles realmente promovem muito as nossas águas, promovem muito o nosso espaço, o nosso território, a nossa cultura e a nossa gastronomia.” – Jorge Leite

“Na minha opinião a cooperação é sempre importante! Portanto se nos pudermos posicionar junto a um parceiro que até é um dos nossos maiores clientes acho que não temos nada a perder com isso. Podemos ter a ganhar! Portanto, temos que saber explorar as oportunidades.” – Ana Coelho

Porém, apesar de soar bem, a eurocidade tem as suas falhas e é criticada de uma forma geral pela comunidade local. Apesar da promoção feita pela eurocidade que favorece a atração turística, há quem se queixe da inexistência de benefícios para os habitantes locais. Apesar de ser uma eurocidade na teoria, a nível prático, as duas cidades continuam a viver de costas voltadas uma para a outra, sendo que a única coisa que partilham atualmente é a agenda cultural.

“Eu acho que isso é um projeto, ponto. É um projeto talvez a sua ideia tenha sido boa (...) nós não podemos ter uma eurocidade, ou querer ter uma eurocidade, quando não temos partilha de projetos.” – Jorge Fernandes

“Faz-se muito projeto, a própria eurocidade derivado da sua característica pode recorrer a muitos fundos e acho que se devia fazer muito mais do que se está a fazer. Está-se a fazer alguma coisa, que é importante, mas eu acho que se devia fazer muitíssimo mais!” – João Guedes

“Mesmo a criação da eurocidade não funciona, é uma coisa política, foi uma criação política, mas que na prática não funciona. Porque se perguntarmos a alguém o que é a eurocidade, não sabem, o que já explica muito. Eu acho que a cultura que nós temos com os galegos, que é muito parecida, deveria ser o primeiro fator de ligação.” – Marta Costa

Durante a realização destas entrevistas foi possível ter conhecimento que, ao longo do ano de 2017, a ACISAT em parceria com a ADRAT, criou o projeto “+ Turismo + Sabor – Alto Tâmega com Sabor” com o objetivo de desenvolver uma rede colaborativa que abrange empresas e instituições dos setores do Turismo e Agroalimentar, pretendendo, assim aumentar a competitividade e reforçar a imagem e a oferta do território do Alto Tâmega bem como incentivar à inovação e à internacionalização

“No projeto + Turismo + Sabor (...) procuramos ir discutindo o que faltava em termos de cooperação entre as partes, ou seja, o que é que está a falhar para que o destino não se identifique como tal, como destino turístico, para que as pessoas não se auto promovam umas às outras.” – Ana Coelho

Para já este projeto ainda está numa fase muito embrionária, porém, o primeiro evento já se concretizou. Resumiu-se a um fim de semana gastronómico sendo que os restaurantes que se quiseram associar tinham como objetivo vender produtos regionais.

O principal objetivo era criar sinergias entre o setor do turismo e agroalimentar. Como complemento, estas duas associações criaram um site “visitaltotamega.com” onde é possível encontrar sugestões do que fazer, onde comer e onde se conseguir alojar no Alto Tâmega.

Outro tipo de cooperação que é conhecida é o protocolo existente entre as termas de Chaves e os estabelecimentos hoteleiros do concelho uma vez que as termas não têm hotel próprio para alojar os seus clientes. Contudo, esta cooperação existente é muito pouca tendo em atenção todo o tipo de benefício que pode ser adquirido. De entre os entrevistados todos eles já trabalharam ou trabalham em cooperação com outras entidades essencialmente com o intuito de obter benefícios económico. A maioria deste tipo de cooperação são situações esporádicas, e, como tal, são completamente informais.

“Já há empresários que cooperam entre si. Já há gente que tem cooperações. (...) O próprio município já tem algumas parcerias também com hoteleiros como no caso da venda dos pacotes das termas e sei que tem procurado ao longo do tempo fomentar esse tipo de parcerias também.” – Ana Coelho

7.3 Cooperação em forma de rede no interior da cidade

Tal como foi visto ao longo do capítulo dois, o turismo tem se tornado um setor cada vez mais poderoso para o desenvolvimento da economia local e, como tal, cada destino deve ser capaz de se empenhar ao máximo para melhorar a sua atratividade a nível turístico com o intuito de captar mais visitantes. Para tal, é necessário tornar o destino diferenciador sendo por isso importante lembrar que um destino turístico jamais pode ser visto como um simples conjunto de produtos. É preciso ter em conta que é o local onde as comunidades vivem e trabalham e está repleto de símbolos e imagens de cultura e história. Como tal, para que Chaves consiga obter todos os benefícios associados ao turismo, é preciso identificar a cidade como um verdadeiro destino turístico.

“tem que haver um claro posicionamento de Chaves enquanto destino por si só” – Filipa Leite

Uma vez que o turismo possui uma diversa quantidade de segmentos e empresas com diferentes dimensões, acaba por se criar um ambiente favorável à formação de redes de cooperação entre as organizações. A formação de redes colaborativas, no setor do turismo, aumenta consideravelmente a projeção desde os pontos de promoção e venda

nos mercados emissores até às regiões recetoras, uma vez que formam um canal entre os principais agentes promotores e distribuidores de um produto turístico nas regiões emissoras, resultando num aumento da competitividade para as regiões recetoras.

“Eu acho que se devem envolver todos os agentes locais possíveis, sem particularizar nenhum deles, porque no mercado competitivo onde estamos sozinhos não somos nada nem ninguém, e, portanto, só criando estas forças comuns e que lutem todos para o mesmo lado e para que se possa promover de uma forma digna a cidade, só teremos todos a ganhar se forem criados protocolos e forem feitos acordos com diversos agentes locais.” – Filipa Leite

A rede de cooperação acaba por ser uma nova forma de gestão e o seu principal objetivo é a junção de organizações, que podem, ou não, ser do mesmo ramo, mas que cooperam entre si em busca da obtenção vantagem competitiva. Através desta cooperação as organizações são capazes de garantir um preço mais baixo dos seus produtos e serviços, tanto junto dos fornecedores como dos consumidores.

“Faz falta, é a coisa que mais falta faz, que as pessoas trabalhem mais em rede.”
– Ana Coelho

Obviamente que, em função dos seus objetivos, cada organização deve estudar qual o tipo de rede que melhor se adequa. Contudo, para tornar a cidade Chaves mais atrativa a nível turístico, numa fase inicial faria sentido que as organizações apostassem no tipo de redes verticais descritas na secção 3.3. Primeiro devem organizar-se as entidades com recursos heterogéneos e complementares em torno de um produto consistente.

A cidade de Chaves, além de estar localizada no interior norte de Portugal, é uma cidade verdadeiramente pequena, composta por organizações que são igualmente de pequena dimensão. Posto isto, seria verdadeiramente vantajoso se as organizações se unissem em busca de benefícios competitivos e do sucesso do destino, e delas mesmas. As organizações da cidade, apesar de pequenas, mesmo dentro do mesmo setor, conseguem ser bastante homogéneas, sendo, por isso, possível criar um ambiente de cooperação.

“O centro histórico é o centro cultural e acho que a cidade devia ser culturalmente mais dinâmica temos muitas associações culturais, mas vive cada uma para si estás a perceber? Deviam cooperar mais todas entre elas e fazer mais produtos culturais, acho que há muito pouco fomento cultural em Chaves nesse aspeto.” – Jorge Leite

Com o intuito de cumprir o quarto objetivo que aqui foi proposto, é possível afirmar que uma ótima maneira de fazer crescer a cidade é unindo esforços e trabalhando em conjunto através da coopetição. Coopetir é uma ótima forma de alcançar a meta do sucesso. Competindo e cooperando simultaneamente, as organizações completam-se e superam barreiras. Se analisarmos, por exemplo, o setor hoteleiro da cidade podemos concluir que é bastante diversificado, com hotéis para diversos gostos e preços. Posto isto, aparentemente, faria todo o sentido que estas organizações se unissem através da coopetição pois, apesar de continuarem a ser concorrentes, uma vez que atuam na mesma área, podiam cooperar unindo esforços para conseguirem aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos, facilitando o alcance dos seus objetivos.

De igual modo, este tipo de cooperação pode ser realizado entre organizações de diferentes setores. No caso de Chaves, quando os visitantes se deslocam à cidade é mais comum terem contacto com o comércio local, a restauração e, em certos casos, com o alojamento e o termalismo. Porém, através da criação de cooperação, certamente se poderiam dinamizar outras entidades. Por exemplo, na cidade de Chaves é possível jogar *bowling* ou até andar de *kart*, mas são atividades que, para além de não estarem no centro da cidade, não estão devidamente divulgadas. Por exemplo, se a estadia no hotel x oferecesse um desconto na realização de uma dessas atividades menos frequentadas, certamente a sua prática seria aumentada – isto é apenas um exemplo. Porém, se este assunto fosse devidamente ponderado, na cidade, por autoridades competentes poderiam criar-se cooperações muito interessantes.

7.4 Cooperação em forma de rede alargando aos municípios vizinhos

Tal como foi apresentado ao longo do terceiro capítulo desta dissertação, trabalhar em conjunto permite obter benefícios diversos que, individualmente, qualquer organização jamais conseguiria alcançar, ou, então, demoraria imenso tempo. Como já foi referido a eurocidade é um projeto importante, no que toca à promoção da cidade, porém, simplesmente promove aquilo que cada cidade possui e não se verifica uma cooperação intercidades para melhorar e para aumentar o leque de ofertas turísticas.

“Infelizmente aqui em Chaves vivemos sempre muito fechados, é verdade! (...) tudo o que seja parcerias e cooperações se forem boas, e à partida serão boas, se forem frutíferas, é bom para os dois lados.” – Jorge Leite

Para aumentar o leque de ofertas disponíveis, devido à pequena dimensão da cidade, e uma vez que não só a cidade de Chaves, mas toda a região do Alto Tâmega (Boticas, Chaves, Montalegre, Ribeira de Pena, Valpaços e Vila Pouca de Aguiar) possuem recursos endógenos inigualáveis, aparentemente parece uma ótima iniciativa unir todos estes municípios do Alto Tâmega e criar um destino turístico. A região possui recursos suficientes para que o visitante crie, desde logo, uma empatia com cada um dos municípios em particular, e as gentes desta terra são tão acolhedoras que o viajante fica sempre com vontade de voltar. Chaves, como sendo o maior concelho da região do Alto Tâmega, acaba sempre por ser vitoriosa, pois tem mais ofertas a nível turístico, mas os produtos e serviços que os outros municípios têm para oferecer complementarim imenso a oferta.

“O que perdia Montalegre, Boticas, Valpaços, se a comunicação fosse feita de forma centralizada? Pode fazer cada um a sua parte, mas em comunicação, sem se atropelar uns aos outros realizando o mesmo tipo de eventos.” – Marta Costa

Quando questionada à cerca da possibilidade de a cooperação em forma de rede passar de uma cooperação somente dentro da cidade para um âmbito transfronteiriço ou inter-regional, Filipa Leite respondeu:

“Eu acho que o passo mais importante seria de regiões. Nós, é lógico, que aqui ao lado no concelho vizinho somos conhecidos, como eles são conhecidos por nós aqui também. Eu acho que o passo seria passar para um âmbito regional e poderia ser por aí, e fazer um crescimento desse ponto de vista, promoção turística e por aí fora.”

A região do Alto Tâmega é uma região pequena, com cerca de 89.000 habitantes ocupando uma área de aproximadamente 2.922 km². Contudo, cada um dos seus municípios está a lutar por si. O que é que tem acontecido? Os municípios acabam por organizar o mesmo tipo de eventos. Por exemplo a feira do fumeiro é um evento realizado em Chaves, Boticas, Montalegre e Valpaços. Está cada um dos municípios a mandar estratégias de turismo, estratégias de comunicação, estratégias culturais cada um por si. Ou seja, as energias de cada um estão a ser gastas de forma individual, quando podiam unir-se, juntar as forças e desenvolver um destino turístico e tornar a região muito mais atrativa.

Tal como já foi referido anteriormente, ao longo do ano de 2017, a ACISAT em parceria com a ADRAT tiveram a ideia de criar uma rede de colaboração nos setores do turismo e agroalimentar ao nível do Alto Tâmega. Este projeto, apesar de ainda não ter trazido frutos, é um ótimo ponto de partida. Contudo, não é só o setor agroalimentar que está relacionado com o turismo nesta região. O Alto Tâmega possui outros produtos importantes que são uma fonte de atratividade turística e que complementam os produtos que a cidade de Chaves tem para oferecer, tais como: a truta e a vitela barrosã de Boticas, a sexta 13 e a prática de parapente e de *Rally Cross* em Montalegre, a ponte de arame e o Pena Aventura Park em Ribeira de Pena, o azeite e a castanha de Valpaços e, e o mel e as minas romanas de Vila Pouca de Aguiar, entre tantos outros.

“Eu acho que deveria ser criado um destino (...) Ribeira de Pena, o turismo ativo que é o turismo aventura, aqui o turismo termal, Montalegre turismo natureza, que já fazem lá provas de parapente. (...) criando um destino a força é completamente diferente (...) acho que dá para fazer aqui um destino fabuloso. E como se gastar aqui cinco ou seis dias, e ter todos os dias coisas diferentes para ver (...) Se criássemos um destino, organizássemos e depois o vendéssemos da forma que eu o estou a vender tenho a certeza absoluta que íamos ter um reflexo positivíssimo! Não tenho qualquer dúvida porque eu consigo em termos particulares, portanto também se conseguiria em termos globais. (...) Unir as regiões de uma forma diferente da que estão unidas hoje e organizarem-se em termos turísticos mesmo.”

– João Guedes

O destino turístico tem a vantagem de ser visto como um elemento, mas também como vários, ou seja, tanto pode ser visto como uma entidade singular, neste caso o Alto Tâmega, que inclui todos os elementos que fazem parte da experiência turística, como: recursos naturais e culturais, atrações turísticas, meios de transporte, alojamento, restaurantes, entre outros. O que é facto é cada vez mais se verifica o desenvolvimento de novos destinos turísticos e como tal cria-se um mercado mais complexo e competitivo. Por isso, é fundamental que os membros do destino sejam extremamente dinâmicos, com uma boa visão, uma grande capacidade criar estratégias devidamente planeadas, e fundamentalmente, sejam capazes de cooperar entre si.

Posto isto, parece deveras vantajoso criar um destino que englobe toda a região do Alto Tâmega para, assim, poder criar uma oferta bastante diversificada e poder atrair um tipo de público muito mais diversificado. Se for feito algum tipo de protocolo entre os

municípios desta região, por exemplo através da atribuição de descontos em produtos e serviços, isso fará com que, provavelmente, os visitantes passem a visitar outras localidades da região, sem contar. Por exemplo, quando os visitantes se deslocassem ao complexo mineiro de Tresminas, em Vila Pouca de Aguiar, se fosse divulgada a existência do complexo mineiro do Vale Superior do Rio Terva, em Boticas, possivelmente ficariam com curiosidade em visitá-lo. E se não fosse daquela vez, certamente iriam ter o interesse em voltar, noutra ocasião.

“Por exemplo a nível do Alto Tâmega, só para não ir muito longe, poderia existir uma cooperação em rede entre os museus do Alto Tâmega. Não existe, cada um vive por si, cada um faz as suas coisas. Podíamos ser quase uma associação os museus do Alto Tâmega. Criar exposições em rede, sei lá, conferências, criar palestras, criar as mais variadas publicações e estudos, mas ser tudo uma rede e cooperarmos em rede.” – Jorge Leite

E mais uma vez se volta à importância da criação de rotas. Uma vez que a região é bastante semelhante, seria possível fazer a criação de rotas, como a dos castelos por exemplo. E há outra rota ainda, que, embora seja a única oficialmente existente no concelho de Chaves, a rota da água, poderia ser perfeitamente melhorada, uma vez que essa rota simplesmente inclui as águas presentes na eurocidade, ou seja, Verin-Chaves e Vidago. Porém, bem perto, e pertencentes à região do Alto Tâmega, igualmente existem as águas das Pedras, no concelho de Vila Pouca e a água de Carvalhelhos, em Boticas.

Em dezembro de 2017 foi apresentado o projeto “Eurocidade 2020: a Eurocidade Chaves-Verin”. No boletim municipal de fevereiro de 2018 vêm descritas as atividades propostas para esse projeto, entre as quais se destacam: reforço da cooperação institucional entre Chaves e Verin, a ampliação do espaço territorial de atuação da AECT, com a incorporação da Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega e a Mancomunidade de Verin e a promoção de uma rede de postos de turismo da eurocidade. Ao que tudo indica esse projeto trará imensas vantagens. Aparentemente a junção da região do Alto Tâmega ao projeto Eurocidade poderá vir a ser uma mais valia, uma vez que toda esta zona é muito pequena, muito próxima e com características bastante semelhantes. Cada um dos municípios possui as suas características particulares, que quando unidos são capazes de criar um destino capaz de atrair pessoas com gostos muito distintos!

“Os espanhóis já alargaram a eurocidade para mais seis concelhos, coisa que nós ainda não fizemos, que é para terem um bocadinho mais de peso, pois da parte espanhola, toda a região de Verin, se pensarmos no que há à volta de Verin, são todos sítios muito pequenos com pouquíssima população, portanto uma eurocidade para ter alguma dimensão tem que ter pessoas. Se a região, por si só, a inicial, tinha pouca população, só alargando a região é que podemos aumentar o número de pessoas (...) mas é uma coisa que eu não me importaria, aliás vejo com bons olhos, se a euro cidade comesse a englobar também da parte portuguesa o Alto Tâmega todo.” – João Guedes

Como já foi referido anteriormente, atuar em forma de rede, no ramo turístico, trás imensos benefícios, não só para a região, mas também para as entidades envolvidas. Contudo, se há assim tantos benefícios com a rede, porque será que os empresários locais não se conseguem juntar? A nossa sociedade exhibe, em geral, uma fraca inclinação para a cooperação, especialmente quando se fala de cooperação não hierarquizada, e em Chaves isso é muito visível, especialmente quando se fala em organizações do mesmo setor, uma vez que as pessoas dificilmente concordam em ajudar o seu concorrente. A resistência à formação de redes é, muitas vezes, explicada pela enorme competitividade do setor e igualmente pelo comportamento individualista dos gestores organizacionais, que apenas pensam em atingir os seus próprios lucros.

“O ideal seria juntarmo-nos e fazer se calhar alguma coisa, algum evento... talvez se calhar fosse melhor isso do que outras coisas, mas aqui em Chaves ninguém se consegue juntar!” – Jorge Fernandes

Em suma, os principais objetivos de uma rede de atores turísticos para o desenvolvimento turístico do concelho de Chaves, ou até mesmo da região, deve incidir essencialmente na definição de estratégias para o sucesso do destino e na coordenação de esforços para que isso seja possível. Como tal é fundamental que exista a partilha de informação entre as partes e a capacidade de colaborar em iniciativas conjuntas.

7.5 Síntese e conclusão

Ao longo deste capítulo foram descritas as relações que estão devidamente formalizadas entre os atores turísticos presentes na cidade de Chaves. Seguidamente foi explicado

porque é tão atrativo colaborar em rede a nível turístico e que tipo de cooperações podem ser criadas.

Na primeira secção do capítulo, é relembrada a forma como o turismo tem sofrido alterações ao longo das últimas décadas e a forma como se está a tornar cada vez mais exigente, sendo, por isso, fundamental unir esforços para tornar os destinos completos e atrativos. Em seguida, foram identificados os tipos de organizações que pertencem ao setor turístico e a forma como podem exercer impacto sobre o mesmo, bem como o tipo de relações que estão devidamente formalizadas entre estas organizações e a forma como a comunidade local está envolvida.

Na segunda secção é sublinhou-se a importância de trabalhar em rede bem como os benefícios que advém desse tipo de cooperação. Foram descritos alguns tipos de cooperação que poderiam ser criadas para tornar a cidade de Chaves mais atrativa.

Por fim, na terceira secção, foram explicados os benefícios resultantes do conceito de destino turístico alargado a toda região do Alto Tâmega, de forma a poder criar um destino turístico com uma vasta oferta e cativar um público alvo muito maior. Referia-se, ainda, o interesse para o concelho de Chaves da inclusão da região do Alto Tâmega à eurocidade uma vez este município já pertence a ambas.

PARTE V – CONCLUSÃO

8. Conclusão

8.1 Introdução

O presente capítulo, capítulo 8, encerra e conclui a dissertação. Aqui estão apresentadas e sintetizadas as grandes conclusões do trabalho realizado sobre redes colaborativas e desenvolvimento de destinos turísticos, aplicado à cidade de Chaves.

Inicialmente, na secção 8.2, são apresentadas e discutidas as principais conclusões deste trabalho, que permitiram assim levar à resposta da questão central desta dissertação. Seguidamente, na secção 8.3 são apresentados os principais contributos da dissertação. Posteriormente, na secção 8.4, são apresentadas as limitações encontradas na realização deste estudo e apresentadas algumas sugestões de trabalhos que podem ser realizados futuramente. Por fim, na secção 8.5, podem ser analisadas as principais considerações do capítulo.

8.2 Principais conclusões

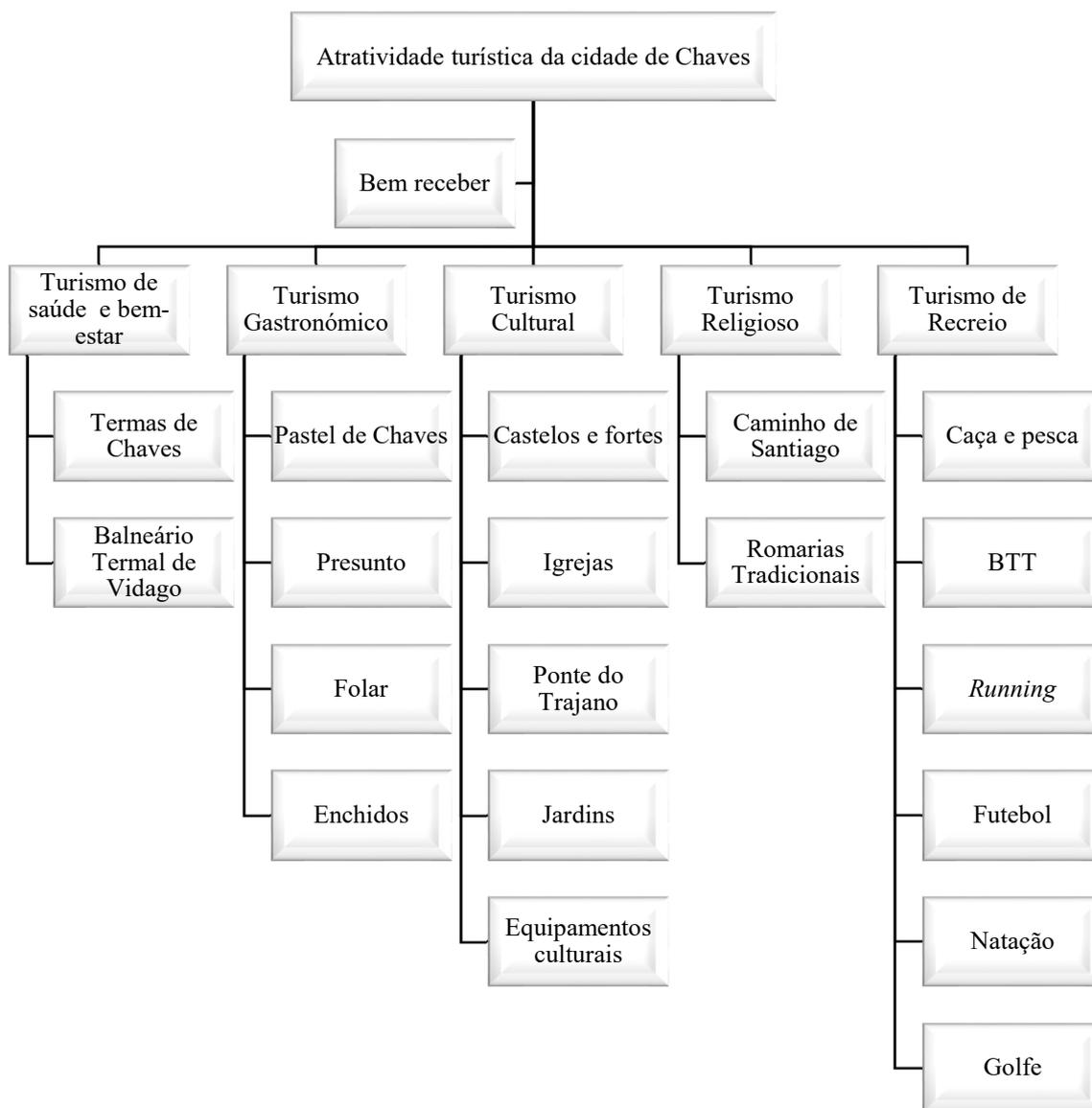
Antes de mais, é importante lembrar que a questão de partida desta dissertação prende-se em perceber de que forma é que as redes colaborativas podem contribuir para melhorar a atratividade turística da cidade de Chaves. Para tal, foram definidos quatro objetivos.

O primeiro objetivo foca-se na análise da estrutura do turismo na cidade. O setor turístico representa uma atividade económica verdadeiramente global, ocorre por todo o mundo, desde capitais até aos lugares mais remotos do planeta. É um dos maiores setores económicos do mundo e é capaz de gerar rendimento, emprego, investimento e exportações. Tendo em conta o impacto económico do turismo para a economia, os destinos precisam de inovar para se manterem competitivos e atrair mais turistas.

Com a realização desta dissertação concluiu-se que, a cidade de Chaves, apesar de ser uma cidade localizada no interior norte do país com uma pequena dimensão, é uma cidade bastante apreciada graças ao seu património, à boa oferta hoteleira, à excelente qualidade gastronómica, à enorme qualidade paisagística, à oferta termal, aos dois campos de golfe existentes no concelho. Não menos importante, é crucial destacar a característica do bem receber que tão bem define este povo.

De seguida é apresentado um esquema que permite elucidar melhor estas características da cidade, e de igual modo identifica os tipos de turismo que compõe a mesma.

Figura 16 – Composição da atratividade turística da cidade de Chaves



Fonte: Elaboração própria

O turismo tem-se tornado num assunto cada vez mais atrativo ao longo das últimas décadas, essencialmente pelo seu grande impacto a nível económico. Tendo em conta as características da cidade de Chaves, e destacando a quase inexistência de indústria no concelho, e até na própria região, torna-se deveras importante trabalhar no sentido de

aumentar a afluência de turista à cidade, gerando riqueza. E é nesse sentido que foi definido o segundo objetivo da dissertação, erguido através da necessidade de aumentar a atratividade da cidade a nível turístico.

O número de visitantes na cidade de Chaves tem vindo a crescer nos últimos anos, contudo ainda é um número bastante pequeno face ao que poderia vir a receber. Para aumentar esse número é fundamental oferecer ao viajante as melhores condições e, para tal, é crucial organizar o destino turístico! Para que este destino fique verdadeiramente apto para receber turistas, depois de organizado, é preciso dar formação às pessoas, essencialmente para aquelas que lidam diretamente com os visitantes. O bom recebimento e o bom acolhimento fazem toda a diferença na perceção de qualquer viajante relativamente a um destino. Paralelamente, é deveras importante publicitar o destino! Mesmo que um local seja recomendado por amigos ou familiares, tornar-se-á mais apelativo se for devidamente publicitado.

Após a atração do turista à cidade de Chaves, este poderá deparar-se com algumas lacunas existentes uma vez que o sistema turístico da cidade está pouco desenvolvido. Uma delas prende-se com a inexistência prolongado de um posto de turismo. O mesmo foi demolido para a requalificação do local onde se encontrava e até à data ainda não existem umas novas instalações. Por outro lado, há falta de informação e qualificação na generalidade dos funcionários que atuam no setor turístico. De igual modo, os monumentos e pontos de interesse turístico da cidade não estão devidamente identificados e o seu horário é muito restrito. Por fim, é praticamente invisível a existência de rotas turística. Estas rotas são uma mais valia para que o visitante possa conhecer melhor o destino, e tenha vontade de explorar mais, e conseqüentemente voltar. Por outro lado, a imagem de marca de Chaves é a sua água quente com características termais. Porém, estas águas podiam ser aproveitadas de melhor forma, através da construção de *spas* ao ar livre, por exemplo.

O terceiro objetivo desta dissertação foca-se em compreender qual o tipo de relação existente entre as organizações que atuam no setor turístico da cidade. É preciso ter presente que o turista atual sente uma enorme necessidade de viver experiências. E essas experiências são vividas tão intensamente quanto mais únicas forem. Essa característica singular é construída através da combinação de fatores de diversas associações. Todas as associações envolvidas devem estar verdadeiramente empenhadas e motivadas. Tal como foi explicado na secção 7.2, o município de Chaves é o órgão principal de atração turística

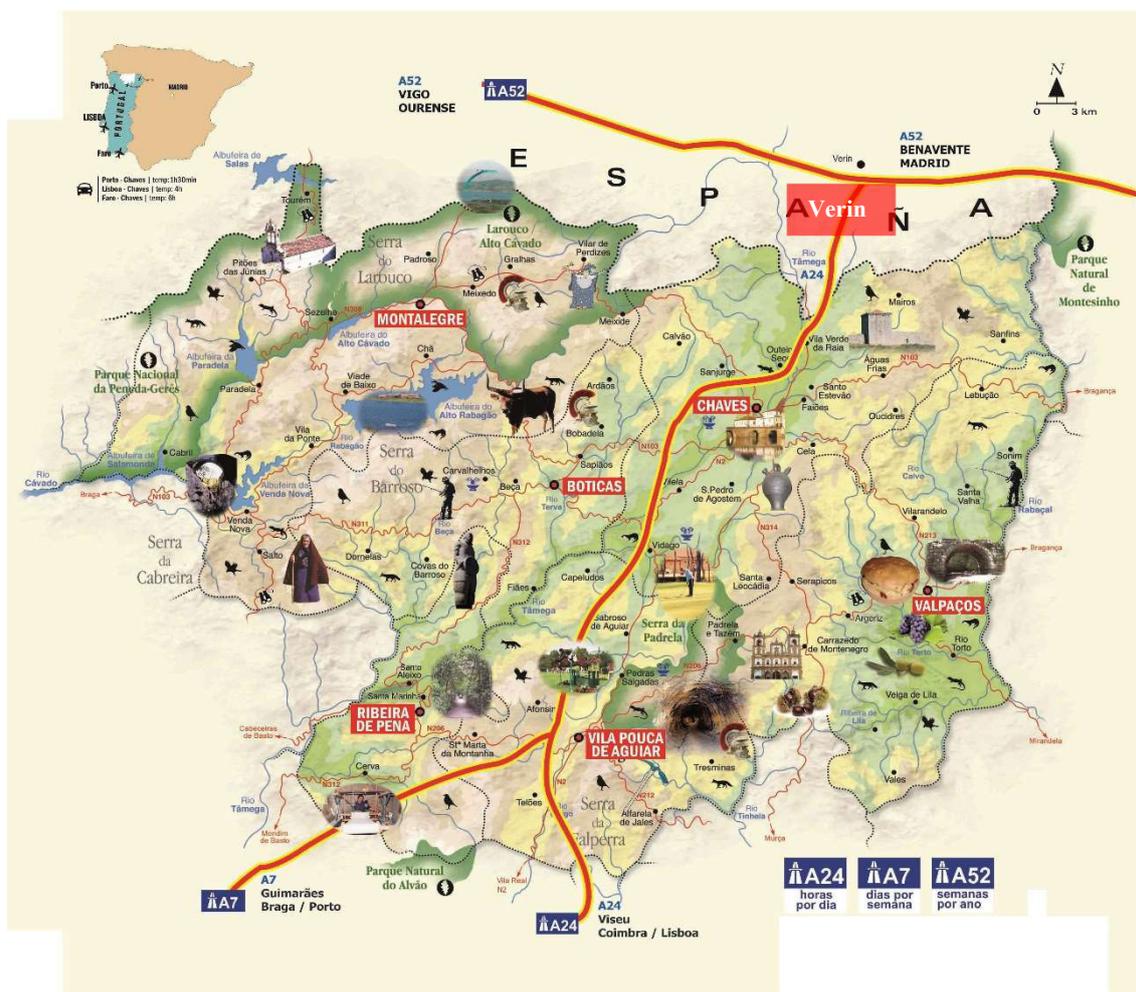
graças á quantidade de estruturas que possui, contudo, há muitas outras organizações que lutam para atrair os turistas de igual modo. Foi assim possível verificar que os acordos de cooperação formalizados na cidade encontrados são a eurocidade Chaves-Verin, O projeto “+ Turismo + Sabor – Alto Tâmega com Sabor” e as parcerias existentes entre as Termas de Chaves e algumas empresas do setor hoteleiros da cidade.

Após analisados os benefícios que o turismo acarreta e de compreender melhor o conceito de redes colaborativas, surge o quarto objetivo, que pretende compreender a importância da colaboração em rede para a competitividade turística e para o desenvolvimento da cidade e da região, bem como detetar restrições encontradas na formação e evolução de redes. Graças essencialmente aos benefícios económicos que o turismo oferece, cada destino deve ser capaz de se empenhar ao máximo para melhorar a sua atratividade a nível turístico.

Graças à grande quantidade de segmentos e empresas com diferentes dimensões que o setor do turismo possui, cria-se um ambiente favorável à formação de redes de cooperação entre as organizações, onde o principal objetivo é a junção de organizações, que podem, ou não, ser do mesmo ramo, mas que cooperam entre si em busca da obtenção vantagem competitiva. Competindo e cooperando simultaneamente, as organizações completam-se e superam barreiras.

Como complemento, este tipo de cooperação, pode ser alargado a um âmbito regional. Uma vez que os municípios que compõe a região do Alto Tâmega têm características bastantes semelhantes, e, simultaneamente, aspetos que se complementa, faria todo o sentido olhar para esta região toda como um destino por si só. Numa forma ainda mais abrangente, e tendo em conta a cooperação da eurocidade Chaves-Verin, aparenta ser uma mais valia, estender esta eurocidade a toda a região do Alto Tâmega uma vez que se trata de uma zona muito pegada e com características muito semelhantes e complementares.

Figura 17 - Mapa com os seis municípios do Alto Tâmega e Verin



Fonte: Adaptado de CIM (2018)

8.3 Principais contributos da dissertação

Realizar uma dissertação focada no desenvolvimento no destino turístico de Chaves através de uma perspetiva de rede colaborativa tornou-se desde logo interessante devido aos elevados benefícios de ambos, tanto do turismo como da cooperação em forma de rede.

O presente estudo pretende mostrar às organizações da cidade e à população em geral os enormes benefícios que podem vir a ser adquiridos através de um aumento do turismo em Chaves, fazendo com que olhem para a cidade com outros olhos, e deem mais

valor aquilo que têm, salientando que olhar para as organizações através da forma de rede colaborativa possibilita a obtenção de uma maior vantagem competitiva.

Este trabalho contribui para uma melhor compreensão do tipo de oferta turística existente na cidade de Chaves, e as organizações que se dedicam à atração e manutenção do turismo na cidade. De igual modo ajudou a compreender melhor o quão o turismo é um setor importante, tanto para a cidade, como para a região, uma vez que é uma elevada fonte de rendimento. Já que se verifica uma elevada frequência de visitantes na cidade de Chaves durante a realização dos grandes eventos, fez-se um levantamento das principais falhas encontradas ao longo da realização dos mesmos para que seja possível corrigi-las, e, conseqüentemente, atrair mais visitantes. Aliado a uma boa oferta de produtos e serviços, é crucial publicitar o destino turístico, e esta dissertação tem igualmente este papel, de alertar às entidades competentes o quão importante é fazer uma publicidade sedutora do destino. Porém, espera-se que essa publicidade seja feita sobre um destino devidamente organizado e capaz de proporcionar experiências únicas.

Depois de ter a cidade devidamente organizada, as organizações podem perceber melhor que tipo de características possuem e quais as que são benéficas para o setor turístico, e que tipo de recursos necessitam para melhorar a sua oferta turística. Esses recursos podem perfeitamente ser obtidos de uma forma mais fácil através da colaboração com outras organizações.

Esta colaboração permite a partilha de recursos e informação fundamental para o crescimento de qualquer organização, e conseqüentemente do destino turístico. Obviamente, para que a cooperação traga vantagens efetivamente competitivas as organizações precisam de saber cooperar. Claramente, antes de se envolverem numa cooperação deste género, as organizações devem ser capazes de analisar cuidadosamente os prós e os contras.

Relativamente à cidade de Chaves foi descrito o quão importante se torna cooperar em forma de rede uma vez que se trata de uma cidade tão pequena, composta por organizações igualmente de pequena dimensão, e com uma imagem muito semelhante a tantas outras pequenas cidades do interior do país. Somente cooperando, e trocando informação e recursos entre as organizações, será possível criar um produto único, capaz de proporcionar experiências únicas e atrair mais visitantes.

Foi ainda descrito o interesse de cooperar a um nível mais abrangente, ou seja, a nível regional. A cidade de Chaves desde 2008 que coopera com uma cidade vizinha espanhola, Verin, através de uma eurocidade, onde são elaborados alguns eventos em conjunto, mas essencialmente é partilhada uma agenda cultural e participam em diversas feiras de turismo internacionais, onde é divulgado simultaneamente a eurocidade, o mesmo destino, que inclui para além de duas cidades diferentes, dois países diferentes. Apesar de tanta diferença, simplesmente existe uma fronteira que divide os dois concelhos, pois ambos são muito similares. Uma vez que, de igual modo, a cidade de Chaves também pertence à região do Alto Tâmega, é discutido o quão interessante seria estender a eurocidade a toda a região do Alto Tâmega, já que é uma zona muito próxima, com características que são simultaneamente muito iguais e distintas, tornando-se complementares.

Para além dos contributos para as organizações e para o próprio sistema turístico da cidade e de toda a região, a presente dissertação possui também um contributo no que toca à teoria e investigação. A revisão da literatura ajudou a compreender o quão importante é o setor turístico, e como a informação sobre o mesmo é tão vasta.

8.4 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Ao longo da realização de qualquer trabalho de investigação é muito provável encontrar algumas limitações que dificultam a obtenção do resultado final pretendido. Como tal, este trabalho académico não é exceção à regra.

De seguida, são apresentados os entraves encontrados ao longo da realização da presente dissertação.

Na primeira foi vista alguma dificuldade em encontrar informação teórica à cerca do tema escolhido. Posteriormente, numa segunda estância, foi detetada uma barreira a nível metodológico uma vez que, quando a dissertação foi proposta, foi escolhido o método quantitativo, contudo, tendo em conta o tipo de informação que era preciso recolher, e devido à dificuldade de transformar as questões em perguntas de resposta fechada, acabou por se trocar de método. Em contrapartida, a recolha de dados neste tipo de investigação requer muito tempo e persistência. Por vezes, o simples agendamento de uma entrevista acaba por se estender ao longo de semanas devido à indisponibilidade dos entrevistados pretendidos. Esta dependência que se cria sobre os entrevistados acaba por

ser uma grande limitação pois pode causar consequências trágicas neste tipo de investigação.

Um outro aspeto que poderia ter sido tratado com um maior rigor, refere-se aos protocolos existentes entre as Termas de Chaves e as unidades hoteleiras. Sendo dos poucos acordos de cooperação existentes no município, poderia ser olhado com um maior cuidado, tentando perceber como são estabelecidos estes acordos e alguns aspetos que possivelmente poderiam ser melhorados.

Apesar de terem sido identificadas redes organizacionais, não foi possível aqui discriminar essas características em cada uma das redes existentes. Ou seja, num trabalho futuro poderiam pegar nas redes oficialmente existentes na cidade e analisar a forma como estas estão organizadas, o nível de confiança bem como o nível de conflito existente, a independência e a autonomia de cada um dos autores, entre outros. Este tipo de trabalho certamente já poderia ser analisado através de um método quantitativo.

Outra lacuna existente na realização desta realização relaciona-se com o pouco destaque que foi dado ao Casino de Chaves. Apesar da sua abertura datar do ano de 2008, o que é facto é que o Casino está bastante enraizado no quotidiano dos flavienses e é visto como um espaço de lazer, como outro qualquer. A população em geral não tem noção que em toda a região norte só existem três casinos, e um deles é em Chaves! Para um trabalho futuro, sugere-se estudar efetivamente qual o impacto que o Casino de Chaves tem na atração de turistas à cidade.

Infelizmente, tendo em conta a pouca informação existente à cerca do projeto “+ Turismo + Sabor – Alto Tâmega com Sabor”, essencialmente porque ele ainda está numa fase de arranque, onde ainda somente se realizou um evento, não foi possível dar grande destaque ao mesmo. Porém, caso o projeto avance, e tendo em conta os planos e ideias por parte destas das associações, ACISAT e ADRAT, prevê-se o surgimento de resultados muito interessantes, e que devem ser analisados com maior rigor.

8.5 Considerações finais

Esta dissertação permitiu enumerar diversos aspetos fundamentais, tanto a nível turístico como no que toca à cooperação interorganizacional. Dando especial destaque à

característica da cooperação, permitindo que as organizações possam cooperar e competir ao mesmo tempo.

Esta dissertação foi concluída com sucesso uma vez que permite responder à questão inicial: De que forma as redes colaborativas podem contribuir para melhorar a atratividade turística da cidade de Chaves?

Efetivamente são infinitas as combinações de ações que os atores turísticos podem realizar para se tornarem mais atrativas e competitivas, e posteriormente ganhar um lugar de destaque na preferência dos viajantes. O primeiro passo é conhecerem-se verdadeiramente e quebrar a barreira da desconfiança. Posteriormente, as organizações devem ser capazes de definir claramente os seus objetivos, escolherem bem os parceiros a quem se vão unir e analisar se efetivamente a participação nesse tipo de rede não lhe vai trazer nenhum tipo de risco, nomeadamente prejuízos financeiros.

Relembrando a citação de Miguel Torga, que nunca se poupou a esforços para percorrer terrenos e conhecer lugares, um “geógrafo insaciável” devorando planícies “como se engolisse bolachas de água e sal” Torga (2005), poder-se-ia dizer que falar de Trás os Montes, ou neste caso específico, da cidade de Chaves e da região do Alto Tâmega, é falar do “Reino Maravilhoso” que “fica no cimo de Portugal como os ninhos ficam no cimo das árvores para que a distância os torne mais impossíveis e apetecidos” (Torga, 1967). Esta é realmente uma zona mágica e encantadora que merece ser explorada. Viajar é, como o próprio autor diz, “conhecer as vivências das pessoas e, através delas, a alma humana”.

Efetivamente faz todo o sentido dar a conhecer ao mundo a beleza do cantinho escondido no norte de Portugal. Se o desenvolvimento e a divulgação deste destino forem feitos através da partilha, será verdadeiramente muito mais frutífero, dando total sentido ao provérbio africano “Se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá acompanhado!”.

Apêndices

Apêndice I – Guião das entrevistas

Objetivo 1: analisar a estrutura do turismo na cidade.

1. Principal motivo de atração turística.
 - 1.1. Caso tivesse que convencer alguém a vir visitar Chaves pela primeira vez, quais seriam os argumentos que utilizaria para o persuadir?
 - 1.2. Quais são os principais motivos que levam os viajantes a visitar a nossa cidade?
2. Impacto do turismo espanhol.
 - 2.1. Qual a dimensão do impacto que os espanhóis têm no desenrolar da sua atividade? Será que a proximidade com a fronteira é o único motivo para se verem tanto turistas na cidade?
3. Lacunas existentes.
 - 3.1. Quais os principais motivos para a cidade não receber mais turistas?
 - 3.2. O que acha que falha na organização dos grandes eventos?

Objetivo 2: aumentar a atratividade da cidade a nível turístico.

4. Potencialidade turística existente.
 - 4.1. Que medidas devem ser tomadas para aumentar o turismo na cidade?
 - 4.2. Será que todos os recursos estão a ser bem aproveitados? Que tipo de produto pensa que não está a ser devidamente valorizado? Ou que serviço deveria ser desenvolvido?

Objetivo 3: analisar a estrutura relacional dos atores turísticos.

5. Influência dos atores.
 - 5.1. Identifique as entidades que têm um maior impacto na atração e manutenção dos visitantes na cidade.
6. Envolvimento cooperativo.
 - 6.1. A criação da eurocidade Chaves-Verin contribuiu para o aumento do número de visitas na nossa cidade? Qual o impacto que sentiu na sua atividade?
 - 6.2. Costuma trabalhar com fornecedores/ parceiros somente locais? E costuma trabalhar sempre com os mesmos ou varia em função de alguns fatores?
 - 6.3. Costuma contactar outras entidades? Com que frequência? Qual o objetivo?

6.4. Já alguma vez trabalhou em cooperação com outras entidades? Se sim, qual foi o tipo de cooperação? E obteve algum benefício com isso? E porque escolheu cooperar com essa entidade em particular?

Objetivo 4: compreender a importância da colaboração em rede para a competitividade turística e para o desenvolvimento da cidade e da região, bem como detetar restrições encontradas na formação e evolução de redes;

7. Importância das redes na atratividade turística.

7.1. A criação de cooperação empresarial poderá aumentar o desenvolvimento turístico da cidade? De que forma? Quais são os tipos de parcerias que conhece na cidade? Que tipo de ofertas podem ser desenvolvidos? E quem são as entidades mais influentes?

7.2. Quais devem ser os principais objetivos de uma rede de atores turísticos para o desenvolvimento turístico do concelho?

7.3. Quais as principais vantagens das redes para o desenvolvimento turístico da cidade?

8. Percalços existentes nas redes.

8.1. Se nunca trabalhou em cooperação com outra organização, porque nunca o fez?

Apêndice II – Formulário de apoio às entrevistas

Ana Rita Gonçalves Araújo

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor Vasco Eiriz

Nome: _____

Ano de Nascimento: _____

Formação: _____

Função atual: _____ Desde: _____

Organização: _____

Setor: _____

Ano de fundação: _____

Número de colaboradores: _____

Autorizo a utilização desta entrevista para efeitos de pesquisa científica e uso em documentos de natureza académica, sem fins comerciais.

Assinatura: _____

Apêndice III – Entrevista a Jorge Leite

Em primeiro lugar vou começar por lhe perguntar se você tivesse que convencer alguém a vir visitar Chaves pela primeira vez quais seriam os argumentos que iria utilizar para convencer a pessoa a visitar Chaves pela primeira vez?! Alguém que não conhece...

Alguém que não conhecesse dizia-lhe que viesse ver, que viesse dar uma volta pelo património histórico de Chaves, pelo património romano essencialmente e essencialmente que viesse ver um dos centros históricos maiores de Portugal, inclusive o centro histórico de Chaves é maior do que o de Guimarães, apesar de o de Guimarães ser Património da Humanidade, mas o nosso centro histórico é muito maior, muito mais autêntico e muito mais genuíno. Para já... Para já... Ainda é autêntico e genuíno. E dir-lhe-ia que temos um património fabuloso, em Chaves e não só, à volta de Chaves, no concelho de Chaves. Portanto Chaves acho que merece a pena passar cá dois / três dias para se desfrutar, conhecer o património, a gastronomia, a cultura flaviense principalmente, os nossos museus que temos agora... O do Nadir Afonso... sim acho que sim, acho que a pessoa valia a pena vir a Chaves e não era muito difícil convencê-la, penso eu!

E daquelas pessoas que visitam a cidade, visitam e até voltam, o que acha que faz com que essas pessoas tenham curiosidade e que queiram voltar? O que as cativa?

Olhe a opinião que eu tenho ouvido às pessoas é que as pessoas adoram Chaves, ficam a adorar Chaves. A maior parte delas não conhecia, têm uma ideia formado muito diferente daquela realidade que encontram. Encontram uma cidade ordenada, limpa, cheia de monumentos, cheia de história, pessoas simpáticas, uma gastronomia de qualidade elevada, um clima que tem sido bom infelizmente não chove, mas tem sido bom. Portanto encontram tudo aquilo que o turista cultural principalmente, cultural porque em Chaves estamos a falar essencialmente de turismo cultural, tudo aquilo que o turista cultural gosta. Adicionando-lhe um fator muito importante para mim que são as termas das águas quentes. Em relação às termas nós vamos beneficiar muito mais quando tivermos o museu romano aberto pois temos ali um património ímpar a nível nacional e internacional. Aliás internacionalmente é dos patrimónios, das termas romanas melhor conservadas eu nós temos na europa e de maneira que vai ser um tipo de património, um monumento que vai atrair muita gente a chaves. Desde historiadores, a estudantes, a curiosos, a amantes da história... vai atrair muita gente a Chaves!

E já há uma data oficial prevista para abertura?

Essa data oficial para abertura estava com o anterior executivo. Seria o início de 2019. A obra ainda não arrancou... não faço ideia!

Relativamente ao caso da rede de museus em particular... é visível na nossa cidade uma elevada existência de espanhóis. Acha que há um elevada número de visitantes espanhóis nos museus? Eles procuram? Ou vêm mais pela gastronomia?

O espanhol... ora bem! O turista espanhol, tal como nós lá fora, o turista espanhol vem conhecer essencialmente sítios diferentes, quer novas experiências. É isso que eu noto e é o normal no turismo. Nós lá fora queremos novas experiências. E o turista espanhol visita tudo. Claro que é um turista exigente, é um turista que já tem um saber refinado, sobre atividades culturais, espaços culturais, conhecer os museus... Já não é um turista à toa..., mas visita. Visita bastante os nossos museus o turista espanhol assim como outros turistas. Assim como o francês, temos tido muito francês e temos tido muito inglês também a frequentar os museus a última estatística que eu tinha nos museus nós já íamos em... desde 2003, altura em que eu comecei a fazer estatística nos museus, 2005 quando englobei o museu de arte sacra, já íamos quase com meio milhão de visitantes o que é muito bom para a nossa cidade, para a nossa rede...

E acredita que depois da criação da Euro cidade Chaves Verin houve um aumento, ou algum impacto, do número de visitantes espanhóis?

É assim a eurocidade... sabes as eurocidades influenciam, influenciam porque a euro cidade faz muita promoção. Repara a euro cidade faz nas feiras internacionais, em todos os eventos onde está presente na comunidade europeia, na Bélgica, em todo o lado, faz muita promoção de Chaves. Aliás, não é por ser na minha opinião, Verin não era nada sem Chaves. Chaves é alguma coisa sem Verin, mas Verin não é nada sem Chaves e de maneira que, a promoção que Verin faz é sempre no encaixe de Chaves e é bom para nós porque eles realmente promovem muito as nossas águas, promovem muito o nosso espaço, o nosso território, a nossa cultura e a nossa gastronomia. Claro beneficiamos muito com a eurocidade, eu acho que sim! Acho que é um projeto interessante, que deve continuar, deve-se fomentar, mas agora também depende da comunidade europeia, não é? Da legislação, da alteração da legislação ou não, mas pelo menos no aspeto cultural, educacional, recreativo, gastronómico, vinícola também... também temos muitas regiões de vinho... vale a pena! Acho que a euro cidade é um bom atrativo para Chaves.

Exatamente! Uma vez sabendo que o turismo é um fator fundamental para a cidade de Chaves, que medidas achas que deveriam ser tomadas para conseguirmos aumentar o turismo?

Olha, aumentarmos o turismo é preciso ter cuidado também. E vemos em que é que queremos aumentar o turismo. Se me disseres assim aumentar um turismo de qualidade, de mais poder económico? Teremos, teremos que fazer algumas coisas. Teremos que ter bons hotéis, parece-me que já estamos a ter. Temos que ter, para mim, uma cidade mais limpa. Apesar de ela ser limpa acho que carece durante o fim de semana de mais limpeza e de mais qualidade. Temos que ter qualidade no atendimento, nos estabelecimentos hoteleiros e na restauração. Esses bares muitas das vezes é uma miséria o atendimento e a qualidade dos produtos é uma miséria. Devia haver uma fiscalização quanto a isso. Aliás eu sou da opinião que no centro histórico devia haver um organismo de gestão sobre o comércio e serviços, não devia ser permitido qualquer pessoa abrir um estabelecimento no centro histórico. Ou tinha formação e sabia o que estava a fazer e com quem trata e sujeitava-se a fiscalização, sendo sempre fiscalizado. Acho que todos os estabelecimentos do centro histórico deviam ser fiscalizados, mas sem saberem, devia haver um fiscal surpresa, que passa-se e fiscaliza-se porque às vezes é deplorável o serviço nos centros históricos, e principalmente aqui o nosso tem bares e restaurantes que acho que não deviam prestar esse tipo de serviço mas pronto, existem. Aumentar muito o turismo também não, massificar não, massificar como está a fazer Porto e Lisboa não. É bom agora que dá dinheiro, mas trás consequências e acho que Chaves também não precisava disso. Precisamos de um bocadinho mais de turismo, turismo de qualidade. Bom turismo, sim! Turismo de nível económico sim isso faz falta, mas também muito, muito, muito não.

E a nível de recursos que existem na cidade. Não só na cidade, mas em todo o município. Acredita que estejam a ser bem aproveitados? Acredita que algum produto que deveria ser mais bem divulgado? Algum serviço que devia ser mais trabalhado?

Os recursos gastronómicos, por exemplo, acho que sim, acho que estão bem explorados, aliás isso é característico do português, eu acho que em Portugal inteiro os recursos gastronómicos nós exploramos-mos bem, temos muita qualidade, preservamos a qualidade. Tal como nós aqui com os presuntos, os pastéis, os enchidos, os nossos pratos típicos, acho que sim! Há um produto que poderia ser melhor desenvolvido que para mim tem a ver com a água, a água quente por exemplo a nível de *spas*, e quando falo de *spas* falo de *spas* para toda a gente não é só aquele *spa* de qualidade alta. Acho que a água quente não está a ser bem aproveitada nem bem divulgada e para mim é dos recursos que devia ser mais aproveitado porque é assim, um turista que venha a Chaves, à cidade das águas quentes, e onde é que a encontra? Só encontra na fonte para beber? Mais nada? Ou num balneário? Quero dizer, devia haver mais...

Por exemplo como acontece em São Miguel que tem água quente. Eles têm aquelas poças por um preço simbólico as pessoas podem frequentar.

Possivelmente, adaptando aqui a Chaves. Haver mais locais que oferecessem *spa*. Aliás, poderíamos ter também cá o turismo de relaxamento, por exemplo, um turismo de *wellness*. E temos todas as condições para isso! Então chamar as pessoas não só pela história, mas também para vir relaxar uns dias, descansar. Os hotéis terem bons *spas*, aproveitar a geotermia, a nossa água quente, não serem só as termas, isso aí é que eu acho que devia ser desenvolvido!

E já agora, qual acha que é o principal motivo para que a cidade não receba mais turistas? Ou seja, aquelas pessoas que cá vêm porque é que não querem voltar? Ou então porque é que simplesmente não lhe atrai?

Não sei, é como tudo! Deve haver pessoas que gostam e outras não gostam, não sei, e depois também depende da experiência pessoal que tu tenhas. Por isso é que eu digo o atendimento... porque imagina tu és um turista, vais a um sítio qualquer, até estás a gostar e tal. Num sábado chegaste, deste uma volta e tal. No domingo vais almoçar a qualquer lado és maltratado. Qual é a tua impressão? Fica logo negativa. Apesar de o resto não ter culpa nenhuma, ficou-te aquela má experiência. Por isso é que eu digo que às vezes há fatores que podemos controlar, há outros que não! Mas há fatores que podemos controlar e este da exigência da qualidade, do controlo e do rigor nós podemos controlar. Queiram os organismos oficiais criar legislação e criar entidades que regulem isso, é fundamental! À parte disso podem haver pessoas que não gostem é normal, não agradamos a todos de certeza.

Muito bem. E relativamente à organização dos eventos, os principais eventos que atraem turistas à cidade. Destacamos a Feira dos Santos, os Sabores e Saberes de Chaves e agora recentemente a feira dos Povos? O que é que acha, assim de uma maneira geral, o que é que poderia ser melhorado nesses eventos? A nível de organização, localização...

Olhe, eu na organização não me meto porque sei que é difícil e só quem está lá dentro é que sabe o que passa. Posso é dar a minha opinião. Por exemplo, feira dos Santos. A feira dos Santos acho que já está a ser muito massuda, para mim, na minha opinião. Acho que é sempre a mesma coisa, os comerciantes estão sempre nos mesmos sítios, já toda a gente sabe de cor onde é que fica este, onde é que fica aquele. Quer dizer acho que está a ser muito massificadora e massuda, acho que deveria levar ali uma reviravolta qualquer, não sei bem como, acho que teria que se juntar ali um grupo de pessoas e debater ideias e ver... a feira dos Romanos aí é que eu acho que deveria ser melhorada muito porque podia entrar naqueles festivais históricos internacionais. Aliás, há uma associação de festivais históricos, portuguesa e acho que

internacional que agrupa festivais históricos só que históricos com verdade e cientificidade histórica e rigor histórico não pode ser com coisas falsas! Não podemos ter uma feira dos romanos com produtos medievais, não tem sentido. Não podemos ter os casamentos dos bacos nem essas diabruras, temos que ter coisas comprovadamente verídicas, factuais e que possam dar um evento real e autêntico e as pessoas dizerem assim “olha se calhar no tempo dos romanos era assim”. Por exemplo, só para teres uma ideia, o mercado romano... fala-se muito da feira dos povos e o que é o mercado romano. O mercado romano supunha uma fonte no centro, uma fonte! E o mercado desenvolvia-se à volta. Mas todo o mercado romano tinha uma fonte. Se queremos fazer um mercado romano temos de reproduzir mais ou menos essas coisas e depois ter produtos romanos. E incentivar, e acho que tirar a feira toda do Arrabalde não, mas passar a feira para o interior da cidade, acho que fazia falta qualquer coisa! Incentivar as pessoas a decorar as janelas, olha ir a Lugo ver como se faz! E pronto, tentar à nossa escala ir desenvolvendo, ir melhorando, mas essencialmente ser um festival histórico com cientificidade histórica mesmo, com veracidade, e inventar, mas não inventar tanto.

E agora relativamente às entidades que estão ligadas ao turismo, quais são aquelas que acha que tem um maior impacto na atração e na manutenção dos turistas.

As entidades? Hmmm sei lá que te diga. Com a atração?

Sim, e com a manutenção também. A nível de publicidade por exemplo.

A nível de fomento da região, o turismo Porto e Norte dá uma ajuda, mas tem que ser essencialmente a câmara. Porque infelizmente o turismo está todo concentrado na câmara.

E relativamente à ACISAT?

A ACISAT... sabes também não é bem o âmbito da ACISAT. A ACISAT é uma associação comercial, do comércio e da indústria. Poderá ter esse âmbito, também tem, compete-lhe, difundir e divulgar, mas penso que mais a câmara. A câmara terá mais essa obrigação e para preservar também depois todo o resto da hotelaria e restauração, bate sempre na mesma tecla porque acho que esse aí são mesmo fundamentais. Porque é assim, repara, se tu tivesses só sol e praia, tens muita hotelaria e muitos restaurantes, mas aí o teu foco principal era a praia. A restauração pode haver um que te atende mal, mas ao lado há três ou quatro que te atendem bem, mas agora aqui o nosso foco é só turismo cultural. E o turismo cultural vive muito da hotelaria e da restauração. E se a hotelaria e a restauração não são de qualidade...

Nada feito... e agora relativamente aos museus. A nível de parcerias com outras entidades. Costumam organizar em conjunto algum tipo de eventos, publicitar...

Não, não. Agora a minha situação mudou bastante relativamente há quatro anos atrás. Eu antes tinha toda a autonomia dos museus. De há quatro anos para cá a estrutura organizacional da câmara mudou e os chefes de divisão é que ficaram a integrar essa estrutura. Apesar de eu continuar como coordenador, mas já não tenho tanta autonomia, e quando tinha autonomia as únicas coisas que celebrávamos em conjunto com os outros museus eram o dia internacional dos museus, as jornadas europeias do património e tudo o resto que nos fazíamos, por exemplo, tivemos uma altura um programa educativo para miúdos que era umas férias de verão que era uma visita aos museus todos do distrito. Portanto, com o autocarro da câmara levávamos os miúdos a conhecer Boticas, Vila Real... mas isso era organizado só por nós. Nunca tivemos cooperação assim direta ou indiretamente com algum museu por exemplo não tivemos. Ao contrário do que tem agora o museu Nadir Afonso, que tem cooperação com a fundação de Serralves, nós não nós ali nunca tivemos cooperação com ninguém. Ah espera! Temos uma ligeira cooperação com o museu Ferroviário porque o museu ferroviário não é nosso. Pertence ao museu nacional ferroviário e nós temos uma ligeira cooperação com eles na gestão do espaço, mais nada!

Simplesmente isso?

Simplesmente isso, mais nada. Infelizmente aqui em Chaves vivemos sempre muito fechados, é verdade!

Lá está... e acredita que a criação da cooperação empresarial poderá contribuir para o aumento da atratividade turística da cidade?

Pode... claro! Tudo o que seja parcerias e cooperações se forem boas, e à partida serão boas, se forem frutíferas é bom para os dois lados.

Tem alguma sugestão de algum tipo de cooperação que pudesse existir?

Tenho, tenho! Por exemplo a nível do Alto Tâmega, só para não ir muito longe, poderia existir uma cooperação em rede entre os museus do Alto Tâmega. Não existe, cada um vive por si, cada um faz as suas coisas. Podíamos ser quase uma associação os museus do Alto Tâmega. Criar exposições em rede, sei lá, conferências, criar palestras, criar as mais variadas publicações e estudos, mas ser tudo uma rede e cooperarmos em rede. Mas infelizmente não existe nada disso e teríamos todos a ganhar. Mas no futuro penso que sim, que se irá realizar.

E para finalizar, quais acha que devem ser os principais objetivos de uma rede de stakeholders turísticos para o desenvolvimento turístico da cidade em si, ou seja, quando as pessoas se juntam, ou seja neste caso os órgãos relacionados com o turismo, qual acha que deve ser o verdadeiro objetivo e o principal.

Bom, se fosse eu...

Sim, isto é, na sua ótica!

O principal objetivo era manter a qualidade e a autenticidade. Eu pugnava pela autenticidade da experiência e pela qualidade e tentava que os organismos que interferem no turismo local não se desviassem muito disso. Há sempre desvios, mas que não se desviassem muito disso. Autenticidade e qualidade! Claro, a promoção já nem falo porque essa está sempre em cima da mesa, mas o objetivo tentava principalmente sempre com qualidade e autenticidade. E não embelezar a cidade, não ter uma cidade artificial! Ter uma cidade real, como ela é, para as pessoas vivenciarem a cidade, mas não desviando muito do padrão da cidade. É o que eu te digo, qualidade e autenticidade a cima de tudo. E depois a partir de aí tentar também a fiscalização, mais uma vez insisto na fiscalização, e promoção. Acho que indo por aí, e criando novos espaços, também teria a preocupação de criar novos espaços culturais para o turista. Quando falo em criação de novos espaços, falo em museus. Podemos criar aqui em Chaves muitos museus ainda. O museu da água por exemplo e outros tipos de museus, para atrair turistas. Mas de resto manter uma cidade limpinha, bonitinha, cheirosinha, alegre. Pronto e acho que as pessoas iriam gostar.

Pronto, não sei se tem mais alguma coisa que gostava de dizer, especialmente a nível de cooperação empresarial.

Não. Eu bato muito sempre pelo centro histórico.

Sim, porque para todos os efeitos é a imagem de Chaves.

É. O centro histórico é o centro cultural e acho que a cidade devia ser culturalmente mais dinâmica temos muitas associações culturais, mas vive cada uma para si estás a perceber? Deviam cooperar mais todas entre elas e fazer mais produtos culturais, acho que há muito pouco fomento cultural em Chaves nesse aspeto. Não estou só a falar para o turismo, estou a falar mesmo para o habitante local. Devia haver mais fomento cultural, mais atividades culturais, mas acho que isso também deve partir das associações, não é só a câmara, não podem estar à espera que a câmara faça tudo! Ainda as associações, pegar fazer debates, convidar fulano tal, fazer palestras, dar a conhecer a história, dar a conhecer a poesia, a literatura, o que fosse! Mas haver mais atividade cultural. E a que há acho que é muito fechada. Por exemplo, há o *Roteri* clube de Chaves que ainda aqui há tempos fez umas coisas ligadas à poesia, à literatura, mas só que é uma coisa só para meia dúzia.

Sim, e se calhar também não é uma coisa verdadeiramente divulgada. A maioria das pessoas acaba por nem saber que alguns acontecimentos acontecem!

Exato! Às vezes isso também é um pau de dois bicos. As vezes também não interessa, mas sim, divulgar um bocadinho mais, e chamar pessoas mais interessadas, mas pronto haver um bocadinho mais de atividades culturais é coisa que falta aqui na nossa cidade. De resto...

Apêndice IV – Entrevista a Filipa Leite

Queria lhe perguntar, caso tivesse que convencer alguém a visitar Chaves pela primeira vez, quais seriam os argumentos que iria utilizar para convencer essa pessoa?

A qualidade do destino primeiro de tudo, baseado na qualidade dos nossos produtos gastronómicos, na natureza, no segmento da saúde e bem-estar dos balneários termais, e por exemplo no golfe. Temos dois campos de golfe no concelho.

Ok, muito bem! E quais acha que são os principais motivos que levam os viajantes a visitar a nossa cidade?

O reconhecimento de ser uma cidade histórica, com muito património histórico, neste momento com o museu de Arte Contemporânea Nadir Afonso que atrairá outros públicos que até agora não temos sido capazes de atrair e sem dúvida uma cidade transfronteiriça muito próxima aqui da vizinha Galiza.

Exatamente, essa é mesmo a minha questão que vem a seguir. É muito notória a existência de bastantes espanhóis aqui na nossa cidade... tem uma ideia da percentagem de espanhóis que frequenta as termas, mais ou menos?

Sim, tenho aqui dados, tenho que consultar. É assim, só para ter uma noção, sem particularizar para já por países, a nível de frequência de termas, naquilo que diz respeito à cura termal, certo? Ao segmento de termalismo terapêutico, 2,5% dos clientes termais são estrangeiros. E aqui o conceito de estrangeiros tem todas as nacionalidades, sendo que, de facto, deste valor aqui, o maior peso é de espanhóis. Vamos cá ver se eu consigo particularizar isto...

Mas mesmo assim é uma percentagem bastante pequena de estrangeiros.

Exatamente, é uma percentagem bastante pequena! Mas desses estrangeiros, mais de 1% são espanhóis, portanto a maior fatia é de espanhóis.

Relativamente à criação da eurocidade. Acha que ela contribuiu para o aumento de visitantes na nossa cidade e para o aumento do número de visitantes nas termas em particular?

É assim, sem dúvida que a eurocidade cria sinergias entre os dois municípios. A nível de aumento de visitantes nas termas, nós tivemos ao longo de uns anos uns protocolos a vigorar em que de facto vinham vizinhos Verinenses ao abrigo do protocolo da eurocidade frequentar as termas, mas nos últimos anos isso já não estava a acontecer. Portanto é assim eu acho que o fluxo de espanhóis e de muito concretamente de Verinenses aqui em Chaves sempre aconteceu ao longo dos anos. A eurocidade de facto foi um reforço de comunicação e uma proximidade entre estas duas realidades transfronteiriças.

Então concorda que este tipo de cooperação é importante e que deve continuar? Não só a nível transfronteiriço, mas a nível de cidades vizinhas, regiões?

Sim, sim! Exatamente. Eu acho que de regiões. Eu acho que o passo mais importante seria de regiões. Nós, é lógico, que aqui ao lado no concelho vizinho somos conhecidos, como eles são conhecidos por nós aqui também. Eu acho que o passo seria passar para um âmbito regional e poderia ser por aí, e fazer um crescimento desse ponto de vista, promoção turística e por aí fora.

E a nível da cidade. Que medidas acha que devem ser tomadas para melhorar um bocadinho mais o turismo aqui?

É assim, a cidade, e isto está a ser trabalhado nesse sentido neste momento, tem que haver um claro posicionamento de Chaves enquanto destino por si só, certo? Não é descartar o projeto da eurocidade mas nós não podemos perder aquilo que é a nossa identidade enquanto território, e com sinergias e características únicas muito particulares e todas elas com muitas mais valias associadas, por isso, aquilo que se está a fazer agora é pensar numa estratégia de promoção do destino com idas a feiras, melhoramentos de equipamentos, produções de linhas e desenvolvimentos de material promocional em que Chaves seja vista enquanto território com uma identidade própria.

Muito bem! E acha que todos os recursos da cidade estão a ser bem aproveitados? Há algum produto que acha que não tenha o devido destaque e devia ser mais trabalhado? Algum serviço que esteja assim mais “parado” e que deveria ter outro destaque?

Estamos sempre a falar na ótica do turismo, certo?

Sim.

Sim. É assim neste momento como é de conhecimento público temos um equipamento que vai trazer, julgo eu, uma mais valia no futuro que é o balneário termal das termas romanas que está, portanto, como toda a gente conhece e que se já tivesse sido concluído de certeza que seria um salto qualitativo para que as termas conseguissem acolher mais turistas. Será certamente pelas características únicas e singulares que lhe estão associadas, um produto diferente. Um produto turístico diferente do que se conhece no território nacional e mesmo em Espanha porque há poucos balneários com aquele estado de conservação e com aquele potencial de promoção.

Quais acha que são os principais motivos para que a cidade não receba mais turistas? Ou seja, porque é que as pessoas que vêm não pretendem voltar?

A cidade é pequena, facilmente se vê isso. Se nós não criarmos mecanismos diferenciados e fixadores de turistas e não lhe criarmos uma apetência e uma memória que os faça dizer: “eu vou a Chaves agora, mas vou lá voltar por isto ou por aquele (com os argumentos que nós considerarmos mais válidos), não será fácil... Eu acho que é por aí que temos que trabalhar. Criar experiências únicas, seguir uma tendência atual e mundial do turismo criativo e proporcional aquilo que os *millennials*, as novas tendências, que aqueles jovens sobretudo que agora viajam e que têm outra perspetiva do turismo, que estão à procura e anseiam, e nós neste momento em Chaves ainda não temos esse tipo de oferta!

Relativamente à organização dos grandes eventos. Não só na organização, mas também na própria realização. Como o caso da Feira dos Santos, Sabores e Saberes e agora da recente festa dos Povos, o que é que mudaria? Localização por exemplo?

Sim, sobretudo eu acho que essas feiras que enunciou, eu acho que do ponto de vista de dinâmicas e estruturas estão bem organizadas. Falta se calhar arranjar, não será fácil, mas o nosso pavilhão municipal que é onde se realizam as feiras, e a feira do fumeiro nomeadamente, não tem as condições que permitam que a feira cresça. E se compararmos com os concelhos vizinhos menos ainda. Portanto se calhar não é fácil agora, e mesmo a feira dos santos cria algumas limitações como toda a gente sabe, se calhar devia ser por aí uma deslocalização, um repensar e reposicionar essas feiras.

Relativamente às empresas da cidade em geral e às organizações. Quais acha que são as que tem um maior impacto atrativo para os visitantes?

Deixe-me pensar, não é fácil! É assim, nós temos a academia de artes de Chaves que oferece espetáculos e que é um potencial atrativo no ponto de vista cultural e turístico quando promove os eventos. Sendo parte do município, o museu, tudo o que são as estruturas de oferta cultural eu julgo que são pontos atrativos para os visitantes. Depois temos a ACISAT que dinamiza ações com os comerciantes e lá está, pode tornar o centro histórico e a parte empresarial mais atrativa e basicamente assim que me ocorram serão essas associações ou organismos que podem ter esse potencial.

Muito bem! Relativamente às termas em particular. A nível de fornecedores e parceiros. Costumam ser somente locais ou costumam trabalhar em função de vários fatores, como por exemplo o preço?

É assim, as termas é uma realidade à parte, é um mundo muito singular e trabalha tanto com fornecedores locais, maioritariamente locais, mas há questões que tem que ser de concursos públicos, inclusive que são lançadas, e pela especificidade dos produtos que têm que ser utilizados no complexo termal, estou a falar numa água mineral natural, vêm de fora, apesar de nacionais não são locais. Maioritariamente as compras são aqui locais.

E costumam trabalhar com outras empresas ou organizações?

Sim. As termas têm protocolos, nomeadamente com o setor da hotelaria, como as termas não tem um hotel próprio, portanto sendo um setor estruturante para o concelho e para a região, é lógico que as termas precisam dos hotéis para hospedar os seus termalistas, assim como os hotéis precisam das termas para terem clientes. E, portanto, sim, há protocolos que estão disponíveis na página, inclusive no site das termas, que são celebrados com organizações. Também fazemos parcerias, nomeadamente há intercâmbio com empresas do setor termal, com a eurocidade também já houve projetos, com a ACISAT também é possível e preciso também se criam essas sinergias.

Os hotéis com que tem cooperações são específicos, não é? Em geral dá para escolher um hotel qualquer ou tem um pacote já com os hotéis definidos?

As termas não se impõem no negócio dos hotéis. As termas têm o seu próprio negócio que não é a hotelaria. O que as termas têm com os hotéis protocolados, pode consultar no *site*. Nós temos programas sobretudo na vertente do bem-estar termal, nós não temos protocolos com os hotéis diretamente naquilo que diz respeito à cura termal, ao termalismo terapêutico, se bem que os hotéis, mesmo sem protocolo, têm em consideração que as pessoas em tratamento permanecem aqui no destino 10 a 12 dias, não são um visitante corrente, e como tal tem preços diferentes para um termalista ou para um visitante. Até porque normalmente são clientes que repetem, que vem todos os anos e há, portanto, já ali uns laços afetivos e portanto, para termalistas, há preços na hotelaria especiais. As termas, contudo, o que é que têm? Têm protocolos específicos no âmbito sobretudo do bem-estar com as práticas que estão definidas e que os próprios hotéis fixaram, aqueles que se quiseram associar, fixaram preços, para quarto *single* e duplo, em que para cada um destes programas eles fixaram o seu valor. Na página pode consultar tudo o que está incluído, as reservas são feitas diretamente nos hotéis escolhidos, porque nós não somos nenhuma central de reservas e, portanto, não sabemos a disponibilidade de cada unidade hoteleira e, portanto, há estas sinergias que nós criamos com os parceiros da hotelaria local.

Muito bem e que tipo de restrições encontra nas cooperações que as termas realizaram? Existe assim algum nível de conflito? Falta de confiança?

Não, nunca me apercebi. Aliás no setor termal, por exemplo, nós temos uma associação que nos representa a nível nacional que é a associação de termas de Portugal, tem uns órgãos próprios onde há vários representantes de várias unidades termais. Esse nível de conflito tanto não existe que agora como foi

publico, voltaram finalmente ao fim de seis anos, a ser recomparticipados os tratamentos, não na totalidade mas na percentagem definida pelo serviço nacional de saúde, isso é uma mais valia para as termas a nível nacional e só foi possível precisamente pelo trabalho conjunto de todas as termas e a cooperação que se tem verificado ao longo dos anos, não teria de todo sido impossível porque já muitos contratemplos, quer dizer eles foram tirados, estivemos seis anos, e isso aí sim foi um golpe duro para as termas porque todas as pessoas que tinham serviço nacional de saúde, algumas delas com menos recursos económicos, tiveram que deixar de fazer termas, não participam tudo mas é uma ajuda grande para quem tem dificuldades e tem necessidade em frequentar as termas para tratar problemas de saúde.

Então de uma forma geral acredita que a cooperação empresarial poderá aumentar o desenvolvimento turístico da cidade? E de que forma? Tem alguma sugestão por exemplo de pacotes que poderiam ser criados?

Eu acho que se devem envolver todos os agentes locais possíveis, sem particularizar nenhum deles, porque no mercado competitivo onde estamos sozinhos não somos nada nem ninguém, e portanto, só criando estas forças comuns e que lutem todos para o mesmo lado e para que se possa promover de uma forma digna a cidade, só teremos todos a ganhar se forem criados protocolos e forem feitos acordos com diversos agentes locais.

Quando as organizações se unem todas e cooperam para desenvolver o concelho neste caso, qual acha que deve ser o principal objetivo de desenvolvimento?

Na minha perspectiva o fim último será sempre tornar o destino mais apetecível, mais reconhecido, mais diferenciador e que sobretudo que aumentem os fluxos turísticos.

Apêndice V – Entrevista a João Guedes

Em primeiro lugar queria lhe perguntar, caso tivesse que convencer alguém a visitar Chaves pela primeira vez quais seriam os argumentos que utilizaria?

Que idade tinha a pessoa?

Hmmmm, 25.

Pela aventura. Estamos a falar em questões turísticas?

Sim!

Pela aventura, e parte cultural e gastronómica. E com 25 anos também já associaria aí uma parte de *spa*.

Contudo, se fosse uma pessoa mais adulta?

As termas. Na mesma a parte cultural porque acho que a parte cultural não deve ter idades, de todo! Qualquer pessoa deve ter interesse. Que goste como é obvio, nem toda a gente gosta, mas eu acho que uma visita a Chaves na parte cultural dentro de tudo o que é os monumentos, acaba por ver a cidade, e por ver uma história da cidade, e como é que começou a ser feita, todas as origens, parte romana, as termas romanas... temos tanta coisa bonita para ver que eu acho que isso não tem a ver com idades se bem que normalmente são as pessoas de mais idade que preferem ver esse tipo de coisas mas cada vez se nota mais pessoas jovens a visitar.

E quais acha que são os principais motivos que levam os viajantes a visitar a nossa cidade? Ter curiosidade para a visitar pela primeira vez e os que vêm porque é que voltam?

Olhe muitos é mesmo a curiosidade de conhecer. Os que voltam, pelos indicadores que as pessoas me dão, não só pela nossa gastronomia, a cidade em si é muito acolhedora segundo dizem as pessoas e gostam muito da forma como são recebidos aqui em Chaves, o que acho que é um ponto muito positivo para nós e até acho que o devíamos aproveitar e desenvolver. E já fizemos alguma coisa sobre isso! Já agora também lhe digo, isto agora para a contextualizar, eu e o sócio maioritário aqui do hotel, o Pedro, criamos a associação de Hotéis, somos os dois da associação instaladora, e fizemos em conjunto com a euro cidade uma *fam trip*, é um determinado programa que nós fazemos para determinadas pessoas ligadas ao turismo para depois se poder vender e para terem conhecimento do que estão a vender. Como para nós, das pessoas mais importantes de um hotel, são sempre os rececionistas, fizemos um trabalho de levar todos os rececionistas aos principais pontos de interesse daqui de Chaves e também da parte espanhola, deveríamos fazer o mesmo agora com as rececionistas espanholas a virem cá conhecer isso, mas também já não nos cabe tanto a nós tomar essa decisão. E o reflexo dessa ação, dessa *fam trip* chamemos-lhe assim, foi além de as pessoas ficarem com uma visão completamente diferente de determinadas coisas que algumas nem sequer conheciam, também a empatia e a amizade que foi criada entre as próprias rececionistas que facilitou muito depois o trabalho entre os hotéis.

A minha questão seguinte é relativamente à existência de espanhóis na nossa cidade. É muito visível o elevado número de espanhóis no hotel?

É, principalmente este ano. Houve aqui uma quebre principalmente pela crise financeira que eles estavam a passar e estão a passar como nós, mas como as coisas também melhoraram, as medidas de austeridade que teve Espanha também foram alteradas. Quer dizer, nunca foram tão gravosas como as nossas, mas também foram alteradas e notou-se claramente este ano um aumento de espanhóis a visitar a cidade. Mas também há aí um pequeno pormenor. Há muito espanhol a visitar a cidade de Chaves, mas poucos são os que ficam cá a dormir. Passam o dia, consomem, o que é sempre bom. Consomem restaurante, consomem loja, mas depois acabam por ir embora ao final do dia. Há uma percentagem muito pequenina que fica cá.

Então a nível das estadias aqui do hotel, os espanhóis têm uma pequena percentagem?

Exato, posso lhe dizer que o ano passado rondava os 4% em termos do meu hotel. Este ano ainda não acabou o ano, mas vai acabar claramente que vai aumentar.

Hmm, ok! A nível de estadias e alojamento no hotel, são maioritariamente portugueses, não é?

Sim, 90%. Ao passado estava em 89 qualquer coisa por cento.

Pronto, e relativamente à eurocidade. O senhor já falou um pouco, queria saber se acha que a criação da eurocidade contribuiu para o aumento do turismo na cidade, aumento de visitantes e se sentiram esse impacto aqui no hotel.

Olhe, aumento de turismo eu não diria isso! Diria é que já foram proporcionadas algumas coisas para quem já estava cá. não teve uma publicidade exterior, mas sim uma publicidade interna, e eu dou-lhe um exemplo. Há dois anos, também por mim, pelo Pedro e pelo instalador do programa eurocidade, que é o Sebastião Valverde, um amigo pessoal até espanhol, criamos também as excursões radiais. O que é que eram as excursões radiais? Para pessoas que estavam aqui em Chaves terem a hipótese de conhecer termalistas, para pessoas de idade que alguns deles nem carro trazem, e então nós todas as quartas feiras tínhamos um autocarro ali à porta das termas, as pessoas inscreviam-se, ou nos hotéis ou nas próprias termas, e tínhamos dois roteiros. Um mais cultural, e outro mais natureza e gastronómico. E da parte de tarde, depois de fazerem os tratamentos, iam todos no autocarro por um preço simbólico basicamente não eram com

questões de obter lucro mas sim com o objetivo de pagar as despesas como é óbvio e tinham essa possibilidade de dar uma visita aqui na zona do Alto Tâmega e também na eurocidade, em dois programas diferentes. Houve pessoas a fazer os dois programas e até repetiram. Eu acho que teve sucesso. Há uma parte do objetivo que foi cumprida, que foi a parte do agrado das pessoas e a qualidades dos programas. Toda a gente que foi adorou e repetiram. Portanto se repetiram é porque gostaram se não, não repetiriam. Qual foi o problema? O objetivo que tínhamos em termos de pessoas que necessitavam que fossem fazer essas excursões para conseguirmos combater todos os custos ou ficar ela por ela, não foi atingido, faltávamos à volta de umas 20 pessoas no final. 20/30 pessoas, mas o maior problema é que eu posso-lhe dizer que todas essas excursões que foram feitas, 90% das inscrições foram feitas aqui neste hotel. Os outros hotéis não incentivavam rigorosamente nada. Acho que não olharam para aquilo com olhos de ver e isso refletiu-se depois no número de pessoas porque se toda a hotelaria tivesse trabalhado da forma como nos trabalhamos, ter ali um cartaz na receção, todas as rececionistas estarem por dentro a 100% de todos os programas, para poderem falar às pessoas, incentivá-las. Se todos os hotéis tivessem feito isso tinha sido um sucesso, tenho a certeza que só um autocarro não chegava, que havia situações que tinham que ir dois. O que foi uma pena porque isto no fundo não estamos a inventar nada, só estamos a copiar em Chaves o que se faz nas Caraíbas, o que se faz em Espanha, o que se faz em tanto sítio. Tens excursões diárias com coisas diferentes, pronto no fundo o objetivo era esse que foi parte cumprida.

Ainda relativamente à eurocidade e ao projeto em si, é da opinião que isso tipo de cooperação é importante e que se devem desenvolver mais dos género, não só transfronteiriço mas entre regiões.

É importantíssimo, é importantíssimo! E eu acho que a união faz a força. Nesse sentido a eurocidade só está a tentar ligar, já está juridicamente, e fisicamente ainda falta muita coisa, a região de Verin, que já não é só Verin e Chaves, é a região de Verin, Chaves e Vidago. Os espanhóis já alargaram a eurocidade para mais seis concelhos, coisa que nós ainda não fizemos, que é para terem um bocadinho mais de peso, pois da parte espanhola, toda a região de Verin, se pensarmos no que há à volta de Verin, são todos sítios muito pequenos com pouquíssima população, portanto uma euro cidade para ter alguma dimensão tem que ter pessoas. Se a região, por si só, a inicial, tinha pouca população, só alargando a região é que podemos aumentar o número de pessoas. E em relação à outra parte da pergunta, é importantíssimo como lhe disse, já fixemos três ou quatro trabalhos onde eu estive envolvido em todos eles, há sempre um problema que é a parte política. Faz-se muito projeto, muito projeto, a própria eurocidade derivado da característica pode recorrer a muitos fundos e acho que se devia fazer muito mais do que se está a fazer. Está-se a fazer alguma coisa, que é importante, mas eu acho que se devia fazer muitíssimo mais, muitíssimo mais!

Como é possível ver, o turismo é um fator muito importante para a cidade.

O mais importante!

Que acha que medidas podiam ser tomadas para aumentar um bocadinho mais esse turismo?

Hmmm, também estou envolvido num projeto exatamente em relação ao que me está a perguntar e a ideia era esta: uma pessoa se quer trazer gente a uma determinada região, primeiro tem que a organizar. E depois de organizar a região tem que a dar a conhecer porque se não as pessoas não a descobrem. E Chaves por si só, que é o principal atrativo de todo o Alto Tâmega, quer queiramos quer não, Montalegre, Vila Pouca, Ribeira de Pena, Valpaços, Chaves, penso que os disse todos.

Vidago?

Boticas. Não, Vidago não é concelho. Vidago é Chaves. Todos eles têm as suas características, todos eles sentem as suas mais valias, mas quer queiramos quer não, Chaves é sempre a principal atração. E eu acho que deveria ser criado um destino. Esse destino estar organizado já com as visitas programadas, as atividades de cada concelho, que era para as pessoas poderem, além de as poderem reter aqui por mais tempo, provocar estadias e despesas mais altas, também o tipo de serviço e profissionalismo que iríamos atribuir completamente diferente. O que é que acontece, voltamos sempre ao mesmo problema, quando chega à parte política é sempre uma complicação. E o que nós tínhamos proposto no nosso projeto era cada cidade criar uma marca, por exemplo Boticas, ou melhor, Ribeira de Pena, o turismo ativo que é o turismo aventura, aqui o turismo termal, Montalegre turismo natureza, que já fazem lá provas de parapente. E se pudéssemos marcas distintas organizadas, tudo isso a poder fazer parte do destino. E é mais ou menos, estou-lhe a resumir, porque isto envolve muitas mais coisas. Mas estou-lhe a resumir basicamente o que é que seria o objetivo de fazer um destino mesmo. E o objetivo seria, criando um destino, a força é completamente diferente. Lá está, estamos já a englobar uma região muito maior, com cada região com especificidades completamente diferentes, temos Valpaços com o vinho, com o azeite. Neste momento já tem capacidade para receber grupos, para receber visitas, porque organizaram a adega cooperativa com a parte de museu, mudaram o antigo lagar do azeite para umas novas instalações que eu já tive oportunidade de visitar, acho espetacular. E criaram nas antigas instalações do azeite um museu multimédia do vinho. Está giríssimo! Já não é bem aquilo tipo de museu de andar a ver as peças e andar a ver coisas diretamente, fisicamente, mas acresce, em multimédia, com todas as explicações, com filmes, com coisas giras. Por acaso tive a oportunidade de o visitar à pouco tempo e gostei. O que também acho que era importante para

Valpaços, lá está, organizarem-se e terem isso tudo já pré organizado, para depois se verem vendido em termos de programas e as pessoas poderem ir visitar aquilo de uma forma mais organizada profissional. E voltamos sempre à mesma coisa. Se cada concelho fizer isso, e se juntarmos todo esse trabalho, acho que dá para fazer aqui um destino fabuloso. E como se gastar aqui cinco ou seis dias, e ter todos os dias coisas diferentes para ver. E quando falamos de destinos, nesta fase, porque por questões jurídicas não se pode juntar, alto Tâmega é uma coisa, euro cidade é outra porque a eurocidade não engloba todo o alto Tâmega, mas é uma coisa que eu não me importaria, aliás vejo com bons olhos, se a euro cidade comesse a englobar também da parte portuguesa o Alto Tâmega todo. E o peso seria completamente diferente. Aliás, nos já temos a CIM, onde engloba os seis municípios do Alto Tâmega, que é regida neste momento pelo ex presidente da Câmara, João Batista. E se isso ficasse englobado na eurocidade, o peso da eurocidade ia ser completamente diferente.

E a nível da oferta dos serviços aqui na cidade. Acha que há algum produto que não está a ser devidamente explorado, que esteja um bocado esquecido, algum serviço que acha que devia ser criado?

Há vários, há vários. Mas só lhe vou falar num que para mim é o primordial. Eu não concordo que as termas tenham ganham o prémio das melhores termas da Europa e a única coisa que aconteceu foi aparecer uma coisa nova no *Facebook*. Acho que não é a forma de se divulgar uma coisa tão importante para a cidade, e um prémio tão importante a nível europeu. Eu acho que esse prémio deveria ter um reflexo direto e um impacto pelo menos aqui em Portugal, e até na própria Europa, uma boa publicidade na televisão, nos *media*. Dar-se a conhecer uma vez que ganhamos o prémio. Acho que era o momento certo para aproveitar isso, mas o que foi feito, que eu tenha conhecimento, não passou de umas publicações no *Facebook* e nós sabemos que neste momento, quem utiliza *Facebook* é um escalão etário muito mais jovem, e em termos de Espanha por exemplo, com que eu tenho muitas ligações e conheço centenas de pessoas em termos profissionais, ninguém usa *Facebook*, usam *WhatsApp* portanto cingiram-se a uma coisa muito simples para o impacto que poderia ter um prémio tão importante.

E a nível de produtos? Não acha nenhum que ache que mereça maior destaque?

Criar outros tipos de fumeiro?

Por exemplo. Ou até mesmo a própria água, acha que deveria ser explorada de outra maneira?

A água, já lhe respondi em relação às termas, porque ao ter um impacto europeu é porque temos água com umas características diferentes em termos de Europa, mesmo até em termos de Portugal é das mais quentes. Tem umas características por isso completamente diferentes e, portanto, ao fazer-se a publicidade, pu se se tivesse feito a publicidade das termas, obrigatoriamente já estávamos a fazer à água. Em relação aos produtos, eu sei que há associações que o têm feito, o pastel de Chaves, o presunto e uma série de coisas. Lá está, criando o destino e as marcas por região tudo isso poderia ficar englobado, até porque tenho programas feitos por mim que uma parte do programa passa por visitar cozinhas regionais, já para envolver esses produtos no turismo. E já fiz algumas excursões que passaram por algumas das cozinhas regionais aqui da nossa região e adoraram. A experiência é fabulosa, porque visitam as instalações, isto englobado num programa de mais dias. Acabam por visitar as instalações, no final fazem uma prova dos produtos, e acabam sempre por comprar as pessoas. O vinho, nós temos aqui vinho tinto muitíssimo bom. Na parte espanhola temos os vinhos de Monterrey que são excelentes. E também em vários programas que nós temos e que já fizemos. Passar nos dois sítios a visitar adegas e quem tem a paixão pela enologia adora esse tipo de programas!

Muito bem! Por acaso não tinha conhecimento da existência desses programas. Pensava mesmo que aqui ninguém valorizava isso!

Foram todos feitos por mim e trabalhos em termos individuais. Aliás, olhe está aqui uma revistinha da *Intur Negocios* onde estive a semana passada, quarta, quinta e sexta. Vim no sábado. Consegui fazer 14 reuniões, que agora vou começar a responder a todos os operadores e agências. E o que é que eu estive a fazer para perceber? Marquei reuniões com estes 14 operadores e agências, acabei por lhe acrescentar todos os nossos produtos, programas que eu faço pessoalmente, para depois eles venderem e trazerem cá pessoas. Dá água tenho que dar um apontamento. Já ouviu falar da rota termal e da água?

Só nas placas.

Pronto, então vou-lhe mostrar.

Eu acho que esse é o problema! Eu acho que os cidadãos aqui não estão minimamente informados sobre nada.

Voltamos sempre ao mesmo! À publicidade! Olhe isto foi um sucesso. Eu fui convidado pela eurocidade para ser a primeira pessoa a apresentar isto ano passado antes da apresentação oficial. Também costumo fazer ações comerciais em regiões diferentes. No ano passado foi no norte de Espanha. Estive lá quatro dias a fazer a promoção de toda a região. Depois acabo por não fazer só do hotel, faço do hotel associado a tudo aquilo que há à volta para ser mais fácil a venda e para cativar mais quem está a ver. Ah, e também costumo fazer, também é importante referir isso, uma coisa é eu estar-lhe a dizer que a adega em Verin ou a Quinta

de Arcossó é muito bonito, outra coisa é ir lá comigo e vê-la! E então de x em x tempo também faço *fam trips* com agências e operadores, trago-os cá, ficam aqui dois dias comigo e mostro-lhe a região toda, e o impacto é completamente diferente! Até com as minhas próprias vendas! Isto, por falar em água, rapidamente isto é um *kit* que, inicialmente foi gratuito, agora custa 6€, tem um guia rápido para as pessoas se orientarem e saberem onde devem ir para visitar todas as fontes de água que estão englobadas na euro cidade. Como é que isto funciona? Todas as pessoas recebem este kit, onde está um guia rápido, um diploma ainda por assinar como é obvio, um copo e um passaporte. Tem os mapas, tem aqui o guia onde dá a localização. Pode o fazer a pé, de bicicleta, de carro, de autocarro, como entender! Há gostos para tudo! Em todos os sítios onde há as águas como ali nas termas, tem um MUPI de ferro e em cima tem um selo. Põe a folha por cima, com o lápis que vem no próprio kit, passávamos e estava marcado. Quando estiver completo, no posto de turismo, eles fazem a autenticação e fica com o passaporte da rota termal da água. O copinho é para as pessoas que visitam poderem provar a água. Tem sido um sucesso e 90% das pessoas daqui não conhece.

Pois e eu não conhecia!

Não sei se respondi à sua pergunta?

Sim. E o que é que acha, quais são os principais motivos para a cidade não receber mais turistas? Porque é que as pessoas que vêm não pretendem voltar?

Deixe-me só lhe mostrar uma coisa antes de avançarmos para a próxima pergunta. Eu para esta última feira levei um programa novo. Eu faço vários programas. Alguns que é para grupo, com um mínimo de 15 pessoas e depois também temos os individuais. Programa emoção, para um seguimento mais jovem, com atividades de *paintball* e *alpine coaster* ou percurso aventura, jantar no Petrus hotel, dormida e entrada numa discoteca com oferta da segunda bebida, para um público mais jovem. Este aqui é uma coisa mais simples, visita guiada ao centro histórico de Chaves. As pessoas chegam, visita a cidade, jantam no hotel, no dia a seguir visitam uma adega à escolha, o almoço é livre, já não está incluído no programa. Um programa relaxante, duas noites, um *spa* e imersão em piscina duche agulheta, jantar no Petrus hotel, no dia a seguir visita guiada ao centro histórico, almoço, visita numa própria cozinha regional, como falava para darmos também alguma importância aos produtos regionais, jantar no Petrus Hotel, no dia a seguir tomam o pequeno almoço e vão embora. Este é um programa mais completo, que já engloba o projeto da eurocidade. Também com *spa*, jantar, visita guiada, visita a uma adega... programas (...) o último que fiz foi com um grande amigo, que é um ator muito famoso em Espanha, o Ruben, e ele outro dia pediu-me para lhe dar opinião sobre um programa. Claro, vi logo ali um furo para metermos o hotel. E então, fiz-lhe uma contraproposta, englobando já um *spa*, jantar, alojamento aqui no hotel, no dia a seguir visitada guiada e só a seguir é que faziam o programa dele. E teve algum impacto porque a maior parte das reuniões que tive em Espanha, quando falava no nome dele toda a gente o conhece. E a aceitação foi muito boa, vamos agora ver o reflexo final! Isto também para ter uma ideia do tipo de programa que fazemos. E uma coisa que também digo sempre às agências com quem reúno: não têm que se cingir aos programas uma vez que são feitos por mim. Podemos alterá-los. Trocar uma visita guiada por uma ida a uma cozinha regional. Ou seja, tudo isto tudo pode ser também transformado, alterado e misturado. Basicamente, podemos fazê-lo à medida do cliente. E acho que é importante não nos cingirmos só a um determinado grupo de coisas. pronto, assim já fica com uma ideia melhor do que faço.

Sim, até porque uma questão que eu lhe iria colocar era se costuma contactar com outras empresas ou organizações, que já me respondeu que sim.

Cinco vezes por ano garantidas! Fitur em Madrid, BTL em Lisboa, em Santiago de Compostela, Termatalia, *Intur*. Essas é que é garantido. Só se por algum motivo profissional, de doença ou pessoal e que não vou. Se não vou sempre. Para além disso tento sempre fazer quando consigo organizar, porque são coisas que dão muito normalmente, normalmente dois três meses a organizar uma *fam trip* com agências. Gerir uma agenda em função de cinco/seis agentes ou operados internacionais para conseguir conciliar tudo não é nada fácil. Mas tanto seja a *fam trip* a vir cá que é mais complicada como quando eu vou lá, conseguir organizar uma agenda e depois geograficamente, às horas que quero estar nos sítios com eles, é muito complicado. Mas consegue-se, com muito trabalho, mas consegue-se! E traze-los cá ainda se torna um bocadinho mais difícil porque depois gerir uma data em que todos possam vir naquela altura, naqueles dias, nem sempre é fácil! Já fiz uma que tive que mudar duas vezes a data. Comecei por programá-la para abril, tentei fazer-lha em julho e depois só saiu em dezembro. E foi um sucesso que as cinco agências que vieram, que no ano seguinte as cinco agências que vieram todas elas venderam o Petrus Hotel e a cidade. Foi excelente! Lá está, isto feito numa escala diferente, com mais pessoas... Estou a fazer isto particularmente. Se isto fosse feito numa escala de Alto Tâmega, a forma como chegamos às agências e operadores poderia ser diferente e até outros sítios para além dos que eu já vou, a oferta também era completamente diferente. Lá está, se criássemos um destino, organizássemos e depois o vendemos da forma que eu estou a vender tenho a certeza absoluta que íamos ter um reflexo positivíssimo! Não tenho qualquer dúvida porque eu consigo em termos particulares, portanto também se conseguiria em termos globais.

Quando costuma trabalhar neste tipo de organizações, só costuma falar com cozinhas regionais e afins, não costuma fazer algum tipo de cooperação com outros hotéis, para a divulgação da zona?

Olhe, sinceramente não, não e porque? Porque os outros hotéis acabam por ser concorrentes nossos. Mas não é por isso, porque eu considero para que se conseguir alguma coisa em volume tínhamos que nos unir. Quando criamos aqui a associação fizemos logo aqui uma reunião com a hotelaria toda e conseguimos juntar pela primeira vez em Chaves 24 espaços hoteleiros na mesma reunião. Foi difícil.

E todos os espaços ficaram a pertencer à associação?

Ainda não. Nós estamos a fazer a associação de uma forma diferente. Porque normalmente as associações, isto há um estudo feito em termos europeus, que eu tive a curiosidade e a sorte de alguém me poder explicar isso, não estava por dentro disso, de ter uma ideia de todas as associações que são criadas, 90% não passam da primeira ideia projeto que é a angariação de sócios. Chamam-lhe eles os três diafragmas. O primeiro diafragma termina na definição de cotas, associados... No segundo diafragma, dos 10% que sobram, 5% morrem aqui, e já fizeram algum projeto, mas não passa daqui e não evolui. Portanto, o sucesso de associação em termos europeus, ou pelo menos em termo de Península, fica em 5%, que são os que desenvolvem mais projetos e que conseguem manter essa evolução na associação ativa. Tipo a nossa ACISAT, que é uma associação de referência. Qual foi a nossa estratégia? Criamos a associação, assinamos protocolos com a eurocidade, com a câmara e com o CIM, por isso é que já estamos envolvidos nestas excursões radiais, em projetos de desenvolvimento turístico. Já ouviu falar do *hospitality*? O que é isso do *hospitality* é uma capinha que foi criada com todos os serviços da região da eurocidade, onde tem contactos dos serviços, os preços, e a forma de lá chegar. Isso foi feito para estar em todas as receções de hotéis, mas há hotéis que já nem sequer tem isso à mostra e já nem sabem onde a têm, por isso, não ligam muito ao desenvolvimento, é ao trabalho deles e pouco mais e todas essas situações, as pessoas que sabem da nossa ligação, já sabem que nos já fizemos três ou quatro coisas e nunca pedimos a ninguém para ser sócio. Quando tivermos bem cimentada a associação com ações, aí sim vamos para o terreno para angariar os sócios e o sucesso dos associados vai ser completamente diferente. Toda a gente, ou grande parte, vai querer pertencer porque já viu as ações que nós fizemos. É a mesma coisa que eu chegar ao é de si e dizer: “olhe tenho ideias de fazer isto, isto e isto. Queres te associar a mim?” Você ou acredita em mim e se associa, ou não acredita e não se associa. Outra coisa é eu já chegar ao pé de si, e dizer: “já fizemos o *hospitality*, fizemos as excursões radiais, fizemos tudo aquilo que já fizemos. quer ser nosso associado?”. É completamente diferente, certo?

Sem dúvida!

Pronto, a estratégia é essa. Foi a estratégia que eu delinee. Está um bocadinho parada a associação neste momento, não lhe vou estar a mentir, também não há tempo para tudo. Também não temos pressa nenhuma, acho que estamos no bom caminho. Temos em manga essa parte de destino que apresentamos, também a associação estava por trás, não foi apresentada a ninguém porque a determinada altura por questão política ficou vetado, uns disseram sim, outros disseram “nim”, pronto. Mas os principais disseram sim, só que com estas coisas de alterações políticas e com as eleições alterou tudo e desde aí nunca mais ninguém nos telefonou para ver o ponto da situação, para ver se continuamos ou não. Esse era o nosso objetivo final depois desse projeto ir para o terreno, angariar sócios. E ficou aí um bocado apertado. Vamos ver o futuro! **Então acredita que a falta de cooperação, ou seja, o facto de não existir mais cooperação entre as entidades locais deve-se um pouco ao facto de algumas delas simplesmente não querem saber e acostumarem-se áquilo que está e ao que há, e ao desinteresse.**

Sim, é o desinteresse, é o não acreditar. E têm e não têm razão. Se por algum lado porque pela parte pública realmente na maior parte das situações chega a um ponto que ali estagnada, muito projeto, mas depois fica na gaveta, não se passa à ação. Outros são logo cotados à nascença. Outros, por questões políticas, se é da cor que lhe interessa até vamos para a frente, se não é da cor que interessa já não continuamos. Isso é mau. Todos os nossos governantes deviam olhar para a região e não para a cor política. E as pessoas que votam neles exatamente igual. Por isso é que eu não tenho partido político. E já votei à esquerda, já votei à direita e já não votei. Portanto é conforme eu acho. Pronto, é a ideologia da pessoa que me está a vender a opinião política que assim me prevalece e depois decido.

Ok, muito bem! Então desta forma acredita que uma possível cooperação empresarial poderá aumentar o desenvolvimento turístico da cidade e de que forma, ou seja, quais são os tipos de parcerias que conhece na cidade, para além daquelas que você está dentro e coopera, conhece mais alguma? Algum tipo de incentivos?

Claramente! Repare temos a ADRAT, temos a ACISAT. Há tanto organismo e pouco se vê. Já sei que há muitas associações dessas e entidades dessas que estão cá, não é para desenvolver projetos, mas sim para os apoiar que é o caso da ADRAT por exemplo. Eles analisam projetos e depois ajudam a desenvolvê-los numa fase inicial. Não é objetivo deles desenvolver os projetos, mas sim ajudar as pessoas que têm projetos e não os apresentam. O que eu acho é que noutras entidades devia haver mais cooperação e união e de uma vez por todas ou o alto Tâmega se une de uma forma completamente diferente porque isto da CIM...

sinceramente o que é que a Ana considera que já viu em termos de alto Tâmega feito até hoje? Alguma coisa de impacto que conheça? Como o próprio turismo, turismo de Portugal foi alterado à região, portanto agora já não se chama turismo do Norte, mas sim turismo do Porto e Norte. O impacto é Porto. Chegamos até à região do Douro. Do Douro para cá nem se lembram que existe. E não tenho problemas que o publique. Eu estive na apresentação daquilo que mostrei da rota termal e da água, os dois principais responsáveis convidaram-me para eu estar presente e para os ajudar na apresentação em Madrid onde estiveram secretário de estado, estiveram ministros... antes houve uma palestra do presidente do turismo do Porto e Norte e o que lhe posso dizer é que consegui falar de termas e de atividades termias durante 20 minutos e não disse uma vez a palavra Chaves. Uma única vez! As pessoas que pensem aquilo que quiserem. Mas lá está, foi apresentada a rota termal, as pessoas adoram, o impacto foi excelente na altura, mas depois há outro tipo de trabalho que tem que ser desenvolvido, que é continuar a mostrá-lo. O que não é visto não é lembrado e cai no esquecimento. E eu para vender esta rota termal e da água, e associar o hotel a essa venda que é sempre o objetivo, que é parte do nosso negócio, tem que se andar constantemente a persistir. E a concorrência é cada vez maior. E quem não tiver esse trabalho não chega a lado nenhum.

E quando essas organizações se unem todas e cooperam entre si, qual acha que deve ser o principal objetivo que eles deviam ter a nível turístico da cidade.

Olhe, que deviam ter, sem dúvida alguma, e volto a referir, era unir as regiões de uma forma diferente ao que estão unidas hoje e organizarem-se em termos turísticos mesmo. Voltamos sempre aquela parte projeto que nós estávamos a desenvolver. O desenvolvimento e a criação de um destino e só com a criação de um destino, que obrigatoriamente vai ligar todos os concelhos, e volto a referir, eu passava a parte jurídica por cima, e ligava a euro cidade também, nós temos coisas em Espanha que nos interessa, e claro os espanhóis tem muito mais interesse na parte portuguesa, pois temos uma oferta completamente diferente. Ali Verin, tirando a parte das águas, o pequenino centro histórico e o castelo de *Monterrei*, o que é que tem mais? O forte deles que é os vinhos, as adegas, e não tem mais nada a não ser isso. Portanto tem muito mais eles a ganhar em unirem-se a nós, do que nós a unirmos-mos a eles. Mas eu resumo isso de outra forma. Acho que é importante a união e o trabalho em conjunto, tanto de um lado como do outro. Não sei o que vai acontecer agora com estas alterações políticas, sinceramente não sei.

E em forma de conclusão, só preciso de saber se costumam trabalhar com fornecedores especialmente locais, nacionais, o que os faz escolher esses parceiros, se é o preço, a confiança...

Nacionais. Há várias coisas que eu tenho em atenção. Preço como é óbvio. A relação preço-qualidade-produto. Isso é primordial. Dentro disso opto sempre por pessoas da região até porque foi criado pela ACISAT o projeto + Turismo + Sabor. Resumidamente é um projeto de interação entre quem vende e quem fornece do próprio Alto Tâmega. No fundo era dar a conhecer os nossos produtos locais e criar ali uma empatia profissional ou comercial entre quem fornece os produtos locais e quem tem estabelecimentos para os consumir, restauração e hotelaria basicamente. Eu posso lhe dizer que 90% ou mais, tudo o que é de fresco trabalhamos com pessoas locais, tudo o que é fumeiros trabalhamos com pessoas locais, congelados trabalhamos com uma grande empresa de Carrizado de Montenegro, é local. Fora daqui de Chaves só mesmo coisas mais de equipamentos. Porque aqui não há grande oferta e muito menos existência. E para lhe dizer o que é que me leva a escolher um ou escolher outro. Primeiro privilegiando escolher sempre os produtos locais, sempre! Eu acho que o dinheiro deve ficar na região. Depois uma coisa que a nós no preocupa sempre muito, principalmente a mim, é a entrega, a forma de entrega e os *timings* de entrega, que isso para nós é muito importante, eu não quero fazer aqui no hotel armazém de nada. Portanto eu quero é um fornecedor que passado duas horas vem cá, ou no limite no dia a seguir vem cá e isso acontece.

E para finalizar, queria saber o que é faz com que as pessoas não voltem à cidade? Porque é que as pessoas que vêm cá não voltam? Ou seja, quais são os aspetos que as desiludem, que faz com que elas não queiram voltar.

Olhe honestamente, com muitas pessoas que eu falo, e tenho essa preocupação porque eu tenho-a aqui no hotel, eu não quero que as pessoas venham, mas quero que voltem. Pegando nas suas palavras, esse é um dos lemas que nós temos aqui no hotel. Converso aqui com muita gente. Há opiniões de tudo mas posso lhe dizer que de um grosso modo as pessoas voltam. A percentagem das pessoas que voltam é muito maior do que aquelas que dizem: não gostei não me interessou, não voltarei a Chaves. Não, isso não acontece. Ou são pouquíssimas as que poderão referenciar alguma coisa parecidíssima com isso. Por norma as pessoas gostam da amabilidade das pessoas transmontanas e já não me refiro só a Chaves, refiro-me mesmo aqui à nossa região. Gostam dos serviços. Gostam muito da gastronomia e depois também há um fator muito importante nos dias que correm: Chaves não é uma cidade cara! É uma cidade onde consegue estar com relativamente pouco dinheiro e hoje também é um fator diferenciador para as pessoas. Claro está que uma pessoa não volta a um sítio independentemente de ser barato ou não, se não gostou não volta. Mas não é o caso. Posso lhe dizer que a percentagem de pessoas que voltam por gostar da cidade é muito elevada. O que é muito bom. E isso só nos vem a dizer que se trabalharmos numa forma diferente, nos organizarmos todos e ficarmos um bocado mais profissionais, que faz muita falta. E eu acho que aí também deveria haver

uma chamada de atenção para as escolas que formam as pessoas aqui na nossa região, especialmente as ligadas ao setor hoteleiro, que é a parte recepção e a parte mesa bar e cozinha. Nós temos aqui duas boas escolas, mas a triagem devia ser feita de uma forma diferente, até porque eu tenho uma boa percepção sobre isso porque o *Petrus* hotel é sempre escolhido como um local de formação. Também porque nos vêm com alguma qualidade para chegarmos ao ponto de sermos sempre escolhidos para dar formação de recepção, mesa bar e de cozinha.

Na sua ótica quais são as organizações que têm um maior impacto na atração e na manutenção dos visitantes na cidade?

As organizações que têm mais impacto?

Sim. Que trabalham mais para atrair os visitantes. Será que alguém o faz?

Olhe eu faço!

Sim, e para além de si?

Hmmm, não conheço. Da forma que eu faço a divulgação, sinceramente também não conheço o trabalho dos outros nem o ando a ver, mas também tenho a certeza que, independentemente de ser um trabalho igual ao meu, ou melhor ou pior, mas se o fizessem em maior número de certeza que o resultado seria outro. Repare eu consigo trazer cá dezenas e dezenas de grupos todos os anos. Um autocarro são sempre 50 pessoas. Essas 50 pessoas vão falar e para o ano já vai aumentar. Eu tenho determinadas situações que já me aconteceu, para a dimensão do hotel, grupos que vieram cá e gostaram tanto que, no ano a seguir voltaram cá e em vez de um autocarro são dois, e tive que dar um autocarro a outro hotel, porque já não tinha capacidade para os por aqui. Isso já aconteceu várias vezes. Eu só vejo daí uma parte positiva. Que os que vieram gostaram, o que passaram de informação a outras pessoas foi tão positivo, que no ano a seguir em vez de virem 50 já queriam vir 80. Isso é um sinal positivo! Chaves também foi sempre muito apetecível pela compra de atalhados. Aqueles grandes armazéns ainda hoje continuam a trabalhar muito, principalmente com espanhóis. Não lhe vou dizer a região de espanhóis que vem porque aí estaria a alertar a concorrência. Vou lá fazer uma ação muito em breve. Estamos a falar numa região que num raio de 150 km apanha quase um milhão e meio de habitantes de Espanha. Sabe também olho muito a isso. Ao número de população cada vez que escolho uma zona. O que é que me adianta a mim promover Chaves para uma região tipo Verin? Onde apanhe 40 ou 50 mil pessoas se não tem impacto nenhum. Tento sempre olhar em termos de população. A última que fiz foi aqui no norte de Espanha que apanhei Vigo, Redondela, Sanxenxo, Pontevedra, Cambados. Não cheguei à parte de Santiago de Compostela e mesmo assim já estamos a falar em 800 mil pessoas nos sítios todos que estive. E o resultado foi muito bom! Mas a outra região para mim ainda vai ser melhor.

Esperemos que sim!

Sim, eu também espero.

E agora, mesmo para finalizar, relativamente aos eventos que são organizados aqui na cidade, especialmente os Santos, Sabores e Saberes de Chaves e agora recentemente a Feira dos Povos. O que é que mudaria na organização?

Não é recentemente. As festas dos povos mudaram-lhe o nome. Era a antiga feira medieval que faziam ao pé do castelo, mas sem dimensão.

Sim, sem dimensão exatamente. Só agora a festa dos povos é que ficou mais conhecida.

Olhe eu vou ser muito claro sobre isso. E tenho a minha opinião muito própria. Eu sou sempre a favor de todos os eventos que sejam para atrair povo, para atrair pessoas e para atrair turismo. Agora faz-se muita coisa sem pés nem cabeça. E uma das coisas que eu não concordo é que a Festa dos Povos por exemplo seja em agosto. É exatamente a altura em que nós não precisamos que venha ninguém. Já estamos cheios naturalmente. Eu acho que essa festa devia ser mudada para um fim de semana fraco, já com algum clima agradável, mas neste momento sabemos pelo histórico dos últimos anos que Chaves, de 15 de maio a inícios de outubro é sempre bom tempo! Portanto, aquela coisa do faz-se em agosto porque está calor, não! Isso já não é justificação. E eu entendo que quem decide, ou quem mande, faz exatamente nessas alturas por isso. Assim tem sempre sucesso garantido! Estão cá as pessoas só que eles não olham à outra parte. Eu já tive a oportunidade de o dizer a algumas pessoas responsáveis. Eu acho que a pior que pode existir é criar-se um evento e depois as pessoas chegarem cá e não haver alojamento. O que acontece em todos os anos! Eu este ano mandei 16 ou 18 quartos embora. Eu sozinho! Se calhar o *Aquae Flaviae* mandou mais 30. E se somarmos todos os hotéis que há em Chaves, que é a cidade com mais camas à venda em todo o distrito de Vila Real e Bragança. Eu acho que deviam repensar isso porque são pessoas que vão ter que sair de Chaves para ir dormir e o impacto financeiro já não vai ser o mesmo. Enquanto temos o fim de semana das festas da cidade. Porque não? Podem englobar aí. Tudo bem, é julho, ok! Já o impacto ia ser diferente e criava-se uma rota. Já se sabe que isto nos primeiros anos é muito complicado, até se chegar à dimensão que tem hoje. E se tem que se trazer gente de propósito para essa festa. Agora se houver um bom atrativo as pessoas vêm! E depois é uma questão de começar em datas que nos interessa. E lá estar se organizássemos o destino

todo do alto Tâmega, até a agenda devia ser feita de uma forma diferente em termos de... quantas festas tem agosto?

Ui, aos pontapés!

E quantos festas tem em maio?

Pois!

Apêndice VI – Entrevista a Marta Costa

Na sua ótica, se tivesse que convencer alguém a visitar a cidade pela primeira vez quais seriam os argumentos que utilizaria para convencer essa pessoa?

Olha nós temos tido algumas experiências com alguns artistas que vêm cá, sendo que estes ficam maravilhados com a cidade, se calhar com coisas que não são aquelas que nós achamos que deveremos promover. Se questionarmos a uma pessoa irão responder: pelo património histórico, castelo, termas. E passa por muitas outras coisas, como as pessoas, o bem-receber as pessoas, a comida, e a paisagem, que por vezes não damos o seu devido valor por estarmos habituados a observá-la. E são estes fatores que são mais difíceis de vender, pois não se conseguem por num panfleto turístico, a boa receção das pessoas ou a simpatia, mas tem um aspeto que os turistas tem salientado. O nosso erro é ter insistido em aspetos que não tem tido assim tanto interesse. Isto é a minha opinião, na minha opinião as termas não são um ponto de interesse da nossa cidade, remete-se mais para uma perspetiva comercial, aliar sim esse lado comercial ao turismo porque as pessoas vêm com um propósito de usar aquele serviço, mas não como um serviço turístico. Temos muitos mais coisas importantes. Depois há outra coisa que é o facto de às vezes falarmos do castelo, da ponte, quantas cidades não há que tem um castelo e uma ponte, e muito melhor aproveitados, essa é que é a questão, porque não sabemos vender o que temos. Um fator agravante é os funcionários pertencerem à camara, que impossibilita visitar os museus e o castelo aos fins de semana, devido aos horários, porque essa parte turística como ainda esta toda envolvida com a câmara, são funcionários da câmara acaba sempre por ter aquela falha comercial. Tens de visitar naqueles horários e acaba por ser chato. O nosso turismo acaba por ser uma consequência e não uma tentativa de, é uma consequência porque as coisas estão lá, mas tem de se mexer nelas. Estão cá as termas, está cá o castelo, está cá a paisagem, está cá a gastronomia... Contudo não há esforço para que isso seja aproveitado, zero neste momento. Em relação à gastronomia, nós nunca trouxemos cá ninguém de fora que fossemos a qualquer sítio, e já aconteceu as pessoas até irem a sítios que seriam o último que nós iríamos recomendar, e as pessoas saíram de lá maravilhadas. Toda a gente fala no turismo do Porto referindo que é um turismo muito próximo, que neste momento já não é, se o Porto começou assim, neste momento é pior que Lisboa e acho que é esse tipo de coisas que nós podemos tentar vender, que é a grande diferença entre o turismo entre o Porto e Lisboa, pois no Porto tentaram vender esse turismo mais próximo. E acho que é isso que nós podemos vender de maneira autêntica.

Quais serão os principais motivos que levam os visitantes a visitar a nossa cidade?

Basicamente é o que falei, é a questão de sermos uma cidade pequena de ser tudo tão simples e tão fácil à primeira vista e acabam por gostar. Muitas vezes o que acontece é que as pessoas acabam por passar sem querer, e depois acabam por querer voltar. Se calhar estás aqui a passar porque vais do Porto a Madrid, e paras, mas depois acabas por querer voltar porque foi tudo tão simples e fácil. É o que estava a dizer há bocado acaba por ser uma consequência de outras coisas porque nós temos a sorte de estar ligados à fronteira e há muita gente que acaba por passar e acaba por ser consequente de as pessoas nos visitar por consequência de outras coisas, porque eu até acho que há poucas pessoas a dizer “vamos a Chaves”, e isso não quer dizer que não há cá nada, eu acho que não está a ser passado para fora. Acho que acima de tudo também é conseguir que as pessoas que passam fiquem, pois a média das estadias é de um dia e meio. Nós temos estado atentos a essas coisas, por exemplo, toda a gente fala nas termas, mas ninguém fala que aproximadamente 60% do turismo é cultural. Uma consequência engraçada é que os eventos aqui à volta, por exemplo a sexta feira 13, Montalegre tem pouquíssimos quartos, ou seja, as pessoas que vêm de fora, acabam por ficar a dormir ou em Chaves, Boticas, ou aqui na zona e isso acaba por ser uma consequência. Eles não vinham para Chaves, mas acabam por vir porque têm que dormir. Nós lucrámos muito com as atividades nos arredores de Chaves. Ao sermos o concelho com mais camas e ou outros não conseguiremos albergar as pessoas para os eventos/ atividades deles, acabam por trazer turismo a Chaves, sem eles quererem. Em Chaves há muitas camas, residenciais, hotéis, e a maior parte das vezes essas camas estão lotadas, porém não se vê pessoas nas ruas, ou seja, vão para sítios aqui à volta e dormem aqui. Já houve várias tentativas para que quando as pessoas vêm por exemplo à sexta 13 criar incentivos para que elas fiquem o fim de semana, só que isso não chega, faz falta outro tipo de divulgação, promoção que nós sozinhos não conseguimos fazer grande coisa. Mas os principais motivos é o acaso, não quer dizer que não há motivos, mas quem vem não vem com alguma coisa em mente, acaba por vir a algum evento específico e acabam por ficar. Baseado em estatística as pessoas vêm para turismo cultural, essa é a estatística que certa é e que nos dá mais dados, portanto o que significa é que serão atividades culturais, mas não quer dizer que tenham de ser os únicos, e não quer dizer que sejam atividades culturais nossas. Mas a percentagem de turismo cultural na maior parte das cidades não é assim tão alta que supere as outras atividades de turismo, o que significa que o esforço que tem sido feito em termos de turismo tem sido feito tudo por associações culturais ou pelo departamento cultural do município e não pelo departamento de turismo. O que significa que se

calhar está-se a perder aqui uma oportunidade, porque se as pessoas vêm para ver espetáculos, de certeza que vêm para ver outras coisas, que envolve muito mais.

Relativamente ao espaço fronteiriço, da curta distância entre a Espanha e Chaves, é visível um elevado número de Espanhóis na nossa cidade. Vocês sentem um forte impacto de espanhóis na realização dos vossos eventos?

Mais facilmente vêm os espanhóis cá, do que nós lá. E eles têm um auditório muito mais completo e mais bonito que o nosso, nós por exemplo fomos várias vezes ao cineclube e vinham cá muitos galegos. E temos um casal Espanhol que vem a todos os nossos espetáculos, eles são os primeiros a comprar e a querer saber o que vamos fazer a seguir. E eles lá têm bastante oferta cultural, mas preferem vir cá. Os Galegos têm uma vantagem em relação a nós, é que eles procuram e isso é uma coisa que nós não fazemos. Nós até podemos estar com uma comunicação super cuidada, de formas diferentes, e mesmo assim custa chegar às pessoas, há pessoas que não fazem a mínima ideia da existência. Os galegos não precisam disso, eles procuram. Nós temos uma agenda cultural que ninguém sabe o que se vai passar, nem sequer onde encontrá-la. Nós já chegamos ao cúmulo de as pessoas dizerem “ah, mas ninguém sabe onde estava a agenda cultural!”. Eu acho que os galegos têm essa diferença e depois nós estamos aqui muito perto, eles não têm lá (agora começam a ter desde que abriu o auditório, mas não tinham). Não se pode dizer que a afluência é significativa, mas temos sempre um grupinho de galegos, até porque nós estamos perto da fronteira, mas também estamos perto de uma aldeia, de uma vila, ou seja, em si já não tem muita gente e Verin cada vez tem menos. As pessoas que vamos tendo a vir que não são tao regulares, as outras acabam por procurar eventos mais específicos. Neste momento temos tentado, desde o ano passado, fazer muitas parcerias com a Galiza, trazer artistas galegos, mesmo as *tours* passarem pela Galiza, fazer essa ligação, que também não é fácil porque não está explorada. Mesmo a criação da eurocidade não funciona, é uma coisa política, foi uma criação política, mas que na prática não funciona, não há. Porque se perguntarmos a alguém o que é a eurocidade, não sabem, o que já explica muito. Eu acho neste tipo de intercâmbios em que a cultura que nós temos com os galegos, que é muito parecida, deveria ser o primeiro fator de ligação, há muita coisa desde o artesanato, à gastronomia, à paisagem que é muito parecida, e devia de ser das primeiras coisas a serem exploradas. Isto é uma ligação política que não funciona, acabando por criar mais afastamento do que devia, devia aproximar e não afastar. Agora os galegos acabam por vir também, mais do que nós vamos lá, mas também não é porque algum esforço foi feito, é consequência, é natural se nós estamos aqui ao lado. E depois se a gente conhecer algum galego, se tivermos uma relação de amizade, depois ele passa aos amigos, acabando por funcionar assim, que propriamente pela publicidade. E parece que às vezes nós sentimos que eles já nem acreditam muito no tipo de iniciativas que vêm deste lado. Porque parece que todas as coisas acabam por cair ali num saco roto qualquer e não vão para a frente. E depois eles já nem se preocupam muito em saber, se der dá. E é um bocado triste porque eles têm essa disponibilidade, esse a vontade e esse interesse.

Ou seja, você acredita que este tipo de cooperação é importante, mas não está devidamente explorado, é uma cooperação muito teórica que na realidade não se aplica.

Exceto na partilha da agenda cultural. Se nós somos uma eurocidade que na teoria não há fronteira, então, a nível turístico nós deveríamos promover de maneira igual as camas, os restaurantes, as atividades, os monumentos que são de uma eurocidade e não cada um para seu lado. Até a criação de rotas, se a eurocidade é uma eurocidade deveria haver a criação de rotas turísticas que abrangessem os dois lados, que não sentisses uma diferença entre o momento em que estás a falar português e galego. Isso era o interesse de uma eurocidade para promoção turística. Se isso fosse bem explorado era de muito interesse. Sei lá, dormias em Chaves e saias à noite em Verin! Ou dormires em Verin e vires aqui jantar! Nós não estamos habituados a isso, mas uma pessoa que vem por exemplo do Porto está habituada a fazer 45 minutos no fim do trabalho para ir para casa! Não é por fazer 10 minutos até Verin que vai notar. E depois o pior, que é isso que nós sentimos, são completamente cortados os esforços para fazer com que isso resulte, porque por alguma razão também não devem querer que façam mais do que o deveriam estar a fazer. Nós já tentamos imensas vezes, no fim acaba por ser de maneira autónoma, ou seja, nós entendemos-mos com as pessoas de lá diretamente.

Vocês já tentaram organizar algum tipo de evento com a cooperação da eurocidade sem algum sucesso?

Já tentamos, mas não tem resultado. Contudo vamos continuar a tentar sempre.

Como nós sabemos o turismo é um fator fundamental para a economia local. Na sua opinião que medidas deveriam ser tomadas para aumentar o turismo de uma forma sustentável?

Acho que acima de tudo é melhorar a comunicação. Há muitas pessoas que chegam aqui e não sabem. Por exemplo, a gente foi ano passado ver uma amostra de cinema em Verin, e deram-nos uns papéis a indicar onde comer, e nós a primeira coisa que fizemos foi perguntar: “desta lista, onde recomendas?”. E cá não existe isso! O que nós tentamos fazer quando ocorrem concertos, publicamos no nosso site e numa parte que é onde dormir, que acabam por ser parceiros, mas para além de parceiros são sítios onde sabemos que vão ser bem-recebidos. E sentimos que isso está a falhar um bocadinho isso deveria ser o papel do setor do

turismo, não ser só por influência de outra pessoa, mas sim alguém certificou que o era, essa parte da comunicação está a falhar bastante. Também não existe nada oficial, nenhuma rota, com exceção da rota termal Chaves-Vidago, não existe nada criado oficialmente com o que tenhas para fazer em Chaves. Mesmo o posto de turismo, que agora está fixado no museu flaviense, mas ninguém sabe a sua localização e se fores la ninguém sabe falar inglês ou francês e acaba por estar ao acaso. Aliás, tu se meteres no *gps* “Posto de Turismo” ainda te vai mandar para a antiga localização.

A comunicação é muito importante, mas para começar há uma coisa que está a falhar redondamente! Não há ninguém minimamente preocupado, atento, capaz de dizer quais os fatores responsáveis pela vinda de pessoas a Chaves, ou seja, fazer um levantamento de quais são os nossos pontos fortes, quais os pontos onde devemos apostar ou não, e não viver de ideias pré-feitas que tem 20 ou 30 anos. As termas já não trazem cá ninguém, isso já foi! Neste momento as termas não funcionam, por isso temos que explorar o que temos! A partir do momento em que esse levantamento for feito, então temos que perceber como é que o vamos comunicar, que é uma parte importante, e as bases sólidas têm que estar lá, nós não podemos fazer um investimento de não sei quantos mil euros como foi feito ano passado para levar a nossa gastronomia à feira do Porto e Norte ou até Paris, mas depois as pessoas querem visitá-la e não encontram um *site*... Quer dizer tu até podes ficar com muito interesse do que viste lá, e depois? Não tens comunicação que chegue até ti, a comunicação é que tem que chegar às pessoas. Essa comunicação básica desde um posto de turismo, desde alguém que esteja direcionado/ informado/ poliglota para divulgar. Depois a pouca comunicação que existe é incoerente. Por exemplo tu vais ao estádio e diz “Chaves cidade termal”, depois vais ao município e diz “Chaves capital termal”. Neste momento é muito mais fácil comunicar turismo de maneira individual, seja por qual associação ou entidade for, do que utilizando os meios turísticos da cidade. Porque nós conseguimos definir balizas simples, por exemplo, nós fizemos uma base de dados de acordos que temos com todos os hotéis, restaurantes, bares, atividades ou o que quer que seja, mas fomos nós que definimos, fomos nós que fomos à procura delas! Porque nós acreditávamos que ao entregarmos aquilo à pessoa que nos comprou um bilhete ela vai ter interesse em ficar, e se tiver uma boa experiência sabemos que vai voltar, não só pelo bilhete e pelo espetáculo, mas sim pela experiência que as pessoas vêm aqui ter! E isso para nós basta selecionar bons restaurantes, bons hotéis entre outros e caso venham destes locais tem direito a um desconto. Isto é o que o turismo deveria fazer, não eramos nós. Se nós formos ao departamento de turismo, para começar as coisas demoram no mínimo 10 vezes mais, e depois não há, não existe. Se nós perguntássemos sem tem hotéis ou pessoas interessadas neste tipo de iniciativas, não há uma base, não existe! Portanto é muito mais fácil para nós trabalharmos por nós, e diga-se que tem resultado. Nós criamos uma rota de concertos pelo interior, já nem nos focamos só em Chaves, temos chaves, Fafe e Ílhavo e o objetivo é que as pessoas sigam os concertos e explorem o interior, e não o litoral! Num evento que organizamos 70% das pessoas que vieram ao concerto aqui eram de fora desde o Dubai, Inglaterra, Polónia, Irlanda e de todos os lados de Espanha. Alguma coisa resultou, pois aquando a compra do bilhete e vinha tudo direitinho, bastava fazer a reserva, tinham o desconto, sabiam onde é que iam jantar depois de sair do concerto. Não têm que fazer nada, é um fim de semana que fica ali programado, e para nós foi uma manhã de trabalho que se perde. E pronto, as pessoas ficam maravilhadas com Chaves! E isso é uma preocupação que não deveria ser nossa!

Eu acho que é um bocado isso, ter preocupação em criar focos na comunicação. Porque nós não podemos vender uma imagem da cidade que sabe receber, porque toda a gente sabe receber não precisa de estar ligado ao turismo, aqui na cidade toda a gente te vai receber bem, e depois não podemos ter um departamento de turismo que não saiba receber, ou seja é uma contradição, para uma cidade que sabe receber bem, não sabemos receber bem oficialmente, e isso deveria ser uma preocupação, as pessoas quando chegam vão ao oficial! Nós devíamos ter um placar a representar aquilo que nós somos! Até poderia ser uma entidade oficial que depois encaminhasse para as outras entidades. Já aconteceu reencaminharem pessoas para nós, não faz sentido, nós não deveríamos ter essa responsabilidade.

Aqui quando falas em medidas, quando falamos em medidas deveríamos estar a falar em estratégias mais à frente, em estratégias de comunicação, de planeamento turístico... aqui é o básico, é como se estivéssemos a começar. Nós temos algumas medidas para o próximo ano, num projeto que foi no Portugal 2020 que, não havendo essa infraestrutura turística nós temos que de certa maneira criar algumas bases, se o município for inteligente pode pegar naquilo e explorar a partir dali, porque as bases vão ser criadas no centro histórico, desde as rotas turísticas, gastronómicas, etiquetar monumentos, já numa perspetiva mais digital e não ter só o texto mas ter outro tipo de comunicação turística que nós vamos fazer com as pessoas, com os lojistas, com as pessoas que vivem no centro histórico, evolver a comunidade! E isso pode ser que resulte e que haja ali uma base, mas não chega! Vai chegar para o projeto que nós temos que é um projeto cultural, mas para uma cidade não é suficiente, mas poderá ser um ponto de partida!

E a nível dos recursos da cidade, acha que estão a ser devidamente aproveitados? Há algum produto que deveria de ter uma maior atenção?

Nós podemos ser suspeitos, mas as estatísticas falam por si, nós deveríamos investir muito mais. As pessoas falam de Montalegre, Montalegre traz muita gente, mas quantas dessas pessoas comem lá, dormem lá, que dão investimento à vila, que dão retorno? Realmente muito poucas. Nós os poucos investimentos que fazemos aqui em comparação a Montalegre são muito inferiores, mas que dão muito mais retorno. Por exemplo a festa dos povos faz-se com um quinto do orçamento despendido na festa de sexta feira 13. Apesar das pessoas o negarem, os números estão lá, na festa dos povos não há uma única cama livre em Chaves e os restaurantes estão cheios. O festival identidades foi exatamente a mesma coisa, cresceu com gente de fora não foi com gente daqui, e se fores lá a uma sexta a noite denota-se que as pessoas que estão lá foram as pessoas que vieram, há muito pouca gente da cidade. Os concertos que há aqui arrastam muita gente, aliás há mais gente de fora às vezes do que de cá, se calhar devia-se pegar por aí, porque não se explora isso, vamos tentar investir aqui, e tentar perceber que produtos é que estamos a investir muito, porque se está, quase todo o orçamento afeto ao turismo vai quase todo para as termas, devendo de ser proporcional. Mas depois temos outro lado, que é, sim essa parte cultural também deve ser aproveitada pois neste momento é a que está a trazer mais gente, mas o “*cliché*” dos monumentos e isso tudo também não estão a ser aproveitados. Por exemplo, temos um balneário romano, em frente ao tribunal, que foi o que foi, poderia ter sido “a galinha dos ovos de ouro” e não foi, o próprio castelo para além de poderes visitar os diversos andares aquilo não tem atividade, mesmo que haja alguém mais debilitado a querer visitar já não consegue. Não é uma questão de dizer vamos investir nestes produtos, é criar as bases para aquele produto, porque neste momento para além das termas não se está a investir em nada. Então já que não se está a investir em nada devia-se criar as bases para tudo e perceber onde se pode melhorar, porque todos os produtos que temos não estão a ser explorados. Eu acho que se parrou um pouco, porque há uns anos, por exemplo década de 80, funcionou muito bem, toda a gente achava o castelo maravilhoso, toda a gente visitava a ponte romana, mas parou-se, agora em 2017 do jeito em que estava a ser feito na década de 80 está-se a fazer agora, isso não resulta, tem que se explorar ainda mais. O museu de arte contemporânea Nadir Afonso é a mesma coisa, para além dos quadros que se podem ver, de que forma é que o museu pode ir ao encontro da comunidade. O que se pode ver no castelo, o mesmo que já se viu há 10 / 20 anos atrás. E além do mais é ridículo, pagas um euro para visitar três museus. Quer dizer, não temos gente para o turismo então vamos meter preços convidativos no museu, não faz sentido nenhum, isto é rumar ao contrário. Isso é não teres um produto de qualidade e então como as pessoas não vão vamos descer o preço, ao invés de, vamos criar um produto com qualidade e subir preços. Tenho a certeza absoluta que ninguém se importaria de em vez de pagar um euro, pagar três ou quatro para ver uma coisa em condições. Nós também sentimos isso no início quando começamos a organizar os nossos espetáculos. Nós pensávamos “Ah as pessoas não vêm se pagarem um bocadinho mais”. Mas o que acontece, se pagarem menos as próprias pessoas já não valorizam o que veem. Tu podes ter um espetáculo de borla e não vem ninguém, mas se puseres o mesmo espetáculo a dez euros já vai encher, porque as pessoas pensam: “Ah se é muito caro é porque é muito bom!”. A partir do momento que tu não desiludas essas expectativas as pessoas vão acreditar nisso porque é o que tem acontecido. Claro que se as pessoas pagarem e virem um espetáculo mau não te voltam a pagar, mas se o espetáculo for bom voltam! Por exemplo, o ano passado na feira dos Santos, foi o 1º ano que estava a feira com o museu Nadir aberto e nós tivemos que ir para lá porque não havia ninguém a trabalhar nesse dia. Servimos de guias, de porteiros, de tudo. Sendo o fim de semana com mais gente em Chaves, e o primeiro ano em que o museu estava aberto não se pode fechar o museu nesse dia, é uma regra básica. Por muito pouca gente que vá tem de estar aberto a um feriado, nós já temos fama de não ca ter ninguém se alguém fosse lá e estivesse fechado era mau. Se tu fores a um sítio com pouca gente, mas as pessoas estão prontas para te receber, nem que seja com os mínimos vai funcionar de forma diferente. Nós não nos podemos comparar a pequenas cidades do interior, temos que ter uma estratégia definida para pensar em grande, que as coisas têm que funcionar, se fizermos algum esforço por isso. A nível turístico não tem sido feito grande esforço por isso não nos podemos queixar de a cidade não ter turistas, aliás neste momento a cidade de Chaves só pode agradecer os turistas que tem, porque nenhuns foram ganhos, foram consequência, nenhum turista vem para aqui por efeito de alguma iniciativa/ atividade, posso quase te garantir que ninguém fez isso, se quiseres podes perguntar a turistas, se encontrares alguns, pergunta: “como é que vieram? Porque é que vieram? Como é que souberam? Que de certeza que não foi pela comunicação turística da cidade.

Ou seja, de uma forma resumida o principal motivo de a cidade de Chaves não receber mais turistas é a falta de divulgação/ informação, do básico...

Sim, do básico! Aquilo que toda a gente tem, menos nós!

A nível da realização de eventos, especialmente dos grandes eventos, que será a feira dos Santos, sabores e saberes de Chaves e agora recentemente a festa dos Povos. O que vocês mudariam a nível da organização, da realização?

Há muita coisa que tem de ser mudada, e aqui contra nós falamos, às vezes é muito difícil estares a trabalhar... repara que à exceção dos Santos que não há uma perspetiva turística, todos estes eventos ocorrem no mês de agosto, há uma coisa que tens de pensar que é se nós quisermos pegar o turismo

envolvido com a comunidade, ou seja, essa parte do saber-receber, da comida, da experiência que as pessoas tem aqui e não nos produtos históricos ou momentos que tem para oferecer, tens de pensar que as pessoas tem que estar envolvidas. A feira dos Santos já não é considerada de Chaves, porque há muito poucas pessoas de Chaves como feirantes, as pessoas que estão em Chaves não estão envolvidas nem na feira nem na divulgação nem nas atividades da feira e isso só se deve a um fato que é, tens aqui três fatores diferentes que são: a perspectiva comercial/ empresarial do município, a perspectiva do turismo e a perspectiva cultural e a comunicação claro, que em teoria teriam de funcionar todas juntas. A feira dos Santos é só comercial. Os sabores de Chaves tens a parte do turismo e da promoção gastronómica com a produção cultural e depois tens a festas dos povos que é maioritariamente cultural, ou seja, são eventos diferentes. Há muita coisa a melhorar na parte da comunicação entre as varias vertentes, mas no geral é a preocupação que tens que ter é fazer com que todas as frentes sejam cobertas. Neste momento não são por uma razão simples, porque os departamentos não funcionam todos à mesma velocidade, deveriam. Deveria haver o mesmo esforço do departamento cultural na festa dos povos, bem como do de turismo ou comunicação e depois do comercial, ou seja, envolver os comerciantes dali para que possa gerar mais receita aquela atividade e isso não acontece, se tens um departamento cultural que está naquele mês a trabalhar a 300% não podes ter outro a trabalhar a 50%. Nós nos nossos eventos temos essa preocupação de falar com hotéis, com restaurantes... mas a partir do momento que estamos em julho/ agosto, em que temos um evento por semana de uma dimensão destas não conseguimos fazer isso, deveria ser o departamento responsável por isso a fazê-lo, mas não faz, ou seja, há muita coisa a fazer na festa dos povos para comunicares com os turistas que veem, eles veem, mas não há nenhuma estatística oficial que diga se eles gostaram, se não gostaram, onde dormiram, onde é que comeram, o que valorizaram... eles veem e pronto! Nós estamos mais preocupados com outras coisas. Voltamos ao mesmo isto acontece porque não nenhuma base a nível turístico. Eu nem sei quem são, portanto não sei se existe no município um departamento turístico aqui da região, mas se existe não funciona minimamente e acho que neste tipo de atividades, como em outras, o importante deveria ser essa preocupação. Mas não é só destas, no mínimo todo o tipo de atividades, que tenha potencial para isso, quer a nível cultural ou outra, por exemplo este ano houve o encontro de professores de físico química em Chaves, vieram centenas de professores aqui, não havia camas para dormir na cidade, todos os espaços estavam cheios, sempre em atividades e ninguém soube! Porquê é que isso não foi explorado? O mesmo se verifica, há umas semanas houve aqui um encontro de associações jovens e ninguém soube disso! Porquê é que isso não é publicitado? Acho que agora sobretudo através do *Facebook* do município já começa a haver um cuidado maior em expor o que está a acontecer, também para evitar a contra informação que era o que existia muito há uns anos. As coisas podem ser publicitadas, contudo não são divulgadas corretamente, mas acho que está a haver um cuidado maior nesse sentido. Mas voltando à questão dos eventos, aí é que se nota a maior falha que é da base de uma entidade turística que realmente se preocupe com os eventos. A feira dos Santos é possivelmente o evento com mais potencial, conseguimos ter mais pessoas do que qualquer fim de semana do Verão, e é o evento que por si próprio, ou seja, não há cuidado em vendê-lo. Se houvesse alguma entidade que fosse responsável por divulgar a feira dos Santos como deve ser isto poderia ser ainda muito maior e acho que isto é a prova de que realmente há ainda muito a fazer, olhando para a feira dos Santos o que é feito para atrair tantas pessoas? Nada, as pessoas já vêm por si, pela tradição. Ai é que está, realmente falta uma base que se preocupe em ir ao encontro dos turistas. Nós por exemplo, quando temos um concerto, nós temos um cuidado de vender os bilhetes na *ticket line* que para nós não fica assim tão caro, mas facilita imenso as pessoas, inclusive as de cá. Só o facto de estarem à venda em locais mais apelativos (*worten, ticket line*) já torna o concerto mais apelativo, temos de jogar com a mentalidade, com pequenas coisas que fazem a diferença. Se tu quiseses criar mesmo uma experiência para quem vem, não é difícil, criando coisas genéricas e não direcionadas. Um amigo nosso diz que nós fazemos produção de ourives, ou seja, qualquer pessoa que faça coisas connosco acha que se vai sentir sempre especial porque nós fazemos direcionada para aquilo, seja os artistas ou quem compra o bilhete! É esse tipo de experiência que eu acho que Chaves deveria ser capaz de oferecer, porque temos capacidade para isso, porque somos pequenos e não temos muita gente quanto isso. Se nós tivéssemos milhares de turistas era impossível, tinhas que criar uma coisa genérica e menos direcionada. Se nós fizéssemos isso, quando vens cá sentes que houve uma preocupação e não és mais um, e isso é perfeitamente possível em Chaves. Se tiveres um funcionário num departamento turístico a preocupar-se com quem é que vem, uma sms genérico direcionada aquela pessoa é uma coisa simples (obrigado por ter comprado bilhete, tem aqui os hotéis). Estes eventos perdem por uma razão, não há uma equipa grande, isto é feito por uma equipa de seis ou sete pessoas, é impressionante o que se consegue fazer em Chaves no mês de julho/ agosto, festa da cidade, identidade, geração, festa dos povos, feira do pastel isso tudo foi num mês e meio, e com sete pessoas. Não há mais! Imagina o que era teres um departamento de comunicação a funcionar a 100%, um departamento de turismo a funcionar a 100%, um departamento de comercial para os lojistas a funcionar a 100%, se conseguisses juntar tudo era o ideal, as pessoas deveriam se reunir para debater as preocupações.

Há muita coisa que tem de ser mudada, e aqui contra nós falamos, às vezes é muito difícil estares a trabalhar... repara que à exceção dos Santos que não há uma perspetiva turística, todos estes eventos ocorrem no mês de agosto, há uma coisa que tens de pensar que é se nós quisermos pegar o turismo envolvido com a comunidade, ou seja, essa parte do saber-receber, da comida, da experiência que as pessoas tem aqui e não nos produtos históricos ou momentos que tem para oferecer, tens de pensar que as pessoas tem que estar envolvidas. A feira dos Santos já não é considerada de Chaves, porque há muito poucas pessoas de Chaves como feirantes, as pessoas que estão em Chaves não estão envolvidas nem na feira nem na divulgação nem nas atividades da feira e isso só se deve a um fato que é, tens aqui três fatores diferentes que são: a perspetiva comercial/ empresarial do município, a perspetiva do turismo e a perspetiva cultural e a comunicação claro, que em teoria teriam de funcionar todas juntas. A feira dos Santos é só comercial. Os sabores de Chaves tens a parte do turismo e da promoção gastronómica com a produção cultural e depois tens a festas dos povos que é maioritariamente cultural, ou seja, são eventos diferentes. Há muita coisa a melhorar na parte da comunicação entre as varias vertentes, mas no geral é a preocupação que tens que ter é fazer com que todas as frentes sejam cobertas. Neste momento não são por uma razão simples, porque os departamentos não funcionam todos à mesma velocidade, deveriam. Deveria haver o mesmo esforço do departamento cultural na festa dos povos, bem como do de turismo ou comunicação e depois do comercial, ou seja, envolver os comerciantes dali para que possa gerar mais receita aquela atividade e isso não acontece, se tens um departamento cultural que está naquele mês a trabalhar a 300% não podes ter outro a trabalhar a 50%. Nós nos nossos eventos temos essa preocupação de falar com hotéis, com restaurantes... mas a partir do momento que estamos em julho/ agosto, em que temos um evento por semana de uma dimensão destas não conseguimos fazer isso, deveria ser o departamento responsável por isso a fazê-lo, mas não faz, ou seja, há muita coisa a fazer na festa dos povos para comunicares com os turistas que veem, eles veem, mas não há nenhuma estatística oficial que diga se eles gostaram, se não gostaram, onde dormiram, onde é que comeram, o que valorizaram... eles veem e pronto! Nós estamos mais preocupados com outras coisas. Voltamos ao mesmo isto acontece porque não nenhuma base a nível turístico. Eu nem sei quem são, portanto não sei se existe no município um departamento turístico aqui da região, mas se existe não funciona minimamente e acho que neste tipo de atividades, como em outras, o importante deveria ser essa preocupação. Mas não é só destas, no mínimo todo o tipo de atividades, que tenha potencial para isso, quer a nível cultural ou outra, por exemplo este ano houve o encontro de professores de físico química em Chaves, vieram centenas de professores aqui, não havia camas para dormir na cidade, todos os espaços estavam cheios, sempre em atividades e ninguém soube! Porquê é que isso não foi explorado? O mesmo se verifica, há umas semanas houve aqui um encontro de associações jovens e ninguém soube disso! Porquê é que isso não é publicitado? Acho que agora sobretudo através do *Facebook* do município já começa a haver um cuidado maior em expor o que está a acontecer, também para evitar a contra informação que era o que existia muito há uns anos. As coisas podem ser publicitadas, contudo não são divulgadas corretamente, mas acho que está a haver um cuidado maior nesse sentido. Mas voltando à questão dos eventos, aí é que se nota a maior falha que é da base de uma entidade turística que realmente se preocupe com os eventos. A feira dos Santos é possivelmente o evento com mais potencial, conseguimos ter mais pessoas do que qualquer fim de semana do Verão, e é o evento que por si próprio, ou seja, não há cuidado em vendê-lo. Se houvesse alguma entidade que fosse responsável por divulgar a feira dos Santos como deve ser isto poderia ser ainda muito maior e acho que isto é a prova de que realmente há ainda muito a fazer, olhando para a feira dos Santos o que é feito para atrair tantas pessoas? Nada, as pessoas já vêm por si, pela tradição. Aí é que está, realmente falta uma base que se preocupe em ir ao encontro dos turistas. Nós por exemplo, quando temos um concerto, nós temos um cuidado de vender os bilhetes na *ticket line* que para nós não fica assim tão caro, mas facilita imenso as pessoas, inclusive as de cá. Só o facto de estarem à venda em locais mais apelativos (*worten, ticket line*) já torna o concerto mais apelativo, temos de jogar com a mentalidade, com pequenas coisas que fazem a diferença. Se tu quiseres criar mesmo uma experiência para quem vem, não é difícil, criando coisas genéricas e não direcionadas. Um amigo nosso diz que nós fazemos produção de ourives, ou seja, qualquer pessoa que faça coisas connosco acha que se vai sentir sempre especial porque nós fazemos direcionada para aquilo, seja os artistas ou quem compra o bilhete! É esse tipo de experiência que eu acho que Chaves deveria ser capaz de oferecer, porque temos capacidade para isso, porque somos pequenos e não temos muita gente quanto isso. Se nós tivéssemos milhares de turistas era impossível, tinhas que criar uma coisa genérica e menos direcionada. Se nós fizéssemos isso, quando vens cá sentes que houve uma preocupação e não és mais um, e isso é perfeitamente possível em Chaves. Se tiveres um funcionário num departamento turístico a preocupar-se com quem é que vem, uma sms genérico direcionada aquela pessoa é uma coisa simples (obrigado por ter comprado bilhete, tem aqui os hotéis).

Resumindo, eu acho que estes eventos perdem por uma razão, não há uma equipa grande, isto é feito por uma equipa de seis ou sete pessoas. É impressionante o que se consegue fazer em Chaves no mês de julho/ agosto, festa da cidade, identidade, geração, festa dos povos, feira do pastel isso tudo foi num mês e meio,

e com sete pessoas. Não há mais! Imagina o que era teres um departamento de comunicação a funcionar a 100%, um departamento de turismo a funcionar a 100%, um departamento comercial para os lojistas a funcionar a 100%, se conseguisses juntar tudo era o ideal, as pessoas deveriam se reunir para debater as preocupações. Mas as pessoas também não têm tempo para estar a insistir constantemente com os cafés. “Olha era fixe se vocês decorassem isto assim, ou se vestissem para atrair gente para aqui para vocês venderem”. Faz-se a proposta e as pessoas não querem. E também se podia fazer outra coisa, ser fosse ou não da responsabilidade do município, quer era um espaço onde as pessoas pudessem alugar as túnicas. No primeiro ano nós temos que oferecer as coisas de “mão beijada”. Tu pensas numa perspetiva turística e principalmente para quem não percebe nada de turismo que é o que acontece na maior parte dos municípios em que tem alguém que não sabe muito bem o que está a fazer, e pensam para fora como se o turismo fosse algo para vender aos outros. E esquecem-se que se tu venderes um pacote turístico para vir cá, e se as coisas não funcionarem cá, não faz muito sentido. O turismo tem que funcionar com a comunidade. As pessoas têm que estar preparadas de maneira quase inconsciente para que aquilo seja uma coisa natural, tu não podes fazer um evento de grande dimensão e as pessoas vêm e depois na cidade ninguém faz ideia do que se está a passar. As pessoas têm que se envolver, até porque se tu envolveres as pessoas, as pessoas vão estar emocionalmente envolvidas, as pessoas vão ter interesse em divulgar, em que tudo corra bem, em comunicar direito. Por exemplo, como é que tu trazes milhares de pessoas a uma feira dos Santos e tens um comerciante de Albufeira ou que veio vender farturas de Lisboa. Não tenho nada contra isso, mas e as pessoas de cá onde é que estão? Onde é que estão envolvidas na feira? E o resto que não é só o comércio, a tradição da feira, porque é que faz? Porque é que isso não se comunica? As pessoas vêm à feira dos santos como se fosse uma quarta feira, está é mais espalhada, mas de resto a experiência é a mesma! E isso tem muito a ver com o turismo que se faz vendido para fora, a nossa preocupação quando nós tentamos criar é que a nossa infraestrutura aqui esteja criada e depois comunicá-la, mas tem de estar criada aqui não é para fora, eu não vou vender uma dormida a um turista para quando ele chega cá e não haja nada preparado, que é o que acontece neste momento, e ainda bem não se tem vendido, porque se é para começar a vender coisas a turistas e não temos uma base criada, mas vale acontecer como agora, eles vem por acaso e faz-se o que pode.

E a nível das organizações que tem impacto na atração e manutenção dos visitantes na cidade?

Eu não sei quais são, mas sei quais não são e quais os que deveriam ser. Eu acho que os hotéis deveriam ter preocupação em atrair turistas. Eu até acredito que os grandes hotéis tenham alguém preocupado em vender e em atrair turistas, o resto não tem, mas também não tens muitos mais hotéis. Os principais interessados deveriam ser quem faz o turismo a sua vida, os restaurantes, os hotéis, que não são, mas deveriam fazer. Mas se calhar também são pouco estimulados para fazê-lo. Agora quem é que o tem feito não faço ideia, acho que ninguém o tem feito bem sinceramente, porque senão havia resultados. Começa a haver algum cuidado em divulgar sempre as atividades que há. Eu sei que as associações o vão divulgando, se calhar por isso é que 70% do turismo é cultural, mas poderia existir até turismo industrial, fazeres conferências, a nível de outras temáticas que não culturais, um exemplo disso é o Web Summit que não tem nada a ver com cultura, é uma feira tecnológica, mas que resulta, atraí muita gente, turismo não é só o óbvio, não é só os monumentos. Há muitos tipos de turismo e nós aqui devemos explorar esses *nichos*, e essas organizações/ departamentos que trabalham com outras áreas que não estão ligadas com o turismo e com a cultura deveriam ter essa preocupação. Uma associação comercial com é a ACISAT deveria ter essa preocupação. No caso do turismo cultural, acaba por mexer com todas associações, se tiverem esse cuidado. Por exemplo, eu não vou publicitar aos sete ventos um evento que eu sei que vai ser uma porcaria ou que foi feito às três pancadas e vai correr mal. Não, vou me esforçar por fazer um evento de qualidade. Acaba por elevar a qualidade da oferta cultural, atraí mais pessoas e desenvolve a própria produção e as próprias entidades que estão aqui no município, isto é, competitividade saudável. Isso resume-se tudo a comunicação, como tu podes esperar gente num evento enorme como é a festa dos povos, quando publicitas com a mesma intensidade e a mesma estratégia como fazes com a feira do vinho, ou a feira do gado. As coisas têm que ser proporcionais, nós achamos que isto tudo se resume em todo lado à comunicação que não funciona como deveria funcionar no ano em que estamos. Tudo isso vai dar à parte da comunicação, estamos a comunicar mal o que temos, estamos a vender mal o pouco que temos.

E agora a nível da associação em particular, quando vocês realizam os vossos eventos, vocês trabalham com parceiros e fornecedores somente locais? Ou não adquirem nenhum produto particular?

Só se faltar aos artistas. Não trabalhamos com fornecedores só de cá. Neste momento até temos trabalhado com mais fornecedores de fora do que de cá, simplesmente porque não existem fornecedores. Há duas formas distintas de nós trabalharmos: quando é produção própria, trabalhamos com os de cá e tentamos envolver ao máximo os artistas daqui; quando trabalhamos enquanto produtores aí sim vamos comprar fora, para ao mesmo tempo darmos uma oferta diferente para quem cá está. O foco é sempre a comunidade e será sempre. Mesmo que seja de fora tentamos sempre envolver a comunidade de alguma forma, o mínimo

que seja. Seja a por o artista a tocar nas ruas com as pessoas a ver, seja fazer um concurso para as pessoas ganharem um bilhete e mais agora com este projeto de foco quase turístico, que é tentar que o interior seja uma rota alternativa, fazer com que passem artistas que não passam pelo interior, isso é adquirido de fora porque nós tentamos ir buscar artistas que nunca vieram a Portugal ou que já vieram à muito tempo, ou que ainda estão a começar mas achamos que vão ter um desenvolvimento rápido, ir buscar esses nichos e explorar esses nichos. Nós tivemos cá um artista, que lhe explicamos o nosso conceito e objetivo, e ele recusou ir ao Porto e a Lisboa para vir cá! E se tu pensares é uma experiência totalmente diferente, porque mesmo para as pessoas que vieram ver, imagina irem ver um homem que ganhou um óscar ao coliseu do Porto, era normal, porque passam lá muitos e melhores, agora vir uma pessoa que ganhou um óscar a Chaves, é totalmente diferente, a experiência do público e do artista é completamente diferente. Por exemplo, quando foi o *John Smith*, nós estávamos em Fafe a jantar todos juntos, quando o artista pergunta: “você fazem sempre isto? Vocês trazem o artista e levam-no sempre a jantar e andam sempre com eles?” Depois de uma resposta afirmativa, o artista disse para nunca deixarmos de o fazer pois em 48 espetáculos num mês e jantou sempre sozinho, só o facto de o receberem de o acolherem faz a diferença. É perceptível que num coliseu do Porto não possam fazer isso, porque há mais muitas mais coisas a fazer de outra dimensão que não te permite que seja despendido esse tempo, mas aqui tens, e isso funciona para os artistas e para os espetadores. A partir do momento que fazes as coisas para dentro isso sai para fora, e o mesmo acontece com o turismo. Se fizeres o turismo preparado com a comunidade, isso vai se transparecer para fora, e para quem vem ver. Nós acabamos por adquirir esses produtos, ou seja, acabam por ser fornecedores, que são as agências que vendem os artistas, contratamos, trabalhamos com essas pessoas de fora, mas depois temos a preocupação de trabalhar com a comunidade e servirmos nós também como fornecedores, como na série que aconteceu no Vidago *Palace*, fomos nós que demos a nossa base de dados de artistas para que eles pudessem entrar lá, quando foi a publicidade da *Super Bock* também fomos nós que demos os artistas. Esse intercâmbio de seres promotor, que é quando compras e vendes isso é promoção, ou seres produtor que é quando tu crias para vender. É claro que já trabalhamos com empresas de fora bastantes vezes, como para a construção de cenários, eles têm um serviço que nós não temos que é a questão do guarda roupa, da maquilhagem, foi o que aconteceu na via sacra.

Já sei que vocês estão em contacto com outras organizações para realização de outros eventos, obviamente que isso traz vantagens. Quería saber que tipo de organizações procuram? As vantagens que conseguem ter?

Acima de tudo é procurar entidades / associações com a mesma dimensão que a nossa que estejam a ter o mesmo impacto que nós, a mesma “luta”. Por exemplo: Chaves e Vila Real estão sempre de costas voltadas, mas lucrámos muito mais estando em parceria, há uma associação em Vila Real que trabalha mais ou menos como a nossa, que é a Covilhete, e que tem o festival Nordeste e nós estávamos a tentar criar o Geração como uma ligação nesse sentido, e porque não trabalhamos juntos com o mesmo propósito. É muito mais fácil quando contactas alguém, uma entidade mais pequena, com o mesmo foco, porque a comunicação é muito melhor, ao invés de estares a contactar o município, tens de passar por muitas pessoas para chegares onde queres, nós contactamos essas associações. A parte importante é tu sentires que quem está a fazer as coisas contigo está a fazer com a mesma vontade que tu queres. É muito frustrante quando estás a trabalhar com alguém que é um serviço, que apesar de ter lá alguém, funciona como um serviço, podia ser uma máquina a fazê-lo, não há interesse, não há preocupação, não há esforço e isso não se sente quando escolhes parceiros. Nós aqui, em teoria dizemos que trabalhamos com qualquer pessoa que tenha vontade de trabalhar, e isso fazemo-lo sempre. Há coisas que nos arrependemos sempre, mas fazemo-lo porque achamos que essa ligação tem que estar feita. Neste momento nós trabalhamos em parceria quase direta com a academia porque faz todo o sentido, não faz sentido estar cada um para seu lado, a organizar cada um para seu lado. Porque é que eu vou programar uma coisa sem os informar e eles ao contrário, se nós trabalharmos todos juntos, e depois coincidir em datas, interesses, temas... porque é que vamos ter dois eventos parecidos, ou duas atividades iguais no mesmo dia ou com um dia de diferença? As primeiras coisas que fizemos foi tentar logo estabelecer uma parceria, que nunca foi oficializada, com o teatro de Vila Real. Não faz sentido estes sítios aqui à volta está cada um a mandar por si, está cada um a mandar estratégias de comunicação, estratégias de turismo, estratégias culturais, cada um por si, se estamos aqui pertíssimos. O que é que perdia Montalegre, Boticas, Valpaços em que a comunicação fosse feita de forma centralizada?

A nível do Alto Tâmega por exemplo.

O que é que tem acontecido? Tem se tornado as coisas de uma maneira genérica. Às tantas tu tens dez feiras do fumeiro, dez feiras não sei de que. Pode fazer cada um a sua parte, mas em comunicação, mas em comunicação, sem se atropelar uns aos outros realizando o mesmo tipo de eventos. A nossa preocupação é não imitar as mesmas atividades. Não faz sentido estarmos cada uma para seu lado, essa rota do interior tem essa preocupação de estar a uma distancia saudável para que nada se atropele.

Porque não existem mais cooperações, quais os problemas encontrados?

Voltamos ao início, ao facto de não haver um foco, de não haver a mesma preocupação que é atrair pessoas e fixá-las, nem que seja dois ou três dias. E a partir do momento que não estamos a trabalhar todos nesse sentido, cada um para si, cada um a procurar as suas pessoas, o seu público e não trabalhando em conjunto. As pessoas têm um bocado de medo, por exemplo, porquê é que tu não tens uma associação de hoteleiros em Chaves, porquê é que essas pessoas não comunicam todas, as políticas são muito distintas, eles não se atropelam neste momento, o público do *Petrus* não é o mesmo do Hotel São Francisco nem o público da casa da ponte. São tipos de turistas muito diferentes, se eles fizerem essa definição muito sólida entre eles todos ganham. É um caminho muito longo a percorrer, muito longo, mesmo em relação aos lojistas. Eu acho que tudo o que seja negócio... é o ganha pão de cada um. Se os restaurantes se queixam da falta de gente, porque não experimenta juntarem-se aos outros. Esta história agora dos bares, eles não comunicam entre eles, como é que eles podem pedir que alguém faça alguma coisa por eles, se eles andam todos pegados, se são eles que fazem queixas uns dos outros. Esse tipo de parcerias deveria ser em todas as áreas e isso facilita-te em tudo, seja a organizares-te e definires públicos e tentares perceberes isso com as outras pessoas.

Que tipo de parcerias vocês conhecem na cidade? Não é que vocês estejam diretamente ligados, que tenham conhecimento...

Acho que há uma parceria do jornal com a Chaves TV e a rádio.

E a nível de produção turística? Tem alguma entidade que se unam para divulgar alguma coisa?

Se fores falar as entidades oficiais como a eurocidade, município, com a ACISAT, todas elas vão dizer que existe e vão te dar exemplos, agora desafio-te a para perceberes qual delas é que funciona ou que qual é que está realmente a funcionar. Até podem haver, que acredito que hajam, mas de certeza absoluta que não funcionam.

Para finalizar quero saber quando essas organizações se unem e finalmente se entendem e decidem cooperar entre si, qual deve ser o principal objetivo para o desenvolvimento turístico da cidade.

Eu acho que isso nunca aconteceu. Mas acima de tudo é definir o público e perceber o que é que cada um tem para oferecer nesse sentido e unir esforços, por exemplo, se eu fizer uma parceria com a academia, em conjunto conseguimos obter um público sénior? Caso seja negativo cada um fica com um tipo de público distinto. É perceber as vantagens de cada um, onde cada um consegue chegar e trabalhar nesse sentido, seja a nível de publicidade... repara nós temos de nos sentar e dizer: "eu ofereço isto a este projeto, eu ofereço isto e eu ofereço isto". Isto é como um trabalho de grupo, não vamos estar as duas a fazer a introdução. Também é preciso confiarmos no trabalho da outra pessoa, se ela diz que o vai fazer bem tens é que confiar e nunca atropelares o trabalho nem te meteres, é responsabilidade da outra pessoa tens é que funcionar. A partir do momento que tens de fazer um evento e tens de estar preocupado com o que é que o departamento de comunicação vai fazer porque te vão estragar a estratégia toda. Isto funcionaria bem se houvesse comunicação, se tens um objetivo em comum, se toda a gente está a trabalhar para ali, temos que comunicar entre nós para perceber o que cada um vai fazer e sabê-lo comunicar para fora, e de certeza que as coisas corriam de forma diferente. O que às vezes acontece é queremos fazer algo que não temos capacidade para o fazer, não há necessidade, temos que estar conscientes das nossas limitações, se só conseguir oferecer um pequeno serviço irá ajudar no todo. E é isso perceber todas as entidades que estão com o objetivo comum de atrair as pessoas e fixar as pessoas e perceber o que cada uma tem para oferecer e em conjunto definir essa estratégia. Acabo por dizer coisas que são óbvias e parecem básicas. Eu gostava de te dizer que era melhor esta ou aquela estratégia, mas infelizmente não há o básico.

Apêndice VII – Entrevista a Jorge Fernandes

Para começar queria lhe perguntar se você tivesse que convencer alguém a visitar Chaves pela primeira vez, quais seriam os argumentos que utilizaria para convencer essa pessoa?

Que a cidade é muito bonita, que o é! E temos uma gastronomia fantástica. Acho que são os dois argumentos neste momento que qualquer pessoa poderá usar. Qualquer cidadão poderá. Aliás, se for fazer uma entrevista aí na rua, toda a gente lhe vai dizer: os flavienses são fantásticos, acolhem muito bem que é verdade também. Temos uma gastronomia ótima, que é verdade. Toda a gente nos conhece pela gastronomia e que a cidade é bonita!

Ok! E relativamente àquelas pessoas que vêm visitar a cidade, inclusive que vêm e que voltam, o que é que acha que faz com que elas venham e voltem? Quais são as principais características que nós temos?

É mesmo isso, é o que nos caracteriza como povo! Acolhemos bem e as pessoas sentem-se em casa! Mas é engraçado que deve haver já muitas poucas pessoas que vieram e que voltam. Eu digo isto, não é por ser crítico, porque sou, sou bastante crítico naquilo que nós fazemos, mas porque tenho muito contacto com o público. Eu tenho três lojas, ando o dia de um lado para o outro e falo muito com os clientes. E aquilo que eu tenho visto é que pessoas que vinham todos os anos, na Páscoa, ou no Verão, ou em determinadas alturas, por exemplo das termas, neste momento perderam-se completamente. Não sei se foi por causa das termas fecharem, estiveram fechadas dois anos e esse pessoal perdeu-se um bocado. E eu não tenho visto muita gente que normalmente vinha e que tenha regressado. E isso é umas das coisas que até já tinha falado com outras pessoas, não se vê aquela rotina que as pessoas tinham antigamente e hábito de vir cá. A pessoa vinha, ah e tal como é que está, tudo bem? Já não nos estão a procurar. Acho que já esgotamos um bocadinho aquilo que tínhamos. Essa é a ideia que eu tenho. Agora é lógico que uma pessoa que volte cá, pelo menos é o *feedback* das pessoas que estão fora, a cidade é muito bonita, sente-se muito bem cá. Só que o que é que está a acontecer? Essas pessoas vão envelhecendo. As pessoas mais novas, nós não as conseguimos atrair duas vezes. Podemos-las chamar cá uma vez, vêm ver ok é muito giro, é agradável, está-se aqui muito bem. Fomos ali à zona dos bares e às duas da manhã puseram-nos fora. Como é que nos conseguimos que elas venham a segunda vez cá? Muito dificilmente! Muito dificilmente!

Relativamente aos nossos vizinhos espanhóis. É visível alguma afluência de espanhóis na nossa cidade. Você consegue sentir isso na sua atividade?

Não. Eu já senti. Aliás, eu tinha muitos clientes de três zonas. De Verin, muito cliente de Valpaços e muito cliente de Montalegre. Talvez de há se calhar mais de cinco seis anos eles começaram a não vir cá. Eu justifico com uma razão. Primeiro, as acessibilidades não são assim tão boas. Principalmente quem está em Valpaços neste momento já não vem a Chaves. Mais rapidamente chega a Bragança ou Vila Real do que aqui a Chaves. E não vamos dizer que, às vezes à muita gente que comenta, o comércio em Chaves é caro! Não é caro, o comércio em Chaves tem exatamente os mesmos preços que tem no resto das cidades! E temos tantas ou mais marcas como há noutras cidades. Ok, não temos se calhar a capacidade de um Centro Comercial, que agrupa num sítio muitas marcas, mas se calhar estamos mais ou menos equiparados em termos de marcas, em termos de oferta. O que é que acontece é que se chega muito mais rápido a Vila Real, indo de Valpaços, do que se chega a Chaves. O mesmo acontece com Montalegre. Montalegre está mais rápido em Braga do que está em Chaves neste momento. E eu tinha muitos clientes de Valpaços e Montalegre. De Espanha exatamente o mesmo. Mas eu senti mais a diferença quando nós subimos do IVA para 23% e eles mantiveram nos 19%. Há uma diferença de preços muito grande. Curiosamente eu tenho muita gente conhecida de lojas em Braga, em Viana do Castelo, eles dizem é uma estupidez o comércio que nós temos, as vendas que nós fazemos para Espanha! E eu aqui não consigo sentir isso! E Viana do Castelo é como Chaves, tanto em termos de população, em termos de oferta e da proximidade com Espanha. Eles lá conseguem, não sei porque, não sei porque razão, conseguem ter vendas para espanhóis, e eu aqui não sinto. Sinto mais que eles gostam de entrar, ver, mas comprar... muito pouco!

Muito bem! E a nível da constituição da euro cidade. Na altura conseguiu sentir algum aumento de visitantes? Não notou reflexo nenhum?

Não! Aliás, eu acho que isso é um projeto, ponto. É um projeto talvez a sua ideia tenha sido boa, muitos projetos à nascença são muito bons, só que depois matam a criança. Ou seja, nós não podemos ter uma euro cidade, ou querer-se ter uma euro cidade quando não temos partilha de projetos. Projetos que há partilhados são projetos para amigos. São projetos que se fazem para determinadas situações. Nós não temos partilha de nada. Nós não temos a partilha, por exemplo, da partilha de um autocarro Chaves-Verin! O que é estúpido! Então se é uma euro cidade supostamente deveríamos ter uma autocarro, nem que fosse duas ou três vezes por dia, a ir de Chaves a Verin. Será que não íamos conseguir trazer pessoas cá? E levar pessoas lá! Nós não queremos também só para aqui. Tem que haver partilha. Não conseguimos! Ou seja, eu se quiser ter algum benefício, vamos supor que: a associação comercial de Chaves faz uma parceria com a associação comercial de Verin. Então os clientes de Verin em Chaves têm 10% de desconto e os de Chaves

em Verin tem outros 10% de desconto. Ok. E então como é que conseguimos trazer pessoas? Podem vir de carro. Mas a diferença dos 10% a ser equilibrado para os dois lados, a diferença de IVA compensa em eles nem vir cá. Porque eles tem uma diferença de IVA também. E depois no produto final isso nota-se, normalmente nota-se! E já se perdeu um bocado o hábito de, acho que há tantos produtos lá como cá, e perdeu-se um bocado o hábito que havia antigamente. E eramos forte no comércio com os espanhóis, que as pessoas vinham cá comprar aquela série de atoalhados, de fatos de treino, e eram autocarros e autocarros. Isso com o euro perdeu-se! Mas com a euro cidade não vejo, aliás, não consigo ver benefício nenhum para a cidade!

Hmmm ok! A nível do turismo em si, que medidas acha que deveriam ser implementadas na cidade para nós conseguirmos melhorar o turismo da cidade? Tornar a cidade mais desejada!

Ora bem. Primeiro lugar acho que a cidade devia estar limpa. Continuo a achar que a cidade é porca! É uma cidade que somos porcos os flavienses, porcos os comerciantes e não se incutem, e eu pelo menos às minhas filhas incuto-lhe hábitos de cidadania. Eu tenho duas cadelas, sou incapaz de ir passear com as cadelas, elas fazem as necessidades na relva e não apanharem. As minhas filhas fazem isso! E a mim irrita-me profundamente quando estou a passear e vejo uma senhora com um cãozinho faz necessidades, e ali ficam! Ou seja, isso parte da cultura, da educação de essa pessoas mas também parte das autoridades em não aplicar coimas! Porque nós só conseguimos abrir os olhos e começar a fazer as coisas como têm que ser feitas quando nos dói no bolso. Há uma coima e assim dá próxima vez já não vou deixar o cão fazer. Aliás, o cão pode fazer porque ele não tem culpa nenhuma, mas a seguir vou apanhar! O lixo, a recolha do lixo por exemplo, é mal feita! Rua de Santo António não tem um caixote do lixo! Um único caixote do lixo! É a principal rua da cidade! As pessoas quer queríamos, quer não, ou vai para o chão, ou vai para aqueles vasos que tem por ali plantados, que aquilo é uma aberração. Ou seja, e a cidade como também não é limpa com regularidade, fica porca! Porque depois os senhores do café, com toda a legitimidade que têm, no final do dia trazem o lixo e metem à porta porque depois vem um carro e faz um trânsito estúpido às sete da tarde. Lá fica à mancha do que trazia dentro do saco. A mancha no dia seguinte está preta e está sujo, está tudo sujo! Primeira coisa a cidade tem que estar limpa. Qualquer cidade que seja turística... vamos supor o Vaticano! O Vaticano se tivesse a mesma estrutura de limpeza que temos nós, era impossível lá entrar! São milhares de pessoas todos os dias a fazer lixo e é impossível ter essa cidade limpa. Mas eles tem a cidade limpa! Eu vivi três anos em Ourense e às quintas, sextas e sábados é um pandemónio na *calle dos viños*. Eu vivia na *calle dos viños* que é a zona principal de bares da cidade. E aquilo era horrível. Entre os *botellones* que fazem, o final da noite que é horrível, estava tudo cheio de lixo... às sete da manhã está tudo limpo! Porque passa um carro da câmara e limpa as ruas de mangueira! E é uma cidade bonita. Uma pessoa vai lá de dia e mesmo naquelas zonas históricas, ruas estreitinhas, está tudo limpinho, tudo bonito! Ou seja, primeira coisa, cidade limpa! E depois temos que saber publicitar para fora aquilo que temos! Porque nós temos a mania que Chaves já é conhecida! Alguns conhecerão, outros não, nem sabem aquilo que temos! Temos uma auto estrada para já que não nos beneficia em termos de turismo, lógico está fora da cidade, não passa no centro da cidade, nem teria porque passar, mas só temos uma entrada para a cidade que é no casino. Aliás, temos em Curalha quem vem de Vila Real para cá, mas nem indicação tem que é Chaves! Ou seja, eu se quiser entrar por Chaves vou ter que entrar sempre por aquela entrada, vou parar sempre no casino. Aliás, acho que a intenção até foi essa. Mas não temos nenhuma placa, como se vêm muitas pela auto estrada, quando chegamos à zona da Batalha... que diga assim “Chaves cidade termal”, “Chaves cidade romana”, qualquer coisa que diga assim: oh pah estou a passar aqui e vou entrar! A mim aconteceu-me uma altura, a vir das Astúrias, passei em Lugo e pela publicidade que tinha na autoestrada eu parei lá para ir comer! E fiquei lá o fim de semana inteiro. Em vez de parar na sexta e seguir caminho, eu parei lá e fiquei o fim de semana porque havia uma festa muito forte e muito grande. Ou seja, porque publicitaram isso na autoestrada. É lógico que quem vai na autoestrada vai com pressa, quer passar e andar. Se vai parar, para numa estação de serviço. Mas se tiver umas cidades a indicar: venham cá dentro, venham à cidade, venham nos ver, venham-nos visitar... de certeza que alguém, entre os milhares que passa na auto estrada, alguém vai querer cá parar! E outra coisa, não temos roteiros! Aqui em Chaves, nós estamos abertos à muitos anos ao sábado à tarde e no mês de dezembro até estamos todos os dias abertos, e há muitas pessoas que até vêm cá e dizem: olhem o que é que eu posso fazer aqui em Chaves? E eu coço a cabeça e digo: “olhe, não sei!”. Porque não sei! Vão mandá-los para onde? Olhe já foi ao Castelo? Ah já mas a porta estava fechada, os museus fechados. Mas isto é estúpido! Quando as pessoas podem visitar... eu que por exemplo tenho um horário das sete e meia da manhã às nove e meia da noite eu não conheço Chaves. Verdadeiramente eu digo assim: oh pah não fui a um museu. Lembro-me de ir ao museu quando era miúdo naquelas excursões, naqueles passeios que se faziam na escola. Mas não me lembro de ir a um museu, não me lembro de ir visitar nada, porque ao fim de semana simplesmente fecha! É um horário das nove às cinco e acabou! É estúpido! Não cabe na cabeça de ninguém. E os próprios roteiros que eu estava a dizer... temos em termos de história uma história fantástica! Temos castros! Não há um roteiro para visitar os castros! Porque é que não se faz um roteiro em que estejam ligados todos os castros? Porque é que não se faz um

roteiro para ir ver todos os castelos que há cá na zona de Chaves? Recordo-me à uns anos atrás, eu pertencia a uma associação de desportos de aventura e organizamos um passeio que era a rota dos castelos. Aquilo foi fantástico. As pessoas que vieram cá ficaram maravilhadas, porque se fez um passeio pelos castelos todos pelos castelos da região pois temos vários! Castelos, torres de vigia, etc. e foi fantástico! Temos uma história desde o barroco... tanta coisa medieval, romana e não conseguimos aproveitar nada porque simplesmente não temos roteiros! Devia haver uma série de roteiros. Uns dizem: “oh pah mas isso são as empresas que criam”. Ok, então não há empresas cá em Chaves precisamente porque não há procura. As pessoas acabam por não procurar. Vêm a Chaves, dá-se uma volta pelo centro da cidade. E nós se dermos uma volta pelo centro da cidade demoramos quê? Uma hora? Pronto e vemos tudo e depois ficamos por aí. E a pessoa vai embora e esgotou o tempo em Chaves. Por isso é que elas já não voltam. “Ah eu já fui a Chaves, já vi o castelo, é giro! Comi uns pastéis e acabou!”. Se houvesse roteiros, a pessoa vinha um fim de semana para fazer um roteiro que demorava se calhar um dia inteiro. Vinha um outro fim de semana se calhar daqui a meio ano para fazer outro roteiro do barroco. Mas isso tem que se criar! E não é só as empresas. Não podem estar à espera das empresas e do investimento privado para criar isso! Primeiro, tem que haver da parte das instituições das câmaras, associações de comerciantes, seja aquilo que for, tem que haver um incentivo para depois criarem as empresas indústria à volta disso tudo, as empresas turísticas! E depois a coisa começa a fluir! Agora se estão à espera que venha um fulano qualquer acabado de sair da universidade dizer assim: eu tenho um projeto muito giro, vou investir aqui 40 ou 50 mil euros que os meus pais até têm, que se calhar até são as poupanças de uma vida, ou ir à banca buscar um empréstimo para um projeto que poderá resultar... ninguém vai fazer isso! Mas basicamente é isso!

E a nível de recursos que há na cidade. Acha que estão a ser bem aproveitados?

Não!

E a nível de produtos? Sugeriria algum produto em particular para ser explorado?

Há muita coisa... a água! A água está a ser muito mal explorada. A própria rota da água! Nós temos águas: água termal (a água quente) e temos as águas frias! Ou seja, mesmo isso não está a ser explorado. Temos, por exemplo, a zona de Vidago e das Pedras que é uma aberração! Mas isso acho que já tem a ver ali com a Unicer que não quer fazer, ainda não percebi bem o que se passa por ali naquela zona. Não se consegue perceber! Uma zona tão bonita, com coisas espetaculares, está a ser completamente destruída. Ou seja, a água não está a ser aproveitada! E a água quente em Chaves não está a ser aproveitada nem em termos termais (o tal *spa* que falavam, que acabam por ser as termas com um nome mais giro e contemporâneo, mas acabam por ser as termas na mesma), não são um *spa* verdadeiro como a nossa geração conhece. Um *spa* com piscina com 30/40 pessoas. Podendo fazer um jacúzi de águas quentes.... Acho que as próprias obras que se fizeram nas termas para revitalizar as termas em Chaves são zero. Ou seja, gastou-se ali uma pipa de massa e o retorno vai ser nulo. Agora tivemos a sorte que o estado já vai participar os tratamentos termais. Esperemos que as pessoas que durante dois anos deixaram de vir cá e habituaram-se noutras termas que voltem! Ou que tenhamos a capacidade de as ir buscar outra vez! Mas para mim dos recursos estão todos muito mal aproveitados. A água fria, a água quente, o rio... nós não conseguimos aproveitar o rio porque está no estado em que está... o presidente Cabeleira no último dia das eleições veio aqui à loja falar comigo. Achei piada pela forma como me abordou e porque me veio falar do rio. Até porque eu já abordei o rio algumas vezes na página, mas acho que há coisas muito mais importantes a ser feitas cá do que o rio. O rio pode ser um dos recursos que nós possamos aproveitar, mas não é o principal. E ele dizia que ainda não tinha a capacidade de fazer chover. Ok, mas o rio, tudo bem que se chover fica mais giro, fica cheio, a porcaria vai para a terra de baixo, vai para a Amarante e parece que está mais limpo e menos poluído. Mas não está! Está aqui um problema de fundo, de raiz! Tem que se fazer represas mais altas para o rio encher mais. Há muita coisa que pode ser feita, mas achei piada a essa abordagem dele. O problema é do aproveitamento! Nós não conseguimos por os miúdos no Verão a fazer canoagem no rio. Vamos a Ponte de Lima, o rio não é melhor do que o nosso! Está é melhor conservado do que o nosso! Mas eles têm um clube de canoagem lá! Temos água quente! Não temos uma piscina em condições! Ou seja, nos podíamos aproveitá-la para ter piscinas como tem em Ourense! Eles têm piscina ao ar livre! No Inverno está a cair uma geadas enorme e está-se na piscina sem problema nenhum! Não conseguimos aproveitar isso, nem para ter umas piscinas em condições nem para ter aquecimento dentro das piscinas que é um frio lá de morrer! Não aproveitamos a gastronomia! Tudo bem temos restaurantes excelentes, temos uma comida excelente, mas não temos uma feira condigna. Ah, temos a feira dos Sabores e Saberes de Chaves que agora já nem feira é! Agora a festa é feita no restaurante de cada, faz-se um guia de visita e já não é uma feira que o público geral que não quer gastar uma pipa de massa no restaurante XY ou Z possa ir visitar e comprar uns enchidos. Não, agora é nos restaurantes que se faz! Não aproveitamos a natureza! Nós neste momento em Chaves não temos desportos. Não temos uma empresa que faça desportos de natureza, que faça visitas daquilo que temos de melhor! Temos umas serras espetaculares e ótimas para passeios a cavalo, passeios de BTT... ou seja, os recursos que temos estão subaproveitados.

Aqui já introduziu um pouco a parte dos Sabores e Saberes de Chaves. Relativamente à organização dos nossos principais eventos que serão os Santos, esta feira dos Sabores e Saberes de Chaves e agora recentemente a festa dos Povos. Que sugestões daria para melhorar a realização destes eventos? A nível de localização por exemplo.

Por exemplo, em relação aos Santos sou um bocado crítico por vários motivos. E eu sempre disse, desde que tenho a página então é lá que exponho as coisas. Eu não consigo entender qual é a visão que se tem de fazer uma feira na nossa cidade, como noutra cidade qualquer, e ser uma feira especialmente feita para fora! Não é uma feira a pensar cá para dentro! Ok, as pessoas o que é que querem? Eu ponho-me na parte do consumidor. As pessoas querem é muita coisa! Mas não posso concordar que se aceitem determinadas “categorias”, determinados tipos de comércio aqui. Desde a contrafação, não é por eu vender marcas nem por nada disso. Aliás, da minha parte, sou um dos que até me posso queixar menos porque não vejo contrafação das marcas que eu comercializo. Mas eu fico estúpido a olhar para aquelas barracas e ver as sapatilhas adidas, puma... como é que estas sapatarias que andam aqui, que são de Chaves, pagam rendas aqui em Chaves, estão aqui todo o ano, como é que eles conseguem vender um par de sapatilhas com a quantidade de produto que há? As pessoas dizem: “ah ok mas quem quer verdadeiro compra verdadeiro!”. Oh pah, é e não é! Porque se a pessoa quiser um par de sapatilhas e não houver contrafação ela vai poupar para comprar a sapatilha. Tudo bem é cara é verdade, se calhar não é bem aquilo como eu estou a ver a coisa, mas vejo-a assim. Se calhar não compraria 2 ou 3 pares, mas compraria um. Eu acho que os Santos deviam ser reestruturados, devia ser uma feira para Chaves e não para quem é de fora de Chaves. Qual é o interesse de ter uma feira com três km de barracas?

E têm todas o mesmo!

Todas o mesmo! Não faz sentido! Acho que era preferível dar vida à cidade porque a cidade está muito parada. Distribuir-se se calhar por setores. A parte histórica também não é fácil de organizar por barracas porque depois também temos o problema que o comerciante X não quer barracas à frente da loja dele, o outro já quer... é difícil agradar a todos! Mas acho que se podia estruturar de outra forma. Na lapa! Temos a lapa enorme, antigamente a lapa estava sempre cheia de barracas. Há anos que já não se faz ali nada! Aliás, não sei porque se fecha o trânsito no Arrabalde quando esta rua não tem absolutamente nada. Este ao já não o fecharam. Ou seja, cada vez estamos a tirar mais do centro da cidade. Faz com que as pessoas já nem venham cá dentro. Eu se for ali de Verin por exemplo sei que as barracas estão ali na zona do estádio até aqui praticamente ao centro, eu não venho ao centro da cidade porque já está tudo fechado, não se consegue entrar, ou seja, a cidade fica fechada para os Santos e os Santos são fora! Pronto, as pessoas já não vêm à cidade! É tão simples como isso. No mínimo eu acho que deveriam fazer era dentro da cidade organizar os espaços públicos que temos. Temos as caldas, a Madalena... a Madalena não é incluída em nada! A Madalena é Chaves e não existe para Chaves! Tem muito espaço, tem uma zona ali à beira rio que se podia fazer lá alguma coisinha e não se faz lá nada. E depois, publicitar para fora que eu volto a dizer o mesmo! Temos um problema de comunicação para fora. Por exemplo, podíamos dizer assim; há um parque de estacionamento por exemplo no estádio, há um parque de estacionamento na agros, e depois tínhamos autocarros a trazer autocarros para a cidade. Eu deixava lá o meu carro porque de 10 em 10 minutos tinha um autocarro, não me custa nada esperar, venho no autocarro descansadinho, deixa-me no sítio onde quero porque tem até várias paragens, e depois sigo outra vez. Até à meia noite, uma da manhã tinha que haver esses autocarros. A festa dos Sabores eu continuo a achar que deveria ser, e aí tem que a parte da Câmara, Associação Comercial ou outra entidade qualquer, eu acho que deveriam levar essa feira para parte da produção, não da comercialização. Ou seja, o presunto de Chaves é magnífico... onde está o presunto de Chaves? Quem produz o presunto de Chaves? A mim que me digam que é o senhor / senhora quem produz o produto de Chaves! Não há ninguém! O Presunto de Chaves vai se buscar a Feces! Como é que nós somos conhecidos pelo presunto de Chaves e nós não temos ninguém que produza? Então vamos incentivar essa indústria! Vamos produzir os porcos, vamos depois produzir os presuntos e da carne do porco o fumeiro! Deve haver uma indústria desde a criação à transformação! Ok, vou vender um presunto, fui lá ali ao Paco a Espanha, comprei 20 presuntos, e vou vender como sendo presunto de Chaves. E a mim faz-me uma confusão enorme como é que não se consegue ir buscar isso! A culpa é de quem? Da cooperativa? Nós não temos cooperativa, já à uns anos que não temos cooperativa. Mas a câmara que faça uma cooperativa! Ponha pessoa competentes à frente de uma cooperativa e que apoie e comece a incentivar seja com apoios de projeto, de fundo perdido.. para incentivar este tipo de produção! Temos o exemplo do vinho. Chaves é uma zona de muito vinho branco. Neste momento, zero! E o vinho tinto está a ser levado para a zona do Douro. Que é proibido, mas faz-se! Porque o produtor ou faz o vinho, ou vende a uva. A cooperativa de Vila Real não tem mãos a medir com a uva de Chaves. Ou seja, estamos a perder tudo aquilo de bom que temos. Acho que não há um organismo, provavelmente deveria haver um organismo que incentivasse em termos de projeto, em termos de abordar os produtores e os agricultores e dizer: “olha há um incentivo para criar uma pocilga, para criar o presunto de Chaves” ... não sei, acho que tinha que haver uma abordagem de raiz para ir um bocado ao que seriam as nossas raízes. Quanto à feira Romana, é tudo muito bonito, mas

chega-se a um ponto que não se consegue mais porque, ou se dá um salto, ou então continuamos a ser medíocres. Como estava a dizer à pouco, quando passei na autoestrada em Lugo, em Lugo há uma festa Romana com já não sei quantos anos. E eu, quando parei lá, há muitos anos atrás, ainda nem se falava aqui em feira dos romanos, e eu fiquei parvo da vida, porque é uma cena que está muito bem organizada, e Lugo é como Chaves. Aliás, a própria história, as próprias termas, o mesmo ramal de água. Temos uma história bastante comum. E a cidade é praticamente igual, é pequena como Chaves. Pronto também não podemos comparar porque tudo aquilo que se faça em Espanha é completamente diferente daquilo que se passa aqui em Chaves e em Portugal porque o espanhol tem uma forma de viver as coisas... eles metem-se mesmo na “coisa”. Aquilo é toda a gente vestida de romano... agora aqui em Chaves, eu gostei muito das feiras, de todas elas. Ano passado não gostei tanto, este ano já gostei mais um bocadinho mas acho que já é repetitivo e ou se dá o salto e se investe mais um bocado porque acho que é a única coisa neste momento que temos que consegue atrair alguém cá em Chaves, alguém de fora! Já vem de gente de fora, mas tem que se começar a ser diferente porque se não se mudar qualquer coisa é sempre mais do mesmo. Aliás, quem está aqui e já foi à primeira, à segunda, à terceira viu uma evolução, só que ano passado caiu um bocadinho porque pelos vistos mudaram de empresa porque a outra empresa teve um orçamento mais baixo e caiu em termos de qualidade. Notou-se perfeitamente! Só quem não quis ver é que não notava a descida de qualidade. Este ano já se viu outra vez a coisa diferente e melhor organizada mas tem que se dar o salto, tem que se mudar e eu já falei, em conversa com um amigo, que é de Barcelona e está cá a viver com uma rapariga de Chaves, e ele também é de uma zona termal em Barcelona, e eles têm tudo muito bem aproveitado em termos de água, em termos de termas romanas... eu não consigo perceber como é que Chaves é uma cidade romana e não tem uma história para as crianças de forma que as cativa para que eles queiram ser romanos! Deveria haver uma história, nem que fosse inventada, a própria câmara podia abrir um concurso para que se inventasse uma personagem, uma história infantil para nós incutirmos essa história aos nossos filhos para eles sentirem a vontade de quererem estar na feira. E temos outro problema que é: as escolas! As escolas não se envolvem neste projeto da feira romana. Se não se envolverem aquilo não vai resultar porque eu não gosto de me fardar, de me trajar, não gosto de carnavais por exemplo, não sou muito de festa! Mas se as minhas filhas me pedirem para eu ir com elas e eu me vestir de romano, eu vou vestido de romano! Temos é que incentivar as escolas a fazer para os miúdos, fazerem qualquer coisas em conjunto as escolas, se os miúdos forem fazer um desfile, se tiverem na organização ou englobados nalguma atividade da feira dos romanos, vai o pai, vai a avó, a mãe... vai toda a gente! E cria-se a possibilidade do futuro daquele evento porque depois já vão ser os miúdos a querer ir, e os miúdos depois vão ser adolescentes e adultos. E vai haver o hábito de vir naquelas datas para fazer aquela festa como é a feira dos Santos. A feira dos Santos está tão enraizada já na nossa cultura que mesmo quem está a estudar fora nos Santos vem. Até parece assim um bocado fora de contexto, mas vem! Vem cá, vem a Chaves naquele fim de semana, vem cá! Acho que tem que haver transformação e evolução nalgumas coisas se não vamos morrer na praia.

E agora já um pouco virado mais para a sua atividade. Eu não sei quais as outras lojas que tem para além da Salsa, mas queria saber se alguma vez já cooperou com outras entidades ou associações / empresas para divulgação do negócio?

Ora bem, divulgação de negócio mais ou menos... ou seja, nós quando somos abordados por alguma associação por exemplo para ajudar, por exemplo, ainda à pouco tempo, tenho esta loja, tenho lá em cima no largo do anjo a Trucco que é só de senhora e mais a baixo tenho outra de criança. E ainda à pouco tempo fomos abordados por uma associação aqui de Chaves de crianças deficientes se poderíamos fazer uma passagem com eles. E nós dissemos que sim! Porque é que as outras lojas não o fizeram? Ninguém quis fazer uma passagem de modelos com os meninos deficientes. Ai não podiam, não queriam, não deixavam! Foi mesmo não querer! Porque eram deficientes! Nós fizemos a passagem. Foi super engraçado. É lógico que não é uma passagem de modelos xpto com o conceito que temos metido do que é uma passagem de modelos mas foi super giro, principalmente para eles, para os miúdos, eles adoraram! Nós colaboramos. É lógico que nós em termos de empresa não conseguimos colaborar com tudo, tudo tem custos! Por exemplo toda a roupa que foi passada nós oferecemos aos miúdos. Em termos de custo foi para cima dos 600€ para nós. Parece que não mas é complicado! Sou sócio também do ginásio 100%, quando somos abordados, ajudamos: associação dos animais de Chaves. Já fizemos um evento para eles, para angariação de alimentos e de dinheiro. Já se fez tanta coisa. Colaboramos por exemplo, tanto em termos de patrocínio como de trabalho, com o *Aquae Flaviae Night Running*. Ou seja, face a este tipo de parcerias, não é muito o tipo de parcerias que me está a perguntar. Se fazemos parcerias de publicidade com outras empresas. É só isto que fazemos. Não conseguimos se calhar fazer de outra maneira. O ideal seria juntarmos-mos e fazermos se calhar alguma coisa, algum evento... talvez se calhar fosse melhor isso do que outras coisas mas aqui em Chaves ninguém se consegue juntar!

Pois, é esse o problema! Mas acredita que é completamente bom as empresas juntarem-se para conseguir desenvolver a cidade de Chaves a nível turístico?

Sim, sem dúvida!

Tem alguma sugestão de “pacotes” que se poderiam criar por exemplo, tipo de parcerias que se poderiam criar, empresas que se podiam juntar?

As empresas que se podem juntar para já tem que ser de muitos ramos diferentes. Ou seja, desde a hotelaria, se calhar a maior parte da venda de retalho, seja sapataria, vestuário, seja o que for, podem se juntar todas. Tudo depende de como vão ser feitas essas parcerias. Eu não me importo nada, por exemplo aqui não consigo porque é *franchising* e as regras são muito apertadas, mas noutra loja não me preocupo absolutamente nada de atribuir um desconto de 10% por exemplo ao senhor que ficou hospedado no hotel x não tenho problema nenhum porque isso só me vai trazer clientes, provavelmente nem viria comprar, mas se tiver um desconto muito provavelmente vem cá. Agora, há uns anos atrás existia um projeto aqui em Chaves. Nem sei se foi só aqui em Chaves, regional ou no Alto Tâmega, que era da ACISAT. Que era “o mercado de sonhos”. A ideia não estava má, mas mais uma vez matamos a criança à nascença porque aquilo, se estamos na época digital a proposta era um livro com senhas destacáveis com descontos. Ninguém andava com um livro no bolso. Tudo bem, acho que o livro custava ao público 15€, se calhar no primeiro desconto se eu atribuisse um desconto de 10% aqui nesta loja, ao comprar um casaco já ia recuperar o dinheiro do livro e ainda tinha o resto das senhas. Mas aquilo acabou por nem resultar, porque? Para já, as pessoas nem sequer o compravam. Se fosse dado... quer dizer se o tiver à venda na loja eu digo: se me comprar este livro tem aqui um desconto de 10% já lhe dá para a compra e depois ainda pode ir ali à sapataria. Mas nós temos que vender os nossos produtos, não é os produtos dos outros! Fica-nos mal! Ou seja, em vez de eu estar a vender mais um produto meu, não vou estar a vender um produto de outro? Nem que seja uma associação sem fins lucrativos! Mas não faz muito sentido. Poderia ter sido feito de outra maneira, ou com um cartão. Não sei, fazê-lo de maneira diferente. Ninguém anda de livro no bolso e acabou por aquilo não resultar. Mas basicamente era isso. Foi a ACISAT que organizou isso. Também aquilo era um projeto financiado. E pronto, as lojas que aderiram acho que não tiveram retorno praticamente nenhum. Eu não aderi porque achei logo que aquilo não ia bem com a minha postura porque eu não concordava com aquilo, não concordava e não era só porque sim que ia ali deixar estar o livro. Não quis entrar, mas com toda a gente que eu falei que aderi, aquilo não resultou. Agora não sei. Hoje há tantas coisas que se podem trabalhar, mesmo em termos de internet, de *vouchers*. Acho que qualquer empresa consegue fazer publicidade a outra. Só tem que estar bem explicadinho, mas continuo a achar que aqui em Chaves vai ser um bocado difícil.

As pessoas têm um pouco de dificuldade em confiar e são egoístas...

É um bocado por aí! Eu sou muito crítico em relação à ACISAT. Eu acho que a ACISAT é uma associação disforme, não funciona! Simplesmente aquilo não funciona! O princípio básico em que ela foi criada não funciona porque aquilo é uma associação comercial e industrial. Um industrial não tem as mesmas necessidades que temos nós comerciantes. Os ciclos deles são completamente diferentes dos nossos. Eu, por exemplo, posso dizer que no sábado e domingo (a *Black Friday* foi sexta e estendida pelo fim de semana) eu tripliquei as vendas. E ia por Chaves e não se via uma loja aberta. No sábado ainda esteve o comércio aberto, domingo quase ninguém aberto. E isto é enraçado. Nós começamos a abrir ao sábado à tarde à uns anos atrás, porque até lá era só até às 13h e posso dizer que fui um dos primeiros a abrir. Começou o resto dos colegas a abrir só que depois como não houve continuidade, bem há continuidade porque eu continuei, mas não há publicidade, não publicitamos para fora que estamos abertos! E o que é que acontece? É normal que quem tem uma porta aberta, eu mal meto a chave na porta já estou a ter despesas naquele dia. Então é lógico, para que é que eu vou estar aqui num sábado à tarde se vou faturar 10€, 15€ ou 20€? Se tiver que ter mais uma funcionária cá essas despesas já não é só a luz, também é a funcionária. Ou seja são tudo encargos. Uma pessoa depois no final, passa um mês, passam dois, três e percebe que não resulta. Mais vale estar em casa com as pernas ao ar! Por isso é que muitos fecham. E neste momentos ao sábado à tarde temos duas, três ou quatro lojas na principal rua da cidade abertas, de resto está tudo fechado e acaba por não resultar. Mas sou crítico nisto ou seja, tivemos o *Black Friday* e a ACISAT como não sabe da necessidade deste ciclo porque eles é indústria, querem é dar cursos, formações e pouco mais e as pessoas que estão na direção não são comerciantes, são industriais ou se são comerciantes são comerciantes que não têm as mesmas necessidades. Por exemplo, vou falar um caso muito específico. O senhor que tem a Consurema pertence à direção da ACISAT. É um comerciante, tem um comércio, porta aberta para o cliente final, mas não tem as mesmas necessidades que eu tenho. Ele até está na zona industrial! Ou seja, ele não sabe como é que funciona aqui o centro da cidade não sabe quais são as minhas necessidades. Numa altura numa reunião fui chamado, não sou sócio da ACISAT já à uns anos, fui lá chamado como era tão crítico que achavam por bem eu estar. E eu estive. E disse o que tinha a dizer. Eles queriam fazer uma feira de stocks em agosto. Eu disse: “vocês estão a brincar comigo! Numa altura em que eu vendo mais vou fazer stocks?” Para já não consigo porque isto é standardizado, é assim em todo o lado. Mas tenho outras lojas que não são, eu não vou tirar uma funcionária de uma loja que está constantemente a ser solicitada para a ir meter no pavilhão da ACISAT para ir vender stocks. Desculpem lá isso não faz sentido. “Ah faz todo o sentido porque quando há muita gente é quando nós temos que aproveitar o negócio”. E eu disse: “olhe

então no início de setembro vamos fazer uma feira de produtos escolares, livros e produtos escolares!” “ah isso”. Ah pois é. Está a ver. “Então quando você vende mais faça stocks, faça saldos! É igual! Estamos a olhar para o dinheiro é verdade, mas isso é a nossa vida é olharmos para isto é assim.” E eu acho que a ACISAT é disforme nisto, ou seja, eles nunca nos anos que estão abertos e já estão há muitos, os meus pais estiveram 30 anos com a boutique Loukuras nunca foram consultados a perguntar como é que foi, como é que acham que é? Nunca chegou lá ninguém e dizer: vocês o que é que acham? O que acham disto e daquilo? Não é por serem eles! Deviam fazer isto a todos. Nunca foram consultados e acho que quem está na linha de combate que somos nós com o cliente e sabemos as necessidades que eles têm e aquilo que procuram e quando procuram, acho que nós somos a principal fonte de informação deles. Eles não querem saber! E pronto eu nisso sou sempre bastante crítico e acho que a ACISAT devia existir da forma que existe, mas acho que devia haver uma associação de comerciantes. Com os fluxos que nós precisamos, estudar a tais parcerias que se podiam fazer, eu posso mandar para além, o outro pode mandar para aqui, eu posso aos meus clientes que me façam por exemplo uma compra de 500€ ok eu ofereço uma noite no hotel x, porque não? Eu posso fazer isso, consigo fazer isso, tem que haver é alguém que o faça. Porque as pessoas dizem : “ai tem tantas ideias, então porque não o faz? Porque não cria uma associação” eu não posso infelizmente abdicar do meu trabalho para trabalhar em prol dos outros. Acho que aquilo que eu faço em termos de cidadania já é bastante. Se as pessoas que realmente têm essa função e que ganham o seu salário e a sua vida a tratar do que deveriam tratar para todos em termos de gerir o cidadão e as instituições, podem aproveitar as ideias que eu não me preocupo nada nem vou dizer olhe essa ideia foi minha. Não quero saber. eu não posso, por exemplo, abdicar do meu trabalho para fazer por exemplo uma lista para a ACISAT para ir para ser presidente da ACISAT e comandar isto tudo. Não é isto que eu quero nem tenho perfil para isso. Mas acho que há uma necessidade de uma associação comercial e eu à tempos criei uma página que é “O Comércio do Centro Histórico de Chaves”. Essa página não foi criada para criar uma associação! Nunca se sabe se calhar até pode sair dali um grupo de pessoas que estejam interessadas em trabalhar para os outros que é disto que se trata, nós deixarmos a nossa vida para trabalhar para os outros, aquilo foi só uma simples forma que eu encontrei de tentar publicitar o comércio que há em Chaves, as lojas que há em Chaves, mas não era eu a andar a com esse trabalho, sou eu que tenho andando com esse trabalho, mas era o próprio interessado, a própria pessoa da loja dizer: eu estou aqui! E publicar. Não o estou a fazer, sou eu que agarro, vou copiar as páginas deles, coloco-as lá e estou-lhe a enviar fluxo para as páginas deles. Tudo bem, a página tem poucos seguidores, mas acho que a página vai (se todos ajudassem) arrancar. Mas é precisamente isso, as pessoas quando vêm que há um projeto devem pensar que se calhar aquele projeto que me é para me beneficiar a mim! É o como o grupo. O grupo não me beneficia a mim, antes pelo contrário, ainda me prejudica. Porque ao falar e ao dizer as coisas que digo e as barbaridades que depois os outros vão lá dizer, porque eu por mim assumo e assino, os outros cada um sabe de si. Posso eliminar alguma coisa quando as pessoas se passam, mas a ideia não é essa. A ideia é as pessoas falarem porque as pessoas tinham medo de falar. Mas eu sou o mais prejudicado com o grupo do que beneficiado. E com a página as pessoas devem pensar que “ele a fazer isto para me vir roubar os clientes”, acho que é isso que as pessoas entendem. Mas não, é uma maneira de eu tentar que alguém, alguma coisa, nos publicite. “olha em Chaves há esta loja, esta, esta, esta e esta. Oh pah fantástico”. Que venham cá e nos visitem. Mas pronto acho que deveria ser uma instituição com alguém dedicado à gestão de empresas, *marketing*, faz muita falta cá em Chaves o *marketing*, não sabemos trabalha-lo especialmente neste *Facebook* e etc. parece que não, não é só chegar lá e fazer uma publicação. Há muitos mecanismos e deveria haver um organismo que também nos ajudasse na parte virtual a trabalhar, até mesmo propor uma loja online. Pensar em criar uma loja online é um problema! Como é que eu vou colocar esses artigos na loja *online*? Nós não sabemos, não temos esses conhecimentos! Tinha que haver um incentivo a expormo-nos para fora! Porque se não expusermos para fora, o pessoal cá de Chaves não nos vamos safar, somos cada vez menos. Isto é arrepiante. Quem vê diariamente faturação e vê a faturação de 2014, ainda à tempos falava com as minhas funcionárias, e elas diziam: “ai Jorge este anos estamos pior que ano passado!”. Pois estamos, estamos pior que 2015, estamos pior do que 2014 porque até 2014 a coisa ainda foi andando e havia uma ligeira subida, começou a parar um bocado, mas desde 2014 para agora sempre a cair, anos após ano cai, porque? Porque não temos gente, não estamos a ser capazes de atrair gente! Alguém com a sua idade vem para Chaves?

Não!

Não tem opções! Eu tenho uma prima, ela já não está na sua idade, já é mais velha, mas aqui em Chaves diziam-lhe todos: “tem excesso de currículo!”. Mas tem excesso de currículo porque? Porque nós não temos andamento para pessoas que tem currículo, não temos! Então uma pessoa que tem menos currículo serve. Não temos empresas que solicitem pessoas com formação. Pelo contrário, temos Bragança que precisam de pessoas com currículo, precisam de pessoas até sem currículo porque tem um défice de mão de obra, tenho n amigos que trabalham em Bragança. Foram obrigados a ir para Bragança. Tenho n amigos da minha altura que foram obrigados a emigrar mesmo com trabalhos estáveis cá, emigraram porque não temos andamento! Esse é o nosso problema! Nós não conseguimos criar indústria porque lá está, não precisamos

de ter cá um senhor a produzir os porcos para fazer o presunto porque vamos ali a Feces buscá-los. Está mal! Temos que começar a produzir cá e tem que haver as instituições, a câmara, os gabinetes de apoio andar e com isto para a frente porque uma coisa leva à outra. Se a pessoa do restaurante trabalhar bem eu vou trabalhar bem! Se não é naquele dia, naquela semana trabalho. Porque a pessoa trabalhou, ganhou dinheiro e vem cá comprar um par de calças. E se não o comprar a mim, compra ao meu colega. É assim que rola o dinheiro aqui em Chaves, mas cada vez estamos a ficar mais pequeninos. Em vez de ser a bola de neve que desce pela montanha que desce pela montanha e começa a aumentar, é a bola de neve que desce pela montanha e se começa a perder. E estamos a ficar cada vez mais pequeninos. Esse é o nosso problema. Precisamos que alguma coisa seja feita por nós.

Ou seja, na sua opinião caso as empresas se conseguissem juntar e cooperar entre si qual deveria ser o seu principal objetivo para conseguir desenvolver a cidade a nível turístico, ou seja, onde é que elas deveriam apostar mesmo? Qual é a principal necessidade da cidade?

Na parte do turismo? Eu acho que se a câmara, e eu acho que não precisamos de ir muito mais longe, se a câmara cumprir com aquilo que deveria ter sido cumprido sempre que era limpeza, termos os museus abertos ao fim de semana, criarmos eventos para as pessoas vierem cá, a coisa vai começando a rolar! Porque nós vemos a situação por exemplo de Montalegre. Com a sexta feira 13, oh pah Montalegre é melhor que Chaves! Não é! Eu sei que não é melhor que Chaves! Mas cria coisas que atraem lá gente porque eles lá são muito poucos mas criam ali um evento que chama milhares de pessoas, ou seja, eles conseguiram criar um evento que naqueles dias esgota-lhe ali, desde a hotelaria, ali hotéis e quartos não há. Nós até nisso estamos a ser burros. O presidente de Montalegre ofereceu-nos 400 mil euros para fazer a ligação desde a última aldeia de Montalegre até Chaves, e nós nem isso aceitamos. Ou seja, não temos dinheiro para fazer a estrada, eles faziam-me e nós podíamos ter aproveitado. Porque faz-se a sexta feira 13 e nós aqui, não digo que se faça o sábado 14, mas podia-se fazer um evento no sábado para que as pessoas que vem de fim de semana, porque eu se vou de fim de semana, por exemplo o pessoal de Lisboa, não sei qual o cliente típico da sexta feira 13, não sei é da zona o Porto ou Lisboa, mas pronto, mesmo que seja da zona do Porto. Eu se vou a um evento qualquer ao Porto, eu prefiro coordenar os eventos e passar lá o fim de semana, acho que é o mesmo para cá. Se Montalegre não tem, nós podíamos ter cá. Se a estrada é má as pessoas não vêm para cá, vão para Braga que é o que acontece. O pessoal do Porto ou de Lisboa opta por ir dar um saltinho a Braga, porque Braga é gira, Braga é limpa. Vai-se ao centro histórico tudo limpo, tudo ordenado, tudo bonito, jardins bonitos. Nós nem isso temos já! Jardins desapareceram... pronto! Mas eu acho que se da parte da câmara eles fizerem o que lhe compete desde a limpeza, tudo organizadinho, tudo bonito, aproveitar a parte das termas, criar eventos cá, fazer cá concertos em condições. Uma pessoa vai daqui aos “requintos” para ir a um concerto. Eu lembro-me que ano passado foram os Xutos e Pontapés a Valpaços e eram só carros e carros. É normal! Ao contrário também o faziam. Ou seja, nós temos que fazer com que venham cá pessoas conhecerem-nos e depois ter eventos, ter estrutura para as pessoas dizerem: “ok, agora já foi mesmo em cima, mas da próxima vez venho cá e vou aquela rota”. Rota dos vinhos por exemplo, rota dos castelos, ou rota do presunto... qualquer coisa! Criar-se isso num gabinete turístico por exemplo. Agora não se pode fazer como se fez, por o posto de turismo dentro de um edifício que está fechado. O posto de turismo ao fim de semana deveria estar aberto e visível no centro da cidade. Tem ali o “mamarracho” das termas romanas, pois que fizessem ali na cobertura o posto de turismo. Que fizessem ali o posto de turismo, uma coisa engraçada, porque ali vai ser sempre uma zona de visita, mesmo fechado ali vai ser sempre uma zona de visita, mesmo fechado as pessoas vão lá espreitar. E com isso, no posto de turismo, nem que fosse uma coisa se calhar provisória, e que tivesse lá uma ou duas pessoas a trabalhar durante o fim de semana, vem os visitantes e ser informados sobre o que têm, várias ofertas em termos de passeios, de rotas, de gastronomia, para as pessoas dizerem: “oh pah desta vez não consegui, mas se calhar daqui a dois ou três meses volto e já faço esta rota”. Criar a necessidade de a pessoas voltar porque neste momento e voltando ao início da entrevista neste momento nós, a meu ver, não estamos a conseguir fazer com que as pessoas voltem cá para nos ver. “Oh pah fui a Chaves, é giro.” “E quando é que estiveste lá?” “Estive lá há 10 anos.” “Hey mas agora já mudou!” Não mudou nada, mas pronto. Não se cria essa curiosidade. Não nos vamos comparar ao Porto, mas o Porto trás pessoas que gostam de comer, que gostam de apreciar e visitar coisas que não conseguem fazê-lo num fim de semana, tem que ir lá vários, ou a cada passo vai lá. E nós aqui temos que fazer assim. O futuro de Chaves, aliás, de todo o interior de Portugal, o futuro vai ser o turismo. Em termos de indústria esquecer, não conseguimos atrair indústrias e as que se possam criar, na minha opinião, vão ser sempre indústrias ligadas a produtos regionais e ao próprio desenvolvimento desses produtos. Se formos falar outra vez na situação do presunto, ou seja, desde a pocilga, desde o matadouro, depois a transformação das carnes para produção do fumeiro com as próprias fábricas de fumeiro tradicional e tudo. Voltamos à situação do pastel de Chaves. Falou-se do Pastel de Chaves. Excelente, muito bem, está demarcada a região e é um produto certificado. A carne donde é que vem? Como é que nos podemos dizer que o pastel de Chaves é excelente porque? Porque é feito em Chaves? Mas qual é a diferença do pastel feito em Chaves do pastel feito em Vila Real ou em Faro? Zero! Porque a carne não é certificada! A carne

com que se faz o pastel, a dona Maria se calhar tem os porcos em casa e é do porco de casa, mas se calhar o senhor não sei quantos vai ali a Feces buscar carne ao talho porque até é mais barata ou compra aí num sítio qualquer, ou seja, não faz sentido. A própria produção, a tal confraria do pastel, ainda bem que existe porque é mais um organismo que até pode, e foi criada precisamente para defender e certificar o pastel, mas deveria dizer: “ok, o pastel tem que ser feito com esta carne! E tem que ser um produto regional, não pode ser comprado ali ao lado”. Ou seja, se nós não começarmos a ir pela parte da indústria e que cria os tais produtos, a parte do vinho por exemplo. Ir ver as adegas, ir ver a parte onde eles fazem a produção. Só vai ser essa pequena indústria, que não é uma pequena indústria, uma pessoa vai ali a Verin, aos vinhos Monterrey, tem lá umas adegas que aquilo é uma barbaridade. Desde a chegada da uva até ao engarrafamento. Ou seja, cria muitos postos de trabalho e cria riqueza na zona. A parte da indústria relacionada com os produtos regionais, e a parte da hotelaria atrair pessoas para cá, que é o turismo gastronómico, que é onde nos podemos safar. O interior, todo ele, não tem hipótese. Cada vez somos menos e somos obrigados a ir para o litoral, que é onde há as oportunidades. E podíamos fazer o contrário! Porque não atrair cá pessoas? Conseguimos fazer o que? Conseguimos, por exemplo, como há em Montalegre, para além da sexta 13 tem alguns eventos de grande magnitude como o campeonato mundial de rally cross, tem também campeonatos mundiais de parapente. Quase todos os meses tem uma atividade que atrai muita gente, mas pronto não é muito constante, não é diário, mas não tem camas suficientes. É lógico que também sendo esporádico não compensa. Mas sendo regular, numa cidade como Chaves, havendo turismo gastronómico, havendo as empresas que fazem com que esta dinâmica toda, desde a produção até ao consumo. E a fazer com que se criasse mais hotéis, se recuperassem mais casas do centro histórico para se fazer um *hostel* por exemplo, se calhar nas aldeias umas quintas tradicionais, etc. isso tudo ia criar riqueza cá. Agora isto são utopias provavelmente, mas tem que se começar por algum lado. E têm que ser as entidades. Da parte privada não se consegue. Eu sou muito sincero porque, um exemplo tenho um amigo meu que tem um bar no Porto à muitos anos, está farto daquilo! Porque é de segunda a segunda sempre a dar. Eles se calhar já está lá praí à 20 anos e já tem muito dinheiro. Ele queria investir cá em Chaves. “Eh pah vou abrir aí um bar dentro do mesmo conceito que tenho aqui”. Oh pah esquece lá isso. Para que? Depois não dá! Porque os investimentos em Chaves passaram de ser rentáveis a médio / longo prazo. Antes eu pessoa pensava em criar uma loja, investia 50 ou 100 mil euros, e daqui a 6/7 anos tinha o investimento inicial recuperado. Passaram de médio a longo prazo para serem eternos! Há investimentos aqui em Chaves que algumas pessoas acharam que deviam fazer que nunca mais na vida vão recuperar. Ou isto tem uma volta muito grande e realmente se consegue atrair para aqui esta dinâmica toda ou se não, não conseguimos. É o mesmo que acontece com as termas. As termas se não forem agora revitalizadas e atrair para cá, aquelas pensões todas que existiam e existem na rua do Sol e nas Caldas, para já andam fora da moda, há muita gente que vai ter que reformular o negócio e a coisa não rola. Quem de fora quer fazer um investimento cá, ou tem muito dinheiro, ou tem uma visão muito à frente que eu não consigo lá chegar. Hotel *Premium* antigo *Aquae Flaviae*, falaram-me que investiram sete ou oito milhões. Isto é uma barbaridade! Eu não sei o volume de negócio que eles fazem, se calhar até rentável, ou não!

Eles devem ter uma má perceção sobre isso, se calhar maior ainda do que aqueles hotéis novos que estão a ser construídos, e aí é que não devem ter visão...

Exatamente! Então e os hotéis que estão a ser construídos? Isso foi também o Arquiteto Cabeleira que quando me chamou à câmara para me dar nas orelhas quando criei o grupo. Quando me chamou lá dizia que o senhor não sei que ia investir não sei quantos milhões cá em Chaves. O senhor que comprou aqui o edifício do hotel de Chaves fantástico! Vai ficar lindíssimo até porque ele já está lindíssimo! Ele se calhar investiu aqui 10 milhões como eu se calhar investia mil euros! Mas será que aquilo algum dia vai rentabilizar? Por aquilo que como as coisas estão, desde 2014 até agora, vamos entrar em 2018, não vai funcionar! E uma estrutura grande... uma coisa é na loja, tenho aqui duas funcionárias porque eu tenho que andar sempre de um lado para o outro, porque se eu não tivesse que andar de um lado para o outro bastava-me uma, para eu ter uma vida mais desafogada. Se não eu sozinho conseguia! Fechava à hora de almoço, ao fim de semana fechada à uma e eu conseguia viver na mesma! Mas eu conseguia pelo menos uma retirá-la porque conseguia com esta estrutura. Agora num hotel tem que se ter os cozinheiros, os ajudantes, o rececionista, as pessoas a arrumar, é uma estrutura muito grande e a coisa ou realmente tem traquejo e anda e está sempre a rolar. A máquina depois é tão grande que depois leva aquele ritmo, ou anda ou parte! Não dá! Não sei, estes investimentos... eu espero bem que resultem porque, não é nada não é nada, mas se calhar vai empregar 20 ou 30 pessoas e isso é muito bom! O outro hotel que estão a criar ali ao pé da câmara também... e é pessoal aqui de Chaves, supostamente é pessoal de Chaves que fica empregado nesses sítios. É muito bom, não é? Isso é muito bom, mas não sei até que ponto esses investimentos... não sei. Ou eles têm conhecimentos e vêm muito à frente. Por exemplo, a quinta dos Montalvões também foi vendida para um hotel e eu não consigo perceber, não consigo atingir qual é o ponto deles, para que tantos sítios para dormir? Tanto sítios para ficar aqui em Chaves! Temos muita coisa, mas não está a ser aproveitada nós não

estamos a aproveitar o que melhor temos para realmente haver necessidade de tantas camas. Mas... eu espero que sim! Espero que resultem todos e que venham mais!

Ok! Só mesmo para finalizar, acha que existe alguma organização, alguma entidade que se preocupa verdadeiramente na atração dos turistas à cidade?

Ah, não, não!

Não?

Não, nem sei se vai haver...

Apêndice VIII – Entrevista a Ana Coelho

Eu entendi a lógica do projeto e vai de encontro à dissertação que estou a fazer, mas eu gostava de saber o que vocês estão a fazer na prática realmente para conseguir aumentar essa cooperação e desenvolver o turismo?

O projeto já terminou no final do ano e basicamente o que é que nós fizemos? Primeiro fizeram-se sessões de apresentação em todos os concelhos, para apresentar às pessoas, para elas saberem o que nós pretendíamos fazer e depois iniciamos reuniões em todos os concelhos em que para além de discutirmos temas que fossem de interesse dos empresários, procuramos ir discutindo o que é faltava em termos de cooperação entre as partes, ou seja, o que é que esta a falhar para que o destino não se identifique como tal, como destino turístico, faltam tantas coisas. Para as pessoas não se auto promovam umas às outras. Fizemos seis sessões de trabalho entre março e julho, um em cada concelho do Alto Tâmega, fomos reunindo sempre as pessoas. O nosso objetivo era que as pessoas se fossem repetindo. As pessoas foram mantendo a ligação e manifestaram-se interessadas em fazer algo mais, manifestaram-se disponíveis em fazer algo mais, e, portanto, nós fomos mantendo essas ligações. Agora claro o difícil é quando chegar à parte em que as pessoas tem que dizer que estão disponíveis para pagar. Porque até aqui foi de borla. Enquanto é de borla é fácil. Tu tens que dizer “estou disponível porque acho que isto é importante para pagar a A, B ou C ou para ser sócio, ou para assumir este ou aquele compromisso”. Agora é a fase em que vamos ter que trabalhar mesmo a sério. Ao longo dessas sessões foram se discutindo temas à volta do *marketing*, sobre a parte digital, sobre inovação e ao mesmo tempo havia sempre um painel dedicado ao território e à cooperação, e o que é que preciso mudar. E foi se discutindo ao longo do tempo. E as pessoas foram se associando ao projeto. Ao mesmo tempo o projeto previa desenvolver outras coisas nomeadamente a construção de uma imagem gráfica do projeto, de um logotipo, uma imagem da rede colaborativa. Foi feito o plano de marketing para a rede. São documentos que podes consultar, está tudo online no site do projeto, no visitaltotamega.com e, portanto, criou-se esta imagem que depois deu origem a ações de comunicação que nós fomos fazendo do projeto. Além disso participamos em três eventos com as empresas que estão associadas ao projeto. Fizemos a feira de Santarém, de 19 a 29 de outubro, fizemos a feira de Valladolid em Tour e fizemos um evento à volta da gastronomia aqui em dezembro aqui no alto Tâmega. Basicamente estas eram as iniciativas. Pusemos *online* em visitaltotamega.com os documentos, tudo o que foi produzido no projeto está lá, podes consultar, nomeadamente o plano de *marketing* que se calhar é uma coisa importante em termos de conteúdo para o trabalho que estas a fazer. Basicamente a nível de projeto foi isso que se fez. Neste momento o que estamos a discutir com as pessoas, que temos que fechar é, portanto, o objetivo era criar uma rede de trabalho, mas era que essa rede se mantivesse para á do projeto e que as pessoas encontrassem formas de colaborar depois do projeto terminar, porque enquanto há dinheiro para financiar é fácil manter as pessoas ligadas, quando acaba o dinheiro acaba também a pica, é um bocado assim! Então neste momento estava da parte da ACISAT responsabilidade de definir com os empresários um modelo de trabalho, sendo que eles pronunciaram, através de um inquérito o que eles achavam que seriam o ideal. Porque isto sempre foi um assunto que foi discutido e que também é um *output* do projeto. Esse ainda não está na página, mas vai estar, que é qual o modelo que a rede colaborativa definiu para si própria. Portanto eles entendem na maioria que devem funcionar dentro de uma comissão, dentro da ACISAT, que tem que ter uma comissão executiva, quais foram as atividades que valorizaram mais em termos de conteúdos, portanto todas essas coisas foram-lhe perguntadas e eles deram a opinião. Neste momento estamos numa fase em que terminou o projeto e temos que por no papel e ir para a frente o compromisso de como é que as pessoas agora se querem relacionar. Umas são sócias, outras não são sócias, até aqui havia financiamento, vai deixar de haver..., portanto é preciso que agora as pessoas, no fundo se proponham e assumam um compromisso de como é que querem manter o trabalho. Queremos continuar a ir a feiras? Eu estou disponível para participar? A associação organiza, faz o trabalho, nós ajudamos a pagar? Queremos um *site online*? Queremos que tenha mais serviços? Estamos disponíveis? Tem que haver aqui um compromisso aqui das pessoas, portanto estamos nessa fase de compromisso.

Ou seja, foi só isto que aconteceu? Foram só aqueles três eventos que organizaram?

Não, nós eventos organizamos muitos. Nós fizemos em novembro de 2016 o seminário de arranque e apresentamos o projeto nos concelhos todos, fizemos seis sessões para além do arranque. Entre março e julho fizemos mais seis, em setembro fizemos uma reunião de trabalho, depois fizemos as três feiras, em dezembro o seminário de encerramento. Ou seja, nós já reunimos e falamos com estas pessoas umas dezenas de vezes. Porque as pessoas foram mantendo a ligação e manifestaram-se interessadas e disponíveis para fazer algo mais. Agora claro o difícil é quando chega a parte em que as pessoas têm que dizer que estão disponíveis para pagar. Porque até aqui foi de borla. Enquanto é de borla é fácil. Agora quando tens que dizer que estás disponível para pagar porque achas que é importante, ou para ser sócio, ou assumir um compromisso... aí é que as coisas se complicam mais um bocadinho!

Ok, e este é o único projeto que vocês têm mesmo relacionado com o turismo?

Sim, neste momento é. É assim nos termos muitos sócios do setor da hotelaria e restauração, temos um serviço interno de higiene e segurança alimentar que é responsável pela prestação desses serviços aos sócios, portanto em termos de projeto, de fomento, foi o primeiro orientado especificamente para o turismo que realizamos e que concluímos agora. Obviamente queremos lhe dar continuidade da melhor forma possível.

E agora na sua opinião pessoal, em primeiro lugar gostava de perguntar, caso tivesse que convencer alguém a visitar Chaves pela primeira vez, quais seriam os argumentos que utilizaria?

Chaves é se calhar uma das cidades do interior do país com maior riqueza turística e patrimonial. Tem um património histórico vastíssimo, bem conservado. Tem um centro histórico bem preservado, bonito, portanto em que dá gosto passear, portanto acho que deve ser valorizado e depois tem uma oferta de hotelaria que poucas cidades do interior do país são capazes de ter. E, portanto, a juntar a bons hotéis há o que visitar. Há o que comer porque também há uma oferta de restauração muito vasta. Há animação noturna porque Chaves tem uma vida noturna significativa em relação aquilo que também é a média das cidades do interior do país e tem casino. Portanto tem uma séria de recursos complementares que permite passar aqui uns dias aqui simpáticos, já para não falar das termas para quem quiser estar no registo do bem-estar, de paz e de calma. Portanto acho que é uma cidade que reúne um conjunto de ingredientes que vale a pena visitar. Portanto o património histórico, o património cultural, o património termal que é muito importante e associado também ao património natural.

Portanto acredita que esses são os principais motivos que levam os visitantes a visitar a nossa cidade. Ou seja, é o que faz as pessoas virem cá? Elas virem cá, ficarem cá e querem voltar. Serão as termas? A tranquilidade da cidade?

O património histórico e não é desprezível a parte da hotelaria. O facto de haver bons hotéis... cada vez mais nós vamos para a *internet* e “olha que hotel tão fixe a um preço porreiro. Vamos lá passar um fim de semana. Não conheço Chaves” Se calhar há muita gente que vem porque o hotel Casino, que é um hotel lindíssimo, que até tem ali uma promoção de fim de semana e eu até venho e nem sei para o que venho às vezes. Mas como tenho aqui uma oferta hoteleira boa até vou mesmo só para conhecer o hotel, nós as vezes vamos só para o hotel. Porque o hotel tem *spa*, tem piscina e tem não sei que. Isso também conta, conta muito no caso de Chaves também, embora continue a achar que em termos de oferta turística temo bastantes ativos para oferecer a quem nos visita.

É muito visível a existência de espanhóis na nossa cidade. Será que é a proximidade com a fronteira o único motivo para se ver tantos turistas na nossa cidade?

Neste momento não se vêm só turistas. Vêm-se muitos turistas espanhóis, e obviamente que a fronteira é uma vantagem, mas neste momento também se vê muita gente a fazer compras. Portanto como Chaves é um núcleo urbano próximo da fronteira maior, é maior Chaves do que Verin, tem mais oferta comercial. Se deres uma volta nos supermercados no fim de semana está tudo cheio de espanhóis às compras. A fazer compra de mercearia, porque? Porque tem mais oferta. Mas também de facto há muitos visitantes espanhóis. Obviamente que a proximidade ajuda. E depois o conjunto de ativos. Os espanhóis gostam de comer, nós temos uma boa oferta por uma boa relação qualidade-preço. Então é apelativo para eles. Jantar por 15€ como se janta em Portugal, eles não conseguem fazer isso em Espanha! Eu estive agora em Valladolid e os espanhóis de facto gostam de vir para Portugal! A quantidade de gente que me passou no *stand* e que disse “ai eu adoro Portugal! Eu conheço tudo de cima a baixo. Já conheço quase tudo em Portugal. Já fui a todas as zonas! Portugal é um máximo! Come-se bem e são simpáticos. Eu adoro Portugal!” muitos, muitos, muitos! De facto, nós também temos todos aquela tentação de que o que é do vizinho é que é melhor do que o nosso. Nós fazemos o contrário! Nós vamos para Espanha! Mas sim eles têm uma preferência grande porque gostam da nossa gastronomia, porque estamos perto, não é uma deslocação muito longa e depois se a cidade tiver um mínimo de atrativos é fácil de os cativar.

E relativamente à criação da eurocidade. Acha que contribui para o aumento do número de visitantes na nossa cidade?

Acho que tudo contribui! Tudo aquilo que nós fazemos todos os dias em termos de divulgação contribui. Agora dizer que a cidade cresceu muito por causa disto, ou por causa daquilo. Se calhar não é fácil traçar essa relação causa efeito. Não foi por causa da eurocidade que tivemos um último ano que foi um dos melhores no turismo para a região, dito pelos próprios hoteleiros, que não têm uma memória de um ano tão bom nas vendas como no ano passado, que também vem um bocadinho de Portugal estar na moda e toda a gente vem para Portugal. É só prémios! Agora a euro cidade é um projeto de continuidade e é um projeto que tem que se afirmar ao longo do tempo. Às vezes as pessoas dizem “Ahhh isso não é nada, é só uma conversa, não é bem assim, é treta...”. As coisas têm que se construir com tempo, e o trabalho da eurocidade também é um trabalho que leva tempo, é um trabalho que teve que desburocratizar processos burocráticos, e depois é o trabalho que se tem de chegar até às próprias populações. O facto de eu ter cartão de euro cidadã me dar vantagens aqui, me dar vantagens em Verin. Começa-se a ir às termas e ter gente de Verin a fazer termas aqui porque tem um desconto como se fossem de Chaves. Essas coisas levam tempo! Não é

de um dia para o outro. Agora há uma aposta também mais clara na promoção conjunta. A eurocidade agora vai para a FITUR promover a cidade. Estas coisas levam tempo. Obviamente contribuem. Não é uma coisa estonteante de um momento para o outro, mas já é um contributo que se vai construindo.

Ou seja, este tipo de cooperação é bastante importante?

Na minha opinião a cooperação é sempre importante! Portanto se nos pudermos posicionar junto a um parceiro que até é um dos nossos maiores clientes acho que não temos nada a perder com isso. Podemos ter a ganhar! Portanto temos que saber explorar as oportunidades. Portanto se não as posicionarmos lá, não as podemos aproveitar.

Há alguma medida que acha que deveria ser tomada aqui na cidade para aumentarmos o turismo?

Muitas! Temos que começar por ter um posto de turismo com mais visibilidade e mais dinâmica do que aquela que temos. Já está previsto vir a ser feito o investimento. Tem que se melhorar a ligação entre os operadores, os hotéis, os restaurantes... e aquilo que é possível visitar. Ou seja, as pessoas acabam por não ter muitos roteiros, acabam por não ter muita orientação sobre o que fazer e como fazer, e alguém para os acompanhar. Ainda não há essa filosofia de termos esse tipo de serviços, apesar de já haver empresas a querer trabalhar na área, mas é difícil implementar. E depois acho que é fundamental haver uma mentalidade geral, não é só dos hoteleiros. É dos hoteleiros, dos restaurantes, dos comerciantes, das pessoas que vivem em Chaves... nós não temos muitos recursos e o turismo pode ser um recurso extremamente importante então todos nós temos que trabalhar para o turismo. Cada vez que pára um turista na rua e me pede uma opinião, uma informação. Se eu o atender bem, se eu for simpática, se eu até o levar ao sitio vai ficar com uma opinião muito boa da cidade e das pessoas e isso conta! E às vezes as pessoas ainda se esquecem que isso conta! E que são os pequenos pormenores que fazem com que a gente goste de um lugar, das pessoas daquele lugar, ou não goste! Volte ou não volte! E essa mentalidade que temos que nos preparar para receber turistas, temos que saber falar inglês, temos que saber fazer uma série de coisas em que tem que se apostar forte nelas porque se não até temos bons hotéis e até temos o que ver, mas depois não sabemos receber. É preciso saber receber. É preciso que todos trabalhemos como se fizéssemos todos parte, como se fossemos todos de uma empresa de animação turística. Cada vez que um turista me pergunta eu fico supercontente por poder explicar a alguém que não é de cá, que a minha terra é bonita e que podem ver aquilo ou que podem ir além, e esse tipo de maneira de estar é importante. Viver mais para o turismo e orientar mais toda a vida da própria cidade para o turista porque às vezes tenho a sensação que as pessoas vêm, até vêm ver, mas depois ficam um bocadinho perdidas. Faltam algumas coisas básicas, um roteiro básico! Algumas coisas simples que se podem fazer...

E a nível de produtos e serviços? Sugere algum produto que precisasse de ser desenvolvido?

Esta questão da ligação, de pegar nas pessoas que estão nos hotéis e conseguir pô-las a circular no território, fazer com quem em vez de uma noite fiquem duas ou três. E não pensarmos que basta Chaves! Porque Chaves é bonito se for com alguém que nos guie pela cidade se calhar demoramos um dia, mas se for sozinho se calhar demoro duas horas porque vou passar pelas igrejas... não tenho lá nada escrito, não tenho nada em inglês. Vejo por fora e vou-me embora. Ninguém me conta a história. E quer seja melhorar aqui esta informação que está nos monumentos, explicação sobre a história de cada coisa. E temos uma história riquíssima! Quer seja ter empresas que visem “temos um programa de uma tarde em Boticas, ou temos um programa de uma tarde em Valpaços para ir ver a adega cooperativa, ou para ir comprar vinho, para ir a Montalegre ver o Castelo...” e conseguir que as pessoas que estão ali nos hotéis todos em vez de estar uma noite estejam dois. Portanto faz falta, é a coisa que mais falta faz, que as pessoas trabalhem mais em rede, que não tenham problemas em dizer “tenho cá 20 pessoas alojadas” ao senhor de animação turística. Porque ele recolhe 20 aqui, 10 ali e 5 no outro, às vezes as pessoas tem muito medo de dar informação. Mas vai dar que fazer ao animador e ele precisa disso. Isso é talvez a coisa que mais falta faz! Esta sistematização e fazer com que as pessoas permaneçam mais tempo e por isso tem que se lhe dar que fazer. E é uma constatação que os próprios empresários fazem, mas depois têm alguma resistência em mudar as coisas.

E quais acha que são as organizações que tem um maior impacto na atração e na manutenção dos visitantes na nossa cidade?

O município tem um papel dominante na medida que é o gestor das termas e as termas são responsáveis diretamente todos os anos por uma permanência de duas a três mil pessoas na cidade, portanto, por aí, é inegável. Depois há um conjunto que se calhar não se consegue especificar muito bem, mas que há muita gente a conseguir fazer trabalho que contribui para que venha gente à cidade. Organiza-se uma rota do presunto por exemplo, ou organiza-se uma prova de btt que tem cá 500 participantes e muitos não são de cá. E estamos a falar de uma associação cultural, ou de um grupo desportivo. Contribui... agora se é muito ou pouco, claramente que a entidade que tem um peso maior é o município, é a entidade que mais trabalha para que, e que mais responsabilidades diretas também nos ativos que contribuem. A instalação dos grandes investimentos da Unicer e da Solverde também obviamente são importantes. O facto de termos cá o hotel casino é importante. Ninguém pense que não é. É responsável direto pela vinda de muita gente em muitas circunstâncias. Vem passar o fim de semana e ver um concerto, ou vem passar o fim de ano. E quem diz a

Solverde diz a Unicer com o *Palace Vidago* e com o empreendimento das Pedras Salgadas. Claramente se calhar são os operadores privados com um papel mais importante com a dimensão que têm.

E voltando à ACISAT. Costumam trabalhar em cooperação com que tipo de entidades?

Qualquer uma! Depende do projeto. Obviamente isto é uma associação empresarial, com um fim de desenvolvimento das empresas o que não invalida que pontualmente não se faça uma cooperação num plano mais cultural, mas normalmente estamos a falar de cooperação a nível institucional orientada para o desenvolvimento socioeconómico do território. Ou seja, para associações empresariais, para a comunidade intermunicipal, municípios, a ADRAT, com outras associações de outras zonas do país, da região norte... um pouco de tudo. Ainda ontem fomos para Espanha porque estamos a arrancar um projeto agora em cooperação com Castilha e Leon, por exemplo, com o IPB, com a UTAD, com a escola profissional... desde que esteja dentro do nosso âmbito de atuação estamos disponíveis sempre para colaborar.

Quais acha que são os tipos de cooperação ou parcerias que conhece na nossa cidade para desenvolver o turismo?

Em termos empresarias, já há empresários que cooperam entre si. Já há gente que tem cooperações. Eu trabalho contigo, compro-te os produtos, eu vendo o teu vinho... isso são algumas das coisas que nós fomos trabalhando. Porque é que um restaurante daqui, não vende um vinho daqui? Porque há-de ter vinho da casa que é do Alentejo? Quando há n produtores aqui ao lado que são vizinhos. Se eu poder comprar vinho a Valpaços, porque hei-de ir comprar ao Alentejo? Que vem fazer compras a Chaves a seguir não é o gajo do Alentejo, é o senhor de Valpaços. Já há gente com esse tipo de parceiras, de ligação empresarial direta. Eu tenho um hotel e vendo o seu produto, você faz-me aqui uma atenção. Esse tipo de parcerias já existe. O próprio município já tem algumas parcerias também com hoteleiros no caso da venda dos pacotes das termas e sei que tem procurado ao longo do tempo fomentar esse tipo de parceiras também. Em termos de parcerias formais muito divulgadas não há assim... não sei para fora grande coisa, mas há algumas coisas pequenas entre as pessoas, obviamente em situações mais pontuais se calhar do que parcerias mais continuas e mais consistentes. Por exemplo, as termas dizem aos hotéis que tiverem interesse que tem pacotes de bem-estar de x desde que eles os vendam integrados nos hotéis deles. Há empresas, há hotéis já com parcerias com empresas de animação. Há empresas de animação já com parcerias com produtores. Portanto há aqui já algumas coisas, deviam era ser muito mais massificadas do que o que são.

Já agora, no outro dia, passei na Taberna Benito e reparei no autocolante “+ Turismo + Sabor” e fiquei a pensar que havia algum tipo de acordo a longo prazo ara eles manterem lá esse autocolante.

O autocolante foi do fim de semana gastronómico. Mas a ideia é que os aderentes a esta rede estejam identificados e se mobilizem com regularidade para as iniciativas que for formos entendendo que são válidas e que eles acharem também que vão ser capazes de desenvolver. Agora o projeto terminou e dezembro, estamos a fechar *dossiers* e assim temos que pegar e perceber como é que querem continuar com isto. Agora vai depender um bocado é da vontade das pessoas. Aliás, todas estas coisas dependem da vontade das empresas, não adianta às associações quererem fazer porque eu por exemplo, não faço um fim de semana gastronómico se os restaurantes não quiserem aderir. Portanto depende mesmo das empresas, têm que ser eles a quererem!

Apêndice IX – Entrevista a Tânia Ramos

Para começar... caso tivesse que convencer alguém a vir visitar Chaves pela primeira vez, quais seriam os argumentos que utilizaria para convencer?

Primeiro tinha que referir as termas porque acho que é o nosso meio de podermos atrair mais turistas, uma coisa que nós temos que outras cidades não têm e se calhar depois falar também um bocado da gastronomia porque estamos em Trás-os-Montes. Temos os pastéis, mas aqui a gastronomia é um potencial grande.

E então quais acha que são os principais motivos que levam as pessoas a visitar a nossa cidade? O que é que as atrai para elas virem cá?

As termas e se calhar o facto de ser uma cidade de ser uma cidade romana, tem muito património. Também temos a vantagem de estarmos ao lado de Espanha, temos muitos turistas espanhóis..., mas essencialmente é o património e as termas.

E como nós sabemos é muito notória a existência de espanhóis na nossa cidade. Tem uma noção da percentagem de espanhóis que frequentam os seus eventos? E será que a proximidade com a fronteira é o único motivo para se verem tantos turistas na cidade?

Se é o único motivo não sei, mas deve ser o grande motivo porque estamos a 11km de Espanha. No meu evento tivemos muitos espanhóis. Este não que passou nem tanto, mas há dois anos bastantes. Mas acho que o facto de estarmos ao lado de Espanha que é o que impulsiona mais eles virem cá também para verem a nossa cidade, fazerem compras...

E acredita que a criação da eurocidade Chaves Verin contribuiu para o aumento do número de visitantes na nossa cidade? Apesar da criação da sua associação já ter sido posteriormente à criação da eurocidade. De uma maneira geral acha que se sentiu algum impacto com esta criação?

Provavelmente sim porque eu acho que a eurocidade é para haver troca de conhecimentos e tudo mais entre as duas cidades Chaves e Verin e penso que deveria ter influenciado nem que seja pela promoção de ambas as cidades.

Então é da opinião que este tipo de cooperação deve existir e deve continuar?

Sim, até deviam ser mais coisas. Aproveitar o facto dos hospitais e tudo mais penso que até devia ser mais aproveitada.

Também sabemos que o turismo é um fator fundamental para o aumento da economia local. Que medidas devem ser tomadas para aumentar o turismo na nossa cidade? Ou seja, acha que todos os recursos estão a ser bem aproveitados?

Não, de todo!

Tem alguma sugestão?

Primeiro temos um posto de turismo que apesar e agora estar em obras se calhar sempre foi mal aproveitado. Não havia dinamização nem nada do género. Depois como a nossa cidade é uma cidade com tanto património acho que devia haver mais aproveitamento disso nos postos de turismo e tudo mais. Haver gente responsável mesmo por dinamizar a parte dos museus e tudo mais.

E a nível dos produtos? Pensa que estão a ser devidamente valorizados? Algum em particular que acha que deveria ser mais desenvolvido?

O que é mais valorizado é o pastel e há empresas já certificadas. E tratam até mais as empresas particulares do que se calhar o próprio município de os dinamizar. Mas há mais produtos que podiam ter sido mais dinamizados que eles deixaram fugir como o foliar, antigamente havia aqui a feira do foliar e agora a mais conhecida é em Valpaços! O presunto de Chaves que era conhecido também acho que deixaram um bocadinho morrer...

E a nível da água? Acha que está a ser bem explorada?

Não. Nós se calhar deveríamos dinamizar mais as termas, é o nosso ex-libris daqui de Chaves. Se calhar aproveitar um bocadinho a parte de turismo e tudo mais e ir além-fronteiras para dinamizar a parte das termas e a água em si. Acho que são as únicas termas a nível nacional que têm que arrefecer as águas para os tratamentos enquanto as outras têm que as aquecer.

E continuando ainda a falar no turismo. Quais acha que são os principais motivos para a cidade não receber mais turistas? Porque é que as pessoas que vêm cá à cidade não pretendem voltar a visitá-la?

A nossa cidade está um bocadinho morta também pode ser por aí. Falta de hospitalidade e isso acho que nós não somos. Até acho que somos bastantes hospitaleiros. Agora não sei...

Relativamente aos principais que se realizam na nossa cidade, nomeadamente a feira dos Santos, a feira dos Sabores e Saberes e a festa dos Povos? O que acha que falha na organização desses eventos? Que sugestões daria para melhorá-los?

Acho que falha a divulgação porque eu acho que deviam apostar mais na divulgação a nível nacional e mesmo aproveitar a parte de Espanha que se calhar são pouco divulgadas. A feira dos Santos se calhar é a feira que trás mais pessoas. A feira dos Sabores também tem vindo a crescer e a dos povos também, mas

eu acho que deviam aproveitar isso ainda para crescer mais se houvesse uma maior divulgação e aproveitar essas feiras se calhar como fazer os grandes eventos da cidade.

E a nível da localização? Acha que esta tudo bem?

Não. A feira dos povos devia de ser pelo centro histórico e não nas caldas. A feira dos sabores está no pavilhão em que está que é o único que temos. As dos Santos também acho que está bem assim. Mas a dos povos deviam aproveitar o centro histórico. O castelo, as ruas históricas e aproveitar o facto de ser romano. Está ali nas caldas, ali não há nada de romano, só há as poldras!

E a nível das organizações? Quais acha que são as organizações que têm um maior impacto na atração e na manutenção dos visitantes à cidade?

Não há cá em Chaves! Temos a ACISAT que é a associação de comerciantes também deveria atrair os turistas para o bem dos comerciantes, mas a ACISAT apensas o que faz é a feira dos Santos e por as luzes do Natal. Durante o ano recebe cotas só..., mas em termos de organizações acho que não há nenhuma organização que se preocupa com isso! Se calhar são os comerciantes em si que se preocupam em chamar as pessoas.

Durante a organização dos seus eventos em particular, costumam trabalhar com fornecedores ou parceiros locais?

Locais e de fora também por causa dos preços.

E costuma trabalhar sempre com os mesmos ao longo das três edições ou foi ajustando?

Não, é mesmo consoante os preços.

E para a organização dos seus eventos costuma contactar outras empresas ou organizações para auxiliar nalgum tipo de atividade ou são completamente autónomos?

Nós temos a empresa de cronometragem que é outra empresa e associamos-mos também a outras associações para nos ajudar: os bombeiros, a associação dos animais...

Então é o único tipo de cooperação que têm?

Sim.

E qual acha que é o benefício que trás esse tipo de cooperação?

A entreaajuda. Eles ajudam-nos a nós e nós no final ajudamo-los a eles, atribuindo-lhe uma parte, uma verba monetária. Aos animais foi as rações, mas é igual, é a entreaajuda.

E porque é que escolheu cooperar com essas organizações em particular e não com outras?

Com a associação dos animais porque eles têm muitos voluntários que nos poderiam ajudar e eles também precisam. É tudo pessoas voluntárias lá que o que fazem é de livre e espontânea vontade, não recebem nada em troca. E os bombeiros também porque nos acho que temos que agradecer todos aos bombeiros porque também são voluntários e fazia todo o sentido nós também ajudarmos a eles que são voluntários.

Mas existem duas corporações de bombeiros na cidade. Porque é que escolheram os Flavienses? Conhecia lá alguém?

Sim, foi por isso só, não é por mais nada. Podíamos até trabalhar com as duas não sei se seria possível. Não é por nada em particular...

E a nível da cooperação aqui na cidade. Conhece algum tipo de cooperação existente entre empresas? Algumas parcerias que você conheça?

Acho que não, não conheço! Assim de momento não me estou a lembrar.

Mas acredita que esse tipo de cooperação, caso existisse, poderia ajudar a aumentar o desenvolvimento turístico da cidade?

Sim, principalmente porque haveria haver muita cooperação entre os hotéis e as termas. Entre os restaurantes e as termas. Onde deveria haver packs de fins de semana coisas assim com preços atrativo para atrair turistas, onde toda a gente ficava a ganhar. Os turistas vinham, tinham que ficar para pernoitar, tinham que ir às termas e também tinham que passear. Ganhavam todos.

E assumindo que essas organizações conseguem unir e cooperar entre si, qual deve ser o seu principal objetivo para o desenvolvimento turístico da cidade?

O principal objetivo é atrair o máximo de turistas e fazer com que eles venham, gostem e voltem. E a cidade assim acho que ganha muito porque vai crescer a nível de turismo.

E quando essas empresas se unem e cooperam, quais acha que são os principais entraves que existem na cooperação entre elas?

Conflitos? Só se não houver entendimento entre os vários restaurantes e vários alojamentos que queiram cooperar. Porque conflitos entre eles e as termas... são negócios diferentes ambos tinham a ganhar.

Bibliografia

- Almeida, J. (2010). *Aquae Flaviae* (águas fluviais) ou em particular *Corpus Epigraphico Flaviense*. *Revista Aquae Flaviae*, 42, pp. 83-91.
- Aníbal, S. (2017). *Turismo já quase compensa sozinho o défice da balança de bens*. Obtido em 12 de Outubro de 2017, de Publico: <https://www.publico.pt/2017/05/03/economia/noticia/turismo-ja-quase-compensa-sozinho-o-defice-da-balanca-de-bens-1770805>
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 105-123.
- Baloglu, S., & McCleary, K. (1999). A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research*, 26, pp. 868-897.
- Baraňano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bell, M., & Ward, G. (2000). Comparing temporary mobility with permanent migration. *Tourism Geographies*, 2, pp. 87-107.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14, pp. 178-193.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 411-426.
- Borgatti, S., & Foster, P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29, pp. 991-1013.
- Butler, R. (1980). The Concept of A Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24, pp. 5-12.
- Cabral, A. M. (2004). *Vila Real - Seis dias para um distrito*. Vila Real: Governo Civil de Vila Real.

- CIM. (2018). *Orgãos da Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega*. Obtido em 16 de Dezembro de 2017, de Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega: <http://cimat.pt/wp-content/uploads/2015/02/mapa.jpg>
- CMC. (2018a). *Posto de turismo*. Obtido em 8 de Janeiro de 2018, de Município de Chaves: http://www.chaves.pt/uploads/document/file/1660/Relatorio_estatistico_novembro_2017.pdf
- CMC. (2018b). *Posto de turismo*. Obtido em 8 de Janeiro de 2018, de Município de Chaves: http://www.chaves.pt/uploads/document/file/1504/estatistica_turistas_2015_2016.pdf
- Cole, S. (2007). The Regional Science of Tourism: An Overview. *Journal of Regional Analysis & Policy*, 37, pp. 183-192.
- Cooper, C., & Hall, C. (2008). *Contemporary tourism: an international approach*. Oxford: Elsevier.
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal*. University of Surrey, Guildford.
- Cracolici, M., & Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30, pp. 336-344.
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo* (2ª ed.). Lisboa: Editora Verbo.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Dagnino, G., & Padula, G. (2002). Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. *Innovative Research in Management*, (pp. 1-32). Stockholm.
- Donaire, D., Silva, M. P., & Gaspar, M. A. (2009). A Rede de Negócios do Turismo: Um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 11, pp. 112-134.

- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1995). Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model. *Small Business Economic*, 7, pp. 273-289.
- Dutra, I., Zaccarelli, S., & Santos, S. (2008). As Redes Empresariais de Negócios e o Seu Poder Competitivo: Racionalidade Lógica ou Estratégica? *Revista de Negócios*, 13, pp. 11-27.
- Eiriz, V., Gonçalves, M., & Areias, J. (2017). Inter-organizational learning within an institutional knowledge network - A case study in the textile and clothing industry. *European Journal of Innovation Management*, 20, pp. 230-249.
- Etzo, I., & Massidda, C. (2012). The determinants of Italian domestic tourism: A panel data analysis. *Tourism Management*, 33, pp. 603-610.
- Fadeeva, Z., & Halme, M. (2001). The Emerging Paradigm of Sustainable Tourism - A Network Perspective. Sweden. Obtido em Novembro de 2017, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.6886&rep=rep1&type=pdf>
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gil, A. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (Vol. 4ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Gitelson, R., & Crompton, J. (1984). Insights into the Repeat Vacation Phenomenon. *Annals of Tourism Research*, 11, pp. 199-217.
- Grängsjö, Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, pp. 427-448.
- Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). A model of industrial networks. Em B. Axelsson, & G. Easton, *Industrial Networks: A new view of reality* (pp. 28-34). Londres: Routledge.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Londres: Routledge.

- INE. (2003). *Estudo de implementação da conta satélite do turismo em Portugal (Relatório Final)*. Faro: Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2017). *Estatística do Turismo 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1994). *A Força e o Poder das Equipes*. São Paulo: Makron Books.
- Kavoura, A., & Katsoni, V. (2013). From e-business to c-commerce: Colaboration and network creation for an e-marketing tourism strategy. *Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism*, pp. 113-128.
- Leiper, N. (1979). The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*, 6, pp. 390-407.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2008). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Prática* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução à Gestão de Organizações*. Barcelos: Vida Económica.
- Luís, E. (2002). Turismo e desenvolvimento rural: O caso do concelho de Santa Marta de Penaguião. *GeoINova*, pp. 139-152.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Martinho, C. (2003). *Redes - Uma Introdução às Dinâmicas da Conectividade e da Auto-organização*. Brasília: WWF.
- Merinero-Rodríguez, R., & Pulido-Fernández, J. (2015). Tourism Management. *Analysing relationships in tourism: A review*, pp. 122-135.
- Mill, R., & Morrison, A. (1992). *The Tourism System: An Introductory Text* (2ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, pp. 197-202.
- OMT. (1999). *Conta Satélite do Turismo (CST) Quadro Conceptual*. Madrid: Organização Mundial do Turismo.

- Oppermann, M. (2000). Tourism Destination Loyalty. *Journal of Travel Research*, 39, pp. 78-84.
- Pavlovich, K. (2002). The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24, pp. 203-216.
- Pine II, J., & Gilmore, J. (2013). The experience economy: past, present and future. Em J. Sundbo, & F. Sørensen, *Handbook on the Experience Economy* (pp. 21-44). Edward Elgar Publishing.
- PORDATA. (2017a). *Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento*. Obtido em 2017 de Novembro de 2017, de PORDATA:
<https://www.pordata.pt/Municipios/Capacidade+de+alojamento+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-747>
- PORDATA. (2017b). *Estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento*. Obtido em 23 de Novembro de 2017, de PORDATA:
<https://www.pordata.pt/Municipios/Estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-746>
- PORDATA. (2017c). *Quartos nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento*. Obtido em 23 de Novembro de 2017, de PORDATA:
<https://www.pordata.pt/Municipios/Quartos+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-770>
- PORDATA. (2018). *Balança de viagens e turismo*. Obtido em 15 de Março de 2018, de PORDATA:
<https://www.pordata.pt/Portugal/Balan%C3%A7a+de+viagens+e+turismo-2583>
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, pp. 77-90.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª ed.). Rio Grande do Sul: Editora Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Ramos, A. (2016). Chaves - Destino Estratégico. *Revista Aquae Flaviae*, 52, pp. 26-66.
- Relvas, R. (Novembro de 2017). *Economia*. Obtido de Sapo notícias: http://www.sapo.pt/noticias/economia/receitas-turisticas-sobem-19-e-o-crescimento-_5a1681e79ae7b0d529609c6e#pagina2
- Saxena, G., & Ilbery, B. (2008). Integrated Rural Tourism: A Border Case study. *Annals of Tourism Research*, 35, pp. 233-254.
- Silva, J. (2009). A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Smith, S. (1994). The Tourism Product. *Annals of Tourism Research*, 21, pp. 582-595.
- Szarka, J. (1990). Networking and small firms. *International Small Business Journal*, 8, pp. 10-21.
- Tinsley, R., & Lynch, P. (2007). Small Business Networking and Tourism Destination Development: A comparative perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 8, pp. 15-27.
- Tinsley, R., & Lynch, P. (2008). Differentiation and tourism destination development: Small business success in a close-knit community. *Tourism and hospitality research*, 8, pp. 161-177.
- Torga, M. (1967). *Portugal*. Coimbra.
- Torga, M. (2005). *Diário VIII*. Coimbra: A Bela e o Monstro.
- Tremblay, P. (1998). The Economic Organization of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 25, pp. 837-859.
- UNWTO. (1994). *Recommendations on Tourism Statistics*. United Nations.
- UNWTO. (2017). *Tourism Highlights*. World Tourism Organization.
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10, pp. 69-80.

- Weibing, Z., & Xingqun, L. (2006). Globalization of Tourism and Third World Tourism Development - A Political Economy Perspective. *Chinese Geographical Science*, 16, pp. 203-210.
- Woodside, A. G., & Lysonski, S. (1989). A General Model Of Traveler Destination Choice. *Journal of Travel Research*, 27, pp. 8-14.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.