

**Ioana Despina Vicente Cavaco**

**PLANO DE MARKETING TERRITORIAL  
PARA O RIO GUADIANA  
NA REGIÃO DE ALCOUTIM**

Fotos contracapa  
Imagens aéreas de Alcoutim – fotos cedidas por Fábio Mestre  
Papoula d'esteva – foto da autora

**IOANA DESPINA VICENTE CAVACO**

**Plano de marketing territorial para o rio Guadiana  
na região de Alcoutim**

**DISSERTAÇÃO**

Mestrado em Gestão Sustentável dos Espaços Rurais

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professora Doutora Carla Maria Rolo Antunes



**2019**

# **Plano de marketing territorial para o rio Guadiana na região de Alcoutim**

## **Declaração de autoria do trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Ioana Despina Vicente Cavaco

---

## **Direitos de cópia ou Copyright**

© Copyright: Ioana Despina Vicente Cavaco

A Universidade do Algarve tem o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Ao meu marido, pelo apoio incondicional em todos os momentos, principalmente nos de incerteza, muito comuns para quem tenta abrir novos caminhos

Aos meus pais, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões

Quero agradecer aos meus pais pelo apoio incondicional que sempre me têm oferecido para a realização das minhas metas. A eles admiro de coração por serem lutadores incansáveis. Também lhes agradeço pelos ensinamentos que me deram na fé, a esperança e a capacidade de sonhar.

Ao meu marido, a quem tenho o meu amor, respeito e admiração, e quem tem percorrido este caminho comigo de forma incondicional. Um caminho que, apesar dos momentos difíceis, está sempre cheio de alegrias e experiências enriquecedoras.

À minha grande amiga e colega Raquel Carvalho Boto, sem o seu apoio moral não teria concluído esta dissertação.

Aos meus amigos e familiares agradeço pelo carinho e o tempo partilhado.

À minha Professora Carla Maria Rolo Antunes por ter acreditado em mim e ter orientado este processo para a consecução dos objetivos.

Aos entrevistados pelo seu tempo e compreensão, especialmente pela disponibilidade e o interesse em contribuir no estudo.

À Universidade do Algarve e aos meus professores de mestrado, como a cada uma das pessoas que fizeram com que meu tempo aqui tenha sido um processo de aprendizagem.

**TÍTULO:** Plano de marketing territorial para o Rio Guadiana na região de Alcoutim

**MESTRANDA:** Ioana Despina Vicente Cavaco

**ORIENTADOR:** Professora Doutora Carla Maria Rolo Antunes

O marketing territorial constitui uma ferramenta estratégica, cada vez mais incorporada na política de gestão dos territórios. O presente estudo tem por objetivo promover o território de Alcoutim, tendo em conta as suas potencialidades, nomeadamente o rio Guadiana, através do desenvolvimento de um plano de marketing territorial. Pretende reforçar a atratividade deste território e acentuar os seus fatores diferenciadores, visando consequentemente aumentar a sua competitividade e os seus níveis de desenvolvimento.

O concelho de Alcoutim, espaço com características marcadamente rurais, tem a particularidade de se localizar numa faixa de transição litoral/interior, apresentando elevada diversidade paisagística, onde o rio Guadiana é um potencial sócio-económico e territorial.

Além da abordagem teórica do marketing territorial e do *branding* e a forma como eles contribuem para o desenvolvimento dos territórios apresenta-se a estratégia para Alcoutim como exemplo da aplicabilidade do marketing territorial num território com características marcadamente rurais, em Portugal.

Tendo em conta os objetivos do estudo, esta passará por entender quais as principais características definidoras e qual o potencial do território em questão. Pretende-se que seja aprofundado o conhecimento sobre Alcoutim e a sua ligação ao Rio Guadiana, recriando a marca *Alcoutim*, bem como explorar o potencial da vila, tornando-a num local mais atrativo tanto para os turistas como para os residentes e os investidores.

**Palavras – chave:** Marketing Territorial, Branding, Place Branding, Rio Guadiana, Alcoutim, Cultura, Recursos, Turismo

**TITLE:** Territorial Marketing for the Guadiana River in the region of Alcoutim

**MASTER STUDENT:** Ioana Despina Vicente Cavaco

**ORIENTADOR:** Professora Doutora Carla Maria Rolo Antunes

Territorial marketing is a strategic tool, increasingly incorporated into territorial management policy. This study aims to promote the territory of Alcoutim, taking into account its potential, namely the Guadiana River, through the development of a territorial marketing plan. It aims to reinforce the attractiveness of this territory and accentuate its differentiating factors, thereby aiming to increase its competitiveness and its levels of development.

The municipality of Alcoutim, a space with markedly rural characteristics, has the particularity of being located in a coastal / inland transition range, presenting high landscape diversity, where the Guadiana river is a socio-economic and territorial potential.

Besides the theoretical approach of territorial marketing and branding and the way they contribute to the development of territories, the strategy for Alcoutim is presented as an example of the applicability of territorial marketing in a territory with markedly rural characteristics, in Portugal.

Taking into account the objectives of the study, it will understand what are the main defining characteristics and the potential of the territory in question. It is intended to deepen the knowledge of Alcoutim and its connection to the Guadiana River, recreating the Alcoutim brand, as well as to explore the potential of the village, making it a more attractive place for tourists, residents and investors alike.

**Key-words:** Territorial Marketing, Branding, Place Branding, Guadiana River, Alcoutim, Culture, Resources, Tourism

ÍNDICE

<b>Capítulo 1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Enquadramento e âmbito do estudo .....	1
<b>Capítulo 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>8</b>
2.1 Marketing territorial – a evolução do discurso e quadro conceptual .....	8
2.1.1 Particularidades da aplicação do marketing territorial .....	11
2.1.2 Planeamento de marketing territorial .....	14
2.1.2.1 O plano de marketing territorial .....	16
2.2 A marca e o posicionamento do território .....	18
2.2.1 Branding – identidade e imagem do território .....	18
2.2.2 O território como marca .....	20
2.2.3 Construção da marca do território .....	22
<b>Capítulo 3 – METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
3.1 Entrevistas em profundidade .....	29
3.1.1 Guião da entrevista .....	30
<b>Capítulo 4 – CARACTERIZAÇÃO DE ALCOUTIM E RIO GUADIANA</b>	<b>34</b>
4.1 Enquadramento histórico e demográfico .....	34
4.2 Património cultural .....	37
4.3 Espaços culturais .....	48
4.4 Atividade económica .....	51
4.5 Artesanato e gastronomia .....	52
4.6 Atividades turísticas .....	55
4.7 Biodiversidade .....	59
4.8 Rio Guadiana .....	63
<b>Capítulo 5 – MARKETING TERRITORIAL E BRANDING PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE ALCOUTIM</b>	<b>76</b>
5.1 Enquadramento geral .....	76
5.2 Análise dos resultados das entrevistas .....	78
5.3 Análise SWOT .....	79
5.4 Estratégia para Alcoutim: marketing territorial através do branding .....	82
5.4.1. Construção da marca Alcoutim .....	84
5.4.1.1. Imagem da marca, logótipo, slogan .....	85
5.4.2. Meios de comunicação e divulgação .....	86

5.4.2.1. Criação de um organismo de comunicação e divulgação de Alcoutim .....	86
5.4.2.2. Criação de suportes digitais .....	87
5.4.3. Promover o desenvolvimento do turismo .....	88
5.4.4. Valorização dos recursos humanos .....	90
5.4.5. Criação de programas de incentivos para atrair e fixar novos residentes .....	91
5.5. Monitorização dos resultados .....	91

**Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS** **94**

**Capítulo 7 - BIBLIOGRAFIA** **98**

Índice de figuras .....	xiii
Índice de tabelas e gráficos .....	xvi
Lista de abreviaturas e siglas .....	xvii

	Página
Figura 1.1 ..... Mapa do Concelho de Alcoutim	4
Figura 2.1 ..... Níveis de marketing de localidades	13
Figura 2.2 ..... Metodologia do planeamento de marketing territorial	14
Figura 2.3 ..... O processo de planeamento de marketing territorial estratégico	16
Figura 2.4 ..... Estratégia de construção e gestão da marca do território	22
Figura 2.5 ..... O hexágono de marca de uma nação	26
Figura 4.1 ..... Fotos do Castelo Velho de Alcoutim	38
Figura 4.2 ..... Fotos dos Menires do Lavajo	39
Figura 4.3 ..... Foto das Ruínas do Montinho das Laranjeiras	40
Figura 4.4 ..... Fotos do interior do Núcleo de Arqueologia	41
Figura 4.5 ..... Foto da Capela de Santo António	41
Figura 4.6 ..... Foto da Ermida da Nossa Senhora da Conceição	42
Figura 4.7 ..... Foto da Igreja da Misericórdia	43
Figura 4.8 ..... Foto da Igreja Matriz de São Salvador	44
Figura 4.9 ..... Fotos do Castelo de Alcoutim	45
Figura 4.10 ..... Foto da Antiga Alfândega de Alcoutim e atual Serviço de Finanças	46

Figura 4.11 .....	46
Foto da Casa Baluarte	
Figura 4.12 .....	47
Fotos da Casa dos Condes	
Figura 4.13 .....	48
Foto do interior do Núcleo Museológico Dr. João Dias	
Figura 4.14 .....	48
Foto do interior do Núcleo de Arqueologia	
Figura 4.15 .....	49
Foto do interior da Galeria do Centro de Artes e Ofícios	
Figura 4.16 .....	49
Foto do interior da Galeria da Casa dos Condes	
Figura 4.17 .....	50
Fotos da exposição Jogos Intemporais	
Figura 4.18 .....	52
Artesanato (bonecas de juta e cerâmicas)	
Figura 4.19 .....	53
Logótipo e fotos da Feira do Artesanato e Etnografia de Alcoutim	
Figura 4.20 .....	54
Logótipo do Festivas Gastronómico de Alcoutim “Sabores de Serra ao Rio”	
Figura 4.21 .....	54
Logótipo e foto da Feira de Doces d’Avó de Alcoutim	
Figura 4.22 .....	55
Mapa da Grande Rota do Guadiana (GR 15)	
Figura 4.23 .....	56
Mapa da Via Algarviana (GR13)	
Figura 4.24 .....	57
Logótipo e foto do Festival de Caminhadas	
Figura 4.25 .....	58
Logótipos (Português e Espanhol) e foto do Festival do Contrabando	
Figura 4.26 .....	59
Espécies de caça: perdiz, rola	
Figura 4.27 .....	59
Espécies de caça: coelho, lebre, javali, raposa	
Figura 4.28 .....	61
Aves (alfaiate, pernalonga, flamingo, abelharuco, garça imperial, cegonha branca)	

Figura 4.29 .....	61
Árvores (amendoeira, figueira, alfarrobeira, oliveira)	
Figura 4.30 .....	62
Flora arbustiva (esteva, rosmaninho, sargaço, alecrim)	
Figura 4.31 .....	65
O porto de Pomarão nos anos 20	
Figura 4.32 .....	65
Barco de transporte de minério na Foz do Guadiana	
Figura 4.33 .....	66
Barco de transporte de minério sobe o Rio Guadiana	
Figura 4.34 .....	67
Mapa Reino do Algarve	
Figura 4.35 .....	68
Carta militar de Alcoutim e seus contornos	
Figura 4.36 .....	69
Mapa Rio Guadiana	
Figura 4.37 .....	69
Mapa do território das Terras do Baixo Guadiana	
Figura 4.38 .....	70
Guerreiros do Rio (Alcoutim)	
Figura 4.39 .....	70
Laranjeiras do Guadiana (Alcoutim)	
Figura 4.40 .....	71
Rio Guadiana (vista do Castelo Velho de Alcoutim)	
Figura 4.41 .....	71
Cais novo da Vila de Alcoutim	
Figura 4.42 .....	72
Embarcações ao longo do Rio Guadiana (Alcoutim)	
Figura 4.43 .....	73
Foto da Praia Fluvial do Pego Fundo	
Figura 5.1 .....	77
Causalidade circular no território de Alcoutim	
Figura 5.2 .....	85
Logótipo da Câmara Municipal de Alcoutim	
Figura 5.3 .....	86
Proposta de logótipo e slogan para promoção de Alcoutim	

## ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

---

	Página
Tabela 2.1 ..... Modelo de construção de uma marca atrativa e distinta	24
Tabela 4.1 ..... População residente e presente em Alcoutim	37
Tabela 4.2 ..... Tipos de atividades económicas em Alcoutim	51
Tabela 5.1 ..... Propostas para pacotes turísticos	89
Gráfico 4.1 ..... População residente em 2011 e 2015	36
Gráfico 4.2 ..... Densidade populacional por freguesias em Alcoutim em 2011	36

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

---

CRM – Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

CUF – Companhia União Fabril

DGOTDU - Direcção-Geral de Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano

EU – European Union (União Europeia)

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

PROVERE – Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos

REN - Reserva Ecológica Nacional

**1**

### 1.1. Enquadramento e âmbito do estudo

O marketing territorial constitui uma ferramenta estratégica, cada vez mais incorporada na política de gestão dos territórios. Funciona como uma mais-valia ao nível da divulgação de uma imagem de forma a atingir o público-alvo identificado, defendendo a necessidade de uma nova abordagem em termos de planeamento dos territórios, sendo exigido um reposicionamento dos espaços urbanos de forma a conseguirem sistemas territoriais competitivos por efeitos de proximidade geográfica, bem como através de parcerias ao nível social, político, institucional ou económico.

Na presente dissertação procura-se introduzir a componente teórica desta disciplina e a sua aplicação através do caso de estudo, nomeadamente a aplicação do marketing territorial e do *branding* para o Rio Guadiana na região de Alcoutim. O principal propósito desta dissertação é o de explorar as competências e capacidades dessa região, bem como as ferramentas mais importantes que sirvam de base para o desenvolvimento de um plano de marketing territorial e *branding*.

O concelho de Alcoutim é um espaço com características marcadamente rurais e tem a particularidade de se localizar numa faixa de transição litoral/interior e a vantagem de se inserir na Reserva Ecológica Nacional (REN). Este facto confere-lhe uma acrescida diversidade paisagística, manifesta em oportunidades de maior potencial sócio-económico e territorial.

O concelho de Alcoutim tem 576,57 km<sup>2</sup> de área e é o concelho que mais a nordeste se situa no Algarve (Figura 1.1). A ribeira do Vascão separa-o dos concelhos de Mértola e Almodôvar a norte, a oeste faz fronteira com Loulé e a sul com Tavira e Castro Marim. Situa-se entre a Serra do Caldeirão e o Rio Guadiana, fronteira natural com Espanha. Tem 2917 habitantes (segundo censos de 2011) e tem como sede de concelho a vila de Alcoutim. O concelho divide-se em quatro freguesias: União de Freguesias de Alcoutim e Pereiro, Giões, Martim Longo e Vaqueiros (figura 1.1). Tem como recursos hídricos o Rio Vascão, o Rio Guadiana e a ribeira de Cadavais. O relevo não é muito acidentado, sendo de salientar o Sapateiro (com 194 m), Lagoa (333 m) e Alcaria Alta (289 m), constituído essencialmente por xisto. O clima é temperado mediterrânico, apresenta verões quentes e secos e invernos suaves.

Alcoutim remonta ao período calcolítico, altura em que se terá aí fixado uma tribo celtibérica. No início do século II aC, foi ocupada pelos Romanos, responsáveis pelo seu nome original Alcoutinium. Esteve ainda sob domínio dos Alanos (415), Visigodos

(século VI), Bizantinos (552-625) e Mouros (século VIII), responsáveis pela fortificação da povoação. Em 1240, no reinado de D. Sancho II, Alcoutim passou para domínio português. Em 1304, D. Dinis concedeu-lhe foral e, mais tarde, doou à vila a Ordem Militar de Sant'Iago.

Do ponto de vista arquitetónico e monumental, destacam-se a Igreja de Nossa Senhora da Conceição de Alcoutim e a Igreja Matriz de São Salvador de Alcoutim. A primeira data do século XVII, enquadrando-se nos estilos gótico emanuelino, possui um miradouro sobre a vila e os campos circundantes. Quanto à Igreja Matriz, datada do século XVI, de estilo renascentista, é composta por um elegante portal encimado pelo brasão dos marqueses de Vila Real e condes de Alcoutim.

Para além das igrejas, são de revelar o Castelo de Alcoutim, as Ermida de Santo António, de Nossa Senhora da Oliveira, de Santa Maria e do Espírito Santo, assim como a Casa dos Condes de Alcoutim. Alcoutim preservou o seu património arqueológico, com destaque para o Menir de Lavajo, a Villa Romana do Montinho das Laranjeiras e o Núcleo de Arqueologia no Castelo da vila, e mantém vivo o seu artesanato, ligado à vida rural.

A nível do artesanato destacam-se os trabalhos em tecelagem, xailes de lérias, cestaria, trabalhos em madeira e latoaria, flores de palha e de milho.

As culturas agrícolas predominantes são as de sequeiro (amendoeira, alfarrobeira e oliveira), surgindo a cultura de árvores de fruto como a laranjeira e a nespereira próximo dos vales de alguns cursos de água. São ainda cultivados tremoços, grão-de-bico, trigo, aveia, cevada e centeio. O gado predominante é o caprino. Segundo registos antigos, a raça de vaca algarvia já foi frequente na região, mas neste momento está praticamente extinta.

Fundamental ao desenvolvimento equilibrado do concelho de Alcoutim, a gestão de águas residuais (drenagem e tratamento), tem sido uma das principais áreas em que a autarquia tem investido. Num concelho com as características rurais e as localidades dispersas entre si, constitui um elevado investimento servir toda a população, contudo, o esforço desenvolvido tem-se refletido no aumento da população coberta por estas infraestruturas. No ano 2002, apenas 35% da população usufruía deste serviço, existindo apenas nas sedes de freguesia (Alcoutim, Pereiro, Giões, Martinlongo e Vaqueiros). Contudo, atualmente serve cerca de 60 % dos habitantes.

A rede de transportes públicos no município é exclusivamente rodoviária e a sua cobertura territorial é muito reduzida. Por outro lado, a acessibilidade a este tipo de transporte, principalmente nas povoações mais isoladas, é mínima. A rede de transportes rodoviários públicos é composta apenas por um operador. A dimensão e cobertura territorial desta rede são muito reduzidas, fazendo com que a acessibilidade a este tipo de transporte, principalmente nos aglomerados situados fora dos eixos principais, seja mínima, o que se traduz numa baixa frequência de carreiras. O transporte fluvial funciona com algumas carreiras turísticas ao longo do rio Guadiana. O

transporte entre Alcoutim e a povoação espanhola vizinha de Sanlúcar de Guadiana é assegurado por uma empresa privada.

A população de Alcoutim tem vindo a diminuir ao longo do tempo. Esta perda de população está diretamente relacionada com as assimetrias de desenvolvimento entre o litoral e a serra. O produto turístico que tem persistido nas últimas décadas baseou-se no binómio sol/praias, levando ao abandono progressivo das regiões interiores. Quem parte são, no geral, os jovens e a população ativa, em procura de mais e melhores empregos. O processo de envelhecimento acentua-se e assistimos a um processo de despovoamento que, em algumas aldeias e montes, é praticamente imparável. O concelho de Alcoutim é um dos melhores exemplos do que está a acontecer na serra algarvia, sendo o concelho algarvio que mais população perdeu na última década. Alcoutim perdeu, desde a década de 60, aproximadamente dois terços da sua população e as perspetivas futuras reforçam a tendência para o despovoamento.

As estratégias de desenvolvimento rural a seguir em Alcoutim deverão ser apoiadas por um processo de planeamento territorial e aplicação de políticas que privilegiem a interpretação da paisagem no reconhecimento das potencialidades endógenas, tendo em consideração a visibilidade do território no panorama regional.

A situação geográfica de Alcoutim é considerada como uma das principais vantagens do território, beneficiando da tranquilidade e qualidade de vida de espaço rural. Numa outra perspetiva, verifica-se que a localização de que o território beneficia constitui igualmente um factor de ameaça por facilitar a saída da população para se fixar em territórios vizinhos mais atrativos.

O património cultural, pelo importante desempenho na formação da memória coletiva, constitui um valor intemporal. Todos os valores herdados do passado que, pelas suas características naturais, histórico-arquitetónicas, sociais e culturais são identificativos do lugar, devem ser valorizados como recursos paisagísticos preservadores da identidade sócio-cultural do território. Os valores patrimoniais não se tratam somente dos monumentos naturais e humanos identificados, devem também ser considerados todos os elementos que caracterizam o modo de vida rural, nomeadamente os aglomerados tradicionais, os modos de vivência comunitária, o artesanato, as festividades, a gastronomia, tudo o que no seu conjunto faz parte da identidade local e é passível de potencializar o desenvolvimento endógeno e garantir a qualidade de vida presente e futura.



**Figura 1.1:** Mapa do Concelho de Alcoutim. Fonte: Website da Câmara Municipal de Alcoutim.  
Disponível em: [www.cm-alcoutim.pt](http://www.cm-alcoutim.pt)

O presente estudo tem por objetivo promover o território de Alcoutim, tendo em conta as suas potencialidades, nomeadamente o rio Guadiana, através do desenvolvimento de um plano de marketing territorial. Pretende reforçar a atratividade deste território e acentuar os seus fatores diferenciadores, visando consequentemente aumentar a sua competitividade e os seus níveis de desenvolvimento.

Um Plano de Marketing Territorial tem como objetivo promover um território - região, cidade, país - tendo em conta as suas potencialidades em matéria de geografia, recursos, sectores de atividade, qualidade de vida, capital humano, etc;. Pretende reforçar a sua atratividade e acentuar os seus fatores diferenciadores, visando consequentemente aumentar a sua competitividade e os seus níveis de desenvolvimento.

As áreas rurais em Portugal têm conhecido importantes transformações no quadro da integração europeia. De espaço produtor de alimentos, assistimos à (re)descoberta desse espaço como reserva de heranças, tradições, memórias culturais e ambientais. O planeamento estratégico através do marketing territorial vislumbra-se como uma potencial ferramenta para a promoção do desenvolvimento em espaço rural, podendo atuar em domínios como a valorização do património paisagístico, cultural, histórico e arquitetónico, e ainda na criação de condições para a melhoria da qualidade de vida da população residente.

A atuação no domínio do marketing territorial deve ser encarada como um instrumento de identificação dos cidadãos com o território onde habitam e trabalham. Esta relação afetiva entre os cidadãos e o espaço de vivência diária é um incentivo fundamental para o investimento, desenvolvimento, ocupação ordenada e preservação desse mesmo espaço. Assim, o Plano de Marketing Territorial e as ações dele decorrentes deverão fomentar o reconhecimento dos valores naturais e sócio-culturais existentes, como sendo um benefício e uma mais-valia para o desenvolvimento e diferenciação deste território, em particular os associados ao Rio Guadiana na região de Alcoutim.

Por outro lado, o Plano de Marketing deverá potenciar a projeção da imagem do Rio Guadiana, numa perspetiva de captação de novas atividades económicas e de criação de um produto turístico diferenciado e diferenciador, com capacidade de atração de novos segmentos, como é o caso do turismo de natureza, científico e desportivo, promovendo, a nível regional, nacional e internacional, o valor natural, social e patrimonial único do Rio Guadiana na região de Alcoutim.

Este plano deverá conter:

- ✓ a criação de uma imagem/marca territorial como veículo de divulgação dos produtos do Rio Guadiana (associados às suas características endógenas — natureza e paisagem) e à oferta presente (alojamento e gastronomia, entre outros);
- ✓ a indicação de ações de comunicação e promoção da marca, quer para o público, quer para o sector económico, e a identificação das possíveis aplicações da marca num conjunto de suportes de comunicação e de divulgação regional e nacional (guias turísticos, roteiros dos percursos, agendas culturais, sinalética, posto de turismo, publicações municipais, entre outros).

O presente trabalho é composto por 7 capítulos, sendo o primeiro a introdução, onde além do enquadramento e da justificação do tema, são definidos os objetivos e se apresenta a organização do estudo.

No segundo capítulo é feita uma revisão bibliográfica do marketing territorial ou seja, um enquadramento teórico sobre a temática, desde a definição do conceito até à aplicabilidade das ferramentas de marketing nos territórios. No terceiro capítulo é feita uma apresentação da metodologia de trabalho ou seja, são apresentadas as questões da investigação e o método de recolha dos dados.

No quarto capítulo é feita uma caracterização de Alcoutim, começando pelo enquadramento histórico e abordando o seu património natural e cultural, bem como uma descrição do Rio Guadiana e o seu papel na região.

No seguimento dos capítulos anteriores, no quinto capítulo é apresentada uma análise SWOT resultante das respostas às entrevistas realizadas e é apresentado o contributo

para a definição de uma estratégia de marketing territorial através do *branding* para Alcoutim.

O sexto capítulo é representado por algumas reflexões sobre a possibilidade de futuramente desenvolver e implementar um plano de marketing territorial e *branding* para Alcoutim, bem como as limitações existentes.

No sétimo e último capítulo é apresentada a bibliografia utilizada para a realização deste trabalho.

2

### 2.1. Marketing territorial – a evolução do discurso e quadro conceptual

Desde há muito que o homem sente necessidade de dar a conhecer o seu território com o objetivo de mobilizar e atrair pessoas. Para isso, recorre à promoção do mesmo, seja de forma mais ou menos intuitiva ou mais ou menos organizada, divulgando imagens e associando-as a promessas de qualidade de vida. Foi assim que muitos territórios foram desenvolvidos.

Kotler (1985) refere que o marketing “...apareceu formalmente apenas no início do século XX [e], apesar de ser uma das disciplinas de ação mais recentes do Homem, é também uma das mais antigas profissões do mundo”. Com o desenvolvimento das técnicas de marketing, o paradigma ao nível da gestão alterou-se: é o mercado que dita as regras, sendo o local onde se inicia e onde termina qualquer atividade de marketing (Figueira, A. P., 2011).

O marketing territorial – place marketing – implica que o território defina as suas vantagens competitivas de acordo com as suas especificidades territoriais. Para o fazer, deverá recorrer ao planeamento estratégico tendo em atenção o seguinte:

- ✓ A especificidade do local;
- ✓ A projeção e a integração em espaços globais;
- ✓ A promoção da sua identidade, da sua afirmação e do seu desenvolvimento.

Assim, o objetivo final deverá ser a valorização da área através da preservação da identidade e das especificidades do território, e não a descaracterização que resulte da uniformização em espaços globais. Neste sentido, o marketing territorial pode ser definido enquanto um processo que pretende, de forma planeada e através das atividades locais que caracterizam e se desenvolvem num território, responder de forma precisa às características dos seus segmentos de procura, de forma a maximizar os benefícios económicos e sociais resultantes dessa troca, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos (Figueira, A. P., 2011).

A literatura na área acompanhou esta evolução e foram publicadas obras de referência, entre as quais algumas se destacam. Em 1987, Philip Kotler publicou a 3ª edição do livro “Strategic Marketing for Non Profit Organizations”, onde relewa a importância do marketing, assim como a questão do bem-estar dos consumidores a longo prazo. Em 1994, John Robert Gold e Stephen V. Ward publicam “Place Promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions”, obra centrada na utilização das imagens que retratam os locais, particularmente com a finalidade de atrair o mercado do

turismo. Em 1993, Gerry Kearns e Chris Philo editam “Selling Places: the city as a cultural capital, past and present (policy, planning and critical theory)”, livro composto por treze ensaios, elaborados com o contributo de quinze autores britânicos e norte-americanos, quase todos geógrafos. Aqui é apresentada uma interpretação crítica relativamente aos efeitos das ações de marketing, entendendo-se que o “marketing territorial não trata apenas de emitir para o exterior uma imagem atrativa dos lugares, mas procura também manipular as representações que os próprios residentes fazem do território e da comunidade em que se inserem” (Henriques, 1994). Neste livro recomenda-se que a criação da imagem dos territórios se deverá basear nas suas atrações culturais. Consideram ainda os autores que a prática do marketing e da comunicação deve ser feita de uma forma mais democrática. Em 1993, Philip Kotler, Donald Haider e Irving Rein publicam o livro “Marketing Places – attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations”, que se assumiu como uma obra de referência na área e onde se afirma que “[...] hoje, todas as localidades enfrentam problemas ou enfrentarão num futuro próximo. A globalização da economia mundial e o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas são duas forças que exigem que as localidades aprendam a competir. Elas têm de aprender a pensar mais como as empresas, criando produtos, mercados e clientes” (Figueira, A. P., 2011).

Em Portugal, o marketing territorial surge normalmente relacionado com trabalhos relativos ao ordenamento do território. Ao nível das discussões públicas e nos últimos anos há que salientar dois eventos que ocorreram em Portugal. A Conferência Ibérica de Marketing das Cidades teve lugar no Porto a 29 de Março de 2006 e reuniu especialistas internacionais nesta matéria, em que se salientam Erik Braun (Euricur, Universidade de Roterdão)<sup>1</sup>, Victoria de Elizagarate (Universidad del País Vasco), Josep-Francesc Valls (diretor do Centro de Gestão e Turismo da ESADE) e Álvaro Cidrais (presidente da Direção da Empreender Mais); e Mais recentemente, em 2009, teve lugar em Portimão uma conferência com intervenções de Philip Kotler (sob o tema “Desafios e Alcance do Marketing Territorial”) e da Seppo Rainisto (que se debruçou sobre “A Marca dos Lugares como Factor de Sucesso”).

Kotler *et al.* (1994) defendem que o desafio do marketing territorial é conseguir o fortalecimento da capacidade de adaptação dos locais ao mercado constantemente em mudança, de forma a aproveitar as oportunidades que se colocam e, assim, manter a sua vitalidade.

A fim de melhor precisar o conceito, Caetano (1996) defende que um local pode ser entendido como uma área geográfica dotada de uma identidade particular e específica que, por isso, a distingue de outras. Neste contexto, o termo “local” poderá ser associado a cidades, a regiões, a nações ou a outra qualquer área não enquadrada nas categorias resultantes da divisão territorial, como sejam, no caso de Portugal, as áreas

---

<sup>1</sup>Euricur – European Institute for Comparative Urban Research, fundado em 1989 pelos presidentes dos municípios de Barcelona e Roterdão e pelo Reitor da Universidade Erasmus de Roterdão, com o objetivo de estimular a realização de estudos comparativos no âmbito de temáticas que revelem interesse para as cidades

intermunicipais. Contudo, e segundo o mesmo autor, na Europa e em particular em França, onde se têm desenvolvido variados estudos de marketing aplicados à gestão dos locais, tem vindo a ser utilizado e desenvolvido o conceito de marketing territorial. Segundo Caetano (1996), e de acordo com a perspectiva de Texier (1993) entende-se que: “[o] marketing territorial é o ramo da ciência do marketing que estuda os processos de troca entre organizações responsáveis pelo desenvolvimento económico de um determinado território, por um lado, e as empresas e organizações não lucrativas, por outro lado. Abrange as transações entre as organizações do marketing das cidades e as entidades públicas e privadas do mercado local, bem como o leque de serviços prestados por aquelas organizações aos agentes económicos locais. O estudo dos processos de troca, no âmbito das ações de marketing territorial, pressupõe a análise das relações entre atores ao nível do mercado local, bem como o estudo dos comportamentos dos atores individuais e das várias modalidades de cooperação/conflito existentes entre eles”.

Cidrais (1998) acrescenta que o marketing territorial é “[...] do ponto de vista da oferta, o conjunto de operações concebidas para proporcionar a atração de novas atividades para a cidade em causa, facilitando igualmente a expansão das organizações já instaladas e promovendo uma imagem global favorável”. Cidrais considera que esta perspectiva já começa a estar ultrapassada e justifica com a opinião de Noisette e Vallérgo (1996) ao considerarem o seguinte: “[...] o marketing territorial de cariz urbano [deve ser entendido como] a análise, a planificação, a execução e o controlo de programas concebidos pela autoridade de gestão urbana e pelos organismos que dependem dela ou, em certos casos, o processo pode ser alargado ao conjunto de atores públicos e privados considerados como construtores do território”.

Contudo, e tal como Cidrais (1998) refere, esta perspectiva peca pelo facto de não atender “à crescente integração entre o urbano e o rural”, fator essencial para o desenvolvimento regional. Em virtude do estudo que realizou, entende este autor que: “[...] o marketing territorial pode ser considerado uma perspectiva de planeamento e gestão do território. É um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos pelo marketing que pode ser aplicado na gestão e no planeamento estratégico dos territórios, promovendo a sua emancipação política e económica [e envolve, por isso] uma perspectiva proactiva em vez de reativa. [...] O marketing territorial é uma ferramenta potencialmente atraente para os diferentes atores de um sistema territorial na medida em que estes acreditam que, através da sua utilização, podem ganhar posições estratégicas vantajosas e adquirir mais valias. [...] [Pode ainda ser] uma ferramenta de integração e afirmação do local no global. Defende-se que serve também a sua promoção política, o aumento do seu conhecimento interno e das potencialidades de integração em redes de territórios regionais, nacionais e supra nacionais”.

Cidrais (1998) conclui a análise completando a sua definição de marketing territorial e, no seu âmbito, definindo “[...] três níveis diferentes de crescente consciência [do mesmo]”: o primeiro, proto-marketing, que coincide com um trabalho de “comunicação de alguns produtos territoriais e ideias por parte dos atores locais” que carece de

planeamento e profissionalização; o segundo, marketing operacional, em que já existe planificação com base nas linhas orientadoras para o sector, apesar de o controlo ser feito empiricamente; o terceiro, marketing estratégico do território, “a análise, planificação, execução e coordenação de uma estratégia de marketing integrado de uma cidade e do seu território envolvente, ou de uma região, é feita de forma sistemática e profissionalizada” e em que a coordenação do trabalho realizado é feita através de uma estrutura independente. Segundo o mesmo autor, o objetivo da aplicação das técnicas de marketing territorial é, pois, “[...] por um lado, responder às necessidades das pessoas e do seu território e, por outro melhorar a curto e longo prazo a qualidade e a competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial” (Figueira, A. P., 2011).

### **2.1.1. Particularidades da aplicação do marketing territorial**

A gestão dos locais baseia-se nos princípios conceptuais e operacionais do marketing, mas apresenta alguns elementos específicos, seja ao nível da conceção do produto ou serviço, seja ao nível dos intervenientes nos processos de troca (Caetano, 1996).

Cidrais (1998) faz uma análise muito interessante, partindo do princípio de que “os sistemas de organização empresarial e território possuem características de base diferentes”. Por isso, considera que “a passagem da perspectiva de marketing estratégico desde o sistema de planeamento e gestão empresarial, até ao de planeamento e gestão territorial terá de passar por um processo de adaptação definido pela experiência que se for desenvolvendo em cada território”. Apresenta, todavia, aspetos que distinguem claramente o funcionamento de uma empresa e o de um território, assim como outros que caracterizam vincadamente o funcionamento empresarial e que deveriam ser adotados e potencializados ao nível da gestão territorial. No primeiro caso, aponta o seguinte: “[...] a empresa é uma estrutura em que todos devem funcionar segundo uma missão comum, num sistema que não é, obrigatoriamente, democrático. Por outro lado, o território é um sistema em que a confrontação de missões e ideologias caracteriza as relações que se estabelecem, no âmbito de um relacionamento potencialmente democrático” (Figueira, A. P., 2011).

Caetano (1993) menciona ainda os aspetos específicos e diferenciadores na aplicação do marketing territorial que o distinguem do marketing em geral:

- ✓ Ao nível do produto e das suas dimensões de análise – envolve um conjunto de elementos tangíveis (solos e facilidades de infraestruturas) e intangíveis (aspetos urbanísticos, capital humano e social e, no seu todo, a imagem do local);
- ✓ Ao nível dos segmentos-alvo – são variados, desde indivíduos (residentes, visitantes) a organizações públicas e privadas, logo, com processos de decisão também muito diferentes;

- ✓ Ao nível dos atores envolvidos – são também muitos, desde os órgãos de poder político, aos departamentos técnicos, às empresas, até ao próprio cidadão;
- ✓ Ao nível dos meios de ação – no caso dos locais, resultam normalmente de competências legalmente atribuídas e, assim, têm pouca flexibilidade;
- ✓ Ao nível dos processos de decisão – envolvem estruturas de índole política e submetido a escrutínio periódico e a mudança, por vezes, não privilegia a continuidade de motivações e propósitos, o que pode ser bom ou mau. De qualquer modo, é sempre uma situação algo instável.

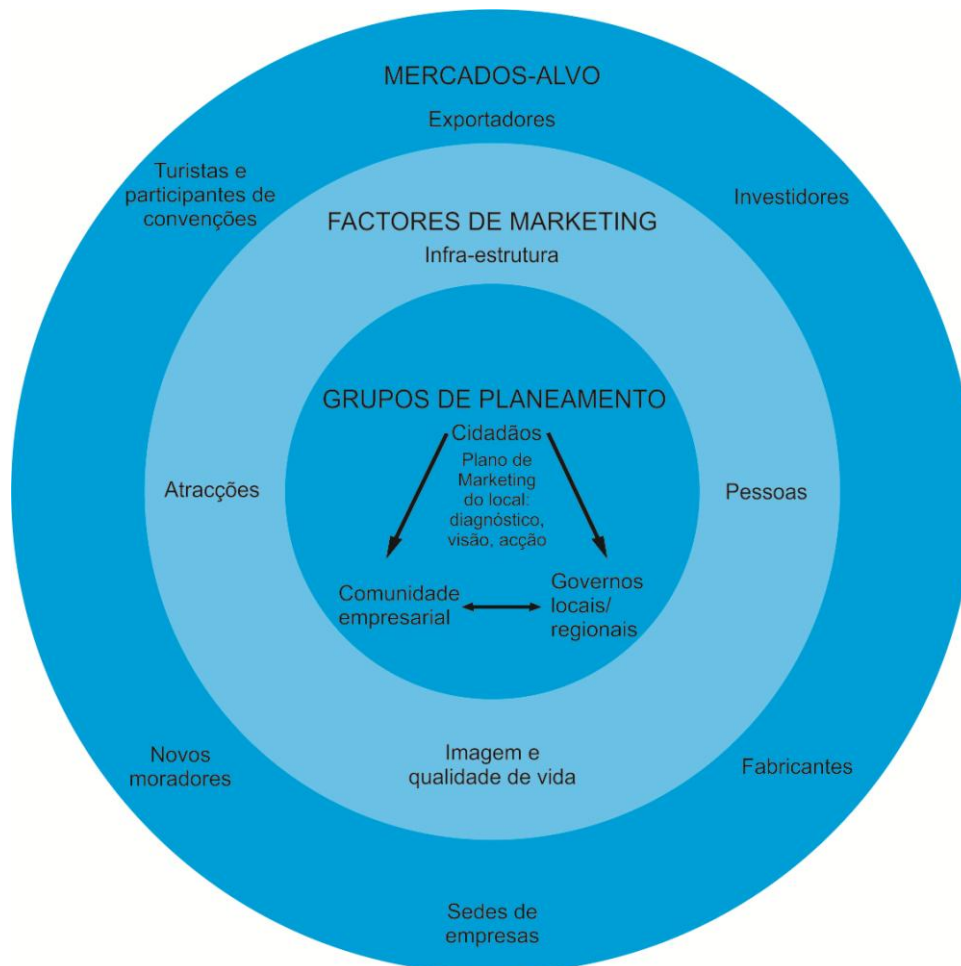
Kotler *et al.* (1995) e Otto (1996) identificam os mercados-alvo principais em marketing territorial como sejam:

- Os visitantes (de negócios ou lazer);
- Os moradores e trabalhadores;
- Os negócios e indústrias;
- Os mercados de exportação.

Estes autores identificam também os seus atores principais:

- ❖ Atores do sector público (presidente da Câmara, pelouro de planeamento urbanístico, pelouro de comércio e indústria, centro de turismo, administrados das infraestruturas etc.)
- ❖ Atores do sector privado (associações empresariais e profissionais, instituições e financeiras, agentes imobiliários, industria hoteleira e turismo etc.)
- ❖ Atores regionais (p.e. comissão de desenvolvimento)
- ❖ Atores nacionais e internacionais.

Para levar a cabo um projeto de aplicação de marketing territorial, Kotler *et al.* (1995) consideram que o primeiro passo é “organizar um grupo de planeamento constituído por cidadãos, homens de negócio e autoridades governamentais locais e regionais” tendo como função validar a “importância da cooperação entre o sector público e o privado, e a necessidade de envolver todos os contribuintes na elaboração do futuro de um local”. Apontam ainda o que entendem ser os elementos principais do marketing estratégico de um local, identificados na figura 2.1. Remete-se assim para a necessidade de recorrer ao planeamento estratégico de marketing aplicado ao território (Figueira, A. P., 2011).



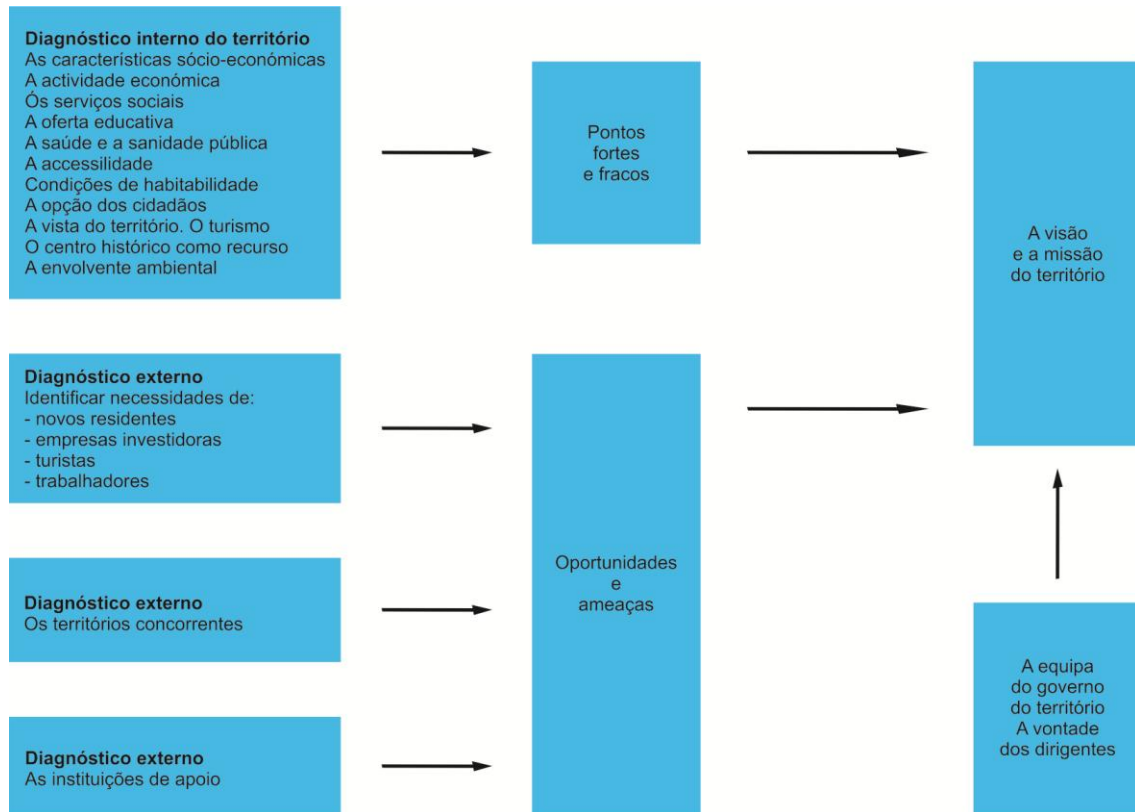
**Figura 2.1:** Níveis de marketing de localidades. Fonte: Adaptado de Kotler et al. (1995)

### 2.1.2. Planeamento de marketing territorial

O marketing desempenha um papel fundamental no planeamento estratégico: proporciona o guia para a satisfação das necessidades dos clientes, assim como confere aos responsáveis pelo planeamento o conhecimento dos fatores essenciais que possibilitam a identificação das oportunidades e a valorização das capacidades da organização. Mediante o seu aproveitamento, é possível desenvolver as estratégias mais adequadas.

O planeamento de marketing, entendido enquanto ferramenta para a gestão dos territórios, permite quantificar e avaliar os recursos existentes na cidade, através de diagnóstico das forças e das fraquezas. O seu objetivo deverá ser o aproveitamento das oportunidades e das alterações ao nível da envolvente, a fim de estimular o crescimento e o desenvolvimento da comunidade (Elizagarate, 2003). De acordo com esta autora e numa perspetiva metodológica, o planeamento de marketing territorial implica um conjunto de atividades que se apresentam na Figura 2.2. Salienta-se, todavia, que se entende que este esquema de trabalho não se esgota por aqui, ou seja, seguidamente e após a definição da missão do território, há que definir os objetivos pretendidos, assim

como as estratégias a pôr em prática para os alcançar, segmentar o mercado a fim de encontrar o(s) segmento(s)-alvo mais interessante(s) a atingir, e por fim proceder à elaboração do plano de ação e à definição das diferentes formas de proceder à sua implementação e controlo.



**Figura 2.2:** Metodologia do planeamento de marketing territorial. Fonte: Adaptado de Elizagarate (2003).

Otto (1996), pelo seu lado, considera que o planeamento de marketing territorial deve responder a cinco perguntas fulcrais relativas a cinco diferentes etapas:

- 1) Auditoria do território como é hoje em dia e quais são os seus pontos fortes, fracos, as suas ameaças e problemas mais importantes?
- 2) Visão e objetivos: o que querem os cidadãos que o território seja ou se torne?
- 3) Elaboração da estratégia: que estratégias podem ajudar o território a atingir as suas metas?
- 4) Plano de ação: que atitudes específicas deve tomar a comunidade para executar a estratégia?
- 5) Implementação e controlo: o que precisa de fazer o território para garantir uma implementação bem sucedida?

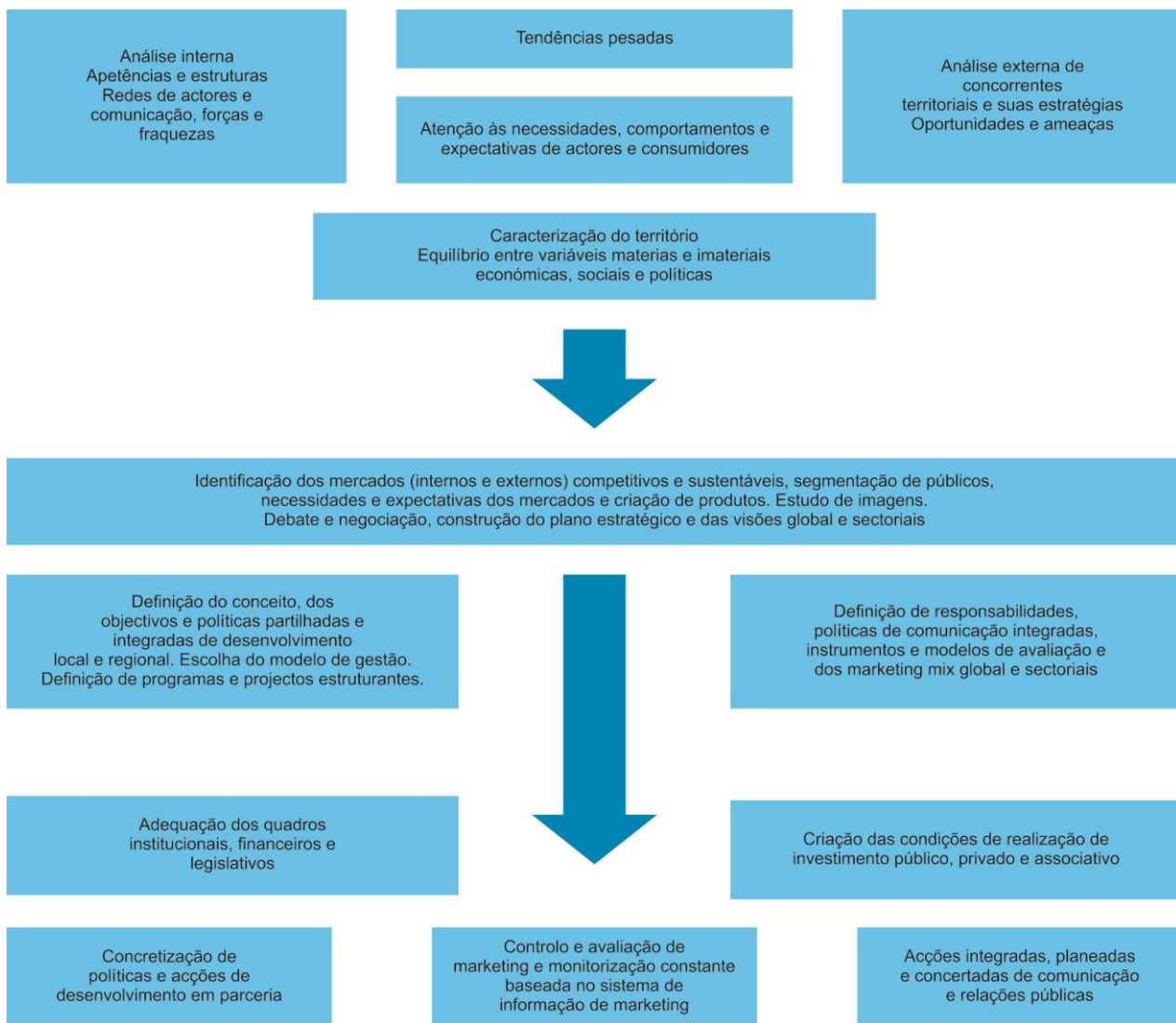
Deve, igualmente, desenvolver em particular quatro atividades:

- i. A conceção de um *marketing mix* correto das atrações e dos serviços da comunidade;
- ii. A apresentação de incentivos suficientemente atrativos para os atuais e potenciais compradores dos bens e serviços;
- iii. O fornecimento de produtos e serviços locais de forma eficiente e acessível;
- iv. A promoção dos valores e da imagem do local, de forma a que os potenciais utentes interiorizem as suas vantagens distintivas.

Qualquer opção estratégica com vista a aumentar a competitividade de um território não deve negligenciar a análise do seu design urbano, das suas infraestruturas, dos serviços básicos prestados e, ainda, das atrações disponíveis. A especialização numa destas áreas pode ser o suficiente para conferir uma determinada identidade ao território. Aliás, nem todos os territórios podem ser altamente competitivos em todos esses fatores.

Elizagarate (2003) defende que o território deve ser considerado como um produto composto e assim constituir um elemento de atração quer para os seus residentes, quer para os investidores, empresas, turistas e visitantes.

Cidrais (1998) considera que o processo de marketing territorial estratégico envolve várias fases: análise e diagnóstico, decisão e ação/comunicação, tal como se apresenta na Figura 2.3. É na segunda fase – decisão – que se deve elaborar o plano de marketing territorial, entendido enquanto “[...] um documento integrador das vontades e necessidades dos atores e cidadãos do território e das linhas mestras de atuação” (Cidrais, 1998).



**Figura 2.3:** O processo de planeamento de marketing territorial estratégico.

Fonte: Adaptado de Cidrais (1998).

### 2.1.2.1. O plano de marketing territorial

Martins (2003) refere que um plano de marketing resultante do plano estratégico de um território envolve um conjunto de decisões como: a escolha dos mercados-alvo preferenciais, o posicionamento adequado para cada um, e um conjunto de objetivos perfeitamente quantificados.

Seguidamente, há que realizar um desenvolvimento operacional correto das atividades previstas, as quais envolvem: a disponibilidade de um conjunto adequado de atrações e serviços, a existência de um eficiente conjunto de infraestruturas, e a promoção da imagem do local.

No prosseguimento da sua análise, Martins (2003) identifica nove aspetos fundamentais na elaboração de um plano de marketing territorial:

1. Os mercados-alvo – é muito importante conhecer as necessidades e as expectativas dos mercados-alvo, pois a intenção deverá ser satisfazê-las;

2. O posicionamento – a escolha do posicionamento do território deve ter em conta quer os fatores/elementos mais importantes para os mercados-alvo e que determinam a sua opção, quer os elementos que constituem os fatores distintivos e de diferenciação antes escolhidos pelas outras localidades;
3. Os objetivos de marketing – os objetivos devem traduzir, quantitativamente, os resultados a alcançar no final do ano, representando assim muito mais que meras intenções;
4. Configuração do território – a configuração de um determinado lugar reflete não só a sua cultura, e os seus valores, mas também os seus problemas de desenvolvimento;
5. Melhoria das infraestruturas – incluem-se aqui as redes de esgotos, as vias de comunicação, as pontes, os túneis, a conservação do património, energia e fornecimento de água etc.;
6. Serviços básicos – incluem-se os serviços de saúde, de educação, de segurança etc.;
7. Como ser atrativo – implica escolher um ou diversos elementos, no âmbito do design do território, infraestruturas e serviços, que podem atrair os mercados-alvo e, seguidamente, efetuar a gestão mais adequada dos mesmos;
8. Que imagem? – a imagem de um território deverá transmitir o seu posicionamento e, para isso, deverá ser desenvolvida tendo por base os atributos que se pretende que venham à cabeça do mercado-alvo quando pensa no território;<sup>2</sup>
9. Conclusões e lições para o futuro – o autor é muito claro neste aspeto quando afirma que, atualmente, “[...] qualquer localidade [deve] procurar desenvolver um plano estratégico onde se traduza a sua visão de futuro, os objetivos estratégicos e os seus eixos de desenvolvimento fundamentais”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Martins (2003) enfatiza que “a eficácia de uma boa imagem está assim condicionada por alguns critérios como: i) ser coerente com a realidade local; ii) ser credível, ou seja, suscetível de ser aceite pelo público-alvo; iii) ser simples, o que implica que se evite a confusão de quererem promover muitos benefícios ao mesmo tempo; iv) ser distinto e diferente”.

<sup>3</sup> Segundo o autor citado, do trabalho anterior deverá sempre resultar “um plano de marketing que identifique os principais mercados-alvo a atingir e o posicionamento pretendido”. A prosseguir a sua análise, refere que “a operacionalização do plano depende dos objetivos estabelecidos e das ações a desenvolver em termos de infraestruturas, serviços, atrações e imagem. O plano de marketing deve ser traduzido num budget próprio e com um adequado sistema de monitorização e controlo”. “(...) A existência de um órgão autárquico que organize todo este processo ao longo do ano é manifestamente imperativa”.

## **2.2. A marca e o posicionamento do território**

O objetivo final do marketing territorial é o aumento da atratividade e o desenvolvimento de uma imagem positiva do território. Não pode, nem deve ser entendido apenas como vender a imagem do território sem antes a desenhar/conceber. Não pode ser entendido apenas como um explorar das vantagens existentes, sem antes criar novas vantagens competitivas. Não pode ser entendido apenas no imediatismo da promoção, mas fundamentalmente como estratégia de longo prazo que conte com instituições capazes de mobilizar, reunir e motivar os diversos agentes públicos e privados do território para o desenvolvimento e realização de novos e ambiciosos projetos, em resposta aos novos desafios que permanentemente se lhe colocam.

### **2.2.1. Branding – identidade e imagem do território**

*“A maneira de se conseguir uma boa reputação reside no esforço em se ser aquilo que se deseja parecer” (Azevedo et al., 2011)*

A identidade do território é diferente da imagem do território. Enquanto a identidade é a aspiração e reflete as percepções, que deverão ser desenvolvidas e reforçadas para que a imagem perdure ou se aproxime da desejada (conceito do emissor); a imagem reflete as percepções atuais (conceito do recetor).

A identidade combina o que o território “parece ser” com o que “efetivamente é e faz realmente” e, especialmente, “o que pretende vir a ser e a fazer”. Nesse sentido, tal como afirma Cotorruelo (1997), podemos pensar que a personalidade de um território se corporiza pelo somatório de ideias (quem somos?), valores (em que acreditamos?) e normas (que temos que fazer?). A dimensão funcional da identidade de um território toma forma no seu propósito estratégico, entendido como a fundamentação, que se expressa através de seu modelo de território, que é a mesma estratégia para conseguir o principal objetivo, a médio e longo prazo, de um conjunto de políticas funcionais e formais. A cultura corporativa - a outra dimensão da identidade -, inclui os valores compartilhados por todos os cidadãos sobre o seu território, o ambiente e tudo o que pode vir a influenciá-lo.

A imagem de um território depende, de forma integrada, tanto dos seus comportamentos operacionais e funcionais, através das ações dos seu atores e cidadãos, como das ações regulares programadas e dos desempenhos obtidos no campo da comunicação, publicidade e promoção. A imagem tem lugar na mente dos vários públicos do território como uma síntese dos três componentes da identidade: comportamento, cultura e personalidade.

A imagem de um território é construída sobre a integração de três elementos:

- ✓ A imagem funcional: obtida a partir do grau de execução das suas atividades;

- ✓ A imagem percebida: detida pelos públicos-alvo, tanto externos como internos;
- ✓ A imagem intencional: aquela que ambicionamos induzir sobre o território, através de ações no domínio da identidade visual e da comunicação.

A gestão da imagem do território requer a formulação de uma estratégia na qual estejam claramente identificados a meta, os objetivos e os instrumentos para a sua implementação. A imagem do território é entendida como a representação mental existente na mente dos diferentes públicos-alvo (cidadãos, trabalhadores, investidores, turistas), e da sociedade em geral, como produto da marca território. Pode constituir-se como um grande apoio - quando imagem positiva -, ou também como um grande obstáculo - quando imagem negativa-, para o desenvolvimento económico, cultural e social de um território.

A imagem é um capital importantíssimo para o desenvolvimento da gestão do território. Planear, posicionar e cuidar da imagem do território vai determinar/influenciar diretamente o futuro do território e da região em que este se insere. É de vital importância atender ao facto de um qualquer lugar ser percebido pelos cidadãos de acordo com o modo como os seus responsáveis governam e atuam. Tal como os cidadãos, também os empresários e investidores, trabalhadores, estudantes, turistas, e demais intervenientes, formatam uma imagem que não tem necessariamente que ser a resultante de uma intencionalidade qualquer. A imagem é o resultado dos factos históricos e relevantes, como também de ações banais, do quotidiano e são dependentes do observador e do modo como este lê e assimila a sua vivência nesse território.

Deste modo, tal como o posicionamento exige uma intencionalidade, também a imagem impõe que um qualquer território conheça a imagem que dele é detida pelos diferentes públicos-alvo, para assim poder intervir sobre a imagem, desenvolvendo esforços no sentido de “ser o que deseja parecer”, criando e promovendo uma identidade que seja leal à que deseja, criando-a em torno de um sentimento de pertença e auto-estima.

A imagem do território deve estar associada à consolidação de uma identidade local que responda a um sentimento de pertença com base em padrões sociais, ambientais, culturais e geográficos, partilhados pela população local. Deste modo, a identidade e a sua imagem possuem um valor estratégico vital.

A imagem é a ponte entre o produto e os consumidores, e reflete-se nos processos de personalização, identificação e diferenciação do território. A perceção do território deve ser tão próxima quanto possível da realidade, sendo esta traduzida pelas políticas e pelas ações de comunicação que são geradas. A gestão da imagem do território visa garantir que qualquer elemento local obtenha uma rápida identificação positiva ao nível regional, nacional e internacional, implicando um complexo processo de comunicação. (Azevedo et al., 2011).

### 2.2.2. O território como marca

As marcas dos territórios estão ligadas ao seu passado e ao seu destino futuro. À semelhança das marcas comerciais, em que a imagem e a reputação são construídas sobre fatores como a confiança e a satisfação do cliente, a marca de um território é determinada pela sua cultura, ideais políticos e políticas. Tal como acontece nos mercados de bens e serviços, também muitos lugares oferecem o mesmo “produto” – território, infraestrutura e um quase idêntico sistema de governação –, pelo que eles têm de competir uns com os outros. Os produtos, serviços e locais têm-se tornado tão parecidos que já não podem diferenciar-se pela sua qualidade, confiabilidade e outras características básicas. O *branding* acrescenta emoção e confiança a estes “produtos”, oferecendo assim pistas que fazem a escolha dos consumidores um pouco mais fácil. Esta relação emocional entre a marca e o consumidor garante a fidelidade à marca. A combinação de emoções, relacionamentos e valores permite que uma marca cobre um preço para os seus produtos, serviços e localizações que de outra forma dificilmente se distinguiriam de genéricos.

O marketing territorial é utilizado ao serviço da conceção, gestão e promoção dos territórios com o objetivo de aumentar a atratividade junto de públicos internos e externos, sendo que as estratégias utilizadas pelos territórios para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como um instrumento precioso ao serviço da estratégia territorial (Caio e Gouveia, 2007).

Os territórios como marcas precisam de se identificar e diferenciar dos concorrentes usando uma perspetiva de *stakeholders* (parte interessada/interveniente) para proporcionar os requeridos valores acrescentados e benefícios para o negócio e para os residentes, bem como para os visitantes (Caldwell e Freire, 2004).

“Construir uma marca é o ponto de partida natural para o marketing territorial, pois isso força um lugar a determinar os conteúdos essenciais do marketing” (Rainisto, 2003), processo para qual é preciso mobilizar os atores de desenvolvimento para tal importância, onde os decisores das políticas públicas devem reconhecer o papel da marca do território como uma ferramenta estratégica que contribua para clarificar a identidade e o posicionamento percebido pelos não residentes e aumente o sentido de pertença e a auto-estima dos residentes.

Uma marca de sucesso é entendida como aquela que respeita a um produto, serviço, pessoa ou lugar identificáveis, valorizados de tal forma que o consumidor/utilizador perceba a relevância única do valor acrescentado que lhe permite satisfazer as suas necessidades e desejos mais prementes (Caldwell e Freire, 2004).

A criação de valor acrescentado é obtida à custa de uma estratégia de comunicação agressiva das características, imagem e benefícios do lugar (Rainisto, 2003), processo que, segundo o autor, apresenta quatro premissas principais:

1. Os serviços básicos devem ser fornecidos e as infraestruturas mantidas para satisfação dos cidadãos, intervenientes em negócios e visitantes;
2. Um lugar pode necessitar de atrações novas quer para sustentar a atividade económica atual, quer para captar novos investimentos, negócios e atrair a fixação de mais pessoas;
3. Um lugar necessita de comunicar as suas características e benefícios com uma imagem e uma estratégia de comunicação agressivas;
4. Um lugar deve gerar a sustentação dos cidadãos, dos líderes e das instituições para atrair novas empresas e visitantes.

Definir e assumir um posicionamento para marca do território é um processo difícil e complexo, dificuldade que resulta dos principais fatores críticos de sucesso associados ao marketing do território (Hankinson, 2001):

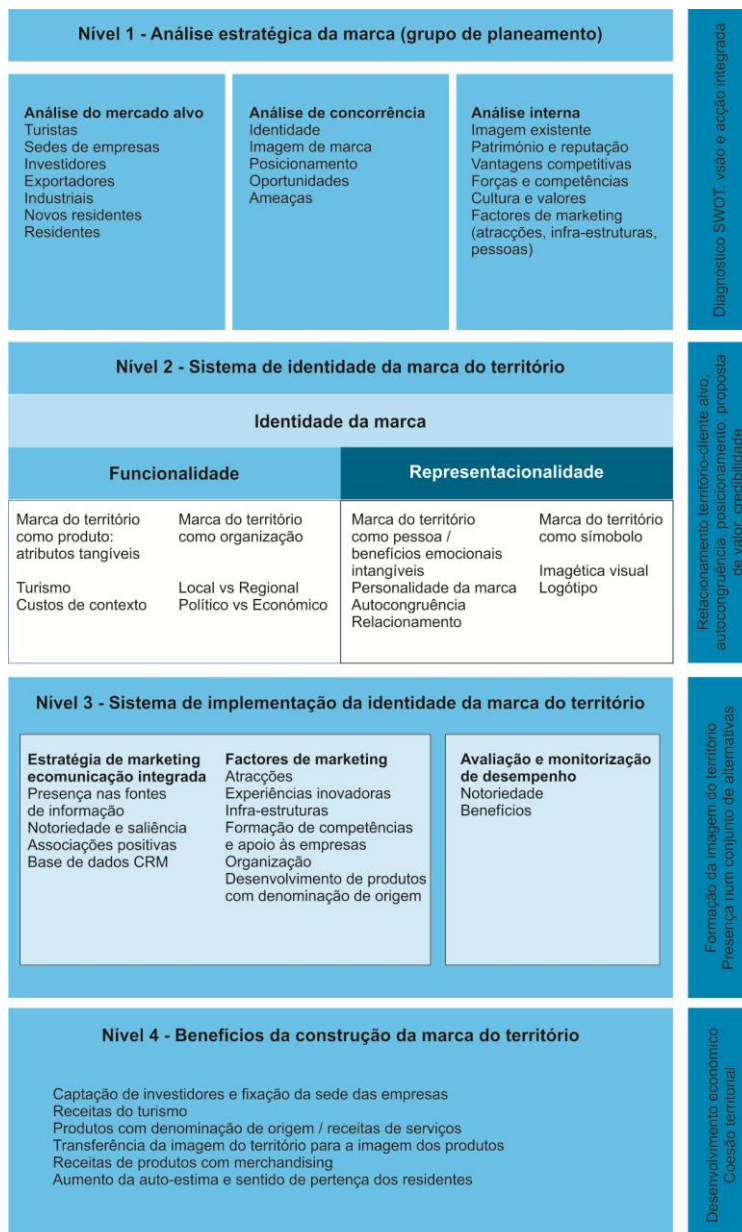
1. Complexidade da organização e controlo normalmente insuficiente e por isso gerador de conflito: criar uma estrutura organizacional apropriada não é fácil;
2. Gestão das parcerias e alianças estratégicas com o empenho das autoridades locais e demais atores de desenvolvimento local, em particular privados: os *stakeholders* exercem forte influência no moldar das marcas dos territórios, pelo que todos devem ser envolvidos e comprometidos;
3. Complexidade do produto (bens e serviços): é crítico para que haja sucesso de uma marca, que sejam definidas fronteiras de localização, exigindo-se produtos e/ou serviços atrativos e distintivos para oferecer aos públicos-alvo;
4. Dificuldade em medir o sucesso das ações implementadas: é necessário tornar evidente que a marca local é uma estratégia efetiva e com resultados evidentes. Se não for demonstrada de modo inequívoco a vantagem, não haverá prioridade política, nem orçamento disponível.

A marca do território torna-se essencial como elemento agregador e unificador para assim criar valor na relação entre os indivíduos e as entidades territoriais, projetando-se sobre as demais marcas existentes e a operar a partir do território, alinhando-as (Van Ham, 2008).

### 2.2.3. Construção da marca do território

Segundo Rainisto (2003), a construção da marca do território exige um conjunto de decisões estratégicas, nomeadamente:

- A escolha do nome da marca é frequentemente óbvia, sendo o nome do lugar a designação mais recorrente;
- O posicionamento da marca é uma decisão estratégica fundamental, devendo um território posicionar a sua imagem original de atração entre os outros lugares no segmento desejado. O posicionamento identifica a marca no mercado em relação à concorrência;
- Os programas, objetivos, estratégias e as táticas de marketing são derivados do posicionamento da marca.



**Figura 2.4:** Estratégia de construção e gestão da marca do território. Fonte: Adaptado de Aaker (1996)

Na figura 2.4 é apresentada a estratégia de construção e gestão da marca do território e em que consiste cada nível da mesma:

**Nível 1:** consiste numa análise SWOT para identificar as vantagens competitivas sustentáveis, as oportunidades e as ameaças externas a fim de desenvolver uma estratégia, uma visão e uma ação integrada orientada para os diferentes mercados-alvo.

**Nível 2:** um sistema da identidade da marca é definido em termos de atributos tangíveis/funcionais e de benefícios emocionais/representacionais, para construir um relacionamento entre a marca da cidade e o mercado-alvo sob o efeito moderador da autocongruência.

**Nível 3:** é a implementação do sistema da identidade através da construção de infraestruturas físicas do universo que cerca o cliente-alvo, e de um programa de comunicação de marketing agressivo que construa uma imagem saliente e posicione o lugar nas fontes de informação.

**Nível 4:** os benefícios do marketing territorial são otimizados em termos de desenvolvimento económico, nomeadamente na transferência do lugar para as marcas de produtos/serviços das atividades económicas desenvolvidas dentro dos limites geográficos do território.

*“O sucesso da marca exige uma compreensão de como desenvolver uma identidade e personalidade da marca e um posicionamento diferenciador”  
(Aaker, 1996).*

*“A imagem de marca é o resultado das perceções da marca refletidas pelas associações dos consumidores e memorizações da marca” (Keller, 1998).*

O projeto de construção e gestão de uma marca de território adotará inevitavelmente uma filosofia de ciclos adaptativos, de modo a garantir a sua atualidade face a uma realidade dinâmica e em permanente mutação, procurando garantir a sua atratividade pela diferenciação e valor reconhecido, aos olhos dos seus públicos-alvo, comparativamente com os demais territórios concorrentes.

Os territórios podem “vender-se” como sucesso desde que tenham uma marca representativa e reconhecida, criada e promovida pelo citymarketing sobre um alicerce firme de um modelo territorial, de uma visão de futuro definida através da planificação estratégica. Na tabela 2.1 apresenta-se o modelo de construção de uma marca de território, desenvolvido por Azevedo (2011):

### Projecto de construção de uma marca de território, atractiva e distinta

<ul style="list-style-type: none"><li>- Diagnóstico da situação actual (determinar o ponto de partida)</li><li>- Análise das competências (outros territórios)</li><li>- Determinar o ponto de partida (identificar novos signos de identidade)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Formular a visão do território</li><li>- Posicionamento competitivo</li><li>- Enunciar a missão do território</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Programa de identidade do território</li><li>- Análise do histórico do território</li><li>- Análise das percepções detidas pelos públicos internos</li><li>- Estudo de aplicação e utilização da identidade visual</li><li>- Identidade visual; Criação de logótipo</li><li>- Determinar os elementos da personalidade da marca - códigos verbais</li><li>- Aplicações gráficas e audiovisuais</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Determinar os valores emocionais da marca do território (brand feeling)</li><li>- Atributos da imagem do território</li><li>- Argumentos comunicacionais</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificação dos públicos internos e externos (cidadãos, trabalhadores, estudantes, investidores, visitantes, meios de comunicação, instituições públicas, governos regionais e central, entidades culturais, desportivas e artísticas, universidades, escolar - todos os stakeholders do território)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Programas de comunicação de citimarketing por públicos</li><li>- Plano anual de comunicação de citimarketing</li><li>- Programação das acções de comunicação do território</li><li>- Acções de comunicação (marketing relacional/interactivo, relações públicas, promoção, publicidade, patrocínios desportivos, culturais e científicos, outras acções como feiras e congressos etc.)</li></ul>

**Tabela 2.1:** Modelo de construção de uma marca atrativa e distinta. Fonte: Adaptado de Azevedo (2011)

Com a análise do território podemos chegar à análise SWOT, sendo essencial para um processo de construção de uma marca territorial que se quer competitiva e diferenciadora dos concorrentes no mercado.

De acordo com o Anholt (2003), são indicados oito princípios fundamentais para a edificação de marca de lugares ou territoriais no sentido do reforço da competitividade. Os oito princípios do branding de lugares para uma complementaridade da competitividade são:

- 1) **Objetivo e potencial:** Visão estratégica, potente e particular. Dar voz ao local, destacar a sua reputação internacional;
- 2) **Verdade:** Certificar uma imagem genuína, completa e contemporânea. Comunicação consciente dos valores e acessórios do lugar;
- 3) **Ambições e melhorias:** Anunciar uma visão credível, apelativa e sustentável para o futuro. Uma visão, construída sob estas premissas é a base para o crescimento político, económico, cultural e de bem-estar social dos residentes desse lugar;

- 4) Inclusão e bem comum: O método da estrutura de uma marca para um lugar deve ser utilizado para atingir objetivos sociais, políticos e económicos;
- 5) Criatividade e inovação: O procedimento de descrição de marcas deve ser capaz de descobrir, libertar e auxiliar a orientar talentos e as aptidões das comunidades. Só com criatividade se pode contornar a complexidade dos lugares e decidir uma estratégia de marca que seja autêntica e eficaz na emissão da sua mensagem;
- 6) Complexidade e simplicidade: Ao processo de definição de marcas territoriais obriga-se que autorize comunicar de forma verídica, motivadora (que impulse), atraente e criativa as características e atributos dos territórios;
- 7) Redes de trabalho, de cooperação e conectividade (network): O modo de construção de uma marca para um lugar permite conectar pessoas e organizações. Uma boa estratégia de marketing pode fortalecer as parcerias público privadas, estimulando o envolvimento e participação na comunidade. Juntamente o branding territorial deve consolidar as relações fortes e positivas com entidades externas;
- 8) Estratégia de longo prazo: Explicar uma marca para um lugar é um empenho de longo prazo, nunca devendo ser previstos resultados a curto prazo. Definir uma marca sólida para um lugar obriga empenho, tolerância, com investimentos adaptados às capacidades orçamentais do território. Com isto, definir-se-á uma marca robusta e com vantagens de longo prazo.

Anholt (2003) criou o hexágono de marca de uma nação (*the nation brand hexagon*), como estratégia para uma descrição de marcas territoriais, com enfoque em países. Mas de acordo com Rainisto (2003), encaixa-se este modelo de apoio ao processo de “place branding”, não só aos países (nações), mas também às cidades, e no caso específico às regiões. A criação de uma marca para um território deverá ter em linha de conta o seu posicionamento no círculo de outras marcas desenvolvidas a nível nacional e num âmbito regional. Deve-se ter em conta que qualquer marca a desenvolver deverá admitir as outras marcas presentes de carácter mais agregador, tal como, uma marca-país ou marca-região. O índice proveniente da análise deste “The Nation Brand Hexagon” sucede de um estudo qualitativo que incidiu sobre as percepções de trinta mil consumidores a respeito da cultura, da participação política, do comércio e dos recursos humanos em trinta e cinco países desenvolvidos. Esta ideia deu origem a seis vértices ou dimensões que compõem o “The Nation Brand Hexagon”:



**Figura 2.5:** O hexágono de marca de uma nação. Fonte: Adaptado de Simon Anholt (2003).

Anholt salienta que o “The Nation Brand Hexagon” pode ser usado para a explicação de uma marca territorial para uma nação que nunca a definiu, bem como para territórios que precisem de processos de *rebranding* ou redefinição de marcas. Este processo tem como finalidade desenvolver uma imagem nova que adverte uma pré-concebida com aspetos negativos, numa tentativa de *rebranding* ou apenas gestão da marca (Rainisto, 2003).

3

O presente estudo tem por base uma estratégia de investigação assente em duas componentes principais: revisão bibliográfica e desenvolvimento de um caso de estudo.

A pesquisa bibliográfica realizada pretende, por um lado, reforçar a pertinência do tema e, por outro lado, permite conhecer o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido relacionado com a temática do estudo.

Inicialmente realizou-se uma revisão documental que incluiu a consulta de dados através da Internet sobre informação estatística, estudos e publicações relacionadas com o tema central de interesse: Alcoutim e o Rio Guadiana. Para a revisão bibliográfica realizou-se a respetiva análise pormenorizada da informação, isto é, uma leitura detalhada e a realização de resumos com os fatores mais relevantes para o estudo, passando pela revisão de teses, artigos, livros, relatórios, pesquisa na Internet e bases de dados estatísticos. Posteriormente a informação assim recolhida foi organizada para estabelecer os temas-chave que são fundamentais para guiar o desenvolvimento da investigação. Após definir as questões de investigação, determinaram-se os agentes a entrevistar para obter informação detalhada. O modelo das entrevistas neste caso foi o de entrevista em profundidade, semi-estruturada.

Na definição da metodologia de investigação a aplicar para analisar e estudar as oportunidades da utilização do marketing territorial para o desenvolvimento sustentável de Alcoutim e do Rio Guadiana na região de Alcoutim, considera-se apropriada uma abordagem qualitativa porque está direcionada na compreensão e construção de um determinado fenómeno, enquanto que as investigações quantitativas tencionam a verificação.

A investigação qualitativa tenta descobrir algo inesperado por meio do questionamento de forma aberta e exploratória, conforme a investigação pretendida, ao contrário da investigação quantitativa que procura a confirmação de hipóteses (Yin, 2009).

Na recolha de dados foram utilizadas as entrevistas em profundidade. As entrevistas permitem recolher informação importante através de experiências anteriores e atuais dos entrevistados baseada numa realidade, confissões, partilha de conhecimento, declarações e sugestões. Esta metodologia permite também analisar o papel dos agentes envolvidos (residentes, investidores, turistas e entidades públicas e privadas) no desenvolvimento sustentável de Alcoutim. Assim, através das entrevistas podemos identificar oportunidades de integração nas atividades realizadas pelos diferentes agentes. O método de entrevista tem como mais-valia o facto de estar focado no tema de estudo. No entanto, também apresenta algumas fraquezas, como por exemplo o facto de

não conseguir que o entrevistado forneça respostas honestas e que não consiga expressar ou recordar o relacionado com o tema principal da entrevista. É essencial que nas entrevistas exista diversidade nos sujeitos entrevistados. Isto com o objetivo de ter diferentes pontos de vista. Na metodologia qualitativa, neste caso particular as entrevistas em profundidade, procura-se exatidão e fiabilidade para a investigação (Olabuénaga, 2012).

Brewerton (2001) considera que “a validade da entrevista está ligada ao controlo da informação, influenciado pelo facto de que a informação provem exclusivamente de parte do entrevistado. É necessário, portanto, confiar na sinceridade e na transparência do entrevistado. Para minimizar os eventuais problemas que isto traga para a validade da entrevista, é importante controlar que existam explicações descritivas para tentar ter dados concretos e completo”.

Uma das diferenças principais entre as entrevistas estruturadas e as entrevistas semi-estruturadas (utilizadas nesta dissertação) é que as primeiras permitem o uso de perguntas fechadas (com respostas fixas pré-estabelecidas), enquanto que as segundas usam perguntas abertas, onde os entrevistados têm a possibilidade de responder livremente e com as suas próprias palavras. As perguntas abertas são utilizadas quando não é possível prever as respostas e quando os objetivos da pesquisa requeiram a necessidade de aprofundar nos temas das perguntas. No caso particular desta dissertação é preciso utilizar perguntas abertas pelas duas razões, visto que foi determinado que as entrevistas semi-estruturadas eram o melhor método para recolher a informação necessária. A maior desvantagem do uso de perguntas abertas, comparado com as perguntas fechadas, consiste na dificuldade no momento de codificar, classificar e preparar a análise das respostas (Sampieri et al., 2006).

Seguindo uma abordagem qualitativa, as entrevistas realizaram-se de forma individual, conforme um guião apresentado em seguida, igual para todos os entrevistados. Nos casos em que foi possível, o guião foi enviado ao entrevistado antes da entrevista, tendo este maior oportunidade para se preparar perante os assuntos abordados. Lamentavelmente nem todos os contactados mostraram disponibilidade para responder à entrevista.

### **3.1. Entrevistas em profundidade**

As entrevistas em profundidade são uma técnica qualitativa que permite explorar um ou mais temas, com maior profundidade do que as entrevistas *face to face* comuns, dado que o objetivo destas últimas passa essencialmente por quantificar, e as questões colocadas têm de seguir uma linha que permita esse fim, seja com perguntas fechadas ou perguntas abertas ou semi-abertas que possibilite uma codificação posterior. Com esta técnica qualitativa, apesar de existir um guião de entrevista, este não é fechado, podendo o entrevistador, de acordo com a sua experiência e o desenrolar da conversa

com o entrevistado, adaptar o guião em resultado da sua interpretação, de acordo com um diálogo estabelecido e crítico com a realidade. Sendo uma técnica qualitativa, a tentativa de “compreender” e/ou “explicar” determinado fenómeno ou realidade são as grandes razões da sua utilização. O carácter exploratório deste tipo de entrevistas torna-as aptas em qualquer tipo de investigação, mas são especialmente úteis na investigação de temas sensíveis e em temas onde exista pouco conhecimento sobre os mesmos. É muito difícil e arriscado criar um inquérito sobre um tema do qual pouco se conhece. As entrevistas em profundidade, tal como em todas as técnicas qualitativas, requerem uma grande experiência dos entrevistadores, dado que estes apenas possuem um fio condutor – guião da entrevista; os entrevistadores podem gerir o fluxo da entrevista e as próprias questões colocadas. E também requerem uma grande experiência dos analistas no sentido de tornar os dados recolhidos em informação estruturada e porque estão sujeitas à subjetividade da análise. Neste tipo de metodologia, o entrevistador e o analista, quando não são a mesma pessoa, trabalham em estreita colaboração.<sup>4</sup>

### **3.1.1. Guião da entrevista**

Para a realização do guião da entrevista foi tido em conta o objetivo da presente dissertação, que é promover o Rio Guadiana e Alcoutim levando em consideração as suas potencialidades em matéria de geografia, recursos, sectores de atividade, qualidade de vida, capital humano, reforçar a sua atratividade e acentuar os seus fatores diferenciadores, visando consequentemente aumentar a sua competitividade e os seus níveis de desenvolvimento.

O guião é constituído por 14 perguntas relacionadas com os pontos fortes e os pontos fracos da região, as oportunidades e ameaças, as suas principais características, o seu posicionamento e as suas vantagens competitivas. As perguntas da entrevista foram organizadas de forma a ter uma conexão entre elas. Devido à existência de uma forte comunidade estrangeira em Alcoutim e considerando a sua contribuição para esta entrevista de elevada importância, foi também elaborado o guião em inglês.

No início da entrevista é feita uma breve caracterização da amostra, em termos sócio-demográficos.

---

<sup>4</sup> Fonte: QSP – Consultoria de Marketing (2018). Disponível em <https://qspmarketing.pt/research-tecnicas>

**Guião para entrevista sobre O Desenvolvimento do Rio Guadiana na região de Alcoutim através do Marketing Territorial e do *Branding***  
**Desde já agradeço pela sua valiosa colaboração e disponibilidade, fundamental para o desenvolvimento desta investigação.**

**Idade** \_\_\_\_ anos

**Sexo** \_\_\_\_ Feminino \_\_\_\_ Masculino

**Estado civil** \_\_\_\_ Solteiro \_\_\_\_ Casado(a)/União de facto

\_\_\_\_ Divorciado(a)/Separado(a) \_\_\_\_ Viúvo(a)

**Nº de filhos** \_\_\_\_

**Habilitações literárias** \_\_\_\_ Analfabeto(a) \_\_\_\_ Sabe ler e escrever

\_\_\_\_ Ensino primário \_\_\_\_ Ensino secundário

\_\_\_\_ Curso Superior

**Nacionalidade** \_\_\_\_\_

**Profissão** \_\_\_\_\_

1. Quais são, para si, os pontos fortes e os pontos fracos de Alcoutim?
2. Quais são, para si, as ameaças que a região encara?
3. No contexto atual, quais são as oportunidades que identifica para Alcoutim?
4. O que o faria visitar/recomendar Alcoutim?
5. Aconselharia Alcoutim aos seus amigos? Porquê?
6. Se fosse autarca, o que melhoraria em Alcoutim?
7. Se tivesse que escolher um elemento, qual seria a marca de Alcoutim?
8. Como considera que Alcoutim poderia chegar aos mercados turísticos?
9. Como classifica o papel do Rio Guadiana no contexto da promoção de Alcoutim?
10. Apostaria num papel integrado entre Portugal e Espanha como meio de promoção único?
11. Se fosse um promotor turístico, que atividade promoveria em Alcoutim?
12. As ofertas paisagística, ecológica, histórica, cultural e territorial complementam a oferta turística da região ou podem ser por si só um produto turístico?
13. Qual o papel da sustentabilidade energética e ecológica no desenvolvimento do concelho de Alcoutim?
14. Quais os maiores problemas estruturais que impedem ou condicionam o desenvolvimento de Alcoutim?

**Guide for interview about Guadiana River Development in Alcoutim region  
through Territorial Marketing and Branding**

**I thank you in advance for your valuable collaboration and availability, which is  
fundamental for the development of this research.**

**Age** \_\_\_\_\_

**Gender** \_\_\_\_\_ **Female** \_\_\_\_\_ **Male**

**Marital status** \_\_\_\_\_ **Singe** \_\_\_\_\_ **Married**

\_\_\_\_\_ **Divorced** \_\_\_\_\_ **Widow/Widower**

**Numer of children** \_\_\_\_\_

**Qualifications** \_\_\_\_\_ **Illiterate** \_\_\_\_\_ **Know how to write and read**

\_\_\_\_\_ **Primary school** \_\_\_\_\_ **High school**

\_\_\_\_\_ **University**

**Nationality** \_\_\_\_\_

**Profession** \_\_\_\_\_

1. In your opinion, what are Alcoutim's strengths and weaknesses?
2. In your opinion, what are the threats this region faces?
3. In the current context, what are the opportunities you identify for Alcoutim?
4. What would make you visit / recommend Alcoutim?
5. Would you advise Alcoutim to your friends? Why?
6. If you were a mayor, what would you improve in Alcoutim?
7. If you had to choose an element, what would be the Alcoutim brand?
8. How do you think Alcoutim could reach the tourist markets?
9. How do you rate the role of the Guadiana River in the context of promoting Alcoutim?
10. Would you bet on an integrated role between Portugal and Spain as a means of unique promotion?
11. If you were a tourism promoter, what activity would you promote in Alcoutim?
12. Does the landscape, ecological, historical, cultural and territorial offer complement the tourism offer of the region or can it be a tourism product in itself?
13. What is the role of energy and ecological sustainability in the development of the municipality of Alcoutim?
14. What are the major structural problems that hinder or condition the development of Alcoutim?

**4**

# CARACTERIZAÇÃO DE ALCOUTIM E RIO GUADIANA

### 4. 1. Enquadramento histórico e demográfico

A presença humana no território que constitui atualmente o concelho de Alcoutim poderá remontar ao Paleolítico Médio. Foram descobertos recentemente vestígios arqueológicos deste período, na freguesia do Pereiro. Mas terá sido a partir do Neolítico (5.000 a.C. a 3.000 a.C), que as populações construtoras de megálitos se fixaram um pouco por todo o território de Alcoutim. Testemunhos dessa presença são os vários exemplos de monumentos megalíticos espalhados pelas quatro freguesias - antas, menires, *tholos* ou cistas megalíticas merecem a sua visita. São também muitos os elementos que nos atestam a continuidade de comunidades humanas nos períodos que se seguem - necrópoles de cistas da Idade do Bronze e do Ferro.

No Período Romano abundam os vestígios que nos indicam a existência de comunidades organizadas em núcleos habitacionais ou núcleos familiares. Sobretudo na zona litoral, onde se concentram os melhores terrenos agrícolas, é comum detetar essa presença romana. Aqui, o grande rio do Sul - o Guadiana - exercia uma grande atração como via de penetração das rotas comerciais, que ligavam esta terra a todo o Mediterrâneo.

Também a presença visigótica se evidencia em Alcoutim, por vezes mesmo numa continuidade de ocupação dos mesmos espaços romanos, como no caso da Estação Arqueológica junto à localidade ribeirinha do Montinho das Laranjeiras, a cerca de oito quilómetros a sul da vila de Alcoutim.

Os quinhentos anos do domínio islâmico em Alcoutim, além da abundante toponímia, deixaram-nos perto de uma centena de sítios identificados até ao momento, o que nos demonstra a sua forte presença neste espaço.

Após a reconquista cristã (que terá ocorrido entre 1238, momento em que se conquista Mértola, e é tomada Ayamonte), Alcoutim é integrada no território português. A 9 de Janeiro de 1304, D. Dinis dotou-a de foral que virá a ser reformado em 20 de Março de 1520, por D. Manuel I.

Nos finais do século XV, torna-se num condado a favor dos marqueses de Vila Real. A família Meneses manteve este condado até ao século XVII, momento em que os seus bens são integrados na Casa do Infantado (1654).

A constituição de Alcoutim não pode ser dissociada da sua posição estratégica do ponto de vista militar, nem da importância do rio Guadiana como via comercial. Durante o

século XIX, depois das lutas liberais em que é ocupado pelos Miguelistas (1833), Alcoutim perde definitivamente essa posição estratégico-militar e é incorporado, total ou parcialmente, pelos concelhos vizinhos.

Desde finais do século XIX até 2013, o concelho esteve reorganizado em cinco freguesias (Alcoutim, Giões, Martim Longo, Pereiro e Vaqueiros). Em 2013, no âmbito de uma reforma administrativa nacional (Lei n.º 11-A/2013 de 28 de janeiro), foi constituída a União das Freguesias de Alcoutim e Pereiro, pela agregação das antigas freguesias de Alcoutim e Pereiro, com sede em Alcoutim.

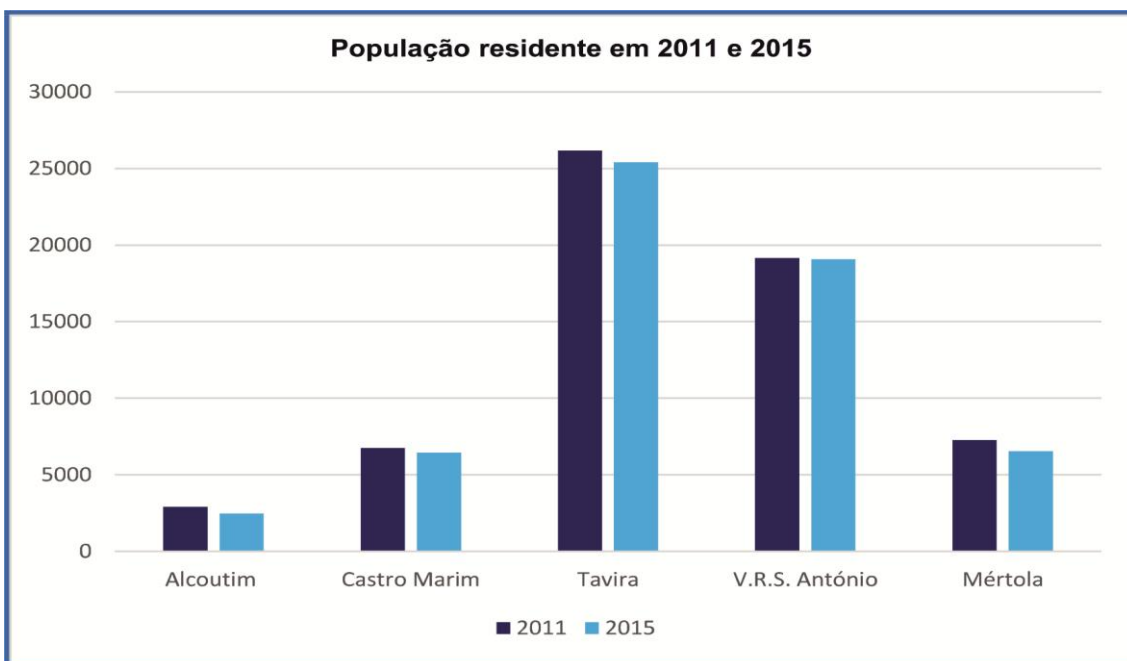
A população do Algarve interior tem vindo a diminuir ao longo do tempo. Esta perda de população está diretamente correlacionada com as assimetrias de desenvolvimento entre o litoral e a serra.

O produto turístico que tem persistido nas últimas décadas baseou-se no binómio sol/praias, levando ao abandono progressivo das regiões interiores. Quem parte são, regra geral, os jovens e ativos que procuram mais e melhores empregos.

O processo de envelhecimento acentua-se e os concelhos interiores assistem a um processo de despovoamento que, em algumas aldeias e montes, é praticamente imparável.

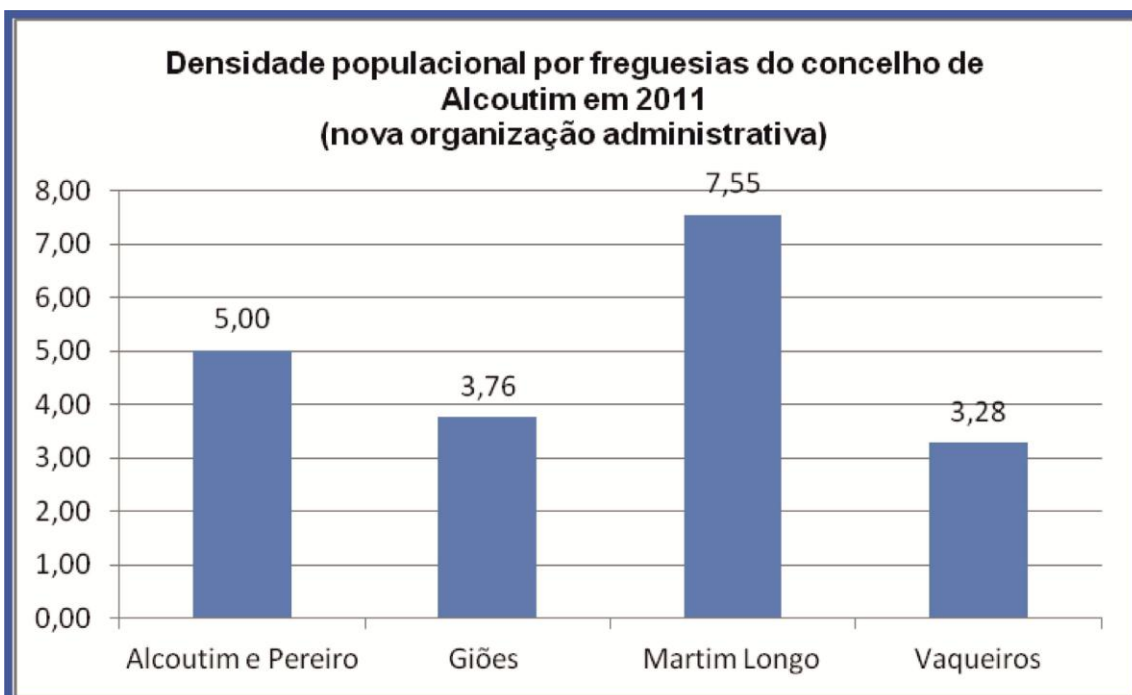
O concelho de Alcoutim é um dos melhores exemplos do que está a acontecer na serra algarvia, pois foi o concelho algarvio que mais perdeu população nesta última década.

Alcoutim ocupa uma área de 576,7 km<sup>2</sup>, o que corresponde a cerca de 12% do território da região do Algarve. Em 2011, segundo os dados do recenseamento, a população residente era de 2917 habitantes. Com este número de habitantes, Alcoutim destaca-se como o concelho do Algarve com a densidade populacional mais reduzida (5,1 hab/km<sup>2</sup>), representando a sua população 0,65 % do total de habitantes desta região. No que à densidade populacional diz respeito, e considerando os concelhos limítrofes, Alcoutim assemelha-se mais com Mértola, situado na região do Baixo Alentejo, do que com os concelhos algarvios. Porém, a semelhança com Mértola deve-se sobretudo ao facto de este ser um dos maiores concelhos do país em termos de área territorial, já que ao nível da população residente apresenta mais do dobro do número de habitantes de Alcoutim. No gráfico 4.1 apresenta-se uma comparação da população residente em Alcoutim e nos concelhos limítrofes nos anos de 2011 e 2015.



**Gráfico 4.1:** Fonte: INE (Censos 2011); INE - Estimativas Anuais da População Residente 2015

Ao nível das freguesias, considerando a reorganização administrativa do concelho (decorrida em outubro de 2013), Martim Longo apresenta a densidade populacional mais elevada e Vaqueiros a mais baixa. Todavia, se atendermos à anterior organização administrativa, Alcoutim e Martim Longo apresentam densidades populacionais semelhantes e superiores à verificada no concelho (5,1), enquanto Pereiro se evidencia como a freguesia com a densidade mais baixa (gráfico 4.2).



**Gráfico 4.2:** Fonte: INE (Censos 2011)

<b>Freguesia</b>	<b>População residente</b>	<b>População presente</b>
<b>Alcoutim - Pereiro</b>	1134	1154
<b>Giões</b>	256	248
<b>Martim Longo</b>	1030	1013
<b>Vaqueiros</b>	497	478
<b>Total</b>	<b>2917</b>	<b>2893</b>

**Tabela 4.1:** Fonte: INE (Censos 2011)

Examinando o número de habitantes residentes e os presentes no momento censitário (tabela 4.1), ressalta o facto da freguesia de Alcoutim e Pereiro ser a única que regista maior número de habitantes presentes comparativamente aos residentes. Trata-se de uma discrepância de 20 habitantes e que poderá dever-se a residentes habituais em Alcoutim que optaram por manter a residência oficial em outros concelhos devido a benefícios fiscais (por exemplo, isenção da contribuição autárquica) ou no sistema de saúde (por exemplo, manter o médico de família). As restantes freguesias registam menor número de habitantes presentes no momento censitário do que residentes, influenciando os resultados ao nível do concelho, os quais assumem a mesma tendência.

Alcoutim perdeu, desde a década de 60, aproximadamente dois terços da sua população e as perspetivas futuras reforçam a tendência para o despovoamento.

Entre 1991 e 2001, as freguesias que perderam mais população foram as de Giões e Pereiro (rondando os 30% de perda). Contudo, entre 2001 e 2011 foi a freguesia de Vaqueiros que registou a mais acentuada perda de habitantes (28% de perda), seguindo-se Pereiro e Martim Longo (rondando os 26% de perda).

## **4.2. Património cultural**

### **Castelo Velho**

O Castelo Velho de Alcoutim é uma estrutura defensiva do período islâmico, edificada entre os séculos VIII e IX, tendo sido abandonada no século XI/XII, num período de instabilidade criada pelas revoltas locais que assolaram a região. Localiza-se a 1 km para norte da vila de Alcoutim, numa zona sobranceira ao rio Guadiana, no cerro de Santa Bárbara (figura 4.1).

O castelo, que teria a função de um fortim militar, tem a configuração de um palácio fortificado rural. Este pequeno alcácer residencial ocupado por um grupo familiar de um muçulmano, talvez da tribo berbere dos Kutama, controlaria o tráfego mercantil do

Guadiana e teria o domínio sobre a exploração dos recursos económicos locais, designadamente sobre a exploração mineira.

A zona da alcáçova possui uma mesquita Omíada, única em Portugal. Construída no século X, é um pequeno edifício religioso cujo acesso se fazia por um átrio. O seu interior mantém visível o *mihrab* (nicho que indica a orientação da oração dos muçulmanos, neste caso para sudeste, que é a direção da cidade santa - Meca).



**Figura 4.1:** Fotos do Castelo Velho de Alcoutim. Fotos da autora (2019)

## Menires do Lavajo

Trata-se de um monumento megalítico pré-histórico, do período de transição entre o Neolítico Final e o Calcolítico Inicial (3.500/2.900 a.C.), constituído por dois núcleos de alinhamentos de menires (um com três menires e outro com quatro estelas-menires), que prevalece ímpar e sem paralelo até ao momento no território português (figura 4.2).

A intervenção de valorização executada em 2002/2003 neste notável conjunto megalítico não funerário, o único conhecido em todo o Sotavento Algarvio, tornou não só visitável o primeiro núcleo, como assegurou a preservação do segundo núcleo, cuja musealização se afigurava mais complexa e problemática.

O núcleo visitável é composto pelo alinhamento de dois dos três menires talhados em grauvaque e existentes no local (o terceiro elemento, muito fraturado, encontra-se no Núcleo de Arqueologia).

Situa-se a cerca de 1.5 km a nordeste da povoação de Afonso Vicente, no alto de um pequeno outeiro com 155 m de altitude, entre o vale do Lavajo e o barranco do Lavajo, na freguesia de Alcoutim.

O primeiro testemunho arqueológico intervencionado foi o grande menir identificado em 1992, no vale do Lavajo. Talhado em grauvaque e com uma complexa decoração de carácter geométrico e de cunho simbólico, é o maior dos até agora registados nesta rocha, no Algarve. Em setembro de 1998 procedeu-se à escavação do local e foi então identificado, não só o seu alvéolo de fixação, como também mais dois menires, infelizmente fraturados e já removidos do seu local de implantação primitivo. Três anos mais tarde (2001), a intervenção arqueológica do outro lado do Vale do Lavajo (Lavajo II) permitiu confirmar um novo conjunto de quatro estelas-menires, todas elas afeiçoadas por picotagem, bem como o alvéolo respetivo de fundação (orientado por

Este-Oeste), onde se encontrava ainda *in situ* a menor das quatro estelas-menires identificadas.

O conjunto de artefactos associados a estes monumentos e identificados nas intervenções arqueológicas realizadas em 1998 e 2001, foram realizados com matérias-primas (sílex, anfibólito e fibrolite) provenientes do interior do Baixo Alentejo, assim como do litoral algarvio ou andaluz, o que evidencia a forte interação destas populações.

As escavações efetuadas, desde 1985, revelaram diversos materiais arqueológicos (que podem ser vistos no Núcleo de Arqueologia), como numerosas pontas de lança e abundantes artefactos de cerâmica, alguns dos quais importados, designadamente peças vidradas e decoradas, que levam a considerar que os habitantes tinham um certo desafogo económico.



**Figura 4.2:** Fotos dos Menires do Lavajo. Fotos da autora (2019)

## **Ruínas do Montinho das Laranjeiras**

Situam-se junto à estrada municipal nº 507, que segue junto ao rio Guadiana, a cerca de 10 km a sul de Alcoutim (figura 4.3).

As ruínas deste local ficaram a ser conhecidas após a grande cheia do Guadiana, no ano de 1876. Em março do ano seguinte o arqueólogo Estácio da Veiga realiza no local a primeira escavação e conclui estar perante uma *villa* romana.

A continuidade da investigação, a partir dos anos 90 do século seguinte, revelou que as ruínas do Montinho das Laranjeiras incluem três áreas distintas - a *pars fructuaria*, de época romana, a *ecclesia* visigótica e os *buyut*, islâmicos. O local teve, como tal, uma larga ocupação desde o século I a.C. até ao século XI/XII d.C. A primeira construção data do século I a.C. e a sua localização proporcionou o estabelecimento de trocas comerciais com mercadores que sulcavam o rio até Mértola.

Nos finais do século VI, princípios do século VII, aquando do domínio ravenaico-bizantino no sul da península, foi construída uma *ecclesia* de planta cruciforme que imitava o mausoléu de Gala Placidia.

Quanto às casa islâmicas (*buyut*), terão pertencido a famílias arabizadas e a partir da cerâmica encontrada no nível de abandono, deduz-se que a última fase de ocupação teve lugar na época almóada (séculos XII - XIII). Devido à sua inusual extensa dimensão, coloca-se a hipótese daqui poder ter funcionado uma hospedaria (*funduq*) para albergar os comerciantes que se deslocavam pelo Guadiana.



**Figura 4.3:** Foto das Ruínas do Montinho das Laranjeiras. Foto da autora (2019)

## **Núcleo de Arqueologia**

Criado em abril de 2000 e renovado em 2003, 2006 e 2011, o Núcleo de Arqueologia situa-se no interior do Castelo da Vila, onde estão patentes exposições do património arqueológico do concelho de Alcoutim, que têm como fio condutor um percurso histórico que se iniciou há mais de 5.000 anos. Locais e objetos impregnados de uma memória milenar procuram transmitir culturas e saberes que, num passeio mais ou menos longíquo, se cruzam no território que é hoje Alcoutim. A estrutura desta amostra do potencial arqueológico que o concelho encerra teve como base a opção de períodos históricos relevantes na investigação arqueológica, efetuada nas últimas décadas em Alcoutim e que abarca um período muito amplo, desde o Neolítico à Época Moderna (figura 4.4).

Os projetos de valorização do património arqueológico visitáveis, Menir do Lavajo e *Villa* Romana do Montinho das Laranjeiras, são um complemento a esta exposição e contribuem como uma mais-valia na sensibilização e promoção do património cultural, permitindo simultaneamente afirmar-se como uma estratégia de sucesso na diversificação de produtos turísticos.



**Figura 4.4:** Fotos do interior do Núcleo de Arqueologia. Fotos da autora (2019)

### **Capela de Santo António**

Não se conhece a data da construção da Capela de Santo António, mas a proximidade deste templo com a residência dos Condes, bem como o título de conde concedido no dia de Santo António, a 13 de Junho, colocam a hipótese de que tenha sido mandada construir, no final do século XVI e início do século XVII, pelos Condes de Alcoutim para templo privado (figura 4.5).

O orago a Santo António leva a crer que esteja relacionada com a pesca no rio Guadiana. No seu interior possui um altar em alvenaria e um nicho, que é ladrilhado com adobe vermelho, com a imagem de St.º António. Destaca-se a abóbada de berço ladrilhada e o fino lintel do portal.



**Figura 4.5:** Foto da Capela de Santo António. Foto da autora (2019)

## **Ermida da Nossa Senhora da Conceição**

Desconhece-se a data da sua fundação. Os documentos referem-na como sendo muito antiga e designam-na como Igreja de Santa Maria. Templo de nave única, com cúpula rematada por um lanternim cego a cobrir o corpo que corresponde à capela-mor (figura 4.6).

Durante o segundo decénio do século XVI, os Condes de Alcoutim patrocinaram algumas obras de remodelação. Dessa campanha de obras resta ainda o portal manuelino.

Nos finais do século XVII e inícios do século XVIII, o espaço exterior da igreja foi reformulado pelos engenheiros militares, com o intuito de ligar o templo com a vila.

No altar-mor destaca-se um belíssimo retábulo barroco, da segunda metade do século XVII, com colunas torças, que ladeiam a imagem de Nossa Senhora da Conceição, e os azulejos hispano-árabes que revestem o frontal da mesa de altar.



**Figura 4.6:** Foto da Ermida da Nossa Senhora da Conceição. Foto da autora (2016)

## **Igreja da Misericórdia**

Templo construído em Alcoutim no século XVI. Possuía capela-mor e um altar com pintura a imitar o mármore, do tempo de D. João VI. No seu interior existe uma pedra sepulcral com a seguinte inscrição: "SEPULTURA DE MARTIM VILÃO E SUA MULHER (E) HERDEIROS - ERA DE 1513 - O PRIMEIRO SEPULTADO NESTA CASA. PADRE NOSSO - AVÉ MARIA". Junto à porta principal possui uma placa indicando a altura a que chegou a água do Guadiana aquando das grandes cheias em 1876 (figura 4.7).



**Figura 4.7:** Foto da Igreja da Misericórdia. Foto da autora (2019)

## **Igreja Matriz de São Salvador**

A primitiva Igreja Matriz de Alcoutim foi construída em meados do século XIV e era de apenas uma nave. Na segunda metade do século XVI, a Igreja foi construída de novo sob o patrocínio dos Condes de Alcoutim, ficando com três naves, quatro tramos e capitéis com ábacos curvos. O portal principal, as colunas, as bases e os capitéis vieram de Tavira e pensa-se que tenham sido executados na oficina do mestre pedreiro André Pilarte. A Igreja Matriz S. Salvador é um dos melhores exemplares do Primeiro Renascimento no Algarve (figura 4.8).



**Figura 4.8:** Foto da Igreja Matriz de São Salvador. Foto da autora (2016)

## **Castelo da Vila**

A construção do Castelo de Alcoutim iniciou-se no reinado de D. Dinis, no século XIV, para defender a fronteira e controlar o comércio no rio Guadiana. A sua função militar manteve-se até 1878, momento em que o recinto amuralhado passa a funcionar como "açougue", ainda sob a alçada do ministério de guerra (figura 4.9).

A estrutura militar edificada na Baixa Idade Média insere-se na lógica dos castelos tardo-medievais portugueses, tendo como principal função a de assegurar para este espaço fronteiriço do Baixo Guadiana a integridade territorial do pequeno reino português face, antes de mais, ao seu inimigo tradicional - o poderoso reino de Castela.

É sem dúvida nesta intencionalidade de criação de "linhas de detenção", ou pelo menos de vigia, que a fortaleza de forma poligonal se terá erigido nos primórdios do século XIV, tendo como principal função um controlo ou interdição de um itinerário de penetração no interior do reino, uma espécie de ferrolho, precavendo possivelmente erros do passado, tal como tinha acontecido, em 1252, com Afonso X de Castela.

Apesar de contemporâneo dos castelos góticos, onde a defesa passa a ter um carácter activo, através dos melhoramentos introduzidos nos diversos mecanismos, o castelo de Alcoutim apresenta uma debilidade técnica considerável face à inexistência de torre de menagem e de salientes no circuito da muralha, limitando a sua capacidade ofensiva ao tiro frontal de arcos e bestas através das suas ameias, algumas das quais já dotadas de seteiras.

Considerando o palco do tratado de paz, ocorrido em março de 1371, aquando do conflito que opôs D. Fernando I a D. Henrique de Castela, vem a sofrer múltiplos danos com a continuidade destes diversos conflitos que opuseram Portugal e Castela, quer no último quartel de trezentos, época em que existem vários documentos que invocam a

necessidade de reparações, quer no início do último quartel de quatrocentos, onde estão documentados os vários danos causados nesta estrutura defensiva.

O Castelo situa-se na Vila de Alcoutim, que foi reconquistada aos muçulmanos por volta de 1240, durante o reinado de D. Sancho II. No entanto, foi D. Dinis que mandou repovoar a vila e lhe concedeu carta de foral a 9 de janeiro de 1304.

Esta praça militar, assim ocupada a partir da baixa idade média (século XI), dependia da Ordem de S. Tiago. Tornou-se um ponto estratégico na defesa da fronteira com Castela, sendo aqui celebrado, a 31 de março de 1371, o Tratado de Paz de Alcoutim, entre D. Fernando de Portugal e D. Henrique de Castela.

No século XVI foi aberta a porta ogival do lado do rio e construídos diversos edifícios adoçados à muralha Norte. Na segunda metade do século XVII e século XVIII, os engenheiros militares construíram neste castelo uma plataforma para albergar uma bateria para sete canhões apontados para a povoação de Sanlúcar de Guadiana (Guerras da Restauração). Teve ainda um papel ativo nas lutas liberais do século XIX.

A partir de 1878, o recinto amuralhado funcionou, durante décadas, como *açougue*, palavra de origem árabe para designar mercado de carnes.

No ano de 1960, o monumento foi alvo de intervenção de consolidação e restauro por parte da Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais (DGEMN). A partir de 1992, a Câmara Municipal procedeu a um projeto de revitalização do castelo, o que resultou na sua classificação como Imóvel de Interesse Público por Decreto de 30 de Novembro de 1993, e nas primeiras sondagens arqueológicas no interior do recinto, com a construção do Núcleo Museológico de Arqueologia. Alberga também a exposição de tabuleiros de jogos islâmicos "Jogos Intemporais".



**Figura 4.9:** Fotos do Castelo de Alcoutim. Fotos da autora (2019)

## Antiga Alfândega de Alcoutim

Edifício existente em meados do século XVI e que terá sofrido algumas transformações e remodelações arquitetónicas por engenheiros militares. Possui uma arquitetura rigorosa, simples e funcional, com a fachada lateral paralela ao rio Guadiana e a fachada principal orientada para norte (figura 4.10).

Está assinalado em três desenhos que José de Sande Vasconcelos fez da praça de Alcoutim, nos finais do século XVIII. Num desses registos, o edifício vem legendado como sendo “Casas do Juiz da Alfândega”.

No século XX serviu de Posto da Guarda-fiscal. Encontrava-se devoluto até ser recentemente reabilitado para aí funcionar o Serviço de Finanças de Alcoutim.



**Figura 4.10:** Foto da Antiga Alfândega de Alcoutim e atual Serviço de Finanças. Foto da autora (2017)

## Casa Baluarte

As paredes abaluartadas deste edifício colocam a hipótese de se tratar do antigo Corpo de Guarda de Alcoutim, possivelmente remodelado por engenheiros militares, durante os finais do século XVII e início do século XVIII, para se adaptar a novas funções de carácter militar. Encontra-se assinalado nos desenhos do engenheiro militar José de Sande Vasconcelos, dos finais do século XVIII (figura 4.11).



**Figura 4.11:** Foto da Casa Baluarte. Foto da autora (2019)

## Casa dos Condes

Edifício medieval, que terá sofrido algumas transformações arquitetónicas realizadas pelos engenheiros militares, durante os séculos XVII e XVIII.

Edifício singular, com escadaria de duplo acesso que interrompe a via pública. No interior, existe um pequeno pátio, com um poço como elemento central (figura 4.12).

Supõe-se que tenha sido a antiga residência dos Condes de Alcoutim, depois da atribuição concedida aos primogénitos do Marquês de Vila Real pelo Rei D. Manuel I em 1496.

A Casa dos Condes foi remodelada em 1997/8 pela autarquia e, no seu interior, foram instaladas a biblioteca municipal e uma sala de exposições temporárias.



**Figura 4.12:** Fotos da Casa dos Condes. Fotos da autora (2019)

### 4.3. Espaços culturais

#### Núcleo Museológico “Dr. João Dias”

O núcleo está instalado nas antigas dependências do Hospital da Misericórdia de Alcoutim (Rua da Misericórdia, 2A) e tem por base essencial uma valiosa exposição permanente sobre a vida e obra do insigne médico e cirurgião João Francisco Dias (1898-1955), destinando-se a perpetuar a sua memória e o seu exemplo de grande benemérito. No seu interior pode-se visitar a biblioteca privada do Dr. João Dias, ver material de consultório, instrumentos de medicina e material cirúrgico, objetos pessoais e algumas fotografias e jornais da época com referências à sua personalidade (figura 4.13).



**Figura 4.13:** Foto do interior do Núcleo Museológico Dr. João Dias  
Fonte: Website da Câmara Municipal de Alcoutim.  
Disponível em: [www.cm-alcoutim.pt](http://www.cm-alcoutim.pt)

#### Núcleo de Arqueologia

Criado em abril de 2000 e renovado em 2003, 2006 e 2011, o Núcleo de Arqueologia situa-se no interior do Castelo da Vila, onde estão patentes exposições do património arqueológico do concelho de Alcoutim, que têm como fio condutor um percurso histórico que se iniciou há mais de 5.000 anos. Locais e objetos impregnados de uma memória milenar procuram transmitir culturas e saberes que, num passeio mais ou menos longínquo, se cruzam no território que é hoje Alcoutim (figura 4.14).



**Figura 4.14:** Foto do interior do Núcleo de Arqueologia. Foto da autora (2019)

## Galeria do Centro de Artes e Ofícios

O Centro de Artes e Ofícios, em Alcoutim, foi inaugurado a 16 de Maio de 2007 e é sede das associações de desenvolvimento local da região e da Divisão de Cultura, Turismo e Desporto do Município de Alcoutim, possuindo também um espaço reservado para exposições (figura 4.15).



**Figura 4.15:** Foto do interior da Galeria do Centro de Artes e Ofícios. Foto da autora (2018)

## Galeria da Casa dos Condes

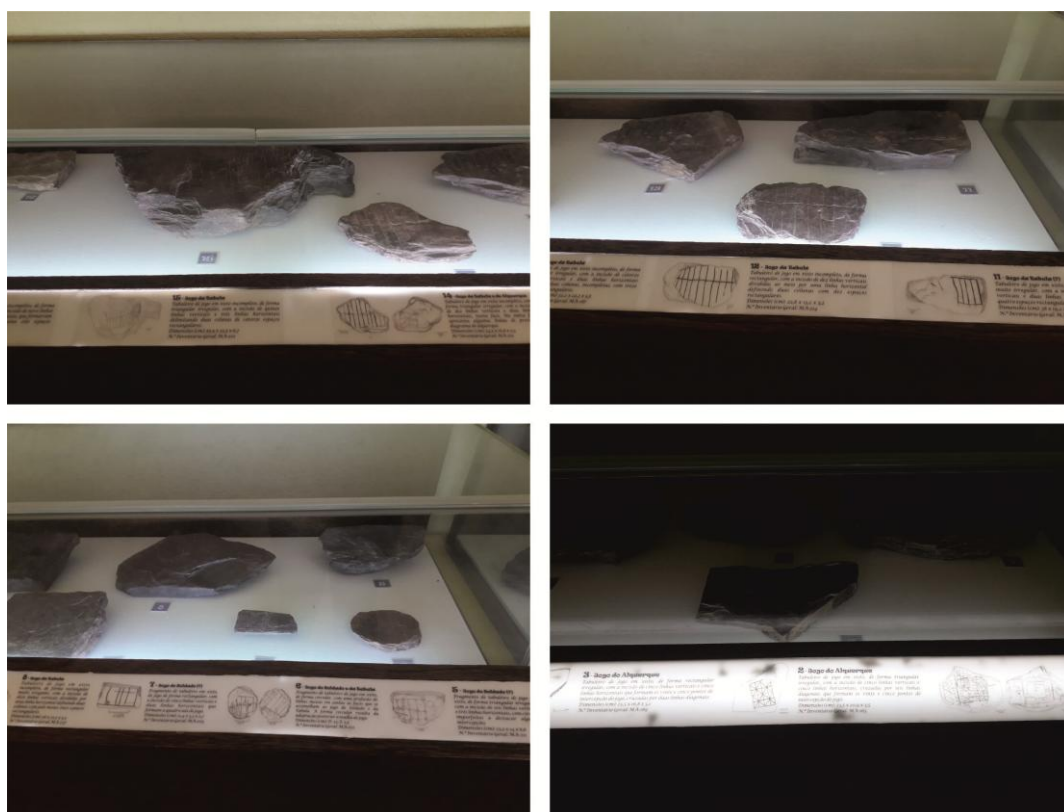
É parte integrante da "Casa dos Condes", presumível antiga habitação dos Condes de Alcoutim, aquando da elevação da Vila a condado em 1520, por reformulação da carta de Foral pelo Rei D. Manuel I. Local de exposição e mostras temporárias de pintura, artesanato, fotografia e monografia (figura 4.16).



**Figura 4.16:** Foto do interior da Galeria da Casa dos Condes. Foto da autora (2019)

## Jogos intemporais

Esta exposição permanente localiza-se no Paiol do Castelo da Vila de Alcoutim. Os jogos representam uma das faces lúdicas da atividade humana, desde tempos imemoriais, jogados por grandes civilizações do mundo antigo. Os cristãos e os árabes deixaram-nos uma forte tradição lúdica, que constitui mais uma marca do nosso património cultural. A prática de jogos de tabuleiro está bem representada em Alcoutim: no Castelo Velho foram recolhidos trinta e nove exemplares durante as escavações arqueológicas. A exposição integra trinta tabuleiros gravados em lajes de xisto, completos ou fragmentados, de seis tipologias diferentes (Moinho, Galo, Tábula, Soldado, Alquerque e Mancala III) e 18 pequenas pedras de jogo, e está patente ao público desde o dia 20 de Novembro de 2005. De realçar que esta coleção integra o maior conjunto de tipologias de jogos de tabuleiro da época islâmica, provenientes de um único sítio arqueológico, e são os únicos exemplares de Mancala III de que temos conhecimento, de momento, no território português (figura 4.17).



**Figura 4.17:** Fotos da exposição Jogos Intemporais. Fotos da autora (2019)

#### 4.4. Atividade económica

De acordo com os dados do Anuário Estatístico da Região do Algarve de 2015, em 2014 existiam 301 empresas sedeadas no município de Alcoutim. A este nível verificava-se um predomínio dos sectores de agricultura e pesca, comércio e alojamento e restauração. Assim, a estrutura sectorial de Alcoutim contrasta com a do Algarve e de Portugal, onde se verifica a preponderância do comércio seguida das atividades imobiliárias e de aluguer.

No que se refere às sociedades, as atividades económicas mais predominantes seguem o mesmo padrão que as empresas, são, porém, em menor número, existindo em 2014 apenas 85. Deste modo, a estrutura sectorial das sociedades em Alcoutim vai, uma vez mais, contrastar com a verificada na região do Algarve e Portugal. Assim, a este nível verifica-se que na região do Algarve predomina o comércio, seguido do alojamento e restauração e das atividades imobiliárias e de aluguer, enquanto em Portugal surge também o comércio como tipo de atividade mais preponderante mas, seguido da construção e das indústrias transformadoras.

Por sua vez, os estabelecimentos existentes no município, distribuem-se também essencialmente pelas atividades de agricultura e pesca, comércio e alojamento e restauração (tabela 4.2)

Tipo de Atividade Económica	Alcoutim		Algarve	Portugal
	N.º de sociedade em 2014	% de sociedades em 2014		
Agricultura e Pesca	21	24,7	3,7	3,7
Indústrias Extrativas	0	0,0	0,2	0,2
Indústrias Transformadoras	9	10,6	4,1	10,7
Produção e Distribuição de Eletricidade, Gás e Água	1	1,2	0,1	0,2
Construção	6	7,1	13,1	10,9
Comércio por Grosso e a Retalho	12	14,1	22,1	26,8
Alojamento e Restauração	12	14,1	17,9	9,6
Transportes, Armazenagem e Comunicações	4	4,7	4,4	4,9
Atividades Imobiliárias e de aluguer	2	2,4	15,6	10,4
Educação	0	0,0	1,1	1,5
Saúde e Ação Social	0	0,0	4,5	5,7
Atividades de consultoria, técnicas e similares	9	10,6	7,6	10,4
Outras atividades	9	10,6	3,6	4,8
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabela 4.2:** Fonte: INE (Anuário Estatístico da Região do Algarve, 2015)

## 4.5. Artesanato e Gastronomia

O Artesanato é o trabalho manual, ou a produção de um artesão, que, através da utilização de técnicas e saberes ancestrais, expressa, no objeto que constrói, a cultura de um povo. Conhecer o artesanato de uma região é abordar o seu passado, sentir as suas tradições e costumes, contactar com os seus valores ancestrais e perceber o que se desenha hoje aos nossos olhos.

Apesar das atividades artesanais estarem a desaparecer um pouco por todo o país, no concelho de Alcoutim ainda se confeccionam algumas das mais tradicionais peças de linho, bordados e rendas, e mantêm-se outras atividades tradicionais, como a cestaria em cana, a olaria ou o sapateiro (figura 4.18). Aqui cresceu também um tipo de artesanato mais recente, resultante da capacidade de adotar, adaptar e inovar técnicas artesanais. É o caso das bonecas de juta (Oficina Flor da Agulha), simbolizando figuras típicas da região, e das flores de palha de milho (Santa Justa), das flores em esteva trancada (Barrada), bem como nas mais variadas peças de barro (Cortes Pereiras).



**Figura 4.18:** Artesanato (bonecas de juta e cerâmicas). Fotos da autora (2018)

A **Feira de Artesanato e Etnografia** de Alcoutim é um certame que é já uma tradição no roteiro turístico e cultural do Algarve (figura 4.19). O evento é uma organização da Associação “A Moira” em colaboração com a autarquia que concede apoio logístico e financeiro. Para além de pretender valorizar e promover o artesanato e produtos locais, através da mostra e venda direta por parte dos próprios artesãos e produtores, o objetivo desta iniciativa passa também pela divulgação da gastronomia, música, folclore e valioso património etnográfico da região, dando a conhecer aos visitantes a magnífica cultura popular serrana. Durante dois dias os visitantes são transportados numa espécie de viagem no tempo, descobrindo um Algarve genuíno, ainda vivo e real, e os saberes, usos e costumes das suas gentes. Estão representadas diversas atividades do quotidiano rural, que constituem artes e ofícios atualmente quase extintos. Em termos de artesanato regional é possível encontrar trabalhos em madeira, em couro, arranjos florais, cestaria, olaria, bonecas de juta, mantas e xailes de lã. Podem também adquirir-se os bons produtos alimentares da serra, como os queijos e enchidos, chás de plantas medicinais, aguardentes e licores, mel e derivados, os doces regionais, entre outros. Nas tradicionais tasquinhas os visitantes podem saborear a excelente gastronomia regional, à base de

pratos de caça e de peixe do rio, e, em simultâneo, desfrutar da animação de palco e de rua ao som da Música Popular Portuguesa.



**Figura 4.19:** Logótipo e fotos da Feira do Artesanato e Etnografia de Alcoutim.  
Fotos cedidas pela Associação A Moira

A gastronomia alcouteneja é rica e diversificada, mas simples, com as bases na famosa dieta mediterrânica, tendo a proximidade do rio Guadiana, a riqueza cinegética e a agricultura, praticadas no concelho de Alcoutim refletidas na sua gastronomia. Dependendo da época do ano a refeição pode ser mais ou menos ligeira, apresentando diversas propostas, entre as quais os cozidos à montanheiro ou de grão, ou jantares de grão ou de feijão, açordas, ensopados, migas ou pratos tão simples como os arjamolhos, as sopas de tomate e os gaspachos.

Os pratos de caça são distintos e muito apreciados: lebre, javali, o coelho, a perdiz, entre outros, são protagonistas da boa mesa alcouteneja durante a época de Outono e Inverno. Nas zonas mais próximas do rio Guadiana o destaque vai para os peixes: a lampreia, a enguia frita ou em ensopado, o barbo e o muge em caldeiradas e as ovas de saboga fritas ou em salada.

A elaboração dos pratos é normalmente complementada com produtos da horta (frutas, legumes e hortaliças), e pelas ervas aromáticas como orégãos, poejos, coentros, salsa, hortelã. Grãos, feijões, favas e ervilhas são igualmente muito utilizados.

“**Sabores da Serra ao Rio**” é o nome do **Festival Gastronómico de Alcoutim** a decorrer nos melhores restaurantes do concelho. Com duas edições anuais, uma na Primavera e outra no Outono, esta iniciativa do Município de Alcoutim tem como objetivo divulgar, promover e valorizar a gastronomia do concelho (figura 4.20).



Figura 4.20: Logótipo do Festival Gastronómico de Alcoutim “Sabores de Serra ao Rio”

Os doces são reis em Alcoutim, com bolos de massa de pão, de alfarroba, de figo, de laranja, de amêndoa, os nógados, filhós, folares e azevias, entre outros. A complementar a oferta de produtos disponíveis da região destacam-se as aguardentes de figo e de medronho, o figo-da-índia e o mel.

Com a chegada da Páscoa, Alcoutim recebe como habitualmente mais uma **Feira dos Doces d’Avó** (figura 4.21). O evento realiza-se no cais da vila e promete adoçar a Páscoa de miúdos e graúdos. No programa do evento, que tem como atração principal os doces e os produtos típicos da serra algarvia, constam ainda ateliers infantis de confeção de folares e pintura de ovos da Páscoa e animação de rua. Organizado pelo Município de Alcoutim, o certame constitui um incentivo à produção e comercialização dos doces típicos da serra algarvia e é já uma referência no calendário de eventos na região.

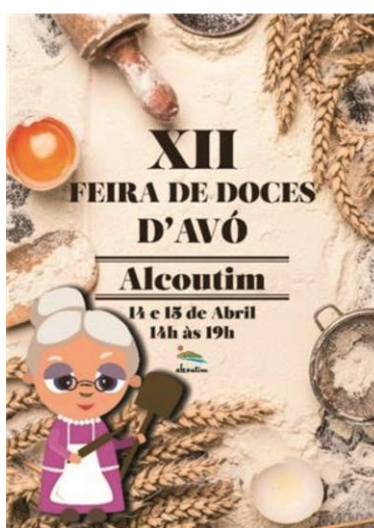


Figura 4.21: Logótipo e foto da Feira de Doces d’Avó de Alcoutim.

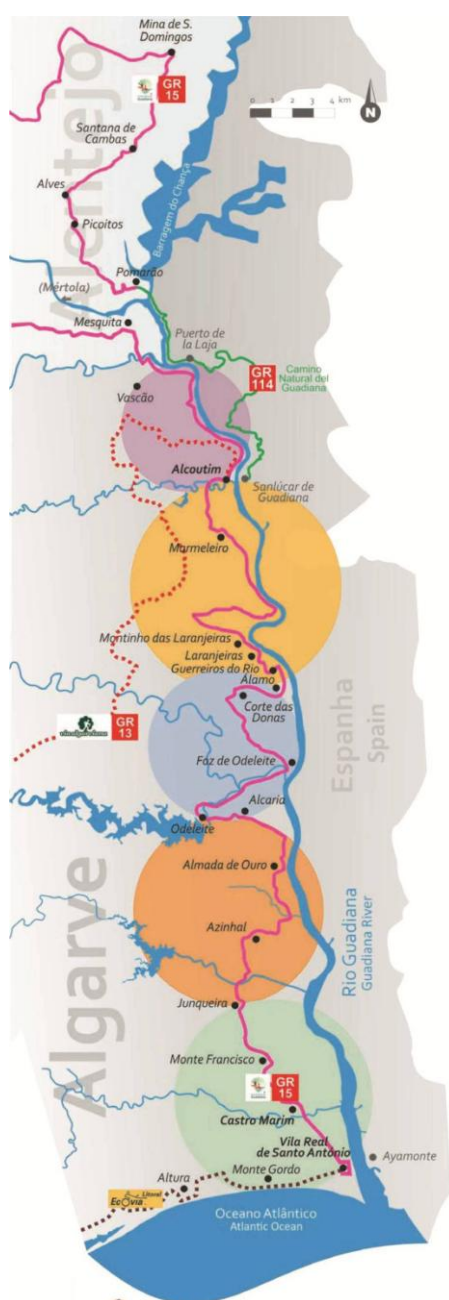
Fonte: Website da Câmara Municipal de Alcoutim. Disponível em: [www.cm-alcoutim.pt](http://www.cm-alcoutim.pt)

## 4.6. Atividades turísticas

### Percursos pedestres

Provavelmente uma das melhores formas de conhecer o concelho, para os visitantes que querem disfrutar do contacto direto com a natureza, é explorar o território de Alcoutim a pé ou de bicicleta.

Alcoutim oferece ao visitante oito percursos pedestres. Os percursos exploram a paisagem serrana e a diversidade de fauna e flora existente na região passando pelas sedes de freguesia, povoações de interesse arquitetónico, núcleos museológicos, locais de artesanato e paisagens naturais de rara beleza.



Na vila de Alcoutim também termina a Grande Rota do Guadiana (GR15), uma via pedestre com cerca de 65 quilómetros de extensão que abrange o território do Baixo Guadiana algarvio. Atravessa três concelhos (Alcoutim, Castro Marim e Vila Real de Santo António) que representam a tipicidade da serra, do barrocal e do litoral e viaja por dezasseis localidades, tendo como ex-líbris o Guadiana, o grande rio do Sul (figura 4.22).

Alcoutim é ainda onde começa a Via Algarviana, uma Grande Rota Pedestre (GR13) que liga Alcoutim ao Cabo de São Vicente, em Sagres, com uma extensão de 300 quilómetros, na sua maioria instalados na serra algarvia (figura 4.23). A rota privilegia os locais de maior interesse natural e cultural da serra algarvia. Nos meses de primavera é já habitual encontrar caminhantes e ciclistas oriundos de todo o mundo para percorrer esta rota. Esta grande rota é ainda complementada com um percurso temático em Alcoutim relacionado com o contrabando, designado “Rota do Contrabandista”.

**Figura 4.22:** Mapa da Grande Rota do Guadiana (GR 15).  
Fonte: Website da Associação Odiana. Disponível em: [www.baixoguadiana.com](http://www.baixoguadiana.com)



**Figura 4.23:** Mapa da Via Algarviana (GR13). Fonte: Website da Via Algarviana. Disponível em: [www.viaalgarviana.org](http://www.viaalgarviana.org)

## Festival de Caminhadas

Desde o ano de 2014 Alcoutim e Sanlúcar de Guadiana tornam-se o epicentro das caminhadas na região do sudoeste da Península Ibérica e da Europa. O Festival de Caminhadas de Alcoutim e Sanlúcar de Guadiana integra o Algarve Walking Season, apoiado pelo Turismo de Portugal e pelo Turismo do Algarve, sendo o primeiro de 3 festivais de caminhadas ao longo do ano na região (figura 4.24). Desde a Serra do Caldeirão ao Rio Guadiana, e valorizando o património natural, cultural, histórico, gastronómico e etnográfico, Alcoutim e Sanlúcar de Guadiana oferecem 3 dias de atividades que, de uma forma sustentável, apaixonam o visitante.



**Figura 4.24:** Logótipo e foto do Festival de Caminhadas. Foto cedida por Fernando Dias (2017)

## **Festival do Contrabando**

O Festival do Contrabando é mais que um festival, é a junção e fusão da homenagem a uma atividade que ao longo da história foi importante para as gentes da fronteira, com as artes e a cultura. A paisagem fronteiriça que desafiava os destemidos na passagem de mercadorias, agora é palco de vários projetos culturais que transportam para o interior das populações e seus visitantes, os sonhos e ambições, trazendo até à Vila Raiana uma oferta cultural que desafia todas as condicionantes existentes.

O Festival do Contrabando centra-se num legado cultural e histórico de memória coletiva recente na região e em toda a zona raiana e que faz parte do património local – o Contrabando no final dos anos 30 e início dos anos 40 do século XX. Anos marcantes ao longo de toda a fronteira luso espanhola devido ao final da guerra civil espanhola, ainda recente, e ao início da 2ª Grande Guerra Mundial.

O Festival é um evento com recriação de um mercado rural de época e que associa todas as atividades do contrabando, guarda-fiscal, ofícios antigos, com um festival de artes de rua e recriações históricas a incidirem sobre temas como a ruralidade, a desertificação, o envelhecimento, os usos e costumes da região e de outras ligadas ao contrabando.

Uma das grandes atrações deste evento é a Plataforma Flutuante no rio Guadiana que permite às comunidades locais verem um sonho cumprido, possibilitando a passagem pedonal entre as duas margens do rio, durante três dias do evento (figura 4.25).



**Figura 4.25:** Logótipos (Português e Espanhol) e foto do Festival do Contrabando.  
Foto cedida por Arménio Barão Cavaco (2019)

## Caça

A caça a espécies como a perdiz, a rola, o coelho, a lebre, o javali e a raposa é praticada na região desde tempos imemoriais (figuras 4.26 e 4.27).

Talvez pelas raízes culturais, após a Lei da Caça ter permitido a criação de Zonas de Caça Associativas e Turísticas, a sociedade civil de Alcoutim manifestou grande dinamismo associativo e empresarial.

Alcoutim é um dos concelhos do país com maior apetência para a prática cinegética.

No Algarve é o concelho mais cinegético, possuindo quase metade das zonas de caça turísticas existentes na Região.

A caça já representa uma importante fonte de emprego, direto e indireto, no concelho, assim como uma considerável entrada de receitas. Por outro lado, tem contribuído para o aumento do fluxo de visitantes, facto que por si só justifica o apoio que a autarquia tem prestado a esta atividade.



**Figura 4.26:** Espécies de caça: perdiz, rola. Fonte: [www.avesdeportugal.info](http://www.avesdeportugal.info)



**Figura 4.27:** Espécies de caça: coelho, lebre, javali, raposa.  
Fonte: Naturlink – Informação Ambiental. Disponível em: [www.naturlink.pt](http://www.naturlink.pt)

## 4.7. Biodiversidade

O Guadiana, rio internacional, recorta a paisagem de duas margens salpicadas pela vegetação, de colinas decoradas com estevas, oliveiras, alfarrobeiras e amendoeiras que escondem construções de xisto e constituem o habitat de inúmeras espécies de fauna e flora.

O grande rio do sul une o Alentejo ao Algarve e faz duas vezes fronteira com Espanha. Nasce em Espanha e tem uma extensão de 830 km, dos quais 235 km em Portugal, onde se localiza a sua foz, entre Vila Real de Santo António e Ayamonte.

É o grande elo de ligação entre os três concelhos algarvios do Baixo Guadiana, sem esquecer as ribeiras de Odeleite, Beliche, Foupana, Cadavais e Vascão.

É também neste rio que encontramos o maior lago artificial da Europa, a barragem do Alqueva, uma imensa reserva de água doce construída para fins de regadio e abastecimento de água a toda a região do interior.

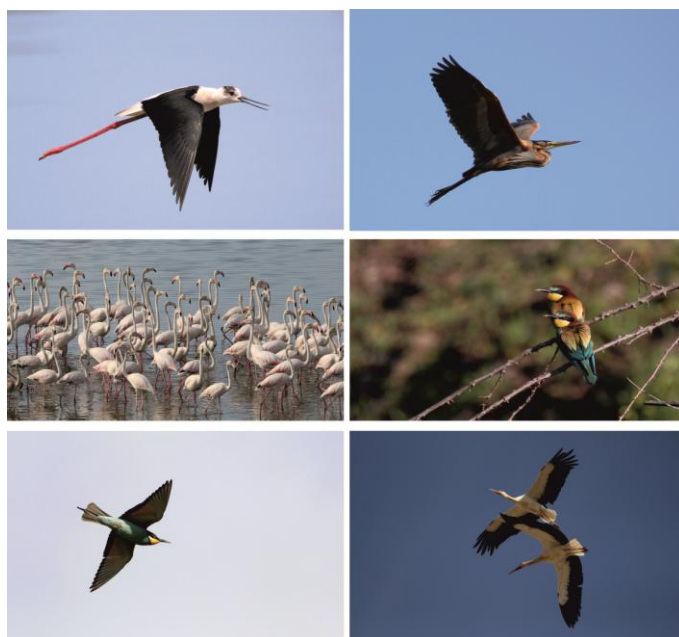
Atualmente, o rio Guadiana é um belíssimo lugar junto às Lagunas de La Ruidera, na província espanhola de Albacete. Desagua no Atlântico, junto a Vila Real de Santo António e Ayamonte (Espanha). É navegável nos últimos 48 kms, do Pomarão até à foz, onde a sua largura varia entre os 100 e os 500 metros. Apesar da serenidade dos seus movimentos e da tranquilidade da paisagem ao seu redor, o leito do Guadiana é lugar em permanente mudança, o que lhe permite assumir diferentes características e ser habitat de uma grande variedade de espécies, devido ao encontro entre água doce e água salgada.

Ao descer o rio, predomina a água doce até ao Álamo, aqui dá início à zona intermédia até ao desague da Ribeira de Odeleite, onde começa a ser dominante a influência de água salgada. Em torno do leito do Rio estendem-se zonas húmidas, planas nos primeiros 10 quilómetros a partir da Foz e mais irregulares desde esse ponto até à zona de Alcoutim.

Desde a avifauna até às espécies cinegéticas que povoam o território, a fauna no Baixo Guadiana é diversificada, sendo que a avifauna é decididamente a mais importante e que mais visitantes cativa ao território.

O Baixo Guadiana é um dos principais destinos de ornitologia do mundo. O alfaiate, cegonha branca, pernalonga, flamingo, abelharuco e garça imperial são alguns dos ilustres exemplares que se podem encontrar. Trata-se de uma das regiões do país mais interessantes para a observação de aves (figura 4.28).

No sapal e nos muros das salinas, cresce vegetação adaptada ao teor salino do solo. A morraça instala-se junto ao rio e esteiros, onde forma "prados" de cor verde escura. À medida que se caminha para zonas com menor influência das marés, surgem outras espécies típicas de sapal, como valverde-dos-sapais e erva-de-orvalho.



**Figura 4.28:** Aves (alfaiate, pernalonga, flamingo, abelharuco, garça imperial, cegonha branca).  
Fotos cedidas por Nelson Fonseca

Já no barrocal e serra a paisagem reveste-se de estevas e árvores como as oliveiras, alfarrobeiras, figueiras e amendoeiras e também povoamentos mistos de sobreiro, pinheiro bravo ou pinheiro manso (figura 4.29). A flora arbustiva é tipicamente mediterrânica, marcada pela existência de esteva, rosmaninho, tojo, sargaço e alecrim (figura 4.30).



**Figura 4.29:** Árvores (amendoeira, figueira, alfarrobeira, oliveira).  
Fotos da autora (2018)



**Figura 4.30:** Flora arbustiva (esteva, rosmaninho, sargaço, alecrim).  
Fotos da autora (2018)

A forte e secular tradição agrícola da região, de matriz mediterrânica, adquire maior expressão nas hortas e hortejos espalhados pela serra, seguindo os principais cursos de água, nas várzeas e barrancos, onde a terra é mais fértil. As espécies hortícolas e frutícolas, cultivadas e colhidas na época própria, ainda obedecem ao calendário agrícola antigo, fruto dos contactos mantidos com as civilizações do mediterrâneo que, durante a antiguidade, colonizaram e partilharam conhecimentos com as gentes da região.

## 4.8. Rio Guadiana

*“O majestoso Guadiana...era a principal via de comunicação”*

*(Cavaco, C., 1976)*

O Rio Guadiana é um rio da Península Ibérica que nasce a uma altitude de cerca de 1700 m, nas lagoas de Ruidera, na província espanhola de Ciudad Real, e desagua no Oceano Atlântico (mais precisamente no golfo de Cádiz), entre a cidade portuguesa de Vila Real de Santo António e a espanhola de Ayamonte. Com um comprimento total de 829 km, é o quarto mais longo da Península Ibérica. A bacia hidrográfica tem uma área de 67 700 km<sup>2</sup>, situada, em grande parte, em Espanha (cerca de 55 000 km<sup>2</sup>).

Percorre a Meseta Sul na direção este-oeste e, perto da cidade espanhola de Badajoz, toma o rumo sul até à foz. O Guadiana faz fronteira entre Portugal e Espanha, desde o rio Chança até à foz. No troço entre o rio Caia e a ribeira de Cuncos a fronteira não está demarcada devido ao litígio fronteiriço de Olivença, entre a ribeira de Olivença e a ribeira de Táliga.

O Guadiana é navegável desde a foz até Mértola, numa distância de 68 km. O rio desagua no Golfo de Cádiz, entre Ayamonte e Vila Real de Santo António formando um pequeno estuário e uma zona de pântanos associada (Marismas de Isla Cristina em Espanha e a Reserva Natural do Sapal de Castro Marim e Vila Real de Santo António em Portugal).

No seu curso português foi construída a Barragem de Alqueva, na região do Alentejo, que criou o maior lago artificial da Europa, uma imensa reserva de água doce construída para fins de regadio e abastecimento de água a toda a região do interior.

Os seus principais afluentes são, pela margem direita: Záncara, Ciguela, Bullaque, Degebe e a Ribeira do Vascão e pela margem esquerda o Gudiana Alto, Azuer, Jabalón, Zújar, Matachel, Ardila e o Chança.

O Guadiana foi a via natural de acesso de sucessivos povos da bacia mediterrânica ao Sudoeste da Península Ibérica, que teriam conhecimento da riqueza mineral existente na região do Baixo Alentejo. Os romanos chamaram-lhe *Ana* ou *Anas* (“dos patos”) e os árabes juntaram-lhe *Uádi* (a palavra árabe para “rio”), sendo então o Uádi Ana, passando ao português como Ouadiana e, mais tarde, ainda para Odiana. Desde o século XVI, por influência castelhana, foi ganhando terreno a forma Guadiana, sendo, hoje em dia, a forma consagrada.

É considerado como rio na comunidade autónoma de Castela-Mancha (Espanha), na fonte dos Ojos del Guadiana, situada no município de Villarrubia de los Ojos (província de Ciudad Real), a 608 m de altitude. Um dos rios que convergem na sua cabeceira é o Guadiana Alto, identificado toponímica e tradicionalmente como o troço superior do Guadiana. Em termos hidrogeológicos não será assim, sendo habitual determinar o percurso desta corrente dentro do comprimento total do Guadiana. Este troço segue

desde Viveros (Albacete), onde se origina o Guadiana Alto, até Argamasilla de Alba (província de Ciudad Real), onde a sua corrente superficial desaparece por infiltração no subsolo.

Contabilizando este percurso, com cerca de 76 km, o Guadiana percorre uma distância total de 818 km, dos quais 578 km correspondem a território espanhol, 140 km a português e 100 km à zona fronteiriça. A sua bacia hidrográfica tem 67 733 km<sup>2</sup>, sendo 81,9% em Espanha (55 513 km<sup>2</sup>) e 17,1% em Portugal (11 620 km<sup>2</sup>).

Em Espanha percorre três comunidades autonomias: Castela-Mancha, Estremadura e Andaluzia, através das províncias de Ciudad Real, Badajoz e Huelva, e considerando o troço inicial do Guadiana Alto, tem que se adicionar a província de Albacete. Em Portugal atravessa Alentejo e Algarve, nos distritos de Portalegre, Évora, Beja e Faro.

Foram as boas condições de comunicação fluvial uma das principais razões para a importância que outrora a vila de Alcoutim desempenhou. Por aqui passaram os povos invasores da península (Gregos, Fenícios, Cartagineses, Romanos e Árabes), a quem não era estranho o filão mineiro do Baixo Alentejo.

A navegabilidade do Baixo Guadiana até Mértola permitiu o intercâmbio comercial e cultural com as comunidades agro-pastoris do interior. O Guadiana passou a inscrever-se nas rotas comerciais do Mediterrâneo e do Atlântico. Ouro, prata, cobre, trigo, couro, azeite, mel, sal e pescado foram alguns dos produtos que animaram o tráfego fluvial durante dois milénios (Ascensão Nunes, 1985).

As condições de navegabilidade eram boas e nele entravam barcos de grande calado e de várias nacionalidades que iam até ao Pomarão, porto fluvial situado na confluência do Guadiana com a ribeira de Chança, carregar o minério cuprífero das Minas de São Domingos (figuras 4.31, 4.32 e 4.33). Acontecia isto desde 1859, sendo a Inglaterra o primeiro cliente, seguiam-se a França, Holanda, Bélgica e Alemanha. Em 1907 os barcos da CUF começaram a fazer este trajeto, mas em 1964 a mina deixou de funcionar e, conseqüentemente acabou esse movimento do rio (Cavaco, C., 1976).



**Figura 4.31:** O porto de Pomarão nos anos 20. Foto cedida por habitante de Alcoutim



**Figura 4.32:** Barco de transporte de minério na Foz do Guadiana. Foto cedida por habitante de Alcoutim



**Figura 4.33:** Barco de transporte de minério sobe o Rio Guadiana. Foto cedida por habitante de Alcoutim

Apesar da serenidade dos seus movimentos e da tranquilidade da paisagem ao seu redor, o leito do Guadiana é lugar em permanente mudança, o que lhe permite assumir diferentes características e ser habitat de uma grande variedade de espécies, devido ao encontro entre água doce e água salgada.

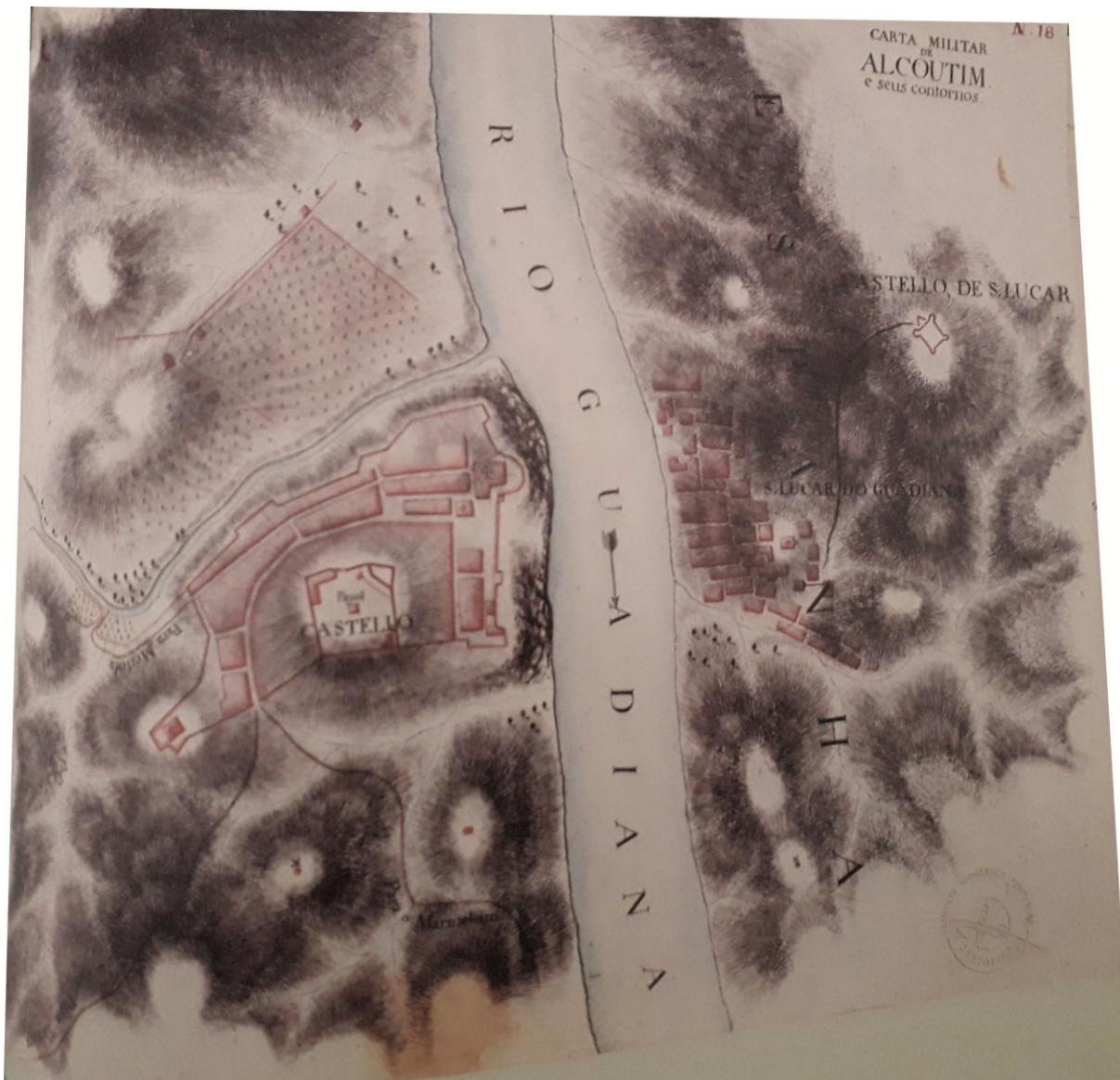
Ao descer o rio, predomina a água doce até ao Álamo, dando-se o início de uma zona intermédia, até à confluência da Ribeira de Odeleite, onde começa a ser dominante a influência de água salgada. Em torno do leito do rio estendem-se zonas húmidas, planas nos primeiros 10 km a partir da Foz e mais irregulares desde esse ponto até à zona de Alcoutim.

“É entre Alcoutim e Sanlúcar de Guadiana que as margens do Rio Guadiana se aproximam mais, facilitando a passagem entre a Andaluzia e o Reino do Algarve. Num mapa do século XVII essa passagem está representada por uma “ponte” que une as duas povoações (figuras 4.34 e 4.35). Sabendo-se que entre elas nunca existiu qualquer tipo de ponte fixa, o mapa pretende assinalar, justamente, o melhor local para se passar o Guadiana. Esta estreiteza das margens tornava a vila de Alcoutim vulnerável a invasões. [...] Veja-se o exemplo do Rei D. Afonso XI de Leão que, em 1338, improvisou a construção de uma ponte de galés mesmo em frente a Alcoutim. Construiu aí – ou seja, defronte a Alcoutim – uma ponte de galés com mastros e madeiras grossas, e em cima destas pregaram umas tábuas [...]. O florescimento do comércio que se desenvolvia no porto de Alcoutim fez surgir na margem oposta a povoação de Sanlúcar de Guadiana, por volta de 1420, com habitantes de origem portuguesa. Pelos anos de 1428, a localidade era designada de San Lucar de Alcautin. A presença do topónimo *Alcautin* reflete, certamente, uma relação de dependência da recém-criada póvoa castelhana à vila portuguesa. Ambas as povoações cresceram em simultâneo e sob as mesmas

condições: à beira do Rio Guadiana e longe dos centros urbanos de maior importância do Algarve, quer da Andaluzia. Vigiavam-se mutuamente, pois os conflitos entre Portugal e Castela eram constantes, mas existiu sempre uma íntima ligação e cumplicidade entre os habitantes de uma e de outra. A situação de isolamento obrigou a que Alcoutim e Sanlúcar de Guadiana estreitassem as relações e sobrevivessem em entreatada.” (Rosa Mendes e Pereira, 2010).

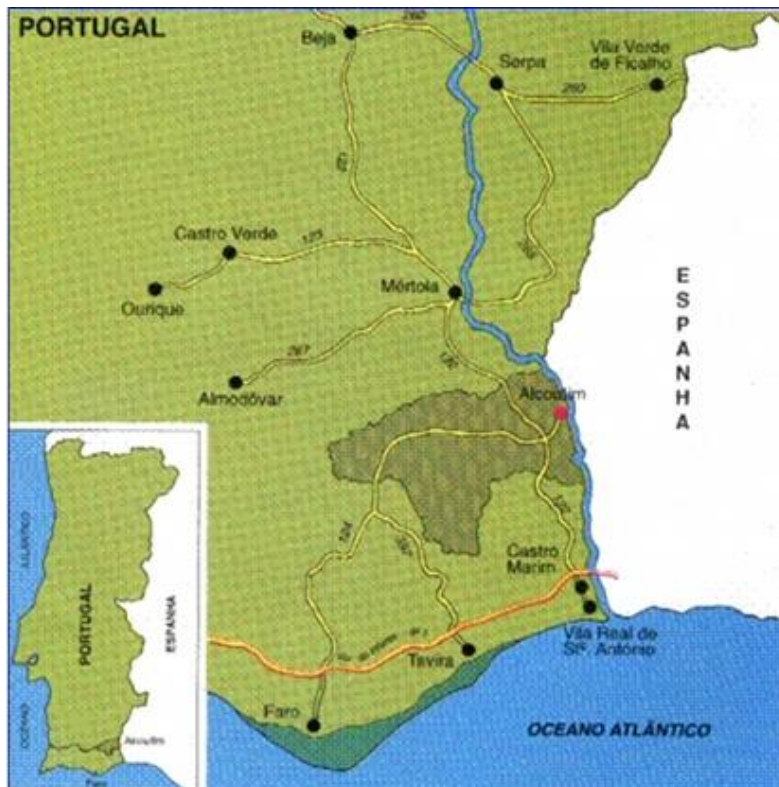


Figura 4.34: Mapa Reino do Algarve. Fonte: World Library of Congress



**Figura 4.35:** Carta militar de Alcoutim e seus contornos.  
Autor: Ternay, Marquês de [Carlos Gabriel Hilário d’Arsac]

Nas figuras 4.36 e 4.37 está representado o mapa do Rio Guadiana e os territórios que este percorre:



**Figura 4.36:** Rio Guadiana. Fonte: Website da Câmara Municipal de Alcoutim. Disponível em: [www.cm-alcoutim.pt](http://www.cm-alcoutim.pt)



**Figura 4.37:** Território das Terras do Baixo Guadiana. Fonte: Website da Associação Terras do Baixo Guadiana. Disponível em: [www.atbaixoguadiana.pt](http://www.atbaixoguadiana.pt)

As figuras 4.38 e 4.39 representam imagens de localidades situadas junto às margens do Rio Guadiana:



**Figura 4.38:** Localidade dos Guerreiros do Rio (Alcoutim). Foto da autora (2013)

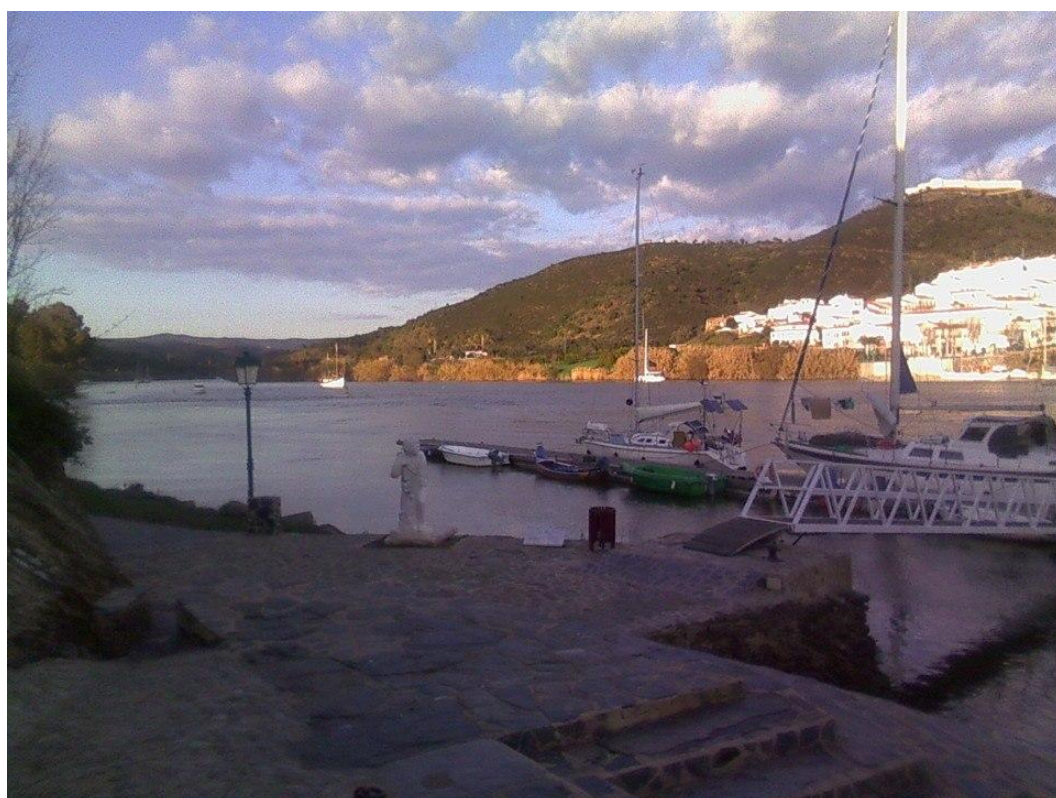


**Figura 4.39:** Localidade das Laranjeiras do Guadiana (Alcoutim). Foto da autora (2015)

A seguir apresentam algumas imagens do Rio Guadiana e envolvente (figuras 4.40, 4.41, 4.42):



**Figura 4.40:** Rio Guadiana (vista do Castelo Velho de Alcoutim). Foto da autora (2019)



**Figura 4.41:** Cais novo da Vila de Alcoutim. Foto da autora (2019)



**Figura 4.42:** Embarcações ao longo do Rio Guadiana (Alcoutim). Foto da autora (2017)

## **Praia Fluvial do Pego Fundo**

A Praia Fluvial do Pego Fundo, local de recreio e lazer por excelência, é atualmente um dos maiores atrativos turísticos do concelho e a única praia fluvial do Algarve (figura 4.43).

Situada na ribeira de Cadavais, já próximo da foz com o rio Guadiana e a 500 metros do centro da vila de Alcoutim, é uma praia de areia dourada bastante bem equipada com um vasto leque de infraestruturas e serviços. Foram trazidas para aqui areias litorais, claras e invulgares nestas paragens fluviais. As margens do pego estão revestidas por canavial e por árvores de fruto.

Para além do apoio de praia, com bar, sanitário, duches, estacionamento automóvel e acessos adaptados para pessoas com mobilidade reduzida, a praia dispõe de um parque de merendas, com cobertura e mesas de madeira, um circuito de manutenção geriátrico, campo de voleibol e uma área para atividades lúdicas e desportivas. É uma praia vigiada durante toda a época balnear, estando também equipada com um posto de primeiros socorros.

A água que abastece a praia é proveniente da albufeira de Alcoutim, sendo renovada diariamente e atingindo, durante a época estival, temperaturas na ordem dos 28°C. No ano 2003 foi a única praia fluvial do país a receber o galardão Bandeira Azul, ostentando igualmente, desde 2005, a bandeira que a qualifica como Praia Acessível.

O recinto envolvente à praia é palco de várias atividades culturais, lúdicas, ambientais e desportivas, sendo de destacar a realização da Feira de Artesanato e Etnografia de Alcoutim, que se realiza no mês de junho. Com uma excelente localização, junto à zona de expansão urbana e bastante próximo das unidades hoteleiras existentes, este espaço, abraçado pela natureza, assume contornos paradisíacos, sendo, sem dúvida, uma excelente escolha para passar memoráveis momentos de lazer e convívio.



**Figura 4.43:** Foto da Praia Fluvial do Pego Fundo. Foto da autora (2019)



5

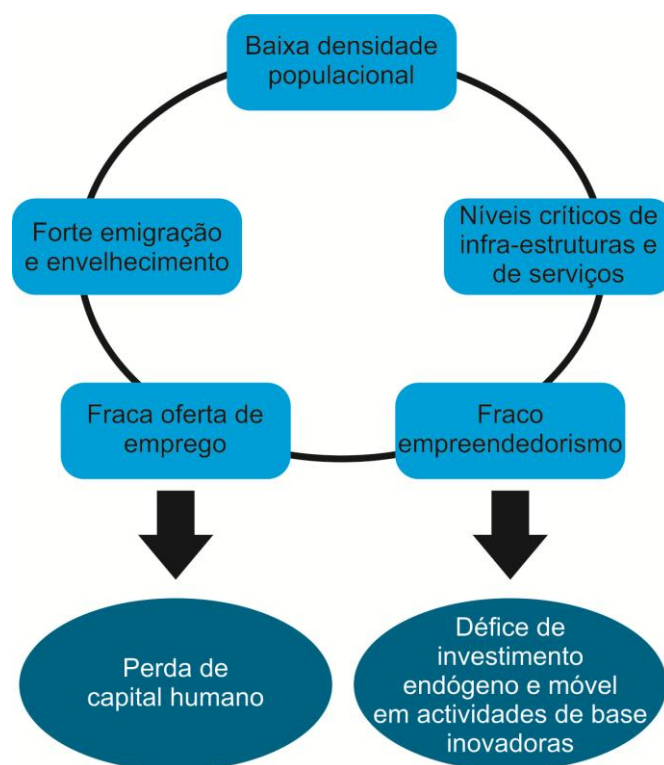
# MARKETING TERRITORIAL E *BRANDING* PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALCOUTIM

## 5.1. Enquadramento geral

O concelho de Alcoutim apresenta uma desertificação e um subdesenvolvimento sistémico, devido à forma como o ciclo económico e de criação de riqueza têm vindo a ser implementados, aliás característica muito comum a outros territórios de baixa densidade do país.

Historicamente com uma economia baseada na agricultura de subsistência, o concelho de Alcoutim foi-se despovoando nos últimos 30 anos e envelhecendo progressivamente.

O ciclo de redistribuição de riqueza iniciado a seguir a 1974 e incrementado nos anos 80 e 90 com a chegada dos subsídios da União Europeia (EU) permitiu no entanto o desenvolvimento ao nível do ordenamento e da valorização do território, do ambiente e da valorização de alguns fatores endógenos (patrimoniais, culturais etc.), bem como ao nível das condições de vida da população, não se registando, todavia, alterações apreciáveis na ampliação, diversificação e desenvolvimento da base económica do concelho. Para isso deveria ter havido participação bastante mais expressiva e sistemática da iniciativa privada, pelo que a não criação de mais valias económicas mantiveram o despovoamento que se vinha verificando. Estes mecanismos de redistribuição de riqueza, essencialmente implementados através de transferências do Governo e de subsídios, permitiram a manutenção de uma população não ativa e envelhecida em melhores condições de vida e tornaram também possível a criação de postos de trabalho não produtivos economicamente e de natureza essencialmente pública. Esta forma de redistribuição não permitiu o desenvolvimento e a criação de riqueza e postos de trabalho com mais valia económicas, aliada a deficientes formas de educação escolar, falta de formação específica em áreas atuais, manteve o êxodo natural da população jovem ativa para o litoral, verificando-se o ciclo negativo referido na figura 5.1.



**Figura 5.1:** Causalidade circular no território de Alcoutim  
 Fonte: PROVERE (Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos)

É urgente quebrar este ciclo negativo, introduzindo fatores que levem à sua interrupção e permitam quebrar esta cadeia de subdesenvolvimento.

Importa, por isso, atender às condicionantes que afetaram o desenvolvimento da região, designadamente no que respeita à sua incapacidade de despoletar iniciativas empresariais geradoras de emprego.

O território de Alcoutim debate-se com muitas dificuldades, inclusive ao nível do ordenamento do território, mas que simultaneamente têm um conjunto de potencialidades que podem ser aproveitadas para a criação de emprego e de valor.

Este desfavorecimento geográfico e territorial não implica obrigatoriamente um desfavorecimento social e económico.

O concelho e o território têm em si mesmo características endógenas únicas para a localização potencial de atividades empresariais de natureza turística, recreativa, cultural e também industrial e tecnológica entre outras que, organizadas numa base sustentação ambiental e paisagística, podem constituir afinal um dos fatores para a sua competitividade e desenvolvimento.

Estas características são por si só suficientemente importantes para a preservar, garantindo as convenientes acessibilidades, o uso equilibrado dos solos, transformando-as em lugares onde as pessoas queiram e possam viver, e onde também as empresas queiram operar. Manter uma ocupação humana equilibrada é uma importante forma de

evitar a deterioração ambiental e paisagística característica das zonas naturais em processo de abandono.

Assim, tais objetivos devem constituir parte integrante da estratégia de desenvolvimento de Alcoutim. O aproveitamento das potencialidades existentes passa pela organização dos processos produtivos, pela diferenciação ou criação de novos produtos e melhoria da sua qualidade e por uma organização mais eficiente das empresas, num contexto de combinação virtuosa entre os meios externos e a valorização dos recursos endógenos. O desafio consiste assim na revitalização, na manutenção, incremento e diversificação da atividade produtiva e de serviços adequados.

## **5.2. Análise dos resultados das entrevistas**

O guião da entrevista foi distribuído a 150 pessoas, das quais apenas 89 responderam (59,33 %).

A amostra é constituída por 48 participantes do sexo feminino (53,93 %) e 41 do sexo masculino (46,07 %), de idades compreendidas entre os 16 e os 70 anos. 20 dos participantes possuem entre 16 e 25 anos de idade (22,47 %), 52 entre 26 e 50 anos de idade (58,43 %) e 17 possuem entre 51 e 70 de idade (19,10 %).

Dos 89 entrevistados, 59 são casados ou vivem em união de facto (66,29 %), 2 divorciados/separados (2,25 %) e os restantes não responderam à esta questão.

Quanto às habilitações literárias, apenas 61 entrevistados responderam (68,54 %), dos quais 29 referem ter curso superior (32,58 %), 5 ensino primário (5,61 %) e os restantes 30 ensino secundário (33,71 %).

Relativamente à nacionalidade 78 são indivíduos de nacionalidade portuguesa (87,64 %), 6 de nacionalidade britânica (6,74 %), 1 de nacionalidade holandesa (1,12 %) e 4 de outras nacionalidades não especificadas (4,49 %).

Quanto à profissão apenas responderam 16 (17,98 %), dos quais 4 arquitetos (4,49 %), 1 assistente técnica (1,12 %) e 11 trabalhadores em regime freelancer (12,36 %).

Dos 89 entrevistados, apenas 61 responderam a todas as perguntas do guião (68,54 %), tornando assim mais difícil a análise das respostas.

Analisando todas as respostas, verifica-se que a grande maioria inclui as palavras Guadiana e Alcoutim como palavras-chave, considerando o Rio Guadiana um elemento de forte potencial para Alcoutim, não apenas pelo papel que desempenha nas dinâmicas (económicas, ecológicas, sociais) da localidade e do concelho, mas principalmente pela ligação que permite estabelecer com toda a comunidade (em ambos os lados da fronteira, a jusante e a montante) que partilha o rio.

A maioria dos entrevistados considera as paisagens diversificadas entre contextos tão diferentes como a serra e o rio, a tranquilidade e a gastronomia como fortes razões para visitar Alcoutim, assim como a sua história e o seu edificado.

Todos os participantes escolheram o Rio Guadiana como elemento para melhor definir a marca Alcoutim e o turismo de natureza como melhor promotor turístico da região, considerando que a afirmação turística de Alcoutim é pela identidade dos seus valores naturais.

A interioridade de Alcoutim foi apontada como um dos maiores problemas a condicionar o desenvolvimento de Alcoutim, mas também como uma fraqueza a ser aproveitada para promover uma oferta turística diferenciada, de pequena dimensão, de qualidade e sustentável, enquadrada na dimensão do concelho. Uma promoção turística mais “agressiva” foi considerada, pela maior parte dos entrevistados, uma ameaça à identidade da vila e do Rio Guadiana.

### **5.3. Análise SWOT**

A matriz SWOT (Forças (S - Strengths), Fraquezas (W - Weaknesses), Oportunidades (O - Opportunities) e Ameaças (T - Threats)) é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada nas empresas para a definição da estratégia. A análise SWOT permite distinguir o ambiente interno (fatores e realidades internas - forças e fraquezas) e o ambiente externo (fatores e aspetos futuros - oportunidades e ameaças) da organização. A identificação do ambiente interno e externo revela-se muito útil para estabelecer estratégias e definir prioridades, tal como para decidir qual a direção a ser tomada de forma a atingir os objetivos, tendo sempre sob um olhar crítico, as ameaças. As forças e as fraquezas são uma representação do momento presente. Por outro lado, as oportunidades e as ameaças representam o que a empresa espera do futuro. Deste modo, esta análise deve relacionar as forças com as oportunidades e as fraquezas com as ameaças. As conclusões retiradas de uma análise SWOT devem ser apresentadas e sujeitas a debate e análise perante os decisores da organização, de modo a que conduzam à implementação de medidas concretas, com objetivos, prazos e responsabilidades claramente definidos. Só desta forma se poderá retirar um benefício desta ferramenta. De outra forma, a sua utilização poderá tornar-se um pouco subjetiva (Ribeiro, 2010).

Relativamente aos territórios, toda a informação obtida para a análise dos ambientes interno e externo e para a análise do produto pode ser usada para desenvolver a imagem do lugar. Isto pode ser feito através de pacotes e depois ser promovido em conjunto para um segmento de mercado-alvo específico dos visitantes. Porém, antes que a decisão estratégica possa ser tomada, algum método é preciso para analisar toda a informação disponível. A análise SWOT é uma ferramenta muito efetiva que pode ser usada para

este propósito e também ajuda a recolher informação necessária para desenvolver o plano de marketing para decidir a estratégia certa para atrair turistas (Kolb, 2006).

No âmbito desta dissertação, cuja perspetiva é mais focada na aplicação do marketing territorial e *branding* na região de Alcoutim, propõe-se uma análise SWOT no contexto atual e com base no estudo das entrevistas, a qual é apresentada abaixo. Neste sentido, são indicados os aspetos mais relevantes consoante as alterações nos ambientes, tanto interno, como externo, como também são analisados com maior especificidade os elementos mais importantes dentro do contexto do marketing territorial.

### **Pontos fortes**

- Património histórico e natural de grande valor
- Localização próxima de regiões desenvolvidas
- Condições favoráveis ao desenvolvimento de atividades ligadas ao turismo e ao lazer através da valorização do património
- Espaço/recursos naturais (REN)
- Energias renováveis
- Rio Guadiana

### **Pontos fracos**

- População envelhecida
- Níveis baixos de qualificação dos recursos humanos e elevadas taxas de abandono escolar
- Baixa qualificação dos empresários e falta de iniciativa empresarial
- Empresas de reduzida dimensão
- Debilidade das infraestruturas de apoio às atividades económicas
- Insuficiência do mercado local
- Persistência de algumas insuficiências infraestruturais, equipamentos sociais e serviços de proximidade, que permitam atrair e fixar pessoas
- Dificuldades acrescidas de cooperação por escassez de atores e défice de cultura de cooperação

- Êxodo rural
- Turismo caracterizado por grande sazonalidade

### **Oportunidades**

- Rio Guadiana como vetor de desenvolvimento
- Valorização crescente dos processos de desenvolvimento, onde se torna central a conservação e proteção da natureza
- Valorização dos recursos endógenos
- Reconhecimento pela EU da importância do meio rural
- Possibilidade da presença de um agente institucional (o município) com capacidade de iniciativa e de congregação de atores
- Acréscimo da atratividade do turismo decorrente do aumento da procura de produtos turísticos, ligados à natureza, e gastronómicos
- Existência de rotas e circuitos turísticos de carácter regional (ex. Via Algarviana, Grande Rota do Guadiana)
- Acesso ao mercado ibérico
- Acréscimo da procura de recursos do território associada à melhoria das acessibilidades
- Ligações históricas de cooperação com Espanha
- Aplicações das novas tecnologias de informação a novos serviços
- Aumento do mercado de energias renováveis
- Apoio financeiro dos programas de desenvolvimento rural
- Oportunidade de emprego associadas à dinamização turística da região
- Desenvolvimento do sector terciário (hotelaria, restauração, serviços e comércio)
- Programas de apoio à educação e formação ao longo da vida para adultos
- Plano de marketing territorial

## Ameaças

- Atração pelo litoral e pelos grandes centros
- Atratividade dos territórios vizinhos
- Turismo sazonal
- Pouca atratividade para a instalação de empresas
- Esgotamento da competitividade baseada em mão-de-obra não qualificada
- Dificuldade em fixar população jovem/ativa
- Incêndios florestais
- Envelhecimento populacional
- Interioridade
- Desertificação
- Incapacidade de proteger os recursos naturais, designadamente a água e os espaços naturais

## **5.4. Estratégia para Alcoutim: marketing territorial através de *branding***

O marketing territorial é um conceito recente, que incide não apenas na promoção dos territórios, mas também na sustentabilidade dos mesmos, com o objetivo principal de desenvolver e comunicar os atributos de um território e assim aumentar a atratividade.

Não foi encontrado nenhum estudo oficial ou plano de marketing territorial sobre o território de Alcoutim. Alguns dos entrevistados referiram que a realização de um plano de marketing territorial seria uma medida extremamente positiva e de máxima importância para o território.

Os principais elementos que configuram vantagens competitivas de Alcoutim são os seguintes:

- A sua localização geográfica, a proximidade e acessibilidades a regiões mais desenvolvidas;
- A importância do turismo de natureza, com expressão cada vez mais evidente a nível nacional, embora com estadias pouco prolongadas e público-alvo maioritariamente nacional;

- O valor ambiental e paisagístico que Alcoutim apresenta, que poderá favorecer o desenvolvimento de algumas atividades gerados de novas dinâmicas, de atividades e de empregos;
- O património histórico e cultural que Alcoutim detêm.

O aproveitamento competitivo das vantagens acima assinaladas passa também pela capacidade de desenvolver ações para a resolução de um conjunto de constrangimentos diagnosticados que condicionam o seu aproveitamento, nomeadamente:

- ✓ a necessidade do território de aproveitar melhor o fluxo de turistas que o visitam e que, devido à carência de serviços qualificados, não prolonga a sua estadia;
- ✓ a reduzida capacidade de iniciativa e de empreendedorismo local que em parte é explicável pela saída da região dos jovens mais qualificados e dinâmicos à procura de melhores oportunidades de emprego nas regiões próximas mais desenvolvidas;
- ✓ o elevado peso de população idosa, e uma estrutura etária marcada por poucos jovens;
- ✓ a fragilização económica de alguns grupos sociais.

Relacionado à estratégia de *branding* para a região, baseada num posicionamento e uma investigação de mercado, ainda não se realizou nenhum estudo para definir a marca *Alcoutim*.

As propostas de ações a desenvolver para atingir os objetivos definidos no capítulo 1 desta dissertação são as seguintes:

- ◆ Construção da marca *Alcoutim*: criar uma imagem para a comunicação do Rio Guadiana e Alcoutim;
- ◆ Meios de comunicação e divulgação de Alcoutim: criação de um organismo de comunicação e divulgação de Alcoutim e criação de suportes digitais - um guia móvel para Alcoutim e placards informativos digitais na vila de Alcoutim;
- ◆ Promover o desenvolvimento do turismo;
- ◆ Valorização dos recursos humanos: criar programas de formação e qualificação e potenciar os níveis de empreendedorismo;
- ◆ Criação de programas de incentivo para atrair e fixar novos residentes.

### 5.4.1. Construção da marca *Alcoutim*

Para a construção da marca *Alcoutim* é preciso conhecer os elementos que fazem deste território um lugar único e diferente, de forma a torná-lo mais atrativo e também explorar as suas vantagens competitivas com o objetivo de desenvolver uma base sólida para definir a identidade da região.

A identidade tem que agrupar, como fatores-chave, o conceito e os valores que melhor definem o Rio Guadiana e Alcoutim. A imagem depende do comportamento e ações dos agentes envolvidos e do desempenho das atividades de comunicação e promoção. A imagem é compreendida como o lugar que ocupa a marca *Alcoutim* na mente dos diferentes públicos-alvo (residentes, turistas, empresários/investidores).

Nas entrevistas realizadas, os inquiridos foram questionados sobre os elementos que definem a identidade de Alcoutim e a perceção deles em relação à região. Os entrevistados identificaram os seguintes elementos: os recursos naturais (paisagem e natureza), a história, o património natural e cultural, a gastronomia, a ligação com Espanha através da povoação espanhola Sanlúcar de Guadiana, situada na outra margem do rio, a localização geográfica e o clima.

Por outro lado, os entrevistados destacaram pontos negativos da região, tais como: infraestruturas insuficientes (impedem a fixação de pessoas), a falta de iniciativa empresarial e baixa qualificação dos empresários existentes, baixa qualificação dos recursos humanos, grande sazonalidade no turismo (consequência também da escassez de oferta hoteleira e de restauração), sendo os sectores hoteleiro e turístico aqueles onde se deve apostar mais. A interioridade é considerada por si só um condicionamento ao desenvolvimento da região, mas por outro lado pode ser aproveitada para promover uma oferta turística diferenciada, de pequena dimensão, sustentável e de qualidade, enquadrada na dimensão do concelho.

Porém, os entrevistados também destacam como ponto positivo o potencial do Rio Guadiana como fator de desenvolvimento, o fácil acesso ao mercado ibérico, a existência de rotas e circuitos turísticos de carácter regional (como a Via Algarviana e a Grande Rota do Guadiana), que impulsionam o sector turístico durante todo o ano. Outro elemento positivo destacado nas entrevistas realizadas foi o tema da sustentabilidade energética. Alcoutim teria todo o interesse e vantagem em explorar ao máximo este tema, uma vez que a micro-geração associada às fontes abundantemente disponíveis (solar, eólica, fluvial) pode representar, a longo prazo, uma otimização de custos que não apenas facilitará a permanência neste território, como também reforçará a sua atratividade.

#### 5.4.1.1. Imagem de marca, logótipo, slogan

A imagem de marca é a “percepção da marca nas mentes dos clientes, é um reflexo (talvez inexato) da personalidade ou do produto marca. É o que as pessoas acreditam sobre uma marca, os seus pensamentos, sentimentos e expectativas” (Bennett, 1995).

O nome da marca é frequentemente o nome da cidade ou do território em questão, símbolo ou desenho ou combinação destes, que procura identificar e conjugar as características e os atributos mais relevantes do mesmo.

A marca de um território/região sintetiza uma imagem que, para ter sucesso, precisa de estabelecer conexões emocionais com os seus públicos-alvo e despertar sentimentos. A imagem de um território é uma representação mental, uma síntese dos seus atributos mais fortes e características, que servem para diferenciá-lo de outros territórios.

*“A identidade da marca cria um relacionamento entre a marca e os clientes com uma proposta de valor que incorpora os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão” (Kapferer, 1994)*

O logótipo é a representação gráfica de uma marca, que assim a identifica e a torna única, e juntamente com o tipo de letra, a imagem e a cromática, constitui a logo-marca. O papel da identidade visual é essencial na construção de uma marca, a imagem é a que tem uma contribuição significativa para a memória de uma marca.

*“A imagem de marca é o resultado das percepções da marca refletidas pelas associações dos consumidores e memorizações da marca” (Keller, 1998)*

Para Alcoutim existe um logótipo, desenvolvido em 2010 (figura 5.2), em que a assinatura da marca do concelho é “O Algarve Natural”, que remete aos elementos mais fortes para a identidade de Alcoutim, que é o património natural e a sua localização geográfica.



**Figura 5.2:** Logótipo da Câmara Municipal de Alcoutim

A seguir apresenta-se uma proposta para um logótipo mais abrangente e um potencial slogan (*InVista Alcoutim*), onde o património natural e os produtos turísticos complementam-se, facilitando a construção de uma oferta turística conjunta, com o objetivo de oferecer uma experiência única (figura 5.3). Esta imagem tem como objetivo principal mostrar as potencialidades da região de Alcoutim. São representados

alguns elementos característicos de Alcoutim, entre eles o rio (como passagem e via de comunicação, bem como um meio para a realização de atividades turísticas), a serra (património natural) e o castelo (património histórico).



**Figura 5.3:** Proposta de logótipo e slogan para promoção de Alcoutim

#### **5.4.2. Meios de comunicação e divulgação**

Para a promoção de Alcoutim e para a implementação do plano de marketing deverá existir uma concentração de esforços de vários atores envolvidos (residentes, potenciais residentes, empresários/investidores, a autarquia local e outras entidades públicas). Sugere-se a criação de um organismo de comunicação e divulgação de Alcoutim e de suportes digitais, conforme se descreve nos pontos seguintes.

##### **5.4.2.1. Criação de um organismo de comunicação e divulgação de Alcoutim**

A criação de um organismo de comunicação e divulgação de Alcoutim deverá ser uma estrutura pequena, que não implique custos elevados. Este projeto prevê a criação de pelo menos dois postos de trabalho, através da contratação de dois técnicos para a gestão do mesmo, com competências de marketing e comunicação social.

Os objetivos específicos deste organismo são:

- ✓ Estruturar e comunicar a oferta territorial junto do público-alvo;
- ✓ Disponibilizar plataformas de informação com conteúdo e estruturadas de acordo com vários segmentos de mercado,

objetivos esses que podem ser realizados através de várias atividades, como:

- ✓ Divulgação de material promocional;
- ✓ Criação de uma página na rede social Facebook “Invista Alcoutim”, de modo a existir uma concentração de informação numa só plataforma;

- ✓ Criação de um website “www.invistalcoutim.pt”, atualizado regularmente com informação/conteúdos adequados e de interesse para todos os públicos-alvo;
- ✓ Colaboração com parceiros locais para a coordenação de atividades de promoção;
- ✓ Monitorização das atividades de marketing.

#### **5.4.2.2. Criação de suportes digitais**

Para haver mais facilidade no acesso à informação, os principais públicos-alvo (residentes, turistas, investidores) poderão ter dois suportes comunicacionais numa só plataforma: placards informativos digitais e um guia móvel.

##### **Placards informativos digitais**

A estratégia de e-marketing assenta na criação de informação turística em forma de placards digitais, constituindo uma forma de referência das várias atividades a realizar em Alcoutim e onde a preocupação fundamental seja responder às necessidades dos utilizadores. A disponibilização da informação deverá ter em conta os diversos públicos-alvo, pelo que se sugere a seguinte organização:



Em cada quadrado poderão ter acesso a toda informação que necessitam para conhecer Alcoutim (informação geral, informação sobre os eventos a decorrer ou próximos a realizar, informação sobre as possíveis atividades turísticas, informação sobre a oferta hoteleira e de restauração, informação sobre as atividades económicas existentes no concelho/empresas existentes e ramo de atividade).

Este projeto implica o envolvimento de várias entidades, tais como a autarquia local, o Turismo do Algarve, as várias entidades privadas existentes no concelho, as associações culturais e desportivas de Alcoutim.

Para criar e manter este meio de comunicação é necessário, em primeiro lugar, realizar um dossier digital que sintetize toda a informação procurada pelos públicos-alvo, atualizar regularmente os conteúdos, e também promover uma campanha de lançamento e divulgação da plataforma.

## **Guia móvel para Alcoutim**

A criação de uma aplicação gratuita para telemóveis, como meio de comunicação, promoção e negócio do concelho de Alcoutim é outra das propostas, que tem várias vantagens, nomeadamente:

- Para os residentes que querem consultar rapidamente contactos úteis ou aceder ao calendário de eventos;
- Para os turistas que querem consultar mapas, informações sobre eventos, atividades, alojamento, restauração e ver fotos dos pontos de interesse;
- Para os empresários/investidores que querem identificar potenciais oportunidades de negócios e parcerias.

Este projeto implica a execução de várias atividades, tais como:

- Elaborar um dossier digital que sintetize toda a informação dos conteúdos dos placards informativos, para permitir que os públicos-alvo tenham acesso a toda a informação necessária;
- Parcerias com operadoras de telecomunicações no sentido de facilitar o acesso a este tipo de tecnologia, fornecendo os apoios necessários;
- Promover campanhas de lançamento da aplicação;
- Atualizar regularmente os conteúdos da aplicação.

### **5.4.3. Promover o desenvolvimento do turismo**

A promoção do turismo pode ser realizada quer pela densificação da oferta turística atual, através da transformação dos recursos locais em novos produtos e serviços turísticos, quer pelo enriquecimento e melhor integração dessa oferta, de forma a aproveitar os potenciais específicos que Alcoutim apresenta em termos paisagísticos, ambientais e culturais.

O esforço a desenvolver para concretizar o acima referido deverá ser acompanhado por uma aposta em alguns nichos de mercado para os quais Alcoutim apresenta características e recursos adequados, nomeadamente no que respeita ao turismo de natureza, desportos de natureza, turismo rural, podendo estes constituir domínios onde o concelho se poderá afirmar como oferta turística de excelência.

A criação de roteiros temáticos é fundamental para a estruturação da oferta turística, valorizando a diversidade existente. É necessário estruturar a oferta territorial e melhorar a imagem e qualidade do território e do comércio e serviços locais, nomeadamente nos sectores do alojamento e restauração, adaptando-o a novas

exigências de qualidade que decorre da alteração do perfil dos visitantes/turistas e tornando-o um fator de diferenciação. É necessário também um reforço da promoção e animação turística, para uma melhor valorização dos produtos locais.

Propõe-se a criação de pacotes/roteiros turísticos, envolvendo os principais atributos de Alcoutim, designadamente património (histórico e natural), Rio Guadiana, circuitos pedestres, hotelaria e restauração.

As propostas para os pacotes turísticos são apresentadas na tabela 5.1.

<b>Pacote/Roteiro turístico</b>	<b>Descrição</b>	<b>Entidades a envolver</b>	<b>Público-alvo</b>
<b>Rota do Contrabando</b>	Percurso pedestre que passa por locais enigmáticos e que contam uma história e uma cultura muito tradicional dos tempos em que se fazia contrabando entre esta região e Espanha	Unidades hoteleiras de Alcoutim Unidades de restauração de Alcoutim Empresas de animação turística Guias turísticos	Jovens estudantes / alunos (ex. escolas, através de visitas de estudo) Turismo de família
<b>Rota dos Três Castelos</b>	Percurso pedestre que inclui visita ao Castelo de Alcoutim, Castelo Velho de Alcoutim e Castelo de Sanlúcar de Guadiana (Espanha), pela forte ligação que há entre as duas vilas. A passagem para Sanlúcar de Guadiana seria realizada de barco	Unidades hoteleiras de Alcoutim e Sanlúcar de Guadiana Unidades de restauração de Alcoutim e Sanlúcar de Guadiana Empresas de animação turística das duas vilas Guias turísticos dos dois países	Jovens estudantes / alunos (ex. escolas através de visitas de estudo) Turismo de família Turismo sénior
<b>Rota Cultural/Religiosa</b>	Tem um cariz essencialmente religioso, devido à sua riqueza histórica nesta região. As propostas são baseadas em circuitos que visam dar a conhecer museus, ermidas, igrejas que devido à sua riqueza cultural (quer ao nível arquitetónico, quer ao nível do património associado), merecem uma análise profunda.	Unidades hoteleiras de Alcoutim Unidades de restauração de Alcoutim Empresas de animação turística Guias turísticos	Jovens estudantes / alunos (ex. escolas através de visitas de estudo) Turismo de família Turismo sénior

**Tabela 5.1:** Propostas para pacotes turísticos

## **5.4.4. Valorização dos recursos humanos**

### **5.4.4.1. Criação de programas de formação e qualificação**

Um dos principais obstáculos ao desenvolvimento e implementação de um plano de marketing territorial é o fraco nível de formação e qualificação da população ativa. Torna-se assim necessária a existência de um programa de formação e qualificação que reforce as competências dos recursos humanos nos setores de turismo, serviços, comércio.

É necessário, como medidas a desenvolver no âmbito da consolidação da oferta educativa e formativa:

- ✓ promover programas de formação que facilitem a integração no mercado de trabalho e o incentivo à formação profissional contínua, através de parcerias entre os agentes económicos e a autarquia local, e também incentivar a capacidade empreendedora da população jovem em início de atividade;
- ✓ promover projetos de educação e formação ligados ao património histórico, cultural, arquitetónico e paisagístico de Alcoutim, no sentido da sua valorização, recuperação e preservação pelas populações e da efetiva formação para a dinamização cultural da região.

### **5.4.4.2. Potenciar os níveis de empreendedorismo**

Alcoutim insere-se numa região em que a atividade económica se encontra dividida entre os sectores primário e terciário, sem nunca ter conseguido atingir um grau de industrialização significativo. Uma das razões que explica esta realidade é a reduzida capacidade e empreendedorismo existente na região e a dificuldade de atrair e reter recursos qualificados.

Para a promoção do capital empresarial e o *know how* (saber fazer) é necessário, em primeiro lugar, elaborar um diagnóstico detalhado das necessidades de formação e qualificação. Depois de identificadas as necessidades de formação e qualificação, é necessário criar cursos de formação contínua a lecionar no concelho, que respondam a necessidades evidenciadas pelo tecido empresarial, com um modelo de formação inovador, cujo plano curricular seja definido com a participação das empresas do concelho de Alcoutim e de várias instituições de ensino. Para atingir estes objetivos seria necessário envolver várias entidades, como a Câmara Municipal de Alcoutim, as juntas de freguesia do concelho, o IEFP, e as instituições de ensino superior.

#### **5.4.5. Criação de programas de incentivos para atrair e fixar novos residentes**

Dada a localização geográfica de Alcoutim, onde existe um aumento do envelhecimento da população e onde casais jovens são cada vez em menos número, é necessário fixar as camadas jovens, incentivar a natalidade e atrair e fixar novos residentes.

A Câmara Municipal de Alcoutim e a União de Freguesias de Alcoutim e Pereiro concedem, já há vários anos, um apoio monetário à natalidade, incentivando assim o aumento da mesma e a fixação de jovens casais e, numa estratégia inteligente, dinamiza o comércio local, uma vez que o apoio monetário é destinado a aquisição de bens e serviços considerados fundamentais para o desenvolvimento da criança somente em estabelecimentos comerciais locais.

Além dos apoios já existentes, é necessário criar condições de atratividade no concelho para a fixação de novos residentes, como a criação de habitação (a falta de habitação é um dos pontos fracos de Alcoutim, sendo esse um dos principais obstáculos à permanência no concelho), de incentivos fiscais e outros apoios de carácter social (por exemplo a disponibilização de lotes de terreno para construção a preços reduzidos para as famílias que queiram fixar-se em Alcoutim, a isenção de algumas taxas de obras), apoio à criação de empresas, à educação e formação profissional.

Para o efeito poderia criar-se uma base de dados (através de uma parceria com o organismo de comunicação e divulgação de Alcoutim proposto no ponto 5.4.2.), onde constasse informação permanente e atualizada sobre os potenciais residentes, a oferta de imóveis do concelho para arrendar / comprar, a oferta de emprego e oportunidades de trabalho, os incentivos fiscais existentes.

### **5.5. Monitorização de resultados**

Um plano de marketing territorial só será bem-sucedido se as propostas forem efetivamente implementadas e se a sua comunicação for bem articulada junto dos públicos-alvo (residentes, potenciais residentes, turistas, empresários/investidores, potenciais investidores). Devem ser utilizados meios de comunicação diversificados, de acordo com os objetivos e respetivos públicos-alvo, que permitam uma boa publicitação, monitorização e acompanhamento da implementação do plano.

É necessário fazer uma análise das necessidades dos vários atores (residentes, potenciais residentes, turistas, empresários/investidores, potenciais investidores), de modo a assegurar uma relação com vantagens competitivas entre os mesmos, aumentando assim a competitividade e a atratividade da região.

Baseado neste contexto, apresentam-se como princípios base:

- Utilização de meios de comunicação, com especial foco na Internet, para implementação de uma estratégia de “marketing viral”;
- Integração da identidade/*brading InVista Alcoutim* em todos os eventos e atividades relacionados com o concelho realizados dentro e fora dele;
- Integração de informação e imagem de marca em plataformas de apoio ao público-alvo, garantindo uma maior acessibilidade à informação;
- Realização de ações de informação (seminários, reuniões etc.);
- Implementação de *banners* na Internet e imprensa, cartazes, *placards*, *outdoors*;
- Criação e permanente atualização do *website* com informações em português, espanhol, inglês, francês, alemão, garantindo assim o acesso universal à informação;
- Criação de *layouts* para brochuras e roteiros turísticos;
- Divulgação de informação no boletim municipal, *newsletter* e jornais locais.

6

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Ao longo deste estudo foi explicada a importância das práticas de marketing territorial para promover o território de Alcoutim e, conseqüente, captação de turistas e residentes. Referiu-se a importância do marketing territorial assente na participação dos vários atores sociais, promovendo e potenciando os pontos fortes do território de Alcoutim e do Rio Guadiana.

No estudo procurou-se analisar e entender os diferentes fatores que influenciam a imagem de Alcoutim, bem com a visão interna do público-alvo residente, tendo sido possível, através de uma análise ao ambiente externo e interno, perceber as forças, as fraquezas, oportunidades e ameaças de Alcoutim, para se poderem delimitar as estratégias para o plano de marketing territorial adequadas ao município.

Ao longo do trabalho desenvolvido fica bastante clara a ideia de que o marketing territorial pode contribuir para a sustentabilidade de Alcoutim, e das regiões em geral. No entanto, é essencial que as ações propostas para atrair e fixar/fidelizar residentes, turistas e investidores não estejam limitadas a “publicitar a região”, apenas com metas a curto prazo.

O desenvolvimento de um plano de marketing territorial e de uma estratégia de posicionamento têm de garantir as ferramentas essenciais para a criação de políticas e estratégias que tornem o território mais competitivo, sustentável e resiliente.

A proximidade de Alcoutim ao litoral e a concentração da grande parte da população e a produção nessa região tem levado a que Alcoutim seja menos competitivo, constituindo uma das limitações deste território. A dificuldade económica causada pelo elevado índice de desemprego e o envelhecimento da população são condicionantes para o seu desenvolvimento.

No presente estudo verificou-se que existe grande potencial para recorrer ao turismo como resposta para potenciar o desenvolvimento e como fator de criação de valor na região de Alcoutim. Este potencial permitiria desenvolver estratégias para posicionar a região como destino integrado de forma diferenciada, destacando inúmeras formas de identidade e enfatizando na criação de um destino autêntico e que oferece uma experiência única aos visitantes.

Verificou-se a existência de alguns aspetos que limitaram os resultados obtidos no desenvolvimento da presente dissertação. Inicialmente, a falta de um organismo especificamente dedicado ao desenvolvimento do marketing territorial na região de Alcoutim constitui uma condicionante na recolha e análise da informação. Outras

limitações estão relacionadas com a escala territorial do trabalho desenvolvido e os recursos humanos e financeiros limitados. Por fim, como foi descrito no capítulo referente à Metodologia, existem limitações próprias do método de investigação escolhido. As entrevistas semi-estruturadas davam a possibilidade ao entrevistado de introduzir elementos adicionais que muitas vezes se desviaram do tema principal, especialmente quando existiam preocupações particulares. No entanto, foram tomadas todas as medidas necessárias para evitar que estes “desvios” alterassem o curso das entrevistas, sem perder o acesso à informação relevante. Uma outra limitação foi a impossibilidade de entrevistar todas as pessoas que estavam previstas inicialmente, limitação que foi colmatada pela profundidade das entrevistas realizadas e que permitiu restringir o impacto desta “falha”.

É importante articular e complementar o presente trabalho com mais estudos, que contribuam para a sustentabilidade e resiliência de Alcoutim e do Rio Guadiana na região de Alcoutim.

O trabalho desenvolvido pode constituir o ponto de partida para investigar e desenvolver com maior profundidade uma estratégia de *branding* para a região de Alcoutim. É também necessária a elaboração de investigações de mercado utilizando métodos quantitativos, como inquéritos, junto dos diferentes públicos-alvo (residentes, potenciais residentes, turistas, investidores, potenciais investidores). Tais estudos deveriam estar orientados para contribuir na construção das estratégias de marketing e *branding* territorial da região.



**7**

AAKER, D. (1996): Building Strong Brands. Free Press.

ALEXANDRE, J. (2003): O planeamento estratégico como instrumento de desenvolvimento de cidades de média dimensão. Dissertação de mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento. Departamento de Ambiente e Ordenamento. Universidade de Aveiro.

ALMEIDA, C. (2004): Marketing das cidades. Revista de Gestão e Desenvolvimento.

ALMEIDA, C. (2007): Marketing das cidades – Caso de estudo do desenvolvimento da cidade de Viseu. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciência do Trabalho e da Empresa.

ANHOLT, S. (2003): Foreword to special issue of journal of brand management. Journal of Brand Management.

ARAGONEZ, Teresa; ALVES, Gonçalo Caetano (2012): Marketing territorial – O futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. Book of Proceedings – TMS Algarve 2012 vol. 1

ASCENÇÃO NUNES, António Miguel “José Varzeano” (1985). Alcoutim, capital do nordeste algarvio (subsídios para uma monografia).

AZEVEDO, A. (2003): Estratégias de construção de marca portuguesas: desenvolvimento e aplicação do modelo da resposta auto-congruente à publicidade. Tese de doutoramento. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho, Braga.

AZEVEDO, António; MAGALHÃES, Duarte; PEREIRA, Joaquim (2011): City Marketing. Gestão estratégica e Marketing de cidades. Editor Vida Económica. ISBN: 9789727883738.

BENNETT, P. D. (1995). Dictionary of marketing terms. American Marketing Association, Chicago.

BREWERTON, P; MILLWARD, L.J. (2001): Organizational Research Methods. A Guide for Students and Researchers. United Kingdom. University of Surrey.

BRITO, Carlos Melo; LENCASTRE, Paulo de (2000): Os Horizontes do Marketing. Editora Verbo. ISBN 978-972-20-5408-9.

CAETANO, João Paulo (1996): Novas dimensões da pesquisa em Marketing – O caso do Marketing dos Locais. Revista Portuguesa de Marketing.

CALDWELL, N; FREIRA, João (2004): The difference between branding a country, a region and a city. Journal of Brand Management.

CAVACO, Carminda (1976). O Algarve Oriental – as Vilas, o Campo e o MarCAVÉM, Sónia Mara; SANTOS, Sofia Alexandra (2004): (Re)Descobrir o Algarve Oriental – Um olhar sobre a Cultura, o Turismo e o Marketing Territorial no processo de Desenvolvimento Regional. V Congresso da Geografia Portuguesa – Portugal: Territórios e Protagonistas. Guimarães, de 14 a 16 de outubro de 2004. Universidade do Minho.

CÂMARA MUNICIPAL DE ALCOUTIM. Acesso em: [www.cm-alcoutim.pt](http://www.cm-alcoutim.pt) Consultado em 10/08/2019.

CIDRAIS, Álvaro (1998): O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas, os casos de Évora e de Portalegre. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

CORREIA, R., & BRITO, C. (2011): A importância do Marketing para o desenvolvimento turístico: O caso de Montalegre. Revista Turismo e Desenvolvimento.

COSTA, José da Silva (2001): As mudanças económicas como desafio para a cidade. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

COTORRUELO, Romero Menta (1997): Estrategias de desarrollo y marketing de ciudades. Madrid. Grupo Inmark.

DGOTDU (1996): Guia para a elaboração de planos estratégicos para as cidades médias. Direcção-Geral de Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano. Lisboa.

ELIZAGARATE, Victoria de (2003): Marketing de ciudades. Madrid. Ediciones Pirámide.

EURIB. (2009): Kapferer's Brand-Identity Prism model. European Institute of Brand Management.

FERNANDES e GAMA (2006): As cidades e territórios do conhecimento na óptica do desenvolvimento e do marketing territorial. Centro de Estudos Geográficos – FLUC – Universidade de Coimbra.

FERRÃO, João (2000): Planos estratégicos – que contributo, Comunicação da apresentação do Plano Estratégico de Lagos, Fórum Lagos 2020, Lagos.

FERREIRA, António Fonseca (2005): Gestão estratégica de cidades e regiões, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

- FIGUEIRA, Ana Paula; FERREIRA, António Fonseca (2011): Marketing Territorial – Uma nova dimensão do marketing. Moderna Editorial Livros. ISBN: 9789896351229.
- FONSECA, F. P. (2006): O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: O caso de Almeida. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Braga.
- GAIO, S.; GOUVEIA, L. (2007) O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. Revista A Obra Nasce.
- GO, Frank; GOVERS, Robert (2009): Place Branding - Glocal, Virtual And Physical Identities, Constructed, Imagined And Experienced. Editor Palgrave Macmillan.
- GOMES, R. (2009): Cidades sustentáveis – o contexto europeu. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.
- GRADIM, Alexandra (2006): Alcoutim urbano e rural. Dos finais da Idade Média ao fim do antigo regime, Edições Colibri, Câmara Municipal de Alcoutim.
- HANKINSON, G. (2001): Location branding – a study of the branding practices of 12 English cities. Journal of Brand Management.
- HENRIQUES, Eduardo Brito (1994): Vender a cidade, ou as lógicas e as estratégias do marketing urbano. Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia.
- JULIÃO, Liliana de Carvalho Santos (2013): Cidade, Cultura e Turismo - O Impacto Turístico em Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- KOLB, B. M. (2006). Tourism Marketing for cities and towns: using branding and events to attract tourism.
- KOTLER, P (1985): Marketing (Edição Compacta). Editora Atlas, São Paulo. 3ª edição.
- KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1994): Marketing público – como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países.
- LOURENÇO, E. (2011): Boas Práticas de Inovação e Planeamento em Turismo – O Caso da Golegã. Revista Turismo e Desenvolvimento.
- MAGALHÃES, D. (2006): Marketing de Cidades – Município da Maia. Tese de Doutorando. Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade de Vigo.
- MARTINS, Carlos (2003): Marketing Places. Marketeer.
- MINISTÉRIO DO AMBIENTE, DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL (2008): PROVERE. Programas de valorização económica de recursos endógenos. Das ideias à ação. Visão e Parcerias. Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais.

- MOREIRA, J. R. M. (2007): A identidade das cidades – Caso da Cidade da Covilhã. Dissertação de mestrado. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- NOISSETE, P; VALLÉRUGO, F. (1996): Le Marketing des Villes: un défi pour le developement stratégique. Paris. Les Éditions D'Organization.
- OLABUÉNAGA, J. I. R. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. 5ª Edición. Seria Ciencias Sociales.
- OTTO, Miguel Sousa (1996): O Marketing das Cidades. Marketeer.
- RAINISTO, Seppo K. (2003): Success Factors of Place Marketing – A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- REIS, Patrícia Cerqueira (2018): A Marca da Cidade – Reflexões e proposições para construção e gestão de marcas de cidades. Editora Appris, Curitiba.
- RIBEIRO, Eduardo (2010). Análise financeira. Portal Gestão. Disponível em [www.portal-gestao.com](http://www.portal-gestao.com).
- RODRIGUES, Carla: Turismo de Natureza – O Desporto de Natureza e a Emergência de Novos Conceitos de Lazer.  
(Disponível em [www.geografia.uminho.pt/uploads/carla.doc](http://www.geografia.uminho.pt/uploads/carla.doc)).
- ROSA MENDES, António, PEREIRA, Daniela (2010). Alcoutim, Terra de Fronteira. Ed. Câmara Municipal de Alcoutim.
- SALGADO, M., & LEITÃO, M. (2011): Estratégias de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela. Revista de Turismo e Desenvolvimento.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H., & LUCIO, P. B. (2006). Metodologia de pesquisa. São Paulo. Ed. McGraw-Hill. 3ª edição.
- TEXIER, Laurence (1993): Peut-on Parler de Marketing Territorial?. Revue d'Economie Régionale et Urbaine.
- TIGANAS, Andrei (2012): Fostering Public Attendance within Territorial Marketing Field – A Local diagnosis Aimed at Providing Image Strategy Improvements to the Romanian City of Cluj-Napoca. Roménia. Technical University of Cluj-Napoca.
- VAN HAM, P. (2008): Branding Territory – Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. Journal of Internacional Studies.
- Vilas e Aldeias do Algarve Rural (2003). Associação Globalgarve, Associação Vicentina, Associação In Loco, Associação Alcance.
- YIN, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol 5). SAGE Publications.

