

UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
UNIVERSIDADE DE PARIS-VIII

**Cidade. Património. Marketing.  
Gestão Estratégica da Imagem da Cidade de Silves.**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão  
do Património Cultural de Maria Manuela Martins Guerreiro.  
Orientação Científica do Professor Doutor Carlos Fortuna.

Março, 2003

*Ao meu avô João.*

## Agradecimentos

Correndo o risco de deixar de mencionar alguém cujo gesto ou palavra de incentivo foram, em momentos particulares, contributos essenciais à concretização deste trabalho, dedico agora algumas linhas para referir pessoas e entidades cuja colaboração foi decisiva:

- Ao Professor Doutor Carlos Fortuna, pela orientação plena de rigor científico, de sugestões e de ensinamentos vários. Desde o primeiro momento revelou-se um dos principais entusiastas do estudo, proporcionando um acompanhamento verdadeiramente frutuoso, mostrando-se sempre disponível, sugerindo eventuais percursos tendentes à resolução dos problemas e dúvidas que foram surgindo ao longo da investigação.
- Não esquecendo os restantes docentes da componente curricular do curso de mestrado, devo ainda um agradecimento muito especial à Professora Doutora Teresa Júdice Gamito, pelo apoio e compreensão constantes prestados ao longo destes últimos dois anos.
- Ao Professor Doutor Louis-François Larnaud e ao Professor Doutor Pierre Léglise Costa, pelo apoio e estímulo constantes ao longo do curso.
- Ao Dr. Paulo Peixoto, a primeira pessoa com quem contactei na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Devo-lhe contributos inestimáveis.
- Ao Prof. Dr. Júlio Mendes, à Dr<sup>a</sup> Maria Emília Gabriel, à Dr<sup>a</sup> Ana Isabel Renda e à Arq<sup>a</sup>. Helena Barranha. Colegas e amigos, com quem dividi angústias e momentos de desespero pessoais. O optimismo e o encorajamento foram constantes e particularmente importantes.
- À Eng<sup>a</sup> Margarida Viegas, ao Dr. Luís Pereira, à Dr<sup>a</sup> Bernardete Sequeira e à Dr<sup>a</sup> Patrícia Oom do Valle, a quem devo sugestões e críticas nomeadamente no que respeita quer ao desenho dos inquéritos quer depois à análise e tratamento dos dados.
- Ao Arq<sup>o</sup> Flávio Lopes (IPPAR, Lisboa) e à Dr<sup>a</sup> Elsa Peralta (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa) a quem devo importantes sugestões, ainda na fase inicial da pesquisa.
- Na Câmara Municipal de Silves, a um número importante de pessoas que, desde o início, prestaram um contributo importante quer no facultar de informação e no esclarecimento de dúvidas quer no apoio à administração dos inquéritos.
- À Dr<sup>a</sup> Lourdes Poeira, Câmara Municipal de Oeiras, com quem tive o prazer de trocar ideias e a quem agradeço a bibliografia e artigos cedidos.
- Ao Dr. Manuel Ramos, na qualidade de Director do Museu da Cortiça da Fábrica do Inglês, à Dr<sup>a</sup> Ana Maria Mira, na qualidade de presidente do CELAS e de vice-presidente da Associação de Estudos e Defesa do Património Histórico-Cultural do Concelho de Silves.
- À Faculdade de Economia e ao Centro de Investigação e Desenvolvimento da Economia Regional pelo apoio prestado sempre que necessário.

- À Arts & Business Scotland por me ter recebido durante duas semanas num curto, mas bastante frutífero, período de estágio.
- À minha família por estar sempre presente.

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>v</b>
<b>Nota Prévia</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de Figuras, Quadros, Mapas e Gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Glossário</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>xvi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xvii</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>xviii</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – Cidade, Patrimônio e Memória</b> .....	<b>8</b>
<i>1. Cidade Histórica e Patrimonial</i> .....	<b>8</b>
1.1 Cidade Histórica e Centro Histórico: uma visão integrada. ....	<b>9</b>
1.2 A Salvaguarda e Valorização da Cidade Histórica. ....	<b>26</b>
1.3 Em busca da Compatibilidade entre a Cidade Histórica e a abordagem de Mercado. ....	<b>30</b>
1.4 Cidade Histórica e Turismo Cultural: uma gestão de equilíbrios.....	<b>33</b>
<i>2. Cidade Patrimonial e Turística</i> .....	<b>48</b>
2.1 De Recurso Histórico a Produto Patrimonial e Turístico .....	<b>48</b>
2.2 A Cidade como Produto Compósito e Híbrido.....	<b>54</b>
2.3 Um <i>Package</i> de Experiências.....	<b>57</b>
2.4 Um Destino Turístico .....	<b>60</b>
<b>Capítulo II- Marketing, Cidade e Imagem</b> .....	<b>69</b>
<i>1. Do Marketing ao Marketing de Cidades</i> .....	<b>69</b>
<i>2. Globalização, Cidade e Marketing</i> .....	<b>77</b>

3. <i>Marketing de Cidades, uma Abordagem Integrada de Gestão</i> -----	82
3.1 Estratégias e Sentido do Lugar -----	84
3.2 Motivações do Turista Cultural e Segmentação do Mercado Turístico -----	86
3.3 Posicionamento e Imagem -----	92
4. <i>Marketing Mix Geográfico</i> -----	94
4.1 Comunicação e Imagem do Lugar -----	98
5. <i>Gestão Estratégica da Imagem</i> -----	103
<b>Capítulo III – Visões sobre a Cidade de Silves: um Estudo Empírico</b> -----	<b>112</b>
1- <i>Nota Metodológica</i> -----	112
2. <i>Análise e Interpretação dos Dados</i> -----	117
2.1 A Cidade Percebida pelos Visitantes -----	117
2.1.1 Caracterização Socio-Económica dos Inquiridos -----	117
2.1.2 Caracterização da Viagem -----	120
2.1.3 Motivações da Visita -----	127
2.1.4 Atracções da Cidade Patrimonial -----	132
2.1.5 Avaliação da Visita-----	135
2.1.6 Imagem da Cidade-----	137
2.2 <i>Os Fazedores da Imagem da Cidade</i> -----	139
2.2.1 Atributos de Imagem -----	140
2.2.2 Meios para Difundir a Imagem da Cidade -----	141
2.2.3 Avaliação da Cidade-----	143
<b>Considerações Finais</b> -----	<b>147</b>
<b>Conclusão</b> -----	<b>150</b>
<b>Bibliografia</b> -----	<b>153</b>
<b>Anexos</b> -----	<b>168</b>
<i>Índice de Anexos</i> -----	169



## **Nota Prévia**

O presente trabalho corresponde à dissertação de mestrado, preparada entre 2001 e 2003, no âmbito do Mestrado Europeu em Gestão do Património Cultural, promovido pela Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, em colaboração com a Universidade de Paris VIII.

Com a orientação científica do Professor Doutor Carlos Fortuna, Professor Catedrático da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a dissertação denominada “Cidade, Património e Marketing: Gestão Estratégica da Imagem da Cidade de Silves” é apresentada por Maria Manuela Martins Guerreiro para obtenção do título de Mestre em Gestão do Património Cultural.

## Índice de Figuras, Quadros, Mapas e Gráficos

<b>A Figuras</b>		
1.1	Modelo de Evolução da Cidade Histórica	11
1.2	Cidade Histórica	23
1.3	Política de Turismo Sustentável, uma Visão Integrada	37
1.4	Fábrica do Inglês. Foto do dia da Inauguração em 1894.	40
1.5	Casa Típica do Período Industrial (1929)	40
1.6	Cidade Histórica, de Recurso a Produto	49
1.7	Localização da Cidade Turística	51
1.8	Cidade Turística – relação triangular	52
1.9	Cidade Patrimonial-Turística – Modelo	53
2.1	Pirâmide da Gestão Urbana numa Óptica de Marketing	72
2.2	Planeamento Urbano Tradicional vs. Planeamento de Marketing	73
2.3	Relação entre Planeamento Urbano e Marketing de Cidades	75
2.4	Processo de Marketing e Gestão Estratégica da Imagem da Cidade	83
2.5	Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow	87
2.6	Marketing Mix Geográfico	94
2.7	Imagem e Processo de Decisão	99
2.8	Fontes de Informação Reconhecidas pelo Turista como decisivas na Construção da Imagem das Cidades	100
2.9	Formação da Imagem e Processo de Decisão	102
2.10	Gestão Estratégica da Imagem do Lugar/Cidade	106
2.11	Factores que Influenciam a Formação da Imagem da Cidade	107
2.12	Modelo Simplificado de Comunicação	108
2.13	Logotipo da Cidade de Silves	110
3.1	Pirâmide das Necessidades/Motivações dos Visitantes da Cidade de Silves	132
<b>B Quadros</b>		
1.1	Vectores da Política de Regeneração dos Centros Urbanos	15
1.2	Taxa de Crescimento Anual da População, entre 1890 e 1940 (%)	41
2.1	Marketing de Lugares vs. Marketing Tradicional	71
2.2	Estratégias Genéricas de Porter	85
2.3	Necessidades e Motivações de Maslow, no Sector Turístico	88
2.4	Tipologia de Turistas, Segundo Cohen	88
2.5	Variáveis de Segmentação do Mercado Turístico	90
2.6	Os Alvos do Marketing de Lugares/Cidades	91
2.7	Marketing Mix Geográfico	94
2.8	Composto da Comunicação de Marketing	101

3.1	Necessidades/Motivações dos Visitantes da Cidade de Silves	132
3.2	Teste de Dependência Qui-Quadrado	134
3.3	Imagem da Cidade (resposta múltipla)	138
3.4	Teste de Dependência Qui-Quadrado	138
3.5	Classificação do Centro Histórico	145
<b>C Mapas</b>		
1.1	Centro Histórico e Zona Ribeirinha (Silves)	23
1.2	Silves – a cidade patrimonial	56
2.1	Mapa do Algarve	111
3.1	Percurso – Locais Visitados antes e depois de Silves	123
3.2	Sub-Região de Origem e de Destino dos Visitantes de Silves	123
<b>D Gráficos</b>		
3.1	País de Residência	118
3.2	Concelho de Residência	118
3.3	Classes Etárias	119
3.4	Habilitações Literárias	119
3.5	Grupos Ocupacionais	120
3.6	Local de Alojamento	120
3.7	Meio de Transporte	121
3.8	Duração da Visita	121
3.9	Duração da Visita/Meio de Transporte	122
3.10	Intenção Inicial de Visita	124
3.11	Número de Visitas a Silves	124
3.12	Meio como Tomou Conhecimento da Cidade	124
3.13	<i>Media</i> /País de Residência	125
3.14	Lugares Considerados Semelhantes a Silves	126
3.15	Número de Visitas à Cidade	126
3.16	Mês da Visita	127
3.17	Ano da Visita	127
3.18	Razões da Visita à Cidade de Silves	129
3.19	Necessidades/Motivações dos Visitantes da Cidade de Silves	131
3.20	Atrações da Cidade – Plano Inicial da Visita	133
3.21	Locais Visitados	134
3.22	Intenção de Repetição da Visita	135
3.23	Intenção de Recomendação	135
3.24	O que Recomenda Visitar	136
3.25	Avaliação da Visita	137
3.26	Recursos a Desenvolver	139

3.27	Períodos que Marcam a História da Cidade	140
3.28	Emblema da Cidade – Atributos de Imagem	141
3.29	Ações/Meios mais Adequados para Difundir e Consolidar a Imagem da	142
3.30	Projectos a Médio (4 anos)	143
3.31	Avaliação da Cidade – forces e fraquezas.	144
3.32	Domínios a Melhorar na Cidade	146

## **Glossário**

A&B – Arts and Business

ATLAS – European Association for Tourism and Leisure Education

CBD – *Central Business District*

CC – Centro da Cidade (Cidade Comercial)

CCRA – Comissão de Coordenação da Região do Algarve

CELAS – Centro de Estudos Luso-Árabes

CH – Cidade Histórica

CIDER – Centro de Investigação de Desenvolvimento e Economia Regional

CO – Cidade Original

CMS – Câmara Municipal de Silves

CT – Cidade Turística

DCTP – Divisão de Cultura, Turismo e Património

DGEMN – Direcção Geral de Edifícios e Monumentos Nacionais

DGOTDU – Direcção Geral de Ordenamento do Território

DGT – Direcção Geral do Turismo

DGU – Divisão de Gestão Urbanística

ICCROM – *International Centre for the Study of the Preservation and restoration of the Cultural Property*

ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal

ICOMOS – International Council of Monuments and Sites

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPPAR – Instituto ortuguês do Património Architectónico

IPPC – Instituto Português do Património Construído (actual IPPAR)

MC – Ministério da Cultura

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial do Turismo

OWHC – Organization of World Heritage Cities

PDM – Plano Director Municipal

PEDRA – Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região do Algarve

POLIS – Programa de Requalificação Urbana e Valorização Ambiental de Cidades (Despacho nº 47/A/MAOT/99)

PPC – Plano de Promoção Conjunta

PROA – Programa Operacional do Algarve

ProCom – Projecto de Urbanismo Comercial para a Baixa Comercial de Silves

PRTA – Plano Regional de Turismo do Algarve

RTA – Região de Turismo do Algarve

SWOT – *Strenght, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UE – União Europeia

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

URBCOM – Urbanismo comercial – Sistema de Incentivos a Projectos de Urbanismo Comercial (Portaria nº317 –B/2000 de 31 de Maio de 2000)

USP – *Unique Selling Proposition*

WTTC – World Travel and Tourism Council

## Resumo

A presente dissertação discute até que ponto os atributos culturais e históricos, materializados em elementos arquitectónicos e urbanísticos, constituem a principal fonte de diferenciação na actual *guerra* inter-cidades e até que ponto são decisivos no processo de construção da imagem da cidade.

A investigação empírica analisou a cidade de Silves, cuja presença é transversal em toda a dissertação. Pretendeu-se identificar o atributo potencialmente mais eficaz para posicionar estrategicamente a cidade junto dos públicos e assim interferir na formação da sua imagem.

Os estudos efectuados, quer junto dos visitantes quer de um grupo de indivíduos com acção mais ou menos directa na gestão estratégica do posicionamento da cidade de Silves, levam-nos a concluir que os elementos tangíveis de natureza islâmica são os principais atributos da sua imagem. Deverá, por isso, ocorrer um esforço integrado no sentido de posicionar Silves como uma *cidade patrimonial islâmica* no Algarve.

Definido o vector estratégico principal, todas as acções de divulgação, preservação e valorização da cidade e dos seus recursos histórico-culturais contribuirão para a respectiva consolidação.

**Palavras-chave:** Cidade, Património, Marketing, Imagem, Turismo Cultural.

## **Abstract**

This essay tries to find out how far the cultural and historical attributes, materialized in architectural and urban design, constitute the main source for differentiation in the present battler inter-cities and how far they are decisive in the process of the construction of the image of the city.

The empirical researches analysed the city of Silves, whose presence is transversal in the whole essay. We had the intention to identify the potentially more effective image attribute so as to manage strategically the city positioning.

The studies made, either with the visitors or with a group of individuals, who work more or less directly in the strategic management of the positioning of the city of Silves, lead us to conclude that the tangible elements of islamic origin are the main attributes of its image.

Na integrated effort is supposed to occur in order to position Silves as a patrimonial islamic city in the Algarve. Once we have defined the main strategic vector, all the actions of promotion, preservation and valorization of the city and of its historical/cultural resources should contribute to its respective consolidation.

**Keywords:** City, Patrimony, Marketing, Image, Cultural Tourism.

## Résumé

Ce mémoire tente de découvrir jusqu'à quel point les attributs culturels et historiques matérialisés en éléments architecturaux et urbanistiques constituent la principale source de différenciation dans la compétition entre les villes et jusqu'à quel point ils sont décisifs dans le processus de construction de l'image de la ville.

Notre recherche empirique analyse la ville de Silves dont la présence est transversale dans tout le mémoire. Nous avons voulu identifier l'attribut potentiellement le plus efficace de positionnement stratégique de la ville auprès de ses publics, capable d'intervenir dans la formation de son image.

Les études que nous avons menées auprès de visiteurs et auprès d'un groupe d'individus ayant une action plus ou moins directe dans la gestion stratégique de positionnement de la ville de Silves nous ont amené à conclure que les éléments tangibles de nature islamique sont les principaux attributs d'image. C'est pourquoi les efforts intégrés devront porter sur un positionnement de Silves en tant que ville patrimoniale islamique en Algarve

Le vecteur stratégique principal étant défini, toutes les actions de divulgation, de préservation, de valorisation de la ville et de ses ressources historico-culturelles contribueront à la consolidation de celui-ci.

**Mots clefs:** Ville, patrimoine, marketing, image, tourisme culturel.

## Introdução

A cidade de Silves inspirou a arquitectura e o desenvolvimento da presente dissertação. Com um passado glorioso, a cidade exhibe hoje marcas esplendorosas que dominam a sua fisionomia. O desgaste imposto pelas novas circunstâncias, com maior ou menor repercussão, e de incidência local, regional, nacional ou mesmo global, afectaram a vida da cidade conduzindo-a a um processo de decadência deslizando. Impõe-se um olhar atento para os recursos da cidade por forma a identificar aqueles que reúnem maiores potencialidades para inverter aquela tendência.

A solução pode estar precisamente no passado longínquo da cidade de Silves. O património histórico-cultural apresenta-se como um recurso potencialmente atractivo para capitalizar a cidade de Silves como a *cidade patrimonial do Algarve*. Inserida numa região cuja actividade económica central é o turismo balnear (uma oferta que se encontra actualmente em processo de diversificação estratégica), a cidade de Silves e o seu património histórico-cultural podem encontrar aqui uma oportunidade.

O Património Cultural constitui parte essencial da identidade de cada lugar - país, região ou cidade - sendo, portanto, um elemento diferenciador e único.

Embora com particular ênfase nas últimas décadas, o Património Cultural, nomeadamente na sua vertente mais visível, o Património Arquitectónico e Urbanístico, tem atraído sobre si as atenções, quer das entidades gestoras dos lugares, quer dos turistas ou visitantes que chegam em busca da diferença e do único, quer ainda de organismos internacionais como a União Europeia (UE) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

Esta realidade tem-se vindo a acentuar na mesma medida em que se acentua a globalização das economias e a tendência para a homogeneização, no quadro das sociedades ocidentais.

Os problemas de ordem teórico-conceitual que se colocam no âmbito das cidades não dependem exclusivamente da sua dimensão. São de natureza processual e, face à globalização das sociedades, dos mercados e da informação, afectam tanto a grande como a pequena cidade.

As cidades, independentemente da sua escala ou localização, têm, não raras vezes, adoptado padrões de urbanismo estandardizados. São, ou tendem a ser, cada vez mais indiferenciadas e menos atractivas, quer para residentes quer para visitantes. Neste contexto, os elementos diferenciadores das cidades prendem-se com o seu património cultural, quer seja o património arquitectónico ou certos traços urbanísticos típicos, quer o património natural, gastronómico e/ou animação.

A consciencialização, por parte do poder político e da sociedade civil, acerca da importância daqueles elementos no palco competitivo em que hoje se vive, tem dado origem a uma vontade política orientada para a preservação, conservação e valorização desse património. De entre o conjunto de acções possíveis, a mais visível é, sem dúvida, a atribuição da designação de Património Mundial pela UNESCO.

No entanto, muitas vezes, a ausência de um processo de gestão orientado e enquadrado pela definição de estratégias coerentes com a realidade em causa, faz com que a gestão do património cultural das cidades se resuma a um conjunto de acções avulsas e pouco consistentes e sem continuidade. Carecem, portanto, de uma abordagem integrada, no sentido de obter sinergias e garantir o posicionamento mais adequado, quer aos objectivos definidos para a cidade, quer para os alvos considerados interessantes.

A componente histórico-cultural de um lugar, quer pelo património natural, humano e arquitectónico que detém, quer pela animação cultural que possa existir, constitui um factor de dinamização e desenvolvimento local. Ela é tanto mais importante quanto maior for a tendência para o envelhecimento das populações e a desertificação humana das cidades de pequena e média dimensão, no interior do país.

Neste contexto, é indispensável um planeamento estratégico onde participem activamente quer os órgãos políticos (autarquias, regiões de turismo, governo e, em última instância, instituições europeias), quer organismos privados e semi-públicos (associações locais, entidades empresariais), quer ainda a população local.

O processo de gestão do património cultural da cidade deve ser orientado no sentido de garantir a conservação, preservação e valorização dos bens patrimoniais e urbanos e comunicar junto dos segmentos alvo os conceitos que se pensa traduzirem as suas competências distintivas por forma a torná-los factores críticos de sucesso.

Numa época em que a mobilidade das populações é cada vez maior, motivada pelos meios de comunicação e de transporte, pelo poder de compra e pela disponibilidade crescente para viajar, o turismo apresenta-se como um sector em pleno desenvolvimento.

A apetência do visitante<sup>1</sup> (turista ou excursionista), mais informado e mais exigente, por destinos cujo produto oferecido incorpore uma vertente cultural, constitui uma oportunidade para lugares que se assumam como diferentes e únicos.

Esta realidade encerra, no entanto, um conjunto de ameaças que poderão afectar definitivamente o próprio património cultural e a identidade do lugar. Torna-se, por isso, fundamental assegurar um processo de gestão consciente com vista a garantir um equilíbrio saudável entre a oferta e a procura. A gestão de marketing é precisamente a gestão desse equilíbrio.

Uma abordagem de marketing do contexto urbano poderá revelar-se eficaz na medida em que, partindo de uma análise estratégica do meio, permite criar as condições necessárias ao esboço dos objectivos e das estratégias que conduzirão a cidade no seu percurso. Para além disso, facilita a identificação dos atributos da cidade e a sua gestão estratégica conducente à criação da(s) imagem(s) desejada(s) junto dos seus diversos segmentos alvo.

Correspondendo a imagem da cidade ao conjunto de percepções que os diferentes públicos constroem, quer através da experiência *in situ*, quer através de informação recolhida em diversas fontes, a definição de uma política de comunicação coerente, enquadrada por uma abordagem mais lata de marketing, revela-se essencial, podendo interferir positivamente naquele processo.

---

<sup>1</sup> *Visitantes* são os indivíduos que, no decurso das suas viagens e das suas estadias para/em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros. Os visitantes podem corresponder a duas categorias: visitantes internacionais (cujo país de residência é diferente do país visitado) e visitantes internos (cujo país de residência é o país visitado). *Turista* é aquele que permanece num local por um período não inferior a 24 horas. *Excursionista* é aquele que permanece num local por um período inferior a 24 horas (não pernoitando no local visitado) (OMT, 1999).

No quadro desta investigação, e tendo presente a interdependência e complementaridade das diferentes disciplinas, valorizar-se-ão os domínios do Marketing, das Cidades e do Património (particularmente na sua versão arquitectónica e urbanística).

Desta problemática em torno da cidade, surge o tema da investigação – Cidade, Património e Marketing: Gestão Estratégica da Imagem da Cidade de Silves – e o objectivo de saber se os atributos de natureza histórico-arquitectónica e urbanística constituem, ou não, os principais elementos de diferenciação na actual *guerra* inter-cidades.

A investigação desenvolve-se partindo da premissa já enunciada - os recursos histórico-arquitectónicos e urbanísticos são factores essenciais à diferenciação das cidades e fonte de atributos privilegiados na formação da imagem das mesmas. A literatura da especialidade aponta nesse sentido. Com o propósito de averiguar até que ponto tal se confirma, optou-se por estudar empiricamente a cidade de Silves com o objectivo de identificar os elementos que a individualizam e o(s) atributo(s), potencialmente mais eficaz(es) e coerente(s) para a posicionar estrategicamente, corroborando, ou não, a imagem actual da cidade.

Silves é uma das cidades algarvias mais ricas em termos histórico-culturais, com um importante espólio arquitectónico e urbanístico. Tendo conservado uma matriz cultural única, com profundas ligações a um passado esplêndido, aqueles recursos deverão ser valorizados por forma a garantir um futuro mais promissor para a cidade. Esta cidade assumirá um papel central ao longo da investigação, e a sua presença é transversal a toda a dissertação, sendo chamada a intervir sempre que se julgue oportuno.

Ao longo da investigação pretende-se apontar enunciados de resposta para algumas das questões relacionadas com a problemática enunciada:

- Que problemas se colocam à cidade da era da globalização e em que medida os recursos histórico-culturais contribuem para os atenuar ou acentuar?
- Assumindo que o património histórico-arquitectónico e urbanístico é um importante factor crítico de sucesso na competição inter-cidades, de que modo utilizá-lo enquanto atributo principal de diferenciação da imagem da cidade junto dos segmentos de mercado alvo?

- Poderá o marketing constituir uma mais valia na gestão estratégica da imagem da cidade patrimonial, tendo em vista os segmentos-alvo considerados interessantes, potenciando turisticamente, e de modo sustentado, a cidade?
- A imagem da cidade de Silves é construída com base em atributos arquitectónicos e urbanísticos potencialmente diferenciadores e atractivos e, por isso, fonte de vantagem competitiva?

O trabalho apresenta-se estruturado em três capítulos, sendo que os dois primeiros são de natureza essencialmente teórica, resultantes da revisão de literatura. O terceiro capítulo contém o estudo de caso.

No primeiro capítulo procede-se ao enquadramento teórico do tema – *Cidade, Património e Marketing: Gestão Estratégica da Imagem da Cidade de Silves*. Procura-se perceber até que ponto os atributos histórico-arquitectónicos e urbanísticos são verdadeiramente interessantes enquanto factores de diferenciação e de competitividade das cidades da era da globalização, bem como identificar os contornos e a natureza do produto urbano cujo atributo-chave é de natureza patrimonial.

No capítulo dois trata-se o marketing como abordagem integrada de gestão, um recurso decisivo na gestão estratégica da imagem das cidades.

A imagem da cidade patrimonial, construída com base em atributos de natureza histórico-cultural (nomeadamente arquitectónicos e urbanísticos), surge como um elemento estratégico da afirmação da cidade no palco competitivo nacional e internacional.

No terceiro capítulo, a investigação centra-se no estudo de caso. Procura-se avaliar em que medida, na cidade de Silves, os recursos histórico-culturais são efectivamente diferenciadores e fonte de vantagem competitiva e até que ponto contribuem para a imagem actual da cidade.

Começa-se por descrever os procedimentos metodológicos que pautam a investigação empírica. A identificação do(s) atributo(s) onde assenta a diferenciação da cidade e do eixo estratégico que deverá sustentar o posicionamento, e a subsequente gestão da imagem da cidade, revelou-se um dos momentos mais interessantes do estudo.

Os anexos incluem os documentos que, embora acessórios, são considerados pertinentes para uma melhor compreensão das questões tratadas ao longo da dissertação. Para além dos mapas necessários a uma melhor compreensão da cidade, está disponível um resumo das principais cartas, recomendações e resoluções internacionais que orientam filosoficamente a gestão das cidades históricas e o turismo urbano. Mais do que uma descrição exaustiva de cada documento analisado, pretendemos salientar as cautelas e os procedimentos que devem ser tidos em conta.

Apesar da complexidade do fenómeno em causa assumiu-se, desde o início, a ausência de uma preocupação expressa com a exaustividade no tratamento do tema.

Optou-se pelo recurso a diversas fontes, quer de natureza primária quer secundária. A revisão de literatura constituiu o ponto de partida da presente investigação e o estudo de caso o elemento fulcral do trabalho. O estudo de caso concretiza a reflexão sobre as cidades, sobre a sua relação com o património e com o marketing.

A análise empírica mereceu, para além do recurso a fontes documentais (nomeadamente projectos, relatórios e actas, quer da autarquia e da região quer de outros organismos públicos e privados), o levantamento de dados primários. A realização de entrevistas exploratórias com informadores privilegiados no sentido de conhecer melhor o terreno e sedimentar o caminho da investigação constituiu um passo essencial ao amadurecimento e fundamentação de todo o trabalho de campo. Foram contactados, entre outros, desde a presidente da Câmara Municipal de Silves (CMS), à responsável pela Divisão de Cultura, Turismo e Património (DCTP), ao responsável pela Divisão de Gestão Urbanística (DGU). Recolhemos ainda os depoimentos de comerciantes, jovens e idosos, todos eles residentes na cidade de Silves.

Seguiu-se o desenho de um inquérito por questionário, implementado junto de visitantes na cidade, durante uma semana, no mês de Agosto de 2001, com o objectivo essencial de identificar o atributo-chave em torno do qual aquele grupo constrói a sua imagem da cidade, bem como avaliar as expectativas e a satisfação dos visitantes em relação à cidade.

A visão dos produtores da imagem da cidade, com responsabilidade directa ou indirecta no processo de liderança indispensável ao desenvolvimento de uma abordagem de marketing de cidades, foi avaliada através da implementação de uma entrevista

estruturada. Para além da identificação das áreas mais débeis em cuja melhoria é necessário investir, pretendeu-se também conhecer quais os factores que consideram mais importantes para a construção da imagem da cidade de Silves, no sentido de a tornar mais competitiva e, simultaneamente, mais consonante com a realidade e com as expectativas dos visitantes.

Esta consciência deve também ser perspectivada à luz daquilo que constitui o acervo de reflexão sobre a matéria. Grande parte dessa reflexão tem vindo a ser feita por instituições internacionais como a UNESCO, o International Council of Monuments and Sites (ICOMOS) e o Conselho da Europa, entre outros.

O turismo cultural é um domínio cuja presença está subjacente no estudo de caso e no próprio enquadramento teórico. A cidade, pela sua própria natureza, alberga diversos produtos turísticos perspectivando-se um destino turístico cujas potencialidades se associam à sua natureza compósita e híbrida, bem como à capacidade que encerra para proporcionar a vivência de experiências inesquecíveis.

# CAPÍTULO I – Cidade, Património e Memória

## 1. Cidade Histórica e Patrimonial

Resultado de uma «conjugação de sedimentos e práticas culturais, a cidade valoriza hoje tanto o seu presente como o seu passado, tanto a sua economia como a sua expressão política e cultural» (Fortuna, 1997: 233). O passado é vivido no presente, é revalorizado e instrumentalizado sendo, em muitos casos, pretexto para a valorização do próprio espaço público. O presente é explicado através da evolução da cidade e o futuro está esboçado na malha urbana actual. As «cidades são a sua própria história» (Fortuna, 1995 b: 25; Ashworth e Tunbridge, 2000).

A cidade tem talvez mais *história* que qualquer outro lugar no planeta. Quer enquanto ideia quer enquanto aglomerado físico, é claramente um dos legados mais importantes do passado (Boniface, 1996).

De entre os vários lugares ou sítios que albergam marcas do passado, as cidades são as principais depositárias dos vestígios das civilizações que ao longo dos tempos ali deixaram os seus sinais. São estes testemunhos, materiais e imateriais, que integram o património cultural<sup>2</sup> dos povos.

---

<sup>2</sup> A Lei do Património Cultural Português (Lei nº 107/2001) define *património cultural* como o conjunto dos bens que, sendo testemunhos com valor de civilização ou de cultura, são portadores de interesse cultural relevante, devendo, por isso, ser objecto de especial protecção e valorização (Art. 2º). No quadro da mesma lei, integram o património cultural não só o conjunto de bens materiais e imateriais de interesse cultural relevante, mas também, quando for caso disso, os respectivos contextos que, pelo seu valor de testemunho, possuam com aqueles uma relação interpretativa e informativa. A Convenção Relativa à Protecção do Património Mundial Cultural e Natural (UNESCO, 1972) subdivide o conceito de património cultural em três áreas: os *monumentos* (obras monumentais de arquitectura, escultura e pintura, elementos ou estruturas arqueológicas, inscrições, grutas e grupos de elementos portadores de um valor universal excepcional, do ponto de vista da história, da arte ou da ciência), os *conjuntos* (grupos de construções, isoladas ou reunidas, que, devido à sua arquitectura, unidade ou integração na paisagem, têm um valor universal excepcional do ponto de vista da história, da arte ou da ciência) e os *sítios* (obras do homem ou obras conjugadas, do homem e da natureza, bem como as zonas e sítios arqueológicos dotados de um valor universal excepcional do ponto de vista da história, da estética, da etnologia ou da antropologia). A este propósito, veja-se, por exemplo, Gil (1992) Babelon e Chastel (1994), Esperança (1997) e Choay (1999).

Dada a sua própria natureza, a cidade é intrinsecamente histórica, pois assumimos desde logo que a historicidade é um atributo que envolve diferentes escalas temporais e é, por isso, relativo<sup>3</sup>.

### **1.1 Cidade Histórica e Centro Histórico: uma visão integrada.**

A historicidade é um atributo urbano que as cidades, com maior ou menor acuidade, possuem. Todas as cidades do mundo são expressões tangíveis da diversidade das sociedades que, ao longo dos tempos, lhe deram forma. Assim sendo, todas elas são históricas.

Contudo, o estatuto de *cidade histórica* implica a existência de uma importante função histórica, em muitos casos inscrita num espaço físico perfeitamente demarcado (Vinuesa, 1998; González, 1992; Ashworth e Tunbridge, 2000). Estamos a falar de centro histórico da cidade, um espaço constituído «por aglomerados humanos, vivos e fortemente condicionados por uma estrutura física proveniente do passado e reconhecidos como representativos da evolução de um povo» (em consonância com o que ficou enunciado no Colóquio de Quito, realizado em 1977). A cidade histórica é «a cidade ou bairro que funciona como histórica para os vários grupos de utilizadores, de quem dependem não apenas a justificação, mas também a definição» (Ashworth e Tunbridge, 2000).

Este conceito pode, portanto, ser associado a uma área urbana diferenciada e definida com base num conjunto de características morfológicas, funcionais e perceptuais.

A sua delimitação e definição são feitas com base em imagens seleccionadas do passado, nomeadamente atributos como a idade, beleza, significado e associações que se insinuam pelos recantos, pelas construções e pelos espaços, no património arquitectónico e no desenho urbano.

As cidades históricas e os centros históricos congregam os espaços onde se concentram os elementos patrimoniais mais significativos do espaço urbano, embora deva

---

<sup>3</sup> Veja-se, por exemplo, o caso de Brasília que, apesar de construída entre 1956 e a actualidade, foi classificada como Património Mundial.

generalizar-se a consciência de que os monumentos<sup>4</sup> não a caracterizam tanto como o conjunto que os acolhe.

O Conselho da Europa, na Carta Europeia do Património Arquitectónico (1975) reforçava a ideia de que o «património arquitectónico europeu é formado não apenas pelos monumentos mais importantes, mas também pelos conjuntos representados pelas cidades antigas e vilas tradicionais, no seu ambiente natural ou construído». Tratam-se de cidades de pequena e média dimensão, ou de centros históricos, portadores de uma identidade própria e expressão material dos valores de uma dada civilização urbana tradicional. Os imóveis mais modestos, de diferentes épocas, fazem parte do ambiente urbano, contribuindo para a sua singularidade. A cidade é feita desta acumulação de estilos e de arquitecturas, estratificados pela história (Morales, 1992; Cesari, 1992; Chueca, 1992; Audrerie, 1997).

Aquela noção está expressa nos principais documentos de referência internacional, os quais definem as linhas filosóficas que norteiam as abordagens nos domínios do património, do turismo e das cidades (Anexo 1).

O património histórico-cultural urbano<sup>5</sup> não pode ser encarado como um conceito estático (Masser, 1994: 31). Qualquer cidade ou centro histórico é, ao mesmo tempo, um tecido vivo (Choay, 1999) e a sua integração nos planos de ordenamento locais, regionais e nacionais simboliza uma relação de interdependência com a vida presente. Elas são mutantes, dinâmicas, plurais e em evolução. São o resultado de um somatório

---

<sup>4</sup> Para Argan um monumento é uma obra de arte que atravessa os séculos conservando e transmitindo o seu próprio valor ideológico. A palavra *monumento* refere-se ao conjunto de artefactos edificados por uma comunidade humana, construídos para manter uma identidade e prolongar a memória para as gerações vindouras, dos factos e feitos mais relevantes, mantendo uma memória viva e contribuindo para a preservação de uma identidade (Salgueiro, 1992). Trata-se de uma obra de arquitectura ou escultura destinada a perpetuar a lembrança de um grande vulto ou acontecimento. Há uma clara evolução de um sentimento de protecção circunscrito aos monumentos para abraçar uma conceptualização mais vasta tendo em vista preservar e defender as estruturas físicas consideradas representativas da evolução de uma comunidade humana, testemunho da sua cultura e símbolo da sua identidade, tenha ou não carácter monumental.

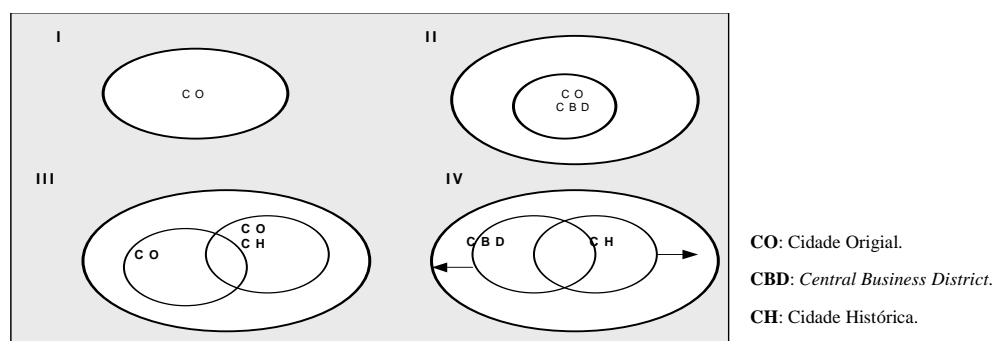
<sup>5</sup> A noção de *património histórico urbano* surgiu na Grã-Bretanha com John Ruskin (1819-1900, crítico de arte, sociólogo e escritor inglês) e é um prenúncio relativamente à emergência da noção de cidade histórica, a qual implica a sua assunção enquanto objecto de conservação na sua totalidade, não redutível à soma das partes (Choay, 1999: 157-159). Até então, a cidade não existia enquanto objecto patrimonial autónomo.

de influências, passadas, presentes e até futuras, que se entrecruzam, moldando a arquitectura urbana e a vida daqueles que nela residem ou que a visitam.

Aquele princípio está traduzido na proposta que Ashworth e Tunbridge (2000: 48-51) apresentam tendo em vista o desenvolvimento de uma tentativa de modelização da cidade histórica (Fig. 1.1), cujos recursos vão ascendendo progressivamente ao estatuto de património, à medida que a sua utilização para fins turísticos, ou outros, se difunde (vide 2.1).

O modelo é constituído por quatro fases cada uma das quais tradutora de um determinado momento pelo qual passou o desenvolvimento e/ou se encontra a cidade histórica, no presente.

Fig. nº 1.1: Modelo da Evolução da Cidade Histórica



Fonte: Adapt. Ashworth e Tunbridge, 2000.

Na fase I, a cidade original (CO) engloba todas as funções urbanas. Na fase II, a cidade cresceu em todas as direcções e o centro comercial da cidade - *Central Business District* (CBD) é a parte mais antiga da cidade. O nascimento da cidade histórica (CH) ocorre na fase III e resulta de dois processos: por um lado, da introdução de atitudes e políticas de conservação e preservação numa área onde o desenvolvimento esteve contido; e, por outro, do estabelecimento de uma malha de relações entre a cidade histórica e as funções centrais da cidade. Por exemplo, os constrangimentos do centro histórico em termos de acessibilidades diminuem as potencialidades da zona como espaço comercial e de serviços, emergindo pressões no sentido da migração para outros espaços na cidade, mais por alterações ao nível da procura do que por pressão dos urbanistas. Ocorre, portanto, um movimento no sentido da separação progressiva do *Central Business District* (CBD) em relação à cidade histórica.

A fase IV traduz um conjunto de sobreposições parciais – do CBD em relação à cidade histórica que ocupa parte da cidade original. O crescimento de cada elemento ocorrerá em direcções opostas.

Uma vez formulado o modelo teórico, torna-se evidente a necessidade de considerar variações em função da dimensão (o modelo foi concebido para cidades médias), da existência de zonas ribeirinhas (a configuração geométrica tradicional é substituída pelo crescimento em direcção ao interior), natureza, distribuição e valorização dos recursos históricos, bem como da pressão inerente ao desenvolvimento económico.

Propõe-se agora uma breve paragem na cidade de Silves para que possamos reflectir sobre a evolução da cidade e, em particular, do seu centro histórico.

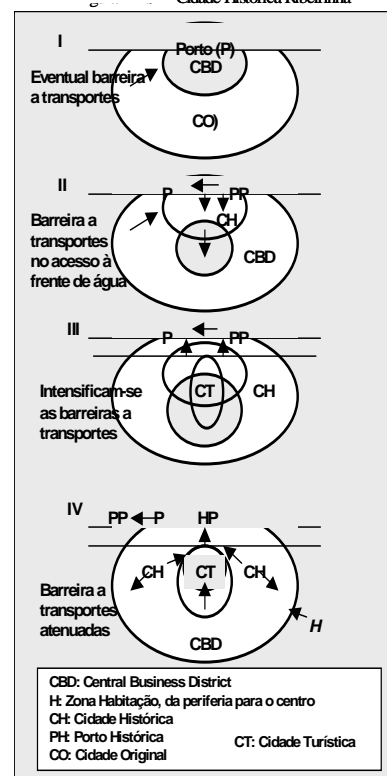
O mapa da cidade actual permite-nos constatar a individualização de uma zona histórica no centro do espaço urbano, coincidente com a cidade original, nomeadamente com a cidade islâmica – cidade intramuros (Anexo 3).

Assim sendo, e embora salvaguardando as necessárias especificidades, quer do modelo teórico quer da própria realidade, poderemos considerar que a cidade de Silves se enquadra na situação III. Isto é, a delimitação do centro histórico e as limitações inerentes à malha urbana daquela área introduziram pressões no sentido de expandir a zona comercial em direcção ao rio (Fig. 1.2).

O Projecto de Urbanismo Comercial para a Baixa Comercial de Silves (ProCom) traduz precisamente aquela tendência ao extrapolar a área do centro histórico (Anexo 2).

Complementar ao Plano de Salvaguarda, o ProCom visa apresentar uma proposta de organização geral do espaço público intervindo de forma integrada na formação da imagem urbana e visando projectar a qualificação do espaço urbano, algo essencial à

Figura 1.2 Cidade Histórica Ribeirinha



Fonte: Adapt. Ashworth e Tunbridge, 2000

modernização do aparelho comercial<sup>6</sup>. O objectivo do programa é assegurar a continuidade cromática<sup>7</sup> e volumétrica entre o centro histórico e a baixa da cidade, atractiva, não apenas devido a uma maior e mais diversificada oferta comercial, mas também por se tratar da zona ribeirinha da cidade. O rio apresenta potencialidades interessantes para dinamizar esta zona da cidade, expandindo-se, no futuro, os motivos de atracção turística de Silves.

A arquitectura da cidade, incluindo as suas ruínas, monumentos e restante património histórico e arquitectónico<sup>8</sup>, permite ao cidadão e ao visitante efectuar «uma construção imaginada do presente a partir dos repositórios de outros modos de vida que o património histórico e arquitectónico alberga». Num cenário marcado pela globalização, pela mobilidade dos cidadãos<sup>9</sup> e pela circulação fluída da informação, torna-se difícil, senão impossível, manter as cidades históricas impermeáveis às influências dos novos tempos. Para «salvar o passado e respeitar o presente será necessária uma política capaz de manter e preservar o nosso património, revestindo-o do máximo encanto» (Fortuna, 1999:30).

---

<sup>6</sup> O Projecto de Reabilitação de Espaços Públicos (PREP) constitui a peça central das estratégias (1) de qualificação da imagem urbana, (2) de geração de conforto e (3) de melhoria das acessibilidades e mobilidades.

Com um orçamento que ronda os 800 000 Euros, no PROCOM estão definidos os critérios de licenciamento de obras particulares, as medidas cautelares para edifícios e estabelecimentos comerciais, bem como as normas para a instrução de projectos de obras particulares.

<sup>7</sup> Uma das vertentes com maior projecção em termos de uniformização visual da cidade é a utilização da cor nos edifícios e fachadas. Deste modo, e tendo como referência o passado histórico da cidade e da região, bem como o contexto cromático natural (e em consonância com o Plano de Salvaguarda), deverá prevalecer no centro histórico e baixa comercial da cidade de Silves as cores brancas ou, em alternativa, outros tons pastel.

<sup>8</sup> O conceito de património arquitectónico inclui elementos como os edifícios e os conjuntos ou sítios históricos (Timothy, 1997). O património como recurso económico surge associado a componentes de produção, de consumo, de investimento e de conservação (emergência das 'indústrias culturais') (Rodrigues, 2001).

<sup>9</sup> A mobilidade crescente dos cidadãos no espaço urbano tem sido responsável pela transfiguração de vastas áreas urbanas em lugares de passagem. Fortuna (2002) chama-lhes "não lugares", cujas repercussões se fazem sentir sobre o efeito de memória e o sentido de lugar. A cidade, para além do centro residencial e de serviços, assume-se cada vez mais como um lugar de passagem. Com as novas tecnologias da informação e a sofisticação crescente dos meios de transporte, o espaço e o tempo foram relativizados e assumiram novas dimensões. A velocidade e o passageiro passam a dominar nas sociedades ocidentais. Fortuna e Silva (2001) explicam que «a experiência do lugar surge crescentemente subordinada à lógica do movimento, da mesma maneira que, em numerosas políticas e planos urbanísticos, os sujeitos são tratados como utentes em contínua deslocação para outros destinos, incluindo a sua residência».

A noção de cidade histórica, concebida como *peça de museu*, tem inspirado abordagens de conservação em diversos centros e fragmentos urbanos antigos<sup>10</sup> um pouco por toda a Europa Ocidental. Este processo conduziu à emergência de «novas ideologias de preservação e conservação urbanas e ao nascimento de um novo conceito – o de património – e de novas políticas – as políticas de regulação sócio-económica e de ordenamento do território» (Fortuna, 1995 a).

Desta nova abordagem, acentuada desde meados do século XX, resultou uma acção concertada, a nível europeu, mas também nos Estados Unidos da América e no Canadá, no sentido da valorização, tanto económica, como social e simbólica, do espaço urbano, e, em particular, do Centro Histórico da Cidade.

A revitalização das cidades e dos centros urbanos antigos, a reutilização do património edificado existente e a manutenção do ambiente físico e social dos bairros históricos tornaram-se práticas desejáveis (embora não isentas de polémica) (Audrerie, 1997; Lopes, 1996). Às escolhas impostas pela tradição, acrescenta-se o esforço de valorização e de interpretação dos objectos patrimoniais (Grefe, 1999).

A Carta de Veneza (1964) e, mais recentemente, a Carta de Cracóvia (2000) são o exemplo de dois importantes documentos produzidos por organismos internacionais e que vieram não apenas traduzir as preocupações dos especialistas neste domínio, mas sobretudo fazer despertar e estimular o interesse e a sensibilidade para a defesa, salvaguarda e conservação do património histórico-cultural e dos centros históricos<sup>11</sup> (Anexo 1).

Em meados dos anos 70 do século XX, a UNESCO, viria a consolidar aquela postura através da redacção da Recomendação para a Salvaguarda dos Conjuntos Históricos e a sua Função na Vida Contemporânea (1979), onde defendia que, para evitar a

---

<sup>10</sup> Posições contrárias eram defendidas, por exemplo, por Corbusier, em 1925, ano em que concebeu o Plano Voisin onde propõe arrasar o tecido dos velhos quarteirões de Paris, substituindo-os por arranha-céus modelares. A sua “cidade radiosa” é marcada pela separação de funções, pela ênfase no problema dos transportes e pela dimensão das zonas verdes (princípios aplicados, por exemplo, por Lúcio Castro, para Brasília). Esta ideologia da tábua rasa prevalece até ao fim da primeira metade do século XX, altura em que André Malraux criara a lei sobre os sectores protegidos (1962), inspirada na figura museológica da cidade (Choay, 1999: 168). O património urbano é encarado enquanto conjunto integrado e são apresentados meios para o preservar e renovar.

<sup>11</sup> Veja-se, por exemplo, o caso do centro histórico de Bolonha.

descharacterização ambiental e desenvolver os valores culturais e sociais de cada nação, «é necessário promover a salvaguarda dos conjuntos históricos<sup>12</sup>».

Numa época onde a universalidade das técnicas de construção e das formas arquitectónicas correm o risco de desembocar numa uniformização dos modelos urbanos, é «urgente preservar os conjuntos históricos ou tradicionais (...) favorecendo o enriquecimento do património cultural mundial sob o plano arquitectónico» (Artigo II, 6).

Acompanhando a tendência dominante, verifica-se, hoje em dia, no nosso país, um claro “retorno ao centro da cidade”, uma manifestação das novas políticas sectoriais urbanas em Portugal.

Para Portas, as políticas de regeneração destes centros, quase sempre incidindo na valorização patrimonial, seguem, na sua maioria, quatro linhas de actuação (Quadro 1.1):

Quadro nº1.1 – Vectores da Política de Regeneração dos Centros Urbanos

Revitalização dos centros históricos	Reforçada pela tendência da patrimonialização, da identidade e dos sectores económicos com expressão nas áreas do turismo <sup>13</sup> e da cultura.
Urbanismo comercial	Intervenções no parque residencial degradado com o objectivo de inverter a crise do pequeno comércio, a fuga da população residente (...).
Revitalização de edifícios e conjuntos degradados	Sobretudo nas zonas ribeirinhas e outros locais de forte valor simbólico (...).
Espaço público	Nova abordagem de gestão no sentido de responder às modificações induzidas pelo automóvel e pelas novas vivências urbanas.

Fonte: Adapt. Portas (2002: 38).

<sup>12</sup> Conjuntos históricos ou tradicionais são «todos os grupos de construções e de espaços (...), no meio rural ou urbano, onde a sua coesão e valores são reconhecidos do ponto de vista arqueológico, histórico, arquitectónico, estético ou sócio-cultural» (Carta do Turismo Cultural, ICOMOS, 1976). Deparamo-nos, neste caso, com uma cidade com contornos e características específicas que lhe conferem um cunho particular. O património arquitectónico e a malha urbana onde se insere são um dos seus principais elementos competitivos.

<sup>13</sup> A definição de *turismo* apresentada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), e posteriormente adoptada pela Comissão Europeia, inclui as actividades levadas a cabo pelos indivíduos durante a viagem e estada num lugar fora do local habitual de residência, por um período inferior a um ano, e por motivos de lazer, negócios ou outros. Trata-se de uma actividade que inclui todas as actividades relativas à deslocação temporária (curto prazo) de pessoas para destinos fora das localidades onde residem e trabalham. Para Miguel e Mir (2000) é o acto que pressupõe uma deslocação e um gasto cujo objectivo principal é obter satisfação e serviços oferecidos através de uma actividade produtiva previamente estabelecida. De um modo geral, existe uma certa convergência na forma como o conceito de turismo é entendido. Na generalidade, é uma actividade que envolve o movimento temporário de indivíduos para locais não habituais, por motivos diversos.

A implementação de uma política orientada para a conservação do património da cidade potencia a revitalização de áreas urbanas antigas, renovando os velhos centros históricos das cidades, ordenando os espaços públicos, estimulando o comércio, as actividades económicas e o emprego.

A Convenção da UNESCO para a Protecção do Património Mundial Cultural e Natural (UNESCO, 1972) enfatiza a obrigação dos Estados em adoptar uma política geral destinada a atribuir ao património cultural e natural uma função na vida colectiva, bem como integrar a sua protecção em projectos de planeamento. Sugere ainda a adopção de medidas jurídicas, científicas, técnicas, administrativas e financeiras destinadas a identificar, proteger, conservar, valorizar e reabilitar o património (Rodríguez, 1992).

A nível europeu, os objectivos estratégicos subjacentes às políticas de regeneração urbana de natureza cultural, identificados por Bianchini (cit. in Gratton e Richards, 1996) são os seguintes: reconstruir imagens, interna e externamente; atrair novos investimentos; identificar novos nichos e funções económicas; encetar um processo de renovação física e ambiental; revitalizar a vida social local; estimular a identificação e o orgulho dos residentes com o local; estabelecer ligações e redes entre cidades.

A adopção de medidas no sentido de estimular a permanência da população residente, atrair população jovem e visitantes, para a cidade e para o centro histórico, têm vindo a utilizar o património urbano como pretexto e como atractivo (González, 1992: 109; Salgueiro, 1992: 385).

A gestão da cidade histórico-patrimonial bem como da sua imagem deve ser orientada no sentido de valorizar os atributos simbólicos, aqueles onde o presente e a memória se encontram para dar forma a um espaço físico, social, económico e cultural agradável e atractivo, para o residente, para o empresário e para o visitante:

É preciso fazer das nossas cidades algo politicamente criativo e socialmente sustentável. Isto é, é fazer da cidade de hoje uma cidade nova: justa, imaginativa, ecológica, tão compacta como policêntrica, com memória e sentido de lugar, de fácil contacto social, culturalmente diversa e, acima de tudo, uma cidade bela. É uma cidade feita por milhões de mãos, muitas cores, várias ideologias e credos (Fortuna, 2002: 10).

A natureza compósita, multifacetada e global da cidade, quer do ponto de vista da oferta (cidade patrimonial, cidade turística, cidade de serviços, cidade histórica) quer da

procura (e dos diversos públicos que visa satisfazer – cidadãos residentes, visitantes e tecido empresarial) dificultam o processo, na medida em que se exige uma atitude de abertura à pluridisciplinaridade, à interacção e à dualidade.

As novas concepções teóricas<sup>14</sup> em torno da cidade deram origem a abordagens sistémicas e dinâmicas.

---

<sup>14</sup> Desde o renascimento, arquitectos e teóricos têm feito estudos e planos para melhorar as cidades, numa tentativa de criar “cidades ideais”. Em Portugal, temos o exemplo de Francisco de Holanda (século XVII). No século XIX, os investigadores tinham como pano de fundo a desorganização social relacionada com a Revolução Industrial e o processo de organização que lhe estava associado”. Um dos mais prestigiados investigadores da cidade foi o historiador belga Henri Pirenne para quem a dinâmica urbana depende das relações mercantis as quais representam a âncora do poder e da independência política da cidade. O mercado converte-se no elemento central da vida urbana e as cidades medievais passam a constituir verdadeiros oásis de promessas de liberdade num mundo de obrigações feudais. Foi, no entanto, com a industrialização crescente do mundo ocidental que ganhou forma um «longo e intenso movimento de concentração populacional em aglomerados urbanos o que faz da sociedade ocidental uma sociedade fundamentalmente urbana».

De um modo geral, toda a escola alemã, fundadora de uma sociologia urbana clássica, e nomeadamente Max Weber e Werner Sombart, «estudam o modo como o urbano se foi homogeneizando e vencendo o meio rural através da constituição daquilo que designaram por “urbanismo pleno”».

Weber tem o duplo mérito de ter produzido uma interessante leitura global sobre a cidade ocidental e de ter ensaiado uma explicação para o surgimento de três tipos ideais de sociabilidade urbana, protagonizados pelo cidadão, pelo estrangeiro e pelo empresário capitalista.

Friedrich Engels, nos finais do século XIX, reflectindo acerca das condições de vida da cidade industrial de meados do século, considerou-a um produto directo do capitalismo industrial e um cenário aberto à luta de classes, facto que a burguesia se esforçara por ocultar. Ao contrário da cidade medieval, a cidade do capitalismo industrial cresce em direcção às margens.

George Simmel, no início do século XX, viria a consagrar a autonomia da cidade como domínio próprio da investigação sociológica ao redigir o ensaio *A Metrópole e a Vida do Espírito*. Ao lado de Ferdinand Tönnies, consolidou uma linha de pensamento sobre a cultura urbana, onde se inscrevem as práticas políticas e os comportamentos sociais, os valores culturais e os universos mentais, a sua morfologia e estruturação espacial. Contrariamente a outros investigadores que estabelecem comparações contrastantes entre a cidade e o campo, Simmel opõe a cidade (aqui entendida na sua dimensão de metrópole) à pequena cidade ou pequena localidade.

Do ponto de vista da geografia, o fenómeno urbano conheceu os contributos da Escola de Chicago, um movimento protagonizado por teóricos como R. Park, E. Burgess e R. Mckenzie. Os geógrafos clássicos tendem a formalizar as leis gerais com contributo na concretização de uma organização social e económica mais adequada do território, estabelecendo uma relação hierárquica de contiguidades económicas, sociais e espaciais, hegemónizada pela cidade e alimentada pela sua centralidade. A Escola de Chicago foi também marcada pelo contributo de importantes arquitectos, como Sullivan, que revolucionaram a construção da cidade moderna.

O objecto de estudo da geografia urbana é a “investigação do espaço organizado” e a análise dos processos de disposição e organização espacial resultantes da actividade dos grupos humanos que actuam na cidade. Neste contexto, a Teoria dos Lugares Centrais, proposta nos anos 30 pelo geógrafo alemão Walter Christaller, viria a ganhar notoriedade anos mais tarde. Trata-se de uma teoria geral, de carácter dedutivo, concebida para explicar a dimensão, o número e a distribuição das cidades com base nos factores económicos do crescimento urbano.

É consensual dizer-se que a conservação, salvaguarda e valorização do património devem ser encaradas no seu contexto global e globalizante. Qualquer política ou estratégia de intervenção neste domínio não deve circunscrever-se aos limites do monumento classificado, mas abranger as áreas circundantes, numa visão integrada do património arquitectónico<sup>15</sup> urbano. Trata-se de um sistema multidimensional e estruturado, que deve ser encarado na sua totalidade arquitectónica, social, económica e técnica (Gil, 1992; Lamas, 1996).

O centro histórico das cidades e as chamadas cidades históricas assumem, como vimos, nos dias que correm, um protagonismo sem precedentes, enfrentando um desafio que é simultaneamente a oportunidade que esperavam para se desenvolverem. A questão patrimonial ganha, portanto, um relevo inovador, embora encontrando os seus alicerces em textos e recomendações formuladas ao longo da segunda metade do século XX (Anexo 1).

Aproveitando esta oportunidade, disponível quer ao nível das instituições públicas, nacionais, comunitárias e internacionais, quer ao nível da atractividade que exerce sobre

---

Louis Wirth, por seu lado, centra a sua reflexão na oposição entre a cidade e o campo, ou a vida urbana e a comunidade rural, pois segundo o próprio a transição de uma sociedade rural para uma sociedade urbana «acarreta profundas mudanças em virtualmente todos os aspectos da vida social. Para Wirth o «crescimento das cidades e a urbanização do mundo são dos fenómenos mais impressionantes dos tempos modernos».

Um nome influente nesta matéria no início do século é o de Walter Benjamin, para quem, «tanto a modernidade como a cidade que a representa simbolicamente (...) constituem-se em campos sociais e políticos de negociação, de desfecho incerto».

No pós Segunda Grande Guerra, a sociologia urbana ressurgiu na Europa sob o impulso de R. Ledrut, H. Lefebvre e M. Castells. Na cidade é analisada a relação entre o ordenamento urbano e a estrutura social.

Os modelos hierárquicos e funcionalistas têm vindo a perder importância analítica, fruto de um novo contexto internacional caracterizado por fenómenos acentuados de globalização da economia, predomínio de actividades terciárias, produção maciça de informação, estabelecimento de redes e fluxos cada vez mais densos e diversificados, crescente degradação ambiental e abolição de fronteiras. No entanto, é nas últimas duas décadas que têm proliferado os estudos sobre a cidade, introduzindo novas visões e novas abordagens sobre o mesmo objecto, olhando-a sob diversos ângulos e explorando as suas múltiplas facetas. (Lobo, 1997; Fortuna, 1997 e 2002).

<sup>15</sup> O Património Arquitectónico engloba “todos os bens materiais imóveis que integram o património cultural”, segundo a definição contida na Lei 13/85 e mediante atenção ao disposto nas convenções e cartas internacionais subscritas pelo Estado Português (Pereira, Paulo; 1997: 29). A definição da missão do Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR), contida no Decreto-Lei nº 120/97, de 16 de Maio, faz uma referência explícita a este domínio do património cultural, considerando *Património Arquitectónico de interesse cultural (...) as estruturas imóveis criadas e implantadas no território pelo homem, ou que o homem produziu transformando a Natureza, dotadas de um valor simbólico*.

a procura, Silves tem vindo a apostar sobretudo na utilização de mecanismos de preservação, salvaguarda e valorização dos seus recursos históricos.

Defende-se, portanto, a necessidade de empreender uma gestão integrada do património histórico-cultural urbano, traduzida, por exemplo, em Planos de Reabilitação Integral e Planos de Salvaguarda.

Façamos novamente uma breve paragem em Silves e vejamos de que modo aquelas indicações estão contempladas no processo de gestão da cidade histórica e, em particular, do Centro Histórico. Neste domínio, destacam-se três instrumentos importantes: o Plano de Salvaguarda do Centro Histórico de Silves, o já referido Projecto de Urbanismo Comercial para a Baixa Comercial (ProCom) e o Programa POLIS.

O Plano de Salvaguarda do Centro Histórico de Silves tem como objectivo promover a Reabilitação Urbana daquele espaço.

Perfeitamente delimitado pela linha das muralhas, o centro histórico de Silves (Anexo 3) é constituído por cerca de 20 quarteirões, numa área total de aproximadamente 10 hectares. Com 270 edifícios, o interesse e o valor patrimonial são-lhe conferidos pelo conjunto das edificações, formando uma unidade morfológica coerente e traduzindo um equilíbrio de escala.

O Centro Histórico de Silves notabiliza-se pelo conjunto dos seus edifícios, mais do que pelo valor arquitectónico<sup>16</sup> da maioria das construções. Deste modo, será através de valores de conjunto ou de edifícios com interesse que se constata a importância do Centro Histórico. Porque os valores de conjunto estão mais sujeitos a operações de

---

<sup>16</sup> Valores arquitectónicos definidos no âmbito do Plano de Salvaguarda: Imóvel de Qualidade (edifício cujo projecto apresenta características arquitectónicas marcadamente eruditas ou de raiz popular); Imóvel com interesse (edifício que, apesar de não apresentar características mencionadas antes, possui elementos de interesse que merecem classificação própria); Valor de Conjunto (conjunto de edifícios que, pela sua escala, características formais ou de complementaridade, constituem parte integrante ou homogénea de um todo, valendo como tal); Imóvel Dissonante (edifício que, devido às alterações tipológicas e morfológicas sofridas, se apresenta desenquadrado do conjunto em que se insere, podendo a sua recuperação ser inviável).

descaracterização, resultantes de pequenas “reparações/beneficiações”, tendo em vista a modernização<sup>17</sup> é imperioso assegurar a reabilitação deste conjunto.

A malha urbana do Centro Histórico organiza-se em quarteirões e estrutura-se ao longo de dois eixos perpendiculares entre si (Rua da Sé e Rua da Misericórdia<sup>18</sup>) que concentram a maioria das edificações com características históricas, valor arquitectónico e de maior dimensão.

O Plano de Salvaguarda do Centro Histórico de Silves tem previsto um conjunto alargado de acções, e envolve uma estimativa de custos que ronda os 1.327500 Euros. De entre os objectivos visados no Plano de Salvaguarda, salientam-se os seguintes:

- Promover a requalificação e melhoria do ambiente urbano e o reforço da coesão social do Centro Histórico.
- Salvaguardar e valorizar os valores patrimoniais locais
- Reforçar a vocação turístico-cultural-museológica do Centro Histórico, garantindo a função de Lugar Central da cidade nestes domínios.
- Promover a valorização dos espaços públicos, dos elementos edificados e dos conjuntos com interesse arquitectónico ou urbanístico no Centro Histórico (evitando a sua descaracterização<sup>19</sup>).
- Modernizar as redes de infra-estruturas de modo a dotar o Centro Histórico de bons níveis de serviços.

De entre as acções previstas no âmbito de quatro vectores considerados estruturantes no quadro do Plano de Salvaguarda para reabilitar o Centro Histórico de Silves, destacam-se:

---

<sup>17</sup> É o caso, por exemplo, das caixilharias e janelas em alumínio.

<sup>18</sup> Trata-se de duas ruas que, durante a ocupação islâmica, desempenhavam as funções de artérias principais na medida em que convergiam para o local onde supostamente se terá situado a mesquita (eventualmente ocupada pela Sé Catedral).

<sup>19</sup> Veja-se, por exemplo, o trabalho do arquitecto José Alberto Alegria (s.d.) que, empenhado na reabilitação da Arquitectura Tradicional na região, valoriza o emprego dos materiais locais. As suas construções individualizam-se pela técnica e pelos materiais empregues, privilegiando os ensinamentos provenientes do Norte de África: taipa e adobes prensados, cúpulas, abóbadas e abobadinhas em terra.

- Edificações com Interesse onde serão necessárias intervenções pontuais: edificações a reabilitar (recuperação das coberturas, fachadas, vãos e caixilharias, reposição da traça original) e fachadas a reabilitar (pequenas intervenções);
- Vias e percursos: recuperação das vias pavimentadas no Centro Histórico, com a reposição dos tradicionais blocos de granito (11x11), mais resistentes e menos escorregadios; colocação de lancis em calcário, marcando e separando a via de atravessamento automóvel e a de circulação pedonal; valorização dos percursos pedonais e criação de outros por forma a proporcionar uma melhor fruição do espaço com novos motivos de interesse e áreas de permanência para residentes e visitantes; criação e valorização de novas áreas de permanência e lazer;
- Arborização e mobiliário urbano, áreas de recreio e lazer: área verde a valorizar (envolvente norte das Muralhas do Castelo, valorização dos jardins públicos existentes bem como as áreas com potencial para aproveitamento neste campo), preservação dos logradouros privados (os quais constituem importantes manchas verdes, na sua maioria de uso privado, e situados em casas apalaçadas ou palacetes, frequentemente associadas a conceitos de prestígio social com aspectos decorativos de interesse), alinhamento de árvores (integram áreas de estadia a valorizar);
- Infra-estruturas: reconversão de infra-estruturas viárias, de abastecimento de água, de distribuição de energia eléctrica, de deposição de lixos, de iluminação pública, telecomunicações e distribuição de sinal de televisão (por cabo).

O Plano de Salvaguarda para o Centro Histórico de Silves, garantirá «os objectivos de uma gestão urbanística mais correcta da zona em causa, com maior sensibilidade patrimonial». Este plano reveste-se de dupla importância: por um lado, enquanto instrumento regulador das intervenções arquitectónicas, por outro, enquanto meio potencialmente canalizador de linhas de financiamento para recuperação imobiliária.

Enquadrado numa política global de revalorização das cidades e face às potencialidades que apresenta em termos de atracção turística, o velho centro ganhou o estatuto de *lucrativo* (económico, comercial). Tem vindo a conquistar a atenção dos poderes públicos, da população residente, cada vez mais sensibilizada e orgulhosa do seu passado, e do sector privado que aí investe, cooperando com as entidades oficiais no sentido de promover a sua salvaguarda, valorização e divulgação. Desde que se generalizou a tomada de consciência desta nova realidade, as funções comerciais deste espaço renovam-se e remodelam-se, enquanto se organizam outras novas. A antiga

cidade deixa de ser um lugar de produção para se transformar também num lugar de consumo (Gómez, 1998: 10).

Embora a área comercial da cidade de Silves tenha conhecido uma evolução no sentido da expansão para além dos limites do Centro Histórico, este espaço mantém alguma funcionalidade: actividades comerciais, equipamentos religiosos, serviços.

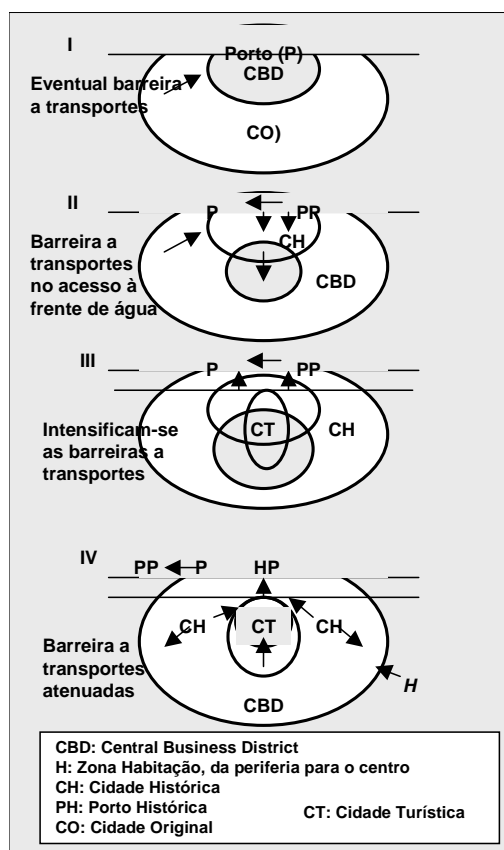
Para além do Plano de Salvaguarda do Centro Histórico de Silves, a cidade beneficiou também do já referido Projecto de Urbanismo Comercial para a Baixa Comercial (ProCom) associado ao Projecto de Reabilitação de Espaços Públicos (PREP).

O ProCom e o PREP são o exemplo de dois projectos desenhados para conservar e valorizar não apenas o centro histórico mas também a zona ribeirinha (baixa comercial) da cidade de Silves, visando dinamizar economicamente aqueles espaços.

Nestes casos, a concepção clássica da cidade circular, igualmente acessível, qualquer que seja a direcção, é substituída por outra onde os nódulos principais da cidade estão localizados em função das actividades comerciais (muitas vezes, na origem da própria cidade). Neste caso, as atracções históricas são complementadas por outras relacionadas com as zonas ribeirinhas (passeios pedestres, meio envolvente, desportos e actividades aquáticas...) (Fig. 1.2).

A perda de funcionalidade da zona portuária associada à sua importância histórica, poderão garantir a sobrevivência dos legados arquitectónicos e históricos, recursos que potencialmente permitirão criar uma cidade histórica.

Fig. 1.2- Cidade Histórica Ribeirinha



Fonte: Adapt. Ashworth e Tunbridge, 2000

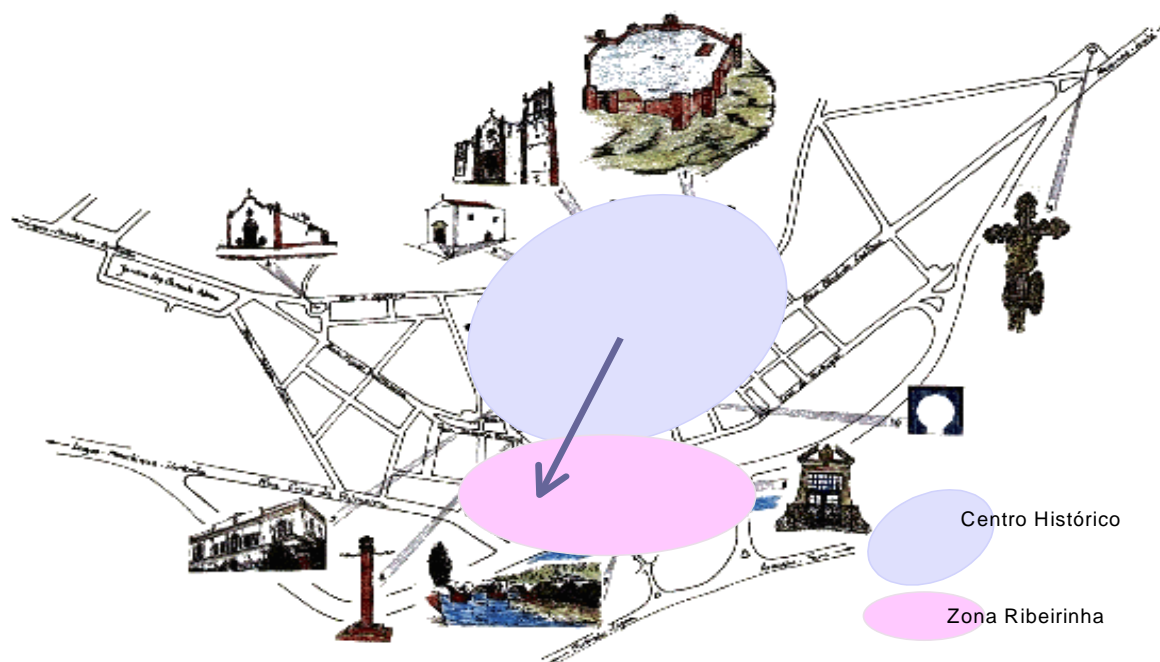
Na fase I, o CBD da cidade original (CO) inclui as funções do porto original. Na fase II, o CBD da zona ribeirinha migra em direcção ao interior em resposta ao crescimento urbano. A cidade histórica (CH) e a sua separação parcial do CBD desenvolve-se no mesmo sentido.

O centro comercial moderno continua a separar-se e a migrar para o interior, a cidade histórica consolida-se e a cidade turística (CT) desenvolve-se e o mesmo movimento segue a cidade patrimonial-turística compósita.

O sucesso da exploração dos recursos históricos da zona ribeirinha justifica a expansão da cidade patrimonial-turística ao longo da frente de água – Fase III.

Em Silves está delineada esta situação (Mapa 1.1). De facto, os diversos projectos definidos para a cidade (nomeadamente ProCom e Polis) apostam em recuperar o rio e a zona ribeirinha, aproveitando-os enquanto recursos turísticos para a criação de espaços de lazer e de espaços comerciais destinados quer aos visitantes quer à população local.

Mapa 1.1: Centro Histórico e Zona Ribeirinha



Fonte: Adapt. Câmara Municipal de Silves.

A fase IV retrata a expansão progressiva das cidades histórica e turística e o porto (P) é agora predominantemente uma área histórico-turística. O moderno CBD cessa a sua expansão para além da cidade histórica e pode até movimentar-se em direcção ao porto.

A zona ribeirinha é valorizada, constituindo mais um atractivo potencial para a expansão da cidade turística.

Actualmente em curso, o Programa POLIS<sup>20</sup> é, talvez, o projecto de intervenção urbanística de maior envergadura (Anexo 4) e com maior projecção na cidade de Silves. Tem como objectivo estratégico desenvolver a actividade turística na cidade, em harmonia com a valorização do seu património histórico, cultural e natural. O Programa visa promover a requalificação urbana e ambiental do Centro Histórico e do rio Arade, potenciar turisticamente o património histórico-cultural, natural e paisagístico da cidade<sup>21</sup>, melhorar a qualidade do ambiente urbano e valorizar o património histórico-cultural, com a presença de elementos ambientais estruturantes (como o rio) e a sua relação com o Centro Histórico. No essencial, a cidade pretende aumentar a competitividade da sua oferta turística, diversificando-a para o turismo<sup>22</sup>, essencialmente aquele cuja motivação central é de natureza cultural. Este é considerado um vector estratégico para o desenvolvimento socio-económico e para a afirmação da cidade no contexto regional e nacional.

O Programa POLIS contempla três projectos estruturantes (Anexo 5):

- Centro Histórico/Núcleo Central Histórico:
  - Qualificação do espaço público, dignificando-o face ao carácter cultural e monumental da cidade, intervenções em espaços públicos determinados (Largo da Sé,

---

<sup>20</sup> Iniciado em Fevereiro de 2002, a sua conclusão está prevista para Dezembro de 2005 e o investimento global é de 14,4 milhões de Euros (dos quais 1 milhão constituirá investimento da autarquia).

<sup>21</sup> Em consonância com o objectivo estratégico preconizado no Plano Director Municipal (PDM) para o desenvolvimento do concelho de Silves: promover o incremento de núcleos turísticos tendo em vista o desenvolvimento de actividades de recreio e lazer alternativas ao produto turístico central da região (sol-praia).

<sup>22</sup> A origem do termo turismo é usualmente atribuída ao *Grand Tour*, com origem em Inglaterra no século XVII. Consistia numa excursão por várias cidades e lugares da Europa ocidental levadas a cabo em primeiro lugar, mas não exclusivamente, por motivos educacionais e de prazer, empreendida por aristocratas. No século XVIII, com uma classe média crescente e cada vez menos letrada, o espírito educacional em torno do *Grand Tour* começou por ser desvirtuado e a cultura passou a ser cada vez mais encarada como uma fonte de prazer e de entretenimento.

O advento dos museus durante os séculos XVIII e XIX, na Europa, representa a mais importante manifestação física da ideia burguesa de universalidade da cultura e passaram a constituir o cerne do turismo cultural. A crescente disponibilidade de museus, exposições e outras manifestações culturais destinadas ao consumo público contribuíram fortemente para o crescimento do turismo.

Largo Dr. Jerónimo Osório, espaço confinante à Rua do Castelo e Rua do Mirante, Largo do Hospital, espaço contíguo à Travessa do Pelourinho e Praça do Município).

- Musealização da Arrochela – núcleo museológico medieval albergando os vestígios arqueológicos encontrados no Centro Histórico.
- Musealização das Torres e arranjo interior do Castelo, enquadramento paisagístico da encosta do Castelo, acessibilidades e tratamento envolvente.
- Núcleo urbano junto ao rio Arade (Baixa da Cidade):
  - Requalificação urbana da baixa da cidade, circulação pedonal entre o Castelo e a frente do rio, requalificação envolvente do mercado.
- Rio Arade:
  - Desassoreamento.
  - Revitalização/valorização das margens.
  - Iluminação cénica da ponte.
  - Construção de um Parque de Lazer<sup>23</sup> (piscinas municipais e equipamentos de lazer articulados com a malha urbana e o rio).
  - Valorização paisagística das margens do rio.
  - Recuperação do Moinho Valentim e área envolvente.
  - Percorso pedonal entre Silves (Parque de Lazer) e o Moinho Valentim.
  - Construção de um Centro de Interpretação e Monitorização Ambiental (desenvolver acções de sensibilização ambiental, acompanhamento de indicadores ambientais).

Ao encontro das principais orientações internacionais produzidas no âmbito da salvaguarda das cidades e dos centros históricos tendo em vista a sua revitalização e valorização numa óptica sustentada e integrada, o programa POLIS da cidade de Silves representa o corolário dos projectos de planeamento urbano, integrando o turismo

---

<sup>23</sup> Nesta vertente, o Programa Polis integra muitas das acções previstas no âmbito do projecto FISSUL–Feira Internacional de Silves, um complexo municipal para feiras e exposições com 100.000 m<sup>2</sup> de área total e 45.742 m<sup>2</sup> de área coberta. O projecto comporta um conjunto de 14 pavilhões, quatro dos quais já construídos (1ª fase) e em funcionamento. O complexo incluirá espaços para exposições de interior e de exterior, auditórios para congressos, colóquios e actividades culturais, salas para cursos de formação profissional e escola de artesanato, espaços exteriores envolventes, bem como armazéns e instalações técnicas e administrativas. Estão previstas diversas actividades de carácter cultural, nomeadamente concertos musicais e espectáculos de dança.

cultural como uma actividade natural na cidade. Representa uma visão global, coerente e integrada da cidade, enquanto entidade cultural, económica, social e geográfica, associando-se e integrando outros projectos anteriores<sup>24</sup>.

## **1.2 A Salvaguarda e Valorização da Cidade Histórica.**

O passado das cidades e dos lugares, materializado através de edificações, por vezes monumentais, coloca às sociedades um duplo problema. Se, por um lado, é tendencialmente cada vez mais apreciado por indivíduos exigentes, sedentos de conhecer, de desfrutar e de experimentar coisas novas, em busca da autenticidade e do genuíno, por outro, coloca aos responsáveis importantes questões ao nível da conservação, quer no sentido de prevenir a sua degradação, quer no sentido de dar resposta a solicitações crescentes.

Daqui resulta todo um conjunto de problemas que os centros históricos das nossas cidades hoje enfrentam e os quais é urgente gerir numa óptica de sustentabilidade, sob pena de ditarem a sua própria sentença. Temos, por exemplo, questões ambientais e económico-inflacionistas, lesivas sobretudo para as populações residentes, na sua maioria envelhecidas (Fortuna, 1998).

No espaço de uma cidade, o investimento na cultura e nos recursos histórico-patrimoniais é, cada vez com maior frequência, suportado por estratégias de turismo urbano<sup>25</sup>, beneficiando do retorno económico proveniente da atracção que exerce sobre os turistas.

---

<sup>24</sup> Embora fora do âmbito do Programa Polis, mas concorrendo para a concretização dos seus objectivos, contam-se outros projectos de destaque, nomeadamente a melhoria de acessibilidades e a construção de equipamentos desportivos e culturais, a construção da Biblioteca Municipal, a reabilitação de um edifício para instalação do Arquivo Histórico Municipal, a reabilitação do Teatro Gregório Mascarenhas, a criação da Casa da Música, a aquisição do Palácio Grade, a construção das Piscinas Municipais, a construção de uma Pista de Atletismo, a remodelação do Mercado Municipal, a conclusão do Complexo de Feiras e Exposições, a remodelação da Rede de Águas Residuais e Pluviais de Silves e do Sistema Interceptor de Águas Residuais (ETAR).

<sup>25</sup> Dado o âmbito da investigação em curso, interessa-nos particularmente o turismo e o turista cuja acção se desenrola em contexto urbano, particularmente em cidades com forte incidência de elementos arquitectónicos, histórico-arqueológicos e monumentais. Sobre este tema veja-se, por exemplo, Broadway (1997), Cazes (1994), Chazaud (1994), Élias (1994), Smith (1994), Vighetti (1994).

A historicidade é um atributo usado instrumentalmente no desenvolvimento económico das cidades, qualquer que seja a sua dimensão. O património histórico-urbano suporta directamente uma indústria e, indirectamente, contribui para a dinamização de outras actividades económicas (Ashworth, 1994: 22; Tunbridge e Ashworth, 1996:34; Gratton e Richards, 1996: 76).

As decisões no campo da sua conservação e valorização devem fazer parte de uma estratégia ampla de desenvolvimento económico local, cujo efeito multiplicador será fonte de novas actividades, receitas e emprego. Além disso, constitui um importante atributo na construção de uma imagem positiva (Dietvorst, 1994: 72; Ahmed, 1991) da cidade ou lugar, o que, à semelhança de uma empresa, gera notoriedade e atrai consumidores (visitantes, residentes, investidores).

O desenvolvimento do turismo cultural<sup>26</sup>, frequentemente associado a processos de renovação urbana, testemunha a realidade económica do património, um campo onde também actuam as leis do mercado (Garrigós, 1998; Greffe, 1999).

---

<sup>26</sup> O “Turismo Cultural” e o “Turismo Patrimonial” são designações de origem recente, embora, na Europa, Turismo e Cultura sempre tenham estado intimamente ligados (Richards, 1996 a: 5). O denso espólio histórico-cultural que caracteriza a Europa tem, desde as épocas mais remotas, atraído a curiosidade daqueles que primam por um espírito de curiosidade e aventura. Richards (ibid.) refere-se, por exemplo, aos Romanos, cuja apetência por destinos culturais, se traduzia em visitas a locais testemunhos privilegiados de civilizações mais antigas – grega e egípcia. Durante o período medieval, os turistas eram sobretudo peregrinos, cujos percursos dão o mote aos modernos “itinerários culturais” de que são exemplo os Caminhos de Santiago de Compostela, no Norte de Espanha.

Até à Primeira Grande Guerra as motivações de carácter cultural continuaram a ser relativamente importantes no seio do turismo europeu. Os destinos balneares e rurais passaram a assumir o comando em termos de atracção crescente no período entre as duas Grandes Guerras Mundiais.

A Organização Mundial do Turismo (1985) apresenta duas definições de turismo cultural. Uma definição restrita na qual contempla os movimentos de pessoas movidas por motivações essencialmente culturais (visitas de estudo, artes performativas, festivais, eventos culturais, visitas a monumentos e sítios arqueológicos, peregrinação, viagens para estudar a natureza, o folclore ou a arte). Na definição alargada estão incluídos «todos os movimentos de pessoas ... na medida em que todos eles satisfazem a necessidade humana de diversidade, contribuindo para aumentar o nível cultural dos indivíduos com novos conhecimentos, experiências e contactos.

Na Carta do Turismo Cultural (1976) está definido como todo aquele que tem por objectivo essencial, entre outros, a descoberta de sítios e monumentos (Ponto I.3). O princípio subjacente àquela definição é a assunção de que o turismo é uma actividade social, humana, económica e cultural irreversível (I.1), subjacente a qualquer visita a outro lugar. Para o Irish Tourist Board (1988) «consiste na viagem empreendida com a intenção, total ou parcial, de apreciar recursos culturais».

De acordo com a ATLAS (1992 cit. in Richards, 1996), a definição conceptual de turismo cultural contempla o «movimento de indivíduos em direcção a atracções culturais, fora do seu local habitual de residência, com a intenção de obter novas informações e experiências que satisfaçam as suas necessidades

Em dois importantes textos internacionais do Conselho da Europa, datados de 1975 e de 1985, respectivamente, está expressa uma orientação marcadamente economicista do património. A Carta Europeia do Património Arquitectónico (1975) considera-o «um património espiritual, cultural, económico e social, pleno de valores insubstituíveis», e acrescenta, «longe de ser um luxo para a comunidade, a utilização desse património é uma fonte económica». No mesmo sentido, a Declaração de Granada deixa expresso que o «investimento em bens culturais, para além da influência económica directa que exerce sobre o consumo de bens e serviços, bem como sobre o emprego, tem um efeito multiplicador mais que directamente proporcional aos meios investidos» (Anexo 1).

O tratamento da história como fonte de recursos a partir dos quais podem ser desenvolvidos produtos patrimoniais turísticos conduz à sua exploração comercial e à sua consequente introdução no sistema económico (Tunbridge e Ashworth, 1996).

Cada cidade, seja ela pequena, média ou grande, dispõe de elementos arquitectónicos, mais ou menos monumentais, mais ou menos pitorescos, que a individualizam das suas congéneres. Trata-se de um património comunitário. A sua preservação é importante, pois trata-se de parte da identidade da comunidade. No entanto, essa mesma comunidade assume, tradicionalmente, uma postura impregnada de passividade, crente de que «são as instâncias públicas que têm a obrigação de sustentar o Património, através de fundos públicos, ainda que com a eventual colaboração de mecenas» (Tunbridge e Ashworth, 1996: 59; Hall, 1997 b): 91; Garrigós, 1998: 31; Greffe, 1999: 197).

A gestão deste bem é, tradicionalmente, da competência da administração pública, quer a nível local, regional, nacional, ou mesmo internacional, de onde emanam os princípios orientadores essenciais à sua preservação. Compete, portanto, «aos dirigentes,

---

culturais». Por seu turno, a definição técnica inclui o movimento de indivíduos para fora do local habitual de residência, em direcção a atracções culturais específicas – sítios arqueológicos e artísticos, manifestações culturais (arte, teatro).

Para MacCannell (1993 ap. Richards, 1996: 25) «todo o tipo de turismo envolve uma experiência cultural» e para Urry (1990 *ibid.*) «turismo é cultura». Segundo Baudrihay (1997: 44), se entendermos por cultura tudo aquilo que é transformado pelo homem, poderemos considerar turismo cultural não só aquele que é atraído por obras de arte, museus ou monumentos, mas também o turismo de natureza e a paisagem transformada. Nesta categoria incluem-se, por exemplo, o património religioso, civil, arqueológico, industrial e agrícola. Veja-se ainda Bauer (1996), Cluzeau (1998), Farré (2000), Richards (2000).

governantes e outros responsáveis sociais, apoiados pela legislação em vigor, a conservação, o fomento e a expansão da cultura» de um lugar (Rosa Piquerán, cit. in Garrigós, 1998: 31).

O certo é que, hoje em dia, o património é simultaneamente «um encargo pesado, por vezes insuportável, quer para a administração pública, quer para a Igreja, um dos grandes proprietários, ou mesmo para o sector privado». Em Silves esta tendência pode ser retratada nos sucessivos orçamentos da autarquia para a Divisão de Cultura, Turismo e Património e nos apoios concedidos<sup>27</sup>.

A conservação, preservação, restauro e divulgação do património representam, para a maioria dos Estados, um enorme esforço financeiro. Para alguns é mesmo um esforço incomportável. O resultado é o abandono e a ruína a que estão vetados muitos monumentos e conjuntos de reconhecido valor, um pouco por todo o mundo.

Tem-se verificado que «o quadro actual não tem capacidade para cobrir as necessidades de restauração e manutenção do Património, que se vai deteriorando, progressiva e irreversivelmente». A propósito da situação instalada em Espanha, e que em termos de gestão é semelhante ao modelo português, Rosa Campillo Garrigós (1998: 32) comenta «diz-se que o nosso Património não é, de modo algum, gerido e que é mais ou menos bem administrado».

Como converter o património, tradicionalmente uma carga económica insuportável para o Estado e proprietários, numa fonte de desenvolvimento social, cultural e económico é a questão essencial.

Trata-se de um problema novo, jamais colocado no passado, pelo menos nunca sentido com a acuidade de hoje (Aires-Barros, 1996:12).

É necessário abandonar as ideias tradicionais que consideram o património e a cultura como relíquias raras que apenas despertam o interesse a alguns espíritos iluminados. Esta nova postura deve enquadrar-se num processo cultural de mudança de

---

<sup>27</sup> Embora globalmente crescentes, as verbas disponíveis ficam manifestamente aquém das necessidades 73.079 (1994), 84.474 (1995), 104.734 (1996), 126.029 (1997), 124.274 (1998) e 180.768 (1999) (rubricas especificadas em contos).

mentalidades, por forma a encetar uma verdadeira revolução no terreno normativo, organizativo e de gestão.

É fundamental equacionar novos meios e novas formas de lidar com a situação, salvaguardando qualquer prejuízo para o Património Cultural e Arquitectónico das cidades e dos lugares.

É uma realidade dos nossos dias que a «ampliação da sociedade de consumo (...), juntamente com o Estado de Bem-Estar e de defesa, obriga a uma nova postura face ao Património Artístico» e Cultural (Rosa Piquerán cit. in Garrigós, 1998: 31).

Cada vez se torna mais clara a importância económica da cultura e da história, cujas repercussões atingem outros sectores e actividades económicas. O património cultural e arquitectónico urbano deverá ser considerado um activo, e não um encargo (...), devendo ser equacionada a forma de garantir a sua participação no desenvolvimento económico e social (Grefe, 1998; Garrigós, 1998).

Torna-se, portanto, urgente equacionar os termos em que os recursos culturais das cidades poderão ser usados para maximizar o potencial da cidade e transformados em vantagem económica» por forma a tornar a cidade competitiva. Os «recursos culturais são as matérias-primas da cidade» e o património arquitectónico é o factor principal na competição inter-lugares (Hall, 1997 b): 98; Landry, 2000: 6-8). A abordagem económica quando aplicada ao património arquitectónico urbano terá que considerar esta realidade complexa associada ao património.

Há que explorá-los com criatividade, integrando-os nos planos urbanísticos e gerindo-os de forma responsável, consciente e ética.

### **1.3 Em busca da Compatibilidade entre a Cidade Histórica e a abordagem de Mercado.**

O património das nossas cidades é o atributo chave, e portanto decisivo, numa era intensamente marcada por fenómenos de globalização que, paradoxalmente, vieram despertar o interesse por aspectos da cultura dos lugares. Face a esta realidade, torna-se inevitável proteger, conservar e, sobretudo, valorizar o património das nossas cidades.

Questionamo-nos, no entanto, se será o património arquitectónico urbano compatível com abordagens economicistas e de mercado? As virtualidades que lhe são tradicionalmente imputadas serão, neste caso, deturpadas?

Acentua-se uma tendência crescente para o esbatimento das fronteiras entre a denominada *high culture* e a *low culture*. Uma das consequências daqui resultantes é a dificuldade crescente em determinar os limites entre as esferas cultural e económica. São cada vez mais consensuais e proliferam as justificações económicas para o desenvolvimento cultural e para o turismo. A cultura, nomeadamente na sua vertente patrimonial, tem-se tornado, cada vez mais, um significativo factor económico.

Aplicar uma abordagem económica aos bens e actividades culturais e, em particular, no âmbito do património urbano, implica dotá-los de valor. Contudo, a singularidade de que essas actividades se revestem obriga ao desenvolvimento de uma perspectiva económica específica, diferente da perspectiva económica tradicional (Dietvost, 1994: 71; Richards, 1996: 26; Greffe, 1999: 7). A adopção deste princípio deve pautar o desenvolvimento de toda e qualquer estratégia de marketing para a cidade histórica (Cap. II, 2).

Há que conciliar duas abordagens tradicionalmente divergentes: a abordagem económica e a abordagem patrimonial.

A abordagem patrimonial assenta numa metodologia que percorre quatro etapas: a (i) Inventariação dos bens com valor patrimonial do ponto de vista histórico ou artístico, a (ii) Conservação dos bens inventariados, a (iii) difusão de informação acerca desses mesmos bens e actividades no sentido de estimular o seu acesso e (iv) acções de valorização<sup>28</sup>. Por seu turno, a abordagem economicista adopta como ponto de partida a última etapa da abordagem patrimonial, isto é, o economista trata a problemática dos usos possíveis e do valor dos bens patrimoniais. É a partir daqui que se colocam as questões de divulgação/promoção, conservação e inventariação, tendo como referência os serviços e os mercados potenciais. É, portanto, a este nível que se equacionam questões como o marketing, a imagem e o turismo na cidade.

---

<sup>28</sup> Em Silves, esta abordagem está concretizada no Plano de Salvaguarda do Centro Histórico da cidade. A valorização, animação e divulgação constituem domínios onde é ainda necessário investir.

O reconhecimento do papel pedagógico e de integração social, bem como do potencial económico do Património Histórico-Cultural e Arquitectónico são condições essenciais para o desenvolvimento de uma política cultural de conservação, preservação e valorização integradas, no contexto urbano.

Subjacente a qualquer análise económica no domínio do património cultural e, em particular, do património arquitectónico urbano, está a constatação de que se trata de um testemunho histórico e cultural, raro e único (requisito essencial ao processo económico), logo susceptível de entrar no âmbito da economia. É, todavia, este código genético insubstituível que impõe uma ruptura com a perspectiva tradicional da economia onde os bens, embora raros, são substituíveis e reproduzíveis.

Todo o objecto socialmente apreciado como testemunho histórico e cultural goza do privilégio da raridade (...). Segundo os especialistas, o futuro da cultura e, particularmente, do património arquitectónico e urbanístico, passa por um planeamento lúcido que o situe nos domínios da economia moderna. Torna-se, portanto, interessante estabelecer uma relação entre as vertentes histórico-artístico-culturais e a perspectiva económica. É na continuidade desta abordagem que o marketing de cidades encontra o seu lugar, contribuindo para uma gestão sustentada da cidade histórica, quer enquanto produto patrimonial e turístico, quer enquanto um conjunto abstracto de serviços urbanos vocacionados para visitantes, investidores (empresários) e residentes.

Contudo, é geralmente aceite que não é possível aplicar mecanicamente todos os conceitos da ciência económica, pois não se trata de produzir bens, mas de preservar, reabilitar e revalorizar os acervos que constituem o nosso Património histórico e arquitectónico. Neste âmbito, a questão deve ser colocada em termos de serviços, e não em termos de suportes patrimoniais. A economia patrimonial, encarando o património, no contexto urbano, de modo sistémico, é uma economia de serviços (Garrigós, 1998: 123; Greffe, 1999: *passim*) ou, numa perspectiva mais global, de experiências (Cap. I, 2.3).

#### **1.4 Cidade Histórica e Turismo Cultural: uma gestão de equilíbrios.**

A conservação do património arquitectónico e urbanístico deve, portanto, ser encarada como um investimento com potencial de retorno, dado que hoje em dia se trata de um produto de consumo capaz de gerar receitas relevantes.

Num número crescente de países e regiões, esta actividade tem um fim eminentemente económico, constituindo fonte de considerável receita turística (Proposta de Lei de Bases do Património Cultural – Relatório Intercalar, 1998: 8). Contudo, a «transformação das cidades históricas em produtos turísticos implica assumir graves riscos» (Aires-Barros, 1996:12; Vinuesa, 1998: 5).

A emergência de destinos de turismo cultural, habitualmente associados a contextos urbanos, e em regiões muitas vezes periféricas, tem sido possível graças a um conjunto de factores que, conjugados, conduziram à fixação da população e ao aumento do emprego, bem como ao incremento da receita turística. Na Proposta de Lei de Bases do Património Cultural (1998: 9) são claramente reconhecidas as finalidades do património cultural: «eficácia da política económica, fixação populacional e contribuição para o desenvolvimento regional» (beneficiando de forma mais visível as regiões periféricas e de interior, onde as potencialidades de desenvolvimento são, por vezes, limitadas).

O aumento da procura por parte de um segmento cada vez mais considerável de turistas consumidores de produtos culturais e uma maior consciencialização, do lado da oferta, para a necessidade de preservar e de envolver as populações e entidades locais naquele processo são duas tendências convergentes, com repercussões na forma como as cidades históricas são geridas.

O desenvolvimento do turismo cultural enquanto potencial de rentabilidade revertido a favor da reabilitação e valorização dos recursos históricos e do património requer a gestão de um dilema: por um lado, o direito que os cidadãos têm de aceder aos elementos culturais e patrimoniais de um povo e, por outro, a necessidade de impor limites por forma a garantir a sua preservação.

Hoje em dia, e nomeadamente na geografia europeia, o turismo constitui um elemento central na vida e na economia das cidades históricas. A cultura, de um modo geral, o património arquitectónico das cidades, em particular, e o turismo tornaram-se temas

recorrentes na agenda das políticas urbanas à medida que se foi generalizando a consciência «da sua importância para a revitalização económica das cidades» com uma importância crescente para as economias locais e implicações sérias no planeamento das cidades históricas (Ashworth, 1994; Richards, 1996 d); Vinuesa, 1998; Baudrihayé, 1997).

É importante ter presente que o turismo, embora um benefício económico que, na maior parte dos casos, reverte a favor da preservação e valorização do património arquitectónico e urbanístico da cidade, pode também representar um perigo eminente. Há que ter presente que estamos face a recursos importantes para a indústria do turismo, mas simultaneamente frágeis e insubstituíveis.

Aquela relação, sempre delicada, entre salvaguarda do património das cidades e dos centros históricos e a expansão do turismo tem atraído as atenções de organismos internacionais empenhados em identificar problemas e definir soluções, através da troca de experiências e do respeito pelos princípios e valores inerentes às cartas de referência internacional.

Na cidade histórico-patrimonial, o turista sempre foi apreciado e repudiado, bem-vindo e repellido. Esta relação ambígua fica a dever-se quer à natureza da cidade quer às características dos turistas. Se, por um lado, o turismo é fonte de impactes positivos sobre os destinos, por outro, pode implicar um conjunto de impactes negativos que urge controlar e, se possível, antecipar (Baudrihayé, 1997; Haywood, 1997; Vinuesa, 1998; Ashworth e Tunbridge, 2000: 65).

Neste processo, o planeamento das actividades e a gestão sustentada da cidade histórico-patrimonial e turística é fundamental para assegurar o equilíbrio necessário.

O turismo, quando ultrapassa a capacidade de carga dos lugares<sup>29</sup>, afecta negativamente o ambiente local, os monumentos, a população local e até a qualidade da experiência

---

<sup>29</sup> Uma solução para muitos dos problemas que afectam a saúde dos lugares histórico-patrimoniais é a determinação das capacidades de carga adequadas à sustentabilidade do lugar. Trata-se de determinar, para cada caso, qual o número mais elevado de turistas que o lugar pode suportar sem ameaçar a sua integridade e sustentabilidade (Grefe, 1999: 16).

No sentido de dar resposta ao mesmo tipo de preocupações, Vinuesa (1998: 18) propõe dois indicadores que considera os mais pertinentes: a relação entre o número de turistas e o número de residentes, o qual permite aferir a carga turística sobre a cidade ou sobre o centro histórico (trata-se de um indicador

turística<sup>30</sup>. Nesses casos, é aconselhável a adopção de estratégias de *demarketing*<sup>31</sup> que consistem em desencorajar certos segmentos do mercado de visitar o destino durante certas épocas do ano através da adopção de medidas restritivas ou desencorajadoras<sup>32</sup>.

A relação, que se espera simbiótica, entre turismo e património pode ser afectada e quebrados os laços entre autenticidade e património. Os mais puristas defendem que «a autenticidade requer total ausência de turistas, logo uma experiência turística autêntica, desde que relacionada com o património dos outros, é impraticável». Por outro lado, o turismo pode ser responsável pela «perda de sentido de lugar, roubando as cidades e os sítios à vida dos seus residentes e desligando-os da respectiva história, cultura e experiências diárias». Como consequência, temos visitantes frustrados, cujas expectativas criadas por imagens alheadas da realidade, não são satisfeitas. O resultado económico é inevitável: diminuição da estada, ausência de fidelização ao lugar e *word of mouth* desfavorável.

Um dos riscos mais consensualmente associados ao turismo cultural em lugares históricos e patrimoniais é que a visita se transforme em invasão, degradando os espaços históricos, os monumentos e o ambiente espiritual dos lugares e das cidades. A

---

relativo, afectado pela dimensão da cidade, pela estrutura urbana, pela distribuição do património, etc); e a relação entre o número de camas e o número de residentes, elucidativa no que respeita ao significado da hotelaria no quadro das funções da cidade. Além disso, para aprofundar o conhecimento da carga física do turismo, o autor sugere ainda, entre outros indicadores possíveis, o estudo da relação entre a superfície (Hectares) e o número de visitantes dos espaços turísticos da cidade, bem como a relação entre o espaço público e o número de visitantes.

No quadro de uma política de turismo cultural sustentada, é imprescindível medir o impacto do turismo sobre as condições físicas, a malha urbana, o património urbanístico e arquitectónico e a envolvente da cidade. Os indicadores aconselhados neste caso são, entre outros, os níveis de poluição sonora e visual, o tráfego, mobiliário urbano, densidade de turistas, parques de estacionamento.

<sup>30</sup> Van Den Borg (s.d.) cita o caso do centro histórico de Veneza, uma cidade a braços com excesso de procura. Com uma área de cerca de 700 hectares, Veneza, em 1952, recebeu mais de 500.000 turistas; em 1992, o número de chegadas foi de 1,21 milhões.

<sup>31</sup> Consiste em implementar técnicas de marketing que permitam reduzir selectivamente a procura, temporária ou definitivamente (Kotler, 1996). Trata-se de um procedimento essencial quando estamos perante cidades históricas, centros históricos e monumentos cuja integridade e preservação estão ameaçadas pelo excesso de procura (visitantes).

<sup>32</sup> Vejamos alguns exemplos apontados por Buhalis: desviar os visitantes de atracções habitualmente congestionadas, conduzindo-os para outras menos requisitadas através de rotas e percursos; cidades como Cambridge que pretendem atrair apenas turistas (aqueles que pernoitam), aumentando os preços dos parques de estacionamento para desencorajar os excursionistas; Veneza promove a divulgação de publicidade negativa para reduzir o turismo de massas e adiciona o pagamento de uma taxa a todas as prestações de serviços (2000: 100).

massificação desfigura totalmente o produto, acabando por destruí-lo. A banalização do aspecto cultural converte-o em animação turística, fazendo com que a cultura dê lugar ao entretenimento. Quebra-se a continuidade entre cultura e entretenimento e a *high culture* é totalmente substituída pela *low culture*, um fenómeno indesejável.

A falta de planeamento e, conseqüentemente, de projectos turísticos enquadrados na perspectiva da cidade, congestionamentos sucessivos, falta de capacidade de estacionamento, proliferação de estabelecimentos comerciais, edificação excessiva, entre outros, são alguns dos problemas que os centros históricos das pequenas cidades enfrentam (Baudrihayé, 1997; Wall, 1997; Haywood, 1997; Vinuesa, 1998).

A cidade que é cada vez mais apreciada por visitantes e por residentes, corre o risco de incorrer num processo de especulação imobiliária. Neste cenário, torna-se imprescindível a cooperação entre os diferentes níveis da administração pública, e nomeadamente ao nível local, por forma a, através de planos urbanísticos convenientemente desenhados, conter a tendência para a construção de edifícios, muitas vezes desenquadrados da malha urbana e da arquitectura tradicionais, factores responsáveis pela descaracterização de muitas das nossas vilas e cidades, contrariando os princípios expressos na Resolução 813, Relativa à Arquitectura Contemporânea (1983).

Os Planos Directores Municipais (PDM) devem, portanto, ser o mais pormenorizado possível e actuar com idoneidade e isenção. Juntamente com os Planos de Salvaguarda e de Pormenor, tratam-se dos instrumentos mais adequados à integração das novas edificações.

A defesa da tipicidade das cidades, vilas e aldeias depende dos limites que os responsáveis tenham a coragem de impor aos especuladores imobiliários. Devem ser postos em marcha planos estratégicos, integrados em planos de ordenamento do território, e destinados a evitar desequilíbrios e a garantir, entre outros, a protecção da arquitectura tradicional. O que está em jogo é a «actuação dos políticos e o comportamento dos cidadãos» (Baudrihayé, 1997: 54).

O movimento a favor da conservação e preservação dos testemunhos e dos conjuntos históricos é, simultaneamente, causa e consequência do turismo. As tendências

internacionalmente conhecidas apontam para um crescimento generalizado do turismo cultural<sup>33</sup>.

Uma gestão adequada do legado histórico-cultural é o garante de que o turismo não se converta num instrumento destrutivo, mas que sirva para revalorizar as cidades e os espaços. Há que assegurar um equilíbrio constante entre a conservação dos recursos e a vertente económica subjacente ao turismo, a favor da sua salvaguarda e valorização. Enquanto elemento de valor acrescentado e impulso económico disseminado pela população, o turismo cultural representa um benefício central em prol da preservação e salvaguarda do património e da cultura das cidades (Baudrihayé, 1997: 46; Vinuesa, 1998: 7).

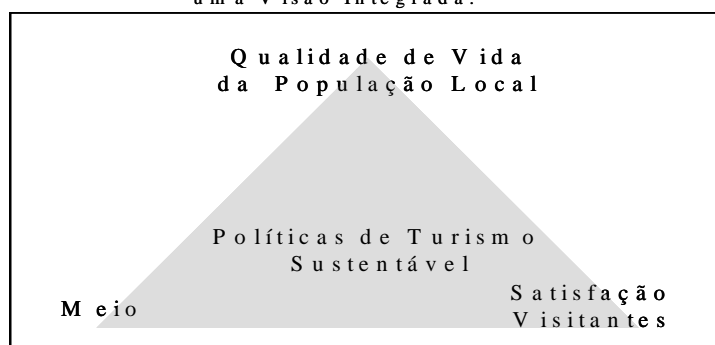
Em cidades e centros históricos, a sustentabilidade está intimamente ligada ao desenvolvimento de modelos turísticos integrados (Fig. 1.3) na economia e na sociedade local. É consensual que o turismo se transformou na maior fonte de bem-estar para as cidades históricas. Condição para que tal aconteça é que as estratégias de desenvolvimento do turismo respeitem os limites inerentes à capacidade de carga dos lugares, garantindo o bem-estar e a satisfação das populações (Félix, 2000) e dos visitantes. A salvaguarda do meio envolvente, a melhoria da qualidade de vida da população local e a satisfação dos visitantes traduzem uma relação triangular na origem das políticas de turismo sustentável (Clavé, 1993; Vinuesa, 1998; Van den Borg, s.d.).

Subscrevemos, portanto, Ritchie e Crouch (2000: 5) quando defendem que a «competitividade é ilusória sem sustentabilidade».

As cidades, pólos vivos com dinâmicas de crescimento próprias (Santos e Abreu,

2000), ao tomarem consciência do potencial económico, social e cultural que a sua componente histórica e patrimonial encerra, passaram a funcionar como motores de

Fig. 1.3 - Política de Turismo Sustentável, uma Visão Integrada.



<sup>33</sup> A este respeito vejam-se, por exemplo, as estatísticas da Organização Mundial do Turismo (OMT).

desenvolvimento do próprio conceito e abordagem do património cultural. As cidades têm-se revelado o palco privilegiado onde reflexão e acção nesta matéria se cruzam.

É o património cultural, nomeadamente quando tangibilizado em edificações mais ou menos monumentais, mais ou menos típicas, que imprime às cidades um carácter individual, assumindo-se como um dos principais factores de diferenciação. O património, bem como a construção de memórias e vivências por parte dos residentes/visitantes, tornam os lugares mais do que espaços.

O passado não marca apenas a fisionomia e a personalidade de uma cidade ou lugar. Marca também fortemente a sua identidade. O processo inverso ocorre quando se generaliza a consciência daquele facto: as cidades são estruturadas por forma a estimular a criação de associações com o passado através do estabelecimento de ligações entre o património urbano e o planeamento e a gestão da cidade.

Grefe (1999) reforça a importância da relação entre património e planeamento urbano chamando a atenção para a necessidade de desenvolver processos de planificação integrada, tendo em vista não apenas a conservação do património arquitectónico e da malha urbana que lhe está associada, mas também a respectiva valorização. O passado e o presente encontram-se e interagem na cidade moderna.

Os planos urbanísticos deverão integrar aquelas duas dimensões temporais por forma a valorizar o potencial da cidade, simultaneamente para residentes e para visitantes, pois ela encerra em si mesma dois tipos de valores: valor de troca e de consumo, enquanto entidade que acolhe investidores e visitantes; e valor de uso enquanto entidade que se relaciona com os seus residentes e trabalhadores.

O passado pode ser «usado como instrumento para moldar o carácter dos lugares e os lugares geridos para moldar a percepção do passado. A história tornou-se património, o património tornou-se um recurso urbano e este recurso suporta uma indústria patrimonial maior, a qual tem moldado não apenas a forma, mas também a funcionalidade e os objectivos da cidade» (Fortuna, 1995; Tunbridge e Ashworth 1996:25; Ashworth e Tunbridge, 2000: 2) (Cap. I, 2.1).

A popularidade das cidades e dos lugares patrimoniais tem crescido de forma surpreendente. O terreno mostra-nos que a um aumento da procura tem correspondido um aumento da oferta de cidades com aquelas características<sup>34</sup>. O colapso dos sectores primário e secundário em torno dos quais a economia das cidades girava foi um dos grandes responsáveis pela concentração das atenções no património das cidades (Dietvorst; 1994: 87; Ashworth e Tunbridge, 2000: vii). Tal terá sido a realidade em Silves.

Adormecida sobre o seu brilhante passado islâmico, Silves remetera-se à condição de pequena cidade cuja vida decorria entre a agricultura e o pequeno comércio. Essencialmente uma cidade agrícola, Silves concentrava sobre si a função de centro administrativo, político e económico de um vasto território de várzeas férteis, florestas de boa qualidade e terrenos de pastoreio (Ramos, 1999:23). Só a partir de meados do século XIX é que emergiu a industrialização da cidade, o que se ficou a dever ao desenvolvimento de uma interessante indústria corticeira, responsável pelo seu ressurgimento.

A forte presença inglesa favoreceu o desenvolvimento do processo de industrialização da cidade. A par de grandes unidades fabris, começaram a surgir pequenas unidades familiares, fazendo com que Silves se tornasse o maior centro industrial do sector.

A industrialização repercutiu-se na composição social da cidade, assente numa pequena e média burguesia comercial e industrial, e no crescimento urbano e demográfico. A zona ribeirinha da cidade foi a mais marcada por este novo enquadramento, repleta de grandes armazéns, que albergavam as unidades fabris, e de moinhos de água, essenciais ao fornecimento de energia (Fig. 1.4).

---

<sup>34</sup> Veja, por exemplo, o número crescente de cidades e centros históricos que anualmente apresentam candidatura para obtenção do estatuto de Património Mundial. Em Portugal temos 13 elementos classificados pela UNESCO (entre centros históricos, monumentos e paisagens culturais).



Fig. 1.4: Fábrica do Inglês. Foto do dia da inauguração em 1894.

Fonte: Câmara Municipal de Silves, [www.cm-silves.pt/projectos.html](http://www.cm-silves.pt/projectos.html)

Com a deslocalização das indústrias para as margens da cidade antiga, nasceram os primeiros bairros onde habitavam as classes médias e as elites em emergência. A cidade, agora com uma nova fisionomia, perde a plurifuncionalidade do centro tradicional e ganha em especialização, quer em termos funcionais quer em termos de tecido social.

Para além do teatro e dos pavilhões que albergavam as fábricas de cortiça, chegaram até aos nossos dias construções do século XIX e inícios do século XX, mandadas edificar num momento de efervescência económica motivada pelo sucesso da indústria da cortiça. Por um lado, predominam as casas aburguesadas, de primeiro andar, com varandas de ferro forjado, cantarias, adornos geométricos ou fitomórficos e portas trabalhadas e, por outro, as casas térreas, com platibandas coloridas, cantarias e chaminés rendilhadas (Fig. 1.5).



Fig. nº 1.5: Casa Típica do Período Industrial (1929)

Fonte: Câmara Municipal de Silves, [www.cm-silves.pt/projectos.html](http://www.cm-silves.pt/projectos.html)

O apogeu de Silves enquanto cidade industrial<sup>35</sup> acontece na viragem do século, acusando a partir de então, sinais evidentes de decadência: diminuição da população operária, do volume comercial da cortiça transformada e a evolução da estrutura industrial da cidade. Contudo, em 1930, o censo geral da população sublinhava o facto de Silves ser a 17ª cidade do país. Com perto de 10 mil habitantes a sua população aumentara até meados do século XX (Quadro 1.2).

Quadro nº 1.2: Taxa de Crescimento Anual da População,  
entre 1890 e 1940 (%)

Anos	Concelho	Cidade	País
1890	1.2	1.7	0.7
1900	1.3	1.5	1
1911	0.7	0.2	0.1
1920	0.2	-0.7	1.3
1930	0.6	0.2	1.3
1940	0.5	0.6	0.9

Fonte: Censos Gerais da População e Sacuntala de Miranda  
cit. in Madeira, 1997:5.

Em 1940, a cidade de Silves perdera cerca de 29,2% da sua população e, entre 1940 e 1960, 42,8%.

Nos anos 40, a crise abate-se sobre a indústria corticeira em Silves. O retraimento dos mercados europeus, a perda de influência inglesa, a ausência de modernização técnica e empresarial, o fabrico do plástico e a periferia crescente da cidade, acentuada pelo

---

<sup>35</sup> A intervenção dos industriais corticeiros da vida pública e social da cidade faz-se notar a vários níveis. Vejamos dois casos interessantes.

Em 1897, a família Vilarinho mandara construir um novo edifício para o hospital, inaugurado pelo Rei D. Carlos e a Rainha D. Amélia. O primeiro hospital em Silves, terá sido fundado no século XVI, quando D. João II doara a Cidade à sua mulher, D. Leonor. Provavelmente desde logo ligado à Irmandade da Santa Casa da Misericórdia, a sua anexação definitiva terá ocorrido, mais tarde, por alvará régio de D. Sebastião.

Em 1909 abre as portas em Silves o Teatro Gregório Mascarenhas, com o nome do industrial responsável pela sua construção. Trata-se de uma réplica do Teatro Lethes, de Faro, construído em meados do século XIX. A sobriedade arquitectónica das fachadas exteriores contrasta com as decorações e pinturas interiores, ricas e sofisticadas, no estilo italiano da época. Local inicialmente utilizado para fins teatrais e musicais (acolhia uma orquestra de 23 elementos), era o centro da actividade cultural da cidade. Para além de terem sido exibidos os primeiros filmes, o teatro era ainda um importante local de encontro, convívio e de resistência política. Tendo sido adquirido por particulares, o imóvel, já em avançado estado de degradação, foi comprado pela autarquia, em 1987, após o seu reconhecimento como imóvel de interesse público.

Alvo de sucessivas tentativas de recuperação, ainda não concretizadas, o Teatro Gregório Mascarenhas está contemplado no domínio das intervenções previstas pela autarquia com o objectivo de dinamizar a cidade como centro cultural e patrimonial, atractivo para o turismo, satisfazendo visitantes, população residente e tecido empresarial.

assoreamento do rio Arade, conduziram ao encerramento ou à deslocalização das principais fábricas. Como consequência, a população activa volta-se novamente para a actividade agrícola ou enceta movimentos migratórios, quer no país quer para o estrangeiro.

O Rio Arade, protagonista em todo este cenário industrial, embora cada vez mais adormecido no seu leito, conduzia as embarcações carregadas de matérias-primas ou de produtos transformados que seguiam para o resto do país e para o estrangeiro.

No campo, a população activa dedicava-se às culturas tradicionais dos frutos secos (figo, amêndoa e alfarroba), dos olivais, vinhas e cereais. Na Serra, aumenta a exploração dos produtos florestais (lenha, medronho, madeira, resina e mel). Proliferam as explorações de tipo familiar.

Adormecida num mar de inércia, a cidade de Silves chega aos anos 90 com um «ar semi-rural» e um cenário dominado por fábricas fechadas e abandonadas, em processo de degradação. «São espaços mortos, paredes enegrecidas e escalavradas, telhados a ameaçar ruína, a erva a crescer por todo o lado, restos de máquinas e trastes de toda a ordem, empilhados e amontoados, em zonas que agora para mais nada servem» (Jorge de Góes, 1998: 18).

Envolvida numa teia de circunstâncias desfavoráveis, torna-se urgente equacionar novos cenários para esta cidade que, ao longo da história, tem sabido como renascer das cinzas respondendo, com maior ou menor rapidez e eficácia, aos desafios que a mudança impõe.

De um modo geral, o século XX testemunhou o aumento de importância da cidade, enquanto centro dinâmico e aglutinador nas economias de mercado, cada vez mais orientadas para os serviços e para a concentração populacional. À diminuição progressiva da população rural, quer a nível mundial quer em Portugal, corresponde um padrão de crescimento da população urbana. Cada vez mais, as cidades exercem atracção, quer como local de residência quer como palco privilegiado onde se estabelecem relações de troca. Este é um processo contínuo que marca a evolução dos aglomerados urbanos ocidentais.

A cidade de Silves não acompanha aquela tendência. A recessão em que a cidade imergiu só se viria a inverter a partir do início dos anos 80.

Com um poder autárquico progressivamente mais consciente das potencialidades do património histórico-cultural da cidade enquanto potencial de desenvolvimento local, tiveram lugar, após o 25 de Abril, importantes trabalhos de arqueologia que têm permitido trazer à luz do dia muitos dos segredos ainda escondidos.

Pode referir-se como um dos resultados mais apreciados destas campanhas de arqueologia, a criação do Museu Municipal de Arqueologia<sup>36</sup>.

Parece finalmente consensual que o investimento cultural e a aposta nos valores históricos e patrimoniais da cidade constituem mais-valias, económica e sociologicamente significativas (Ramos, 1999:29).

Após um conhecimento mais aprofundado da cidade, tal como é descrita pelos historiadores e arqueólogos, foi possível inventariar os seus recursos históricos, já classificados ou em processo de classificação (Anexo 6). Os estudos efectuados junto dos formadores da imagem da cidade e dos visitantes inquiridos durante o trabalho de campo permitiram-nos definir o perfil da cidade patrimonial<sup>37</sup>, isto é, a partir dos recursos históricos da cidade identificámos aqueles que são reconhecidos pelos visitantes como emblema da cidade e geridos enquanto tal pelos responsáveis locais.

É praticamente consensual que o período da ocupação islâmica, nas suas diversas fases e, sobretudo, nos últimos anos, marcou (e continua a marcar) a fisionomia e o percurso da cidade (Cap. III, 2.2.1). Os núcleos urbanos desta civilização organizavam-se em

---

<sup>36</sup> A criação do Museu Municipal de Arqueologia de Silves assinala o reconhecimento do património arqueológico e cultural como um dos principais tesouros da cidade.

Integrado no tecido urbano mais antigo da cidade, o museu assume-se como obra arquitectónica cujas soluções técnicas e plásticas estão imbuídas de modernidade, apesar de alojado num edifício cuja fachada remonta a finais do século XIX. Todo o conjunto foi, portanto, concebido no sentido de valorizar o monumental Poço-Cisterna, considerado o principal acervo do museu. Trata-se do elemento central, em torno do qual o conjunto se desenvolve, desde a harmonia arquitectónica do edifício à exposição das restantes peças. A muralha almóada, visível através de uma cortina de vidro, «introduz um cenário de grande valor histórico e estético». As colecções expostas ao público no Museu Municipal de Arqueologia de Silves albergam testemunhos da ocupação do espaço que é hoje a cidade e seus arredores. Da sua colecção faz parte um significativo espólio exumado em escavações realizadas na cidade e no concelho.

O museu detém quatro espaços interligados, dedicados à exposição permanente de acervos que remontam à Pré-história, ao *período Romano*, ao *período Muçulmano* e ao *período Português*. Além disso, há ainda espaço para exposições temporárias, sala de conferências e salas para armazenagem e conservação dos espólios do museu.

<sup>37</sup> Os recursos históricos ascendem ao estatuto de património a partir do momento em que são reconhecidos pelos públicos da cidade e/ou geridos nesse sentido pelos responsáveis locais.

torno de dois pólos: a alcáçova (o elemento principal no perfil da cidade islâmica) e a medina.

Curiosamente, as formas arquitectónicas e urbanas de origem árabo-islâmica resistiram à ocupação cristã e, nomeadamente no sul da Península Ibérica, chegaram aos nossos dias bons exemplares que continuam a moldar a forma de *viver a cidade*, quer por parte de residentes quer por parte de visitantes. Hoje em dia, estas medinas muçulmanas são encaradas como excelentes ilhotas, no coração da urbe do futuro.

Não apenas o património arquitectónico construído e reconhecido como monumento<sup>38</sup> (como são os casos do Castelo, das Muralhas e do Poço-Cisterna), mas sobretudo o traçado sinuoso e íngreme das ruas, a traça, as cores e os elementos decorativos do casario<sup>39</sup> que se distribui desde o topo da cidade até às margens do rio, individualizam e

---

<sup>38</sup> Nem só de objectos com potencial para musealizar ou classificar se reconstrói a memória de uma cidade. As varandas de ferro, as ferragens das portas, as chaminés, as platibandas, as açoteias, as cantarias, as azenhas e moinhos de água, as vias e pontes, as técnicas de construção e os materiais são também testemunhos importantes que garantem a autenticidade dos nossos centros históricos, cada vez mais encarados como museus vivos.

<sup>39</sup> Os segredos em torno da construção dos imóveis de habitação no tempo dos árabes têm vindo a ser desvendados graças às escavações arqueológicas empreendidas na alcáçova e na cidade de Silves, no Castelo Velho de Alcoutim ou no Castelo de Salir.

De um modo geral, as casas eram espaços encerrados, virados para dentro, com escassas aberturas ao exterior. Organizavam-se em torno de um pátio central. À sua volta distribuíam-se os compartimentos da habitação: salão, cozinha, alcova (*al-qubba*) e a latrina. O pátio era o coração da casa, local de reunião e peça fundamental à iluminação e ventilação do complexo.

O salão era o local de repouso, de trabalho e das refeições. A alcova era um pequeno compartimento, ligeiramente superior, onde eram colocadas as braseiras. A cozinha surgia independente e repartida entre área de armazenamento e área de fogo.

Segundo Maria de Fátima Botão (1998), em Silves, as casas, na sua maioria térreas, «possuíam um único aposento, onde se cozinhava, comia e dormia, na maior parte das vezes, em estreito convívio com animais domésticos.

Os vãos das portas evidenciavam uma ornamentação especial, com símbolos de protecção, mãos de Fátima e ferraduras. Consoante os recursos da zona e a riqueza do proprietário, assim eram os materiais, as dimensões e o número de divisões da habitação.

Os muros das habitações eram feitos com pedras mal aparelhadas ou taipa, levantados sobre embasamentos de alvenaria. Esta era uma técnica construtiva de baixo custo que persistiu na região até à generalização do cimento. Ainda hoje é possível identificar este tipo de construção, sobretudo nos antigos edifícios rurais. O tecto de telha vã ou forrado de caniços unidos com argila é uma técnica da época até há pouco tempo usada na região. Do mesmo modo, chegou até nós um elevado número de termos de construção civil que, da língua árabe passaram ao mundo medieval-cristão peninsular, e que continuamos a utilizar até hoje: andaime, alvanel, azulejo, tabique, alicerce, açoteia, algeroz, almofada, entre outras.

Os edifícios eram cobertos por terraços (açoteias) ou telhados de uma ou duas águas, com telhas de canudo.

diferenciam a cidade das demais, constituindo os verdadeiros atributos nos quais assenta a imagem da cidade.

Embora estejam presentes alguns vestígios que nos remetem para as ocupações anteriores e posteriores foi, sem dúvida, o período de ocupação árabo-muçulmana aquele que definiu a matriz da cidade deixando, até aos nossos dias, uma malha urbana inconfundível e, fazendo de Silves, talvez, um dos mais interessantes testemunhos da presença daquela civilização no sul de Portugal.

Se assumirmos como públicos-alvo potenciais para a cidade segmentos de mercado cujo perfil se assemelha ao perfil dos visitantes inquiridos, no âmbito do trabalho de campo desenvolvido no decurso desta dissertação, o produto *Silves Patrimonial*, será preferencialmente constituído pelos seguintes elementos que enformam a oferta primária<sup>40</sup> da cidade: o Castelo<sup>41</sup>, a Sé Catedral<sup>42</sup> e o Museu Municipal de Arqueologia

---

<sup>40</sup> van den Berg (1995: 42) identifica os principais elementos do sistema turístico urbano e divide-os em produtos primários e produtos complementares. Os primeiros referem-se aos *produtos* que estimularam a visita à cidade (características naturais - paisagem e clima, históricas, culturais e os eventos); os segundos referem-se a elementos como os hotéis, restaurantes, centros de conferências, exposições). Por si só estes elementos raramente atraem visitantes, mas contribuem para aumentar a atracção dos primários.

<sup>41</sup> Classificado como Monumento Nacional em 1910, o Castelo de Silves ocupa o cimo da colina que acolhe o casario e rubro que se estende até ao rio. O Castelo de Silves é constituído por um polígono irregular de defesas militares, com quatro torreões, sete quadrelas e um baluarte, ligados por muralhas de taipa, alvenaria e pedra talhada. O material mais usado foi o famoso grés de Silves, responsável pela tonalidade avermelhada do conjunto arquitectónico. No interior dos torreões, que terminam com açoteias ameadas, há salas com comunicação para a cerca interior de forma pentagonal ou ovalóide. Sobre as quadrelas ligadas à muralha assentam varandas e varandins que comunicam com a cerca por cima dos arcos. A entrada faz-se a sudoeste por um aporta de volta perfeita, entre o Torreão da Entrada e a quadrela da Defesa. Segue-se por um corredor abobadado que conduz à cerca através de um portal de arco abatido.

Sobre a imponente abóbada de berço do corredor vêem-se as aberturas quadrangulares pelas quais o inimigo era atacado quando conseguia passar a porta da entrada. Nesse caso, ficava detido no Portal, quando fechado.

A caminho do Varandim do Sul está colocada uma estátua de D. Sancho I, o conquistador de Silves em 1189. Podemos também encontrar um importante silo, encontrado na cidade alta.

No interior da cerca fica localizada a Cisterna Mourisca, talvez da época romana, talvez árabe, talvez da portuguesa. A indefinição permanece.

A norte fica a Torre de Menagem, a maior de todas. Temos ainda os silos ou masmorras, duas salas subterrâneas separadas por um arco de flecha, abobadadas.

<sup>42</sup> Localizada perto do topo da colina que acolhe a cidade de Silves, a antiga Sé foi *considerada o mais interessante monumento de arquitectura gótica do Algarve* (cit. in Júdice, P. P. M., 1934: 23, um artigo de Mário Lyster Franco, publicado no Diário de Notícias em 1929). Após a reconquista cristã, em 1248, sendo *Silves erigida em sede de bispado (...)* é de admitir que *já nessa data houvesse um templo que funcionasse como Sé* (Direcção Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais, 1955:15). A suposição é tanto mais plausível quanto, logo em 1189, aquando da primeira conquista da cidade aos mouros, D

(Cap. III, 2.1.4). Estes são efectivamente os *emblemas* da cidade, também referidos com bastante frequência nas brochuras e artigos publicados sobre Silves. Todos eles se localizam na área de delimitação do Centro Histórico. Outros elementos com bastante poder de atracção sobre os visitantes, são ainda o Museu da Cortiça<sup>43</sup>, a Fábrica do Inglês<sup>44</sup> e a Cruz de Portugal<sup>45</sup>.

---

Sancho I *mandou consagrar a Mesquita maior dos Mouros em Catedral*. Anos mais tarde, aquando da reconquista definitiva da cidade, por D. Afonso III, o monarca *reformou e aumentou aquela Igreja*. As datas mais prováveis para o início da construção da Sé são as de 1268 e 1279 (Gamito, T. J., 1995: 280). Trata-se de um edifício cujo conjunto arquitectónico é de estilo gótico. Na fachada principal da Sé destaca-se o pórtico ogival, ostentando um estilo caracteristicamente gótico, ladeado por duas torres quadradas. A Torre Sineira (a da direita) ostenta cunhais fingidos, um relógio e é coberta por uma cúpula com quatro sinos. Na fachada sul, uma escadaria dá acesso a uma porta barroca, a *Porta do Sol*, relativamente recente (há uma inscrição na cantaria referindo o ano de 1781). Destaca-se o conjunto dos absidiolos e da abside, com sete janelas ogivais geminadas e floridas, de estilo tardo-gótico, encimadas por rosáceas. A fachada norte ostenta um plano liso, sem ornamentos arquitectónicos.

De orientação nascente-poente, em planta de cruz latina, o templo é formado pela abside e transepto. Com uma altura de cerca de 18m, a nave central é a mais elevada. Destacam-se magestosas e esbeltas colunas, em pedra grés, fechando no cimo à maneira de setas, gerando a impressão de ascensão até ao infinito (uma sensação eminentemente gótica). No átrio interior existem dois sarcófagos. No chão da abside está visível o túmulo de D. João II, aqui sepultado em 1495 (e trasladado para o Mosteiro da Batalha quatro anos depois). A nave lateral alberga duas capelas, a primeira em talha e a segunda em estuque. No final da mesma encontra-se o baptistério, com porta ogival.

O material predominante na sua construção foi o Grés de Silves, uma pedra de cor rubra. Aliás, o facto de a cidade assentar sobre estes grés vermelhos, transmite a sensação de que o templo se ergue espontaneamente do seio da terra em atitude vivificante em ascensão a caminho do infinito (Júdice, P. P. M., 1934: 17).

Provavelmente um terramoto deixou a Sé de Silves quase totalmente desmoronada em meados do século XV (Direcção Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais, 1955:24).

<sup>43</sup> A denominada Fábrica do Inglês foi uma das mais paradigmáticas unidades fabris que povoaram a cidade de Silves e esta terá sido, segundo os responsáveis, a razão essencial para levar a cabo o projecto do parque de animação e cujo ponto alto é a criação do Museu da Cortiça.

Os objectivos estratégicos que presidiram à criação do Museu da Cortiça foram a criação de um Centro de Estudos e de um centro documental (destinado a salvaguardar o arquivo da empresa), a recriação de um complexo de maquinaria e ferramentas com o propósito de repor a memória colectiva do percurso da cortiça na região, a conservação do património industrial móvel (máquinas, produtos e moldes), a produção de materiais científicos e de divulgação turística. Em 2001 recebeu o prémio Museu Industrial Europeu 2001.

<sup>44</sup> Parque de Animação e Cultura Fábrica do Inglês, criado em finais dos anos 90 do século passado, pretende perpetuar a memória de um importante momento da história da cidade – o período industrial e a importância da indústria corticeira, bem como as suas implicações sócio-culturais.

Tratou-se de uma fábrica-jardim, criada com capitais ingleses, cuja produção - rolhas e pranchas de cortiça - era totalmente destinada aos mercados britânico e alemão. Esta fábrica foi uma das mais paradigmáticas unidades fabris que povoaram a cidade industrial. Esta é, segundo os responsáveis, a razão essencial para levar a cabo a iniciativa cujo ponto alto é a criação do Museu da Cortiça, integrado no espaço denominado Fábrica do Inglês.

Tradicionalmente ofuscados pela opulência dos vestígios que a ocupação islâmica da cidade nos deixou, os testemunhos do período industrial e corticeiro de Silves, têm sido votados ao abandono. Dada a forma como traduzem um período importante da história da evolução da cidade, estes testemunhos deverão ser alvo de acções de preservação e de valorização, encerrando um importante potencial como produtos turísticos específicos do destino *Silves Patrimonial*. Os pavilhões que albergavam as antigas fábricas<sup>46</sup>, os vestígios dos moinhos de água que garantiam a energia necessária à actividade das máquinas e, no domínio cultural, o Teatro Gregório Mascarenhas<sup>47</sup> são os exemplos mais notórios daquele período. Os elementos patrimoniais actualmente mais significativos da memória industrial da actual cidade de Silves são a Fábrica do Inglês e o Museu da Cortiça.

Os documentos oficiais (Plano Director Municipal, Plano de Salvaguarda do Centro Histórico, POLIS) e conversas exploratórias mantidas com elementos da Autarquia, nomeadamente com a sua Presidente, atestam uma vontade explícita em apostar no turismo cultural como o vector estratégico no qual assentará o desenvolvimento económico futuro da cidade.

---

Os objectivos estratégicos que presidiram à criação do Museu da Cortiça foram a criação de um Centro de Estudos e de um centro documental (destinado a salvaguardar o arquivo da empresa), a recriação de um complexo de maquinaria e ferramentas com o propósito de repor a memória colectiva do percurso da cortiça na região, a conservação do património industrial móvel (máquinas, produtos e moldes), a produção de materiais científicos e de divulgação turística.

Para além da criação do Museu da Cortiça, foi recuperado um *Chalet* de expressão romântica, rodeado por um pequeno pomar de citrinos, que acolhia o escritório da antiga fábrica. Actualmente é a Casa de Chá da Fábrica do Inglês.

A Fábrica alberga espaços de lazer (com um recinto multiusos, utilizado para a realização de eventos) e restauração.

<sup>45</sup> Trata-se de um cruzeiro de época de difícil definição, situado a oriente da cidade. O seu estilo aparenta gótico florido, no entanto, há quem sustente se tratar de manuelino, com base em motivos e símbolos encontrados no monumento.

<sup>46</sup> Actualmente em processo de substituição por prédios de habitação.

<sup>47</sup> Resultado da cooperação entre a sociedade civil e o poder autárquico, foi constituída, em 1992, uma Comissão Executiva encarregue de coordenar o processo de restauro e recuperação do teatro. Seguiu-se a elaboração de um projecto global e integrado que, para além do restauro do edifício, previa ainda a anexação de áreas adjacentes, a futura fixação de um grupo de teatro residente, uma escola de música e instalações para o funcionamento de conferências, exposições e cinema, entre outras. Os responsáveis reconheciam a necessidade de assegurar a auto-subsistência financeira do Teatro após a reabilitação.

O projecto continua agendado como de relevo para a cidade, quer em termos turísticos, quer sobretudo como futuro pólo cultural cujos principais destinatários são os residentes.

O património histórico, arquitectónico e urbanístico é encarado como o principal *produto turístico* da cidade.

A política desenhada para a cidade enquanto destino turístico tem vindo a contemplar iniciativas no sentido de preservar e valorizar aqueles testemunhos.

## **2. Cidade Patrimonial e Turística**

### **2.1 De Recurso Histórico a Produto Patrimonial e Turístico**

O processo evolutivo que transformou a cidade histórica em cidade patrimonial e património em produto foi acompanhado de uma evolução nas abordagens de planeamento traduzidas nas cartas e convenções internacionais (Anexo 1).

De uma abordagem orientada exclusivamente para a preservação onde o foco era o monumento, passou-se, nos anos 60 do século XX, para uma abordagem alargada aos conjuntos e sítios. Neste cenário, ultrapassaram-se, pela primeira vez, os muros exteriores do monumento, olhou-se para o seu contexto e os instrumentos de planeamento e gestão neste domínio passaram a incorporar planos integrados de regeneração e reabilitação.

Um recurso urbano é qualquer atributo ou serviço que é, ou pode vir a ser, usado na criação de um produto urbano. Os recursos são definidos segundo a procura e não podem existir independentemente do seu uso eventual. O mesmo recurso pode dar origem a diferentes produtos, em resposta a diferentes necessidades (Stabler, 1988; Ashworth e Voogd, 1995: 67). Os atributos constituem a matéria-prima para a formação da imagem da cidade ou destino turístico.

A terciarização das economias e a globalização geraram uma consciência, que se generalizou, para a necessidade de apostar em políticas de ordenamento do território, planeamento e estratégias de marketing e de divulgação da imagem urbana. Para tal, e quando o alvo se situa concretamente no âmbito do turismo, é necessário, numa primeira fase, identificar o conjunto urbano como produto.

Tomemos como exemplo uma cidade histórico-patrimonial. Enquanto produto desenvolvido a partir de recursos urbanos históricos, a cidade patrimonial é dirigida a

segmentos de mercado específicos que, pelas suas características sócio-económicas, lhe atribuem maior valor.

O recurso histórico reconhecido pelo mercado é o produto patrimonial, podendo, ou não, ser totalmente coincidente com o autêntico. Como qualquer outro produto urbano, trata-se de um conjunto de recursos seleccionados através de processos de interpretação, isto é, representações resultantes da recepção de mensagens de fontes diversas.

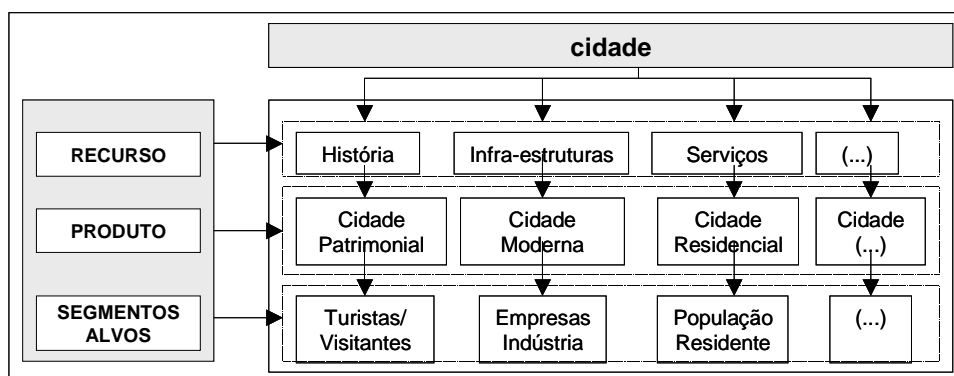
Os lugares são produtos peculiares, podendo ser definidos a partir de dois pontos de vista: em termos dos serviços que incorporam e enquanto entidade. A cidade é simultaneamente um palco onde se alojam produtos e serviços e um produto em si (Ashworth e Voogd, 1994: 43-65).

Cada produto é o resultado de quem o concebeu, dos critérios de selecção utilizados e do mercado que o vai consumir.

A tendência mais recente aponta claramente para uma orientação de mercado centrada nos testemunhos do passado enquanto produtos, seleccionados de acordo com o potencial consumidor e geridos no quadro de uma abordagem de marketing de cidades e/ou de lugares (Cap. II, 2).

Ao contrário do que sucede no marketing tradicional, de bens ou serviços, no quadro de uma abordagem de marketing de cidades, o produto urbano é um dado adquirido. O desafio consiste em identificar os segmentos de mercado adequados para o usufruir e valorizar. Os lugares podem dar forma a vários produtos e ofertas (actividades, serviços, atributos) dirigidos a diferentes grupos de consumidores, cada um em busca de diferentes benefícios.

Fig. nº 1.6: Cidade Histórica, de Recurso a Produto



Fonte: Adapt. Ashworth e Voogd, 1994

Contudo, sendo a cidade simultaneamente uma entidade e um lugar, ela pode ser desdobrada em diferentes produtos específicos, geridos de acordo com os benefícios<sup>48</sup> que o consumidor procura. A mesma cidade pode ser comunicada aos visitantes como cidade patrimonial, aos investidores como cidade moderna e dinâmica, e aos residentes como cidade com serviços diversificados (Fig. 1.6). Trata-se de uma cidade multifuncional, por isso compósita (Cap. I, 2.2).

A história tornou-se recurso urbano, o recurso urbano tornou-se património e este recurso suporta uma indústria (turística), a qual molda não apenas a forma, mas também a funcionalidade da cidade enquanto produto.

A cidade deve ser assumida como um produto turístico específico, com grandes potencialidades. Contudo, há que não esquecer que «nem toda a cidade configura um produto turístico» (Rebollo, 1995: 172; Menero, 1997: 3; Ashworth e Tunbridge, 2000: 2).

Para além de ser algo que desejamos preservar para transmitir às gerações futuras, o património, enquanto produto, é algo que desejamos apreciar e experimentar, o que deu origem ao desenvolvimento de um conjunto diversificado de serviços concebidos para satisfazer aquelas necessidades. Alguns desses serviços têm objectivos meramente educacionais, embora outros se destinem essencialmente ao entretenimento (Masser, 1994: 31). Os defensores do turismo cultural justificam a sua pertinência com a capacidade que detém para divulgar o património de cada lugar, gerando sentimentos de identificação e de tolerância entre os povos.

A cidade histórica é, teoricamente, um produto compatível com o mercado. Os seus edifícios e objectos físicos, criados para fins diferentes, são agora transformados em património, um conceito constituído por emoções (nostalgia, romantismo e estética) e por um sentido de pertença partilhado no espaço e no tempo (Ashworth e Goodall, 1988: 217; Menero, 1997: 5; Ashworth e Tunbridge, 2000: 51).

O turismo na cidade deve ser incentivado tendo como ponto de partida uma política de inovação e de melhoria contínua da qualidade dos recursos e dos produtos urbanos,

---

<sup>48</sup> Este é um dos critérios mais pertinentes para segmentar o mercado potencial de uma cidade.

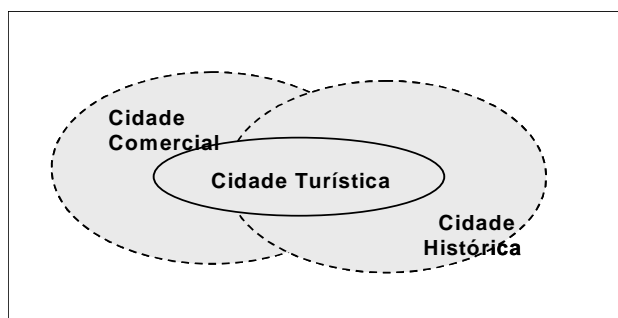
numa perspectiva de sustentabilidade, tendo em vista, por um lado, a preservação e, por outro, o aumento da qualidade de vida das populações locais e do emprego (Timothy, 1997: 198; Menero, 1997: 19).

Os visitantes valorizam diferentemente os recursos históricos, dedicando especial apreço aos aspectos que mais se relacionam com as suas experiências pessoais. Eles têm menor domínio sobre as acessibilidades e redes de transportes nos locais de acolhimento, pelo que a compreensão dos percursos tradicionais do visitante faculta um leque de informação susceptível de suportar a tomada de decisão no sentido de exercer alguma influência sobre aqueles percursos (e.g. colocação de sinalética, roteiros, ...).

A cidade turística não é um tipo especial de cidade, caracterizada pela monofuncionalidade. Ela é constituída por um conjunto de *clusters* aos quais correspondem determinadas funções (Fig. 1.7). Tem capacidade para satisfazer diferentes motivações e assume-se como um pacote de benefícios.

Fig. nº 1.7: Localização da Cidade Turística

A cidade usada e percebida pelos visitantes corresponde apenas a uma pequena parte da área total. A cidade turística (CT) sobrepõe-se a uma parte da cidade histórica (CH) utilizada para funções turísticas e a uma



Fonte: Adapt. Ashworth e Tunbridge, 2000

parte equivalente da cidade comercial (*central business district* - CBD), zona onde se concentram a restauração, o entretenimento e as lojas destinadas aos visitantes.

O objectivo subjacente à tentativa de modelização<sup>49</sup> da cidade turística é descrever as características espaciais actuais em relação à estrutura urbana, no sentido de explicar o processo que esteve na sua origem e evidenciar as tendências que lhe estão subjacentes.

---

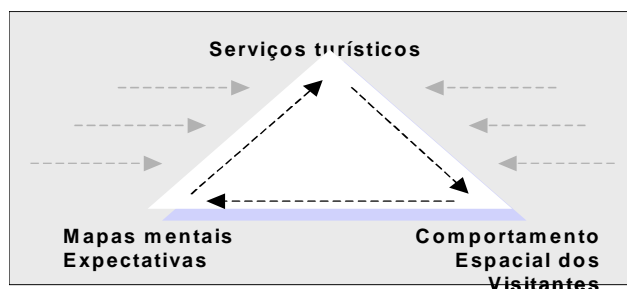
<sup>49</sup> Ashworth e Tunbridge (2000) apontam alguns limites subjacentes ao modelo. Por um lado, as infra-estruturas de alojamento encontram-se, na maior parte dos casos, espacial e funcionalmente desligadas da cidade turística. Por outro lado, o modelo foi desenvolvido para cidades de média dimensão, onde os serviços e as atracções turísticas estão relativamente concentrados numa área contínua. Em cidades

«A relação entre serviços turísticos, comportamento turístico e imagens turísticas é particularmente importante para delimitar tais regiões nas cidades» (Ashworth e Tunbridge, 2000).

Trata-se de uma relação triangular onde cada um dos elementos é influenciado não apenas pelos outros, mas também por factores exógenos (disponibilidade e custo do espaço, estrutura industrial e residencial, entre outros) (Fig. 1.8).

Fig. nº 1.8: Cidade Turística – relação triangular

O comportamento espacial dos visitantes é influenciado não apenas pelos seus conhecimentos pessoais, preferências e experiência de vida, mas também pelas acessibilidades.



Fonte: Adapt. Ashworth e Tunbridge, 2000

As imagens e expectativas são normalmente criadas com base em

informação deliberadamente distribuída para o efeito, mas também por fontes não oficiais que estão para além do controlo da cidade.

A cidade patrimonial é, em parte, definida pela procura turística e a cidade turística é delimitada em termos da localização das atracções patrimoniais desenhadas a partir dos recursos históricos (Ashworth e Tunbridge, 2000: 83-104).

A modelização da cidade patrimonial-turística segue os mesmos princípios da cidade turística (Fig. 1.7) e da cidade histórica (Fig. 1.1). Trata-se de juntar os dois modelos anteriormente definidos por forma a conceber o modelo compósito da cidade patrimonial-turística (Fig. 1.9), o qual encerra um conjunto de questões centrais à gestão das cidades patrimoniais.

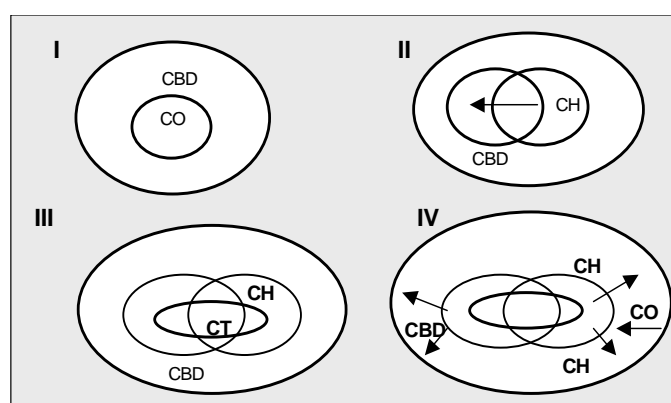
O modelo da cidade patrimonial-turística, resultante de uma reunião de conceitos, é construído através da sobreposição de configurações espaciais das cidades turísticas e das cidades históricas no seio de um contexto alargado de outras funções urbanas.

---

pequenas, a distinção espacial entre cidade histórica, cidade comercial e cidade turística não é tão clara. Ainda, grupos de visitantes com perfis diferentes podem ocupar diferentes áreas da cidade.

A cidade patrimonial-turística compósita tem dois significados: pode corresponder à descrição de um conjunto de funções dominantes, ao nível do planeamento ou das percepções (mapa mental) da cidade global, ou a uma descrição da zona da cidade onde essas características se concentram. Uma cidade pode ser simultaneamente percebida como patrimonial-turística, o que traz implicações na forma como é percebida como um todo, ou como um conjunto de áreas específicas, designadas por patrimonial-turísticas de modo a distingui-las das restantes.

Fig. nº 1.9: Cidade Patrimonial -Turística – Modelo



Fonte: Ashworth e Tunbridge, 2000

A fase III representa uma situação ideal, plenamente desenvolvida, onde a cidade histórica (CH), a cidade turística (CT) e a cidade comercial (*central business district* - CBD) se sobrepõem parcialmente. A cidade patrimonial-turística pode ser definida como «a área de sobreposição entre as cidades turística e histórica, o local da cidade onde os artefactos e as associações históricas são usados para fins turísticos» (quer sejam atracções primárias, serviços de apoio ou o meio envolvente) (Ashworth e Tunbridge, 2000).

Trata-se da área actualmente explorada turisticamente. As zonas de exclusão, quer da cidade histórica quer da cidade turística, acolhem recursos latentes para uma potencial expansão da cidade patrimonial-turística. A um aumento da procura turística corresponderá um aumento da intensidade de uso. Tal facto poderá conduzir a um aumento da competição entre os serviços para fins turísticos e outros, bem como à sobrecarga do destino.

As políticas de planeamento urbano devem considerar as atracções históricas como apenas uma das componentes do *package*. As políticas de conservação, por seu lado,

actuariam para além do produto patrimonial (recursos históricos para fins turísticos), isto é, para além da zona de sobreposições.

Tal como nas situações anteriores, este é um modelo desenvolvido para cidades médias multifuncionais, pelo que ocorrerão variações circunstanciais<sup>50</sup>: As zonas ribeirinhas serão as mais significativas (Fig. 1.2).

## **2.2 A Cidade como Produto Compósito e Híbrido**

Em 1991, Ashworth e Voogd (cit. in Ashworth, 1994) identificaram as características distintivas dos lugares enquanto produtos. As apontadas como mais relevantes são:

- Trata-se de colecções de diversos elementos, logo os mesmos recursos podem ser usados na produção de uma grande variedade de produtos específicos, satisfazendo diferentes segmentos de mercado;
- Tais produtos podem, portanto, ser alvo de interpretações várias;
- Existem no contexto de diferentes escalas espaciais hierarquicamente organizadas, com diferentes implicações na concepção dos produtos. O atributo que serve de base para posicionar a cidade patrimonial deve estar em consonância com o posicionamento defendido para a região onde se insere. Ambos devem ser complementares.

A cidade patrimonial (histórica) é produto do tempo e do lugar, moldado por aqueles que a criaram e que continuam a dar-lhe forma. O património histórico-arquitectónico das cidades, enquanto recurso com potencial económico, ganha maior visibilidade no domínio do turismo (Tunbridge e Ashworth, 1996; Ashworth e Tunbridge, 2000).

A cidade não é, nem nunca poderá vir a ser, um produto homogéneo. Aliás, uma cidade é simultaneamente um produto e um conjunto de produtos diferentes (Barke e Harrop,

---

<sup>50</sup> O modelo refere-se a uma cidade média, com dimensão suficiente para acolher funções históricas, turísticas e comerciais permitindo o respectivo alojamento em zonas distintas. As pequenas cidades históricas são, por vezes, demasiado pequenas para permitir tal distinção espacial. Estas cidades, embora atraentes para os visitantes, raramente os mantêm no local para além de um pequeno período e os serviços turísticos limitados de que dispõem não possibilitam a emergência de áreas urbanas espacialmente distintas. O carácter eminentemente estático, característico de qualquer modelo é, à partida, incompatível com o dinamismo típico de uma cidade. Não se trata, por isso, de uma fonte de explicação plena. Além disso, o modelo apoia-se quase exclusivamente na perspectiva da procura.

1994). Esta perspectiva resulta de uma visão integrada de toda a realidade oferecida e experimentada pelos turistas (residentes e investidores) no contexto urbano. Trata-se de um produto que se assume como o resultado de uma combinação de componentes tangíveis e intangíveis e que deve ser equacionado em termos de concepção macro-económica de produto, à semelhança do que sucede com o destino. Na actualidade, a cidade está perante uma nova ordem urbana, sendo encarada como uma entidade compósita, heterogénea e polinucleada (Silva, 2001; Portas, 2002).

Tal é a realidade também da cidade histórico-patrimonial, constituída por uma multiplicidade de produtos e de funções, concebidos para satisfazer necessidades de visitantes, de residentes, de investidores e comerciantes/empresários.

Não sendo um produto exclusivo do presente, a cidade acumula influências e contributos de vários momentos históricos e civilizações. Trata-se, neste caso, de um produto híbrido, o que contribui para o seu carácter compósito.

A cidade patrimonial é constituída por um conjunto diversificado de produtos específicos, como sejam os eventos históricos, personalidades, folclore, lendas e mitos, testemunhos físicos, lugares (sítios ou cidades) com os quais estão associados. Apenas alguns destes elementos serão utilizados como património. Esta cidade não pode ser outra senão um produto compósito resultante da selecção de muitos passados urbanos possíveis (Ashworth, 1994: 16; Ashworth e Tunbridge, 2000: 68). Estamos face a um produto global ou compósito, multifacetado que pode mesmo ser associado à figura do destino cultural (Guibilato, 1983; Silva, 1991; Cazes, 1994:28; Thibaut, 1994: 61).

O produto compósito tem uma forte repercussão na imagem que o turista guarda da cidade na medida em que se assume como «um conceito abrangente de prestação e consumo integrados de experiências e de serviços» (Silva, 2001: 66).

Enquanto recurso turístico, a cidade histórico-patrimonial é um composto formado por recursos primários, os quais constituem a atracção principal que está na base da visita (há um uso intencional do recurso), e por recursos secundários, que servem de apoio ao visitante durante a sua estada e com o qual o visitante contacta acidentalmente (Ashworth, e Tunbridge, 2000; Van den Berg, 1995) ou de forma complementar.

Sendo a cidade histórico-patrimonial um produto compósito, constituído por múltiplos produtos específicos, e encarando tudo o que é transformado pelo homem como

cultural, como e quem é responsável pela selecção dos recursos que definirão os produtos patrimoniais da cidade?

O organismo responsável pela gestão da cidade, a autarquia local, pode assumir o papel de iniciador do processo ao incluir um dado recurso histórico no *package* que constitui a oferta da cidade e depois comunicá-lo aos alvos. Nesta fase, deve-se assegurar que o(s) recurso(s) seleccionado(s) reflecta(m) um registo factual e autêntico do passado. O visitante conferirá, *à posteriori*, através da visita, legitimidade ao recurso, entretanto elevado ao estatuto de património.

O produto *cidade patrimonial* será, assim, constituído pelos recursos históricos reconhecidos como relevantes por cada segmento de visitantes (Ashworth e Tunbridge, 2000), actuais ou potenciais, pelo que a reputação de cada um é determinante.

Deste modo, um património urbano denso e diversificado, através de uma adequada abordagem de marketing, pode ser reduzido a apenas alguns elementos que vão de encontro àquilo que o visitante procura e que são comunicados pela cidade. Definem-se, deste modo, os contornos do produto patrimonial e turístico.

Mapa 1.2 : Silves – Cidade Patrimonial



Fonte. Adapt. Câmara Municipal de Silves.

As conversas exploratórias que acompanharam o desenrolar da investigação levam-nos a concluir que o Castelo e a Sé são os principais produtos patrimoniais da cidade. A malha urbana e a arquitectura popular (sobretudo de influência islâmica) são também elementos referidos e constituem motivo de orgulho para os residentes. Tal parece ser também o entendimento dos visitantes inquiridos para quem o Castelo e a Sé de Silves são as duas atracções cuja visita está programada no plano inicial da viagem. A cidade histórica ou, mais concretamente, o centro histórico delimita os contornos do produto patrimonial associado a Silves (Cap. III, 2.1.4) (Mapa 1.2).

### **2.3 Um *Package* de Experiências**

Dadas as especificidades que caracterizam a cidade patrimonial, o seu tratamento enquanto produto, no âmbito da economia do património, deve ser colocado em termos de serviços patrimoniais onde se podem considerar situações como a visita a um museu, a um parque temático ou a uma cidade histórica. Trata-se, portanto, de uma economia de serviços assente na vivência de experiências intangíveis (Tunbridge e Ashworth, 1996; Greffe, 1999).

O turismo é, em si, uma indústria cultural que comercializa produtos culturais e históricos e os apresenta ao visitante (turista ou excursionista) enquanto experiências culturais (Craik, 1995). As experiências constituem uma nova faceta dos serviços. Vive-se numa era de transição para a economia das experiências, sucessora da economia de serviços. Neste novo domínio, a «competição e o valor acrescentado centram-se no aumento crescente da qualidade para o consumidor ou na experiência do cliente» (idem).

Do processo de interpretação subjacente à patrimonialização da cidade, o produto patrimonial surge como uma experiência particular e intangível onde emoções como a fantasia, a nostalgia, o prazer e o orgulho são elementos centrais da experiência. Para muitos visitantes um sítio que oferece a possibilidade de participar em actividades ligadas à cultura local reveste-se de maior interesse, exercendo fascínio sobre os públicos (Ashworth, 1994; Timothy, 1997).

Segundo Boylan (2000: 12), a experiência tem sérias implicações no futuro e na competitividade nos campos das artes e do património. Deve existir um empenho claro na melhoria contínua das experiências, tornando-as inesquecíveis. São de tal modo importantes que, quando se *adquire* um serviço, na verdade está-se a adquirir um conjunto de actividades intangíveis desenvolvidas para satisfazer necessidades e desejos. Quando parte em viagem, o visitante «busca uma experiência fantástica» (Boniface, 1996). Contudo, quando se *compra* uma experiência, está-se a pagar para passar o tempo desfrutando eventos memoráveis, num lugar memorável (Pine e Gilmore, 1999).

Seguindo esta linha de raciocínio, podemos concluir que a visita a uma cidade patrimonial é, só por si, uma experiência, à partida, memorável. No entanto, a cadeia de valor que rodeia a oferta de um produto desta natureza, poderá ser maximizada se a cidade for palco de um evento que ofereça ao visitante a vivência de uma experiência que, simultaneamente, proporcione entretenimento/diversão e explicação da matriz cultural envolvente. Os visitantes de sítios históricos procuram sentir-se como se fizessem parte do lugar e procuram viver experiências históricas simples, fáceis, rapidamente transmitidas e que vão ao encontro das suas expectativas.

O passo determinante para o sucesso de uma experiência é atribuir-lhe um tema, para que o visitante possa saber *à priori* o que esperar da visita. O tema deve ser definido no âmbito de uma estratégia de marketing global e integrada (compatível com a estratégia de posicionamento da cidade), desenvolvida para alvos específicos e com o propósito de desencadear percepções (isto é, a imagem ao lugar). O evento ou, por exemplo, o centro de interpretação<sup>51</sup> fazem com que o visitante se torne actor participante no decurso da experiência (Boniface, 1996; Kotler, 1999; Pine e Gilmore, 1999).

Se o papel das experiências é criar impressões, então os responsáveis pela cidade patrimonial devem orientar a sua actuação no sentido de despoletar impressões

---

<sup>51</sup> Em 2002 foi inaugurado o Centro Interpretação do Centro Histórico de Silves, no âmbito da Acção-Piloto de Cooperação Portugal-Espanha-Marrocos. O Centro de Interpretação conduz o visitante pelos itinerários islâmicos de Silves através de quatro circuitos: o *circuito da terra* – arqueológico, o *circuito da água*, o *circuito neo-árabe e de revivalismos islâmicos* e o *circuito etnográfico-ambiental*. Sob a denominação “Os Caminhos do Gharb” está a ser criada uma rede de Centros Históricos de influência islâmica no sul da Península Ibérica e Norte de Marrocos.

positivas, essenciais à orquestração de uma imagem positiva da cidade junto dos seus alvos. A experiência torna-se tanto mais efectiva quanto melhor consiga captar os sentidos.

Cada experiência resulta da interacção entre um evento (ou um lugar) e um indivíduo, num dado momento. A experiência está limitada ao momento em que está a ser vivida, mas o seu valor fica na memória.

O ser humano é um coleccionador de acontecimentos memoráveis e o visitante é-o particularmente. Quando regressa a casa, leva consigo postais dos lugares que visitou, fotografias e diversos objectos que, embora banais, são *típicos*. O objectivo é coleccionar artefactos tangíveis, testemunhos das experiências cuja vida quer prolongar na memória. Coleccionar coisas é «uma forma de socializar a experiência e de transmitir partes dessa experiência aos outros – para as empresas/organizações que actuam no quadro de uma economia de experiências, trata-se de meios para seduzir clientes<sup>52</sup>». Tais produtos são consumidos porque supostamente representam a vivência de experiências agradáveis.

Uma cidade histórica encontra aqui uma importante oportunidade para aumentar os efeitos multiplicadores do turismo, podendo desenvolver uma gama de produtos que, associados à tipicidade e à cultura locais, contribuem para expandir o sucesso da visita transformando-a numa experiência memorável. Sob a marca *umbrella Silves*, são desenvolvidos produtos específicos do local. Trata-se de diversificar a base económica das cidades históricas e oferecer mais que património arquitectónico e museus (Vinuesa, 1998; Pine e Gilmore, 1999; Urry, 1990; Urry, 1997).

Na verdade, «sob a cultura do consumo, a ‘indústria’ do turismo vende e promove experiências» e o visitante procura autenticidade genuína na sua vivência de experiências turísticas. Contudo, o grau de autenticidade<sup>53</sup> oferecido é extremamente

---

<sup>52</sup> Bruno Giussani, durante o World Economic Forum, em Davos, na Suíça (cit. in Pine e Gilmore, 1999:57).

<sup>53</sup> O que é, afinal, um produto turístico autêntico? Para Pauchant (2000) o verdadeiro, o legítimo e o original são os três conceitos que definem autenticidade e que, de um modo geral, respondem às necessidades e desejos dos turistas europeus: a autenticidade constitui um contraste em relação à vida quotidiana; a autenticidade satisfaz o desejo de novidade; a autenticidade conduz à evasão; a autenticidade garante a diferença.

limitado, (...) pois as influências do mercado e as relações de consumo tendem a dissipar as fronteiras entre o que é e não é autêntico. As «ações de promoção turística, as descrições históricas e o significado dos lugares inventam a tradição e estimulam a nostalgia». Trata-se de uma «autenticidade encenada» (Fortuna,1999: 56).

A busca da autenticidade é uma resposta à tendência para a estandardização do mundo, via globalização. Os visitantes são cada vez mais receptivos aos destinos turísticos onde a autenticidade é a característica dominante. Actualmente, são os segmentos maduros e com maior nível de educação os mais receptivos a tal atributo. Esta situação responde ao desejo de reencontro com as raízes pessoais por parte do visitante. Assim sendo, e em termos de marketing, a autenticidade de um destino turístico constitui a sua *Unique Selling Proposition*<sup>54</sup> (USP), conduzindo à implementação de gigantescas medidas de conservação, numa óptica de turismo sustentável, e à construção de imagens fortes e coesas, tendo como base tal atributo.

#### **2.4 Um Destino Turístico**

Qual é a escala e os contornos geográficos que assumem um destino turístico? Poderá ser o país, a região, o concelho ou a cidade? Uma cidade como a nossa, Silves?

Sem nos determos demasiado sobre a problemática, ainda bastante acesa, em torno desta questão, tomemos como referência a definição apontada por Silva (2001) segundo a qual o «destino turístico assenta numa estrutura de oferta de produtos e serviços turísticos, coerente e baseada numa zona geográfica definida, que tem associada uma determinada imagem de conjunto, normalmente comercializada de uma forma integrada e sob uma marca distintiva».

Os destinos são amálgamas de serviços e produtos específicos (alojamento, transportes, restauração, entretenimento, etc.), de iniciativa privada e pública (paisagens, mar, praia, património, hotelaria, restauração, etc.), os quais dão forma a um produto global e composto, o destino turístico. A ubiquidade do conceito possibilita a existência de um produto turístico subjectivo, definido em função da imagem e das expectativas que o visitante tem do lugar (Buhalis, 2000).

---

<sup>54</sup> Poderemos traduzir por benefício central e diferenciador da oferta.

O património histórico-arquitectónico está geograficamente implantado num local e o lugar é, em muitos casos, o próprio produto. Nestes casos, é o lugar, como um todo, que é comercializado com todas as complexidades que daí possam emergir. As cidades, e as regiões, são percebidas como «produtos prontos a serem vendidos» (Hall, 1997 a) e «é mesmo habitual encarar a cidade como produto turístico» (Ashworth, 1994). Os lugares são “vendidos” junto de um número diversificado de consumidores, quer por organizações públicas quer privadas.

O espaço urbano tende a ser encarado como «ambiente de recreio e recurso turístico». (Ashworth e Voogd, 1995). Deste ponto de vista, a cidade patrimonial representa uma mais-valia, na medida em que potencia a diferenciação do produto e acrescenta valor ao produto urbano (um produto composto).

As cidades procuram desenvolver competências de forma a ultrapassar a barreira da competitividade inter-cidades. A patrimonialização das cidades históricas e a sua constituição como destino turístico são tendências recentes e associadas a sofisticadas estratégias de marketing de cidades e de gestão da imagem dos lugares/cidades (Cap. III).

Sendo Silves uma cidade culturalmente densa, sobretudo se a encararmos do ponto de vista histórico-arquitectónico e urbanístico, e inserida numa região eminentemente turística cujo principal produto se centra no binómio “sol e praia”, poderemos falar de um destino turístico, em menor escala, ou sub-destino, que interessará a segmentos específicos, se considerarmos as motivações globais do turista que entra no Algarve?

Assumindo este pressuposto no sentido afirmativo, Silves é uma cidade que deverá ser gerida enquanto destino de turismo cultural simultaneamente alternativo e complementar ao produto principal do *destino Algarve* (“sol e praia”). Deverá, por isso, ser construída e projectada a imagem de uma cidade patrimonial de matriz predominantemente islâmica. Dona de um passado glorioso, a cidade exhibe hoje as marcas deixadas pelas civilizações que povoaram o território<sup>55</sup> e que o marcaram

---

<sup>55</sup> Apoiados em achados arqueológicos, alguns investigadores situam as origens da povoação que deu origem à cidade de Silves, no Paleolítico. Estácio da Veiga classificou objectos como machados, enxós, goivas e brunidores de pedra polida, encontrados na região, como pertencentes ao Neolítico. Da época do Bronze, os achados mais significativos foram os menires.

profundamente, constituindo um dos principais factores críticos de sucesso da cidade e um dos trunfos que o Algarve tem mantido afastado dos cartazes turísticos.

Não muito longe da praia, dos destinos de sol e das estâncias turísticas, esta cidade densa em recursos históricos e em tradição, manteve-se à margem dos fluxos turísticos que invadem o Algarve desde a década de 60, altura em que a região emergia como destino turístico de eleição<sup>56</sup>. O litoral tornara-se moda e o produto “sol e praia” atraía

---

Da Idade do ferro, o arqueólogo dá conta da identificação de uma lança de ferro e de contas de vidro coloridas, o que deixa supor, com algum grau de certeza, que, ainda antes da época romana, Silves foi um povoado de nítida importância (Domingues, 1989).

Terão contactado com o povoado que hoje conhecemos povos como os Cinetes, Cunetes ou Cónios, bem como navegadores fenícios, negociantes que trocavam produtos manufacturados do Próximo Oriente, por metais, sobretudo cobre (idem). Em 1979, aquando do início dos trabalhos arqueológicos sistemáticos no concelho de Silves (e particularmente no Centro Histórico da Cidade), foram identificadas ruínas, testemunho de uma feitoria fenício-púnica, nos arredores de Silves. Supõe-se que este assentamento terá dado origem à actual cidade. Aqueles trabalhos revelaram sucessivas ocupações, dos finais da Idade do Bronze à Idade Média (Arruda, 1999). Há indícios que apontam para o facto de, durante a época romana, Silves ser já um povoado relativamente importante. A actual Silves ter-se-á chamado, nessa época, *Cilpes*. Tudo indica que, no cimo da colina, teria sido construído um castelo e a Cisterna dos Cães, possivelmente uma mina em tempos remotos, fora trabalhada pelos romanos. Coloca-se a hipótese de que parte das muralhas e torres do castelo, bem como as muralhas em torno da cidade, sejam de origem romana. Embora alvo de algumas dúvidas, a Ponte Velha de Silves é também aos Romanos bem como vestígios de calçada romana e um grande número de lápides, peças de cerâmica e moedas (Fabião, 1999).

<sup>56</sup> O Algarve é o berço do turismo nacional quando, ainda nos anos 60, acolhia os primeiros turistas em busca de sol e praia. Face a esta tendência crescente da procura, a região especializou-se, durante as décadas de 70 e 80 no produto balnear, atraindo cada vez mais visitantes, geralmente turistas. A população local é também atraída pelo turismo, o que viria a gerar grandes assimetrias na ocupação do território e nas condições de vida das populações locais. Os principais centros urbanos do Algarve situam-se no litoral, acolhendo a maioria da população e das empresas da região.

O resultado de tal política de crescimento, concentrada no mesmo produto, teve como consequência a constituição de economias de desaglomeração na faixa litoral. A ausência de planeamento estratégico aliado ao desconhecimento das directrizes emanadas das principais cartas e documentos internacionais conduziram à generalização de práticas de construção em altura, desrespeitando os valores, o sentido do lugar e o passado da região. Foram, em nome do crescimento turístico do Algarve, destruídas cidades e vilas tradicionais, modelos arquitectónicos herdeiros dos antepassados que, ao longo dos séculos, habitaram a região.

A serra algarvia, desde cedo à margem do frenesim turístico da região, mantém uma fisionomia ainda rural, tanto em termos de ocupação da população activa no sector primário como nas paisagens. Com 52% da área da região, a Serra concentrava, em 1991, apenas 10% dos habitantes. As populações agrícolas, face à crise que afectou a agricultura tradicional, migraram para o litoral ou mesmo para o estrangeiro. No interior (Barrocal e Serra) predominam os sistemas de produção artesanal ligados ao sector primário, o envelhecimento da população e a desertificação humana.

Silves é uma cidade caracterizada por movimentos pendulares em direcção ao litoral e por forte emigração. A Serra e o Barrocal algarvios passaram a acolher uma população essencialmente envelhecida, as infra-estruturas e os serviços básicos estagnaram. Contudo, o certo é que as cidades, vilas e aldeias do interior mantiveram as suas características e fisionomia tradicionais. Reside aqui o potencial de desenvolvimento destes locais no futuro. No sentido de preservar os factores de diferenciação,

cada vez mais turistas. Na generalidade dos casos, o interior não constituía qualquer atractivo para o turista. Contudo, o turismo representa desde então uma importante oportunidade para cidades como Silves, graças aos seus efeitos multiplicadores. O mais directo é o facto de empregar a sua população activa, cada vez mais atraída pelo litoral e menos pela ruralidade. Resistiu uma população envelhecida e agrícola, na sua maioria de costas viradas para a história da cidade.

Tal como dizia o poeta, *mudam-se os tempos, mudam-se as vontades* e, sobretudo, neste sector, a velocidade das transformações tem superado a vontade daqueles que defendem a estagnação.

A saturação do produto “sol e praia”, a oferta de destinos mais competitivos e exóticos e o aumento do poder de compra de um turista cada vez mais instruído, exigente e expectante tem feito com que destinos turísticos como o Algarve procurem diversificar a sua oferta, oferecendo produtos alternativos, numa tentativa de satisfazer e fidelizar segmentos específicos do mercado. A história, a cultura e o património constituem essa alternativa.

Muitos destinos turísticos balneares, onde o produto “sol e praia” constitui o recurso primário para os visitantes, face às novas tendências conhecidas no que diz respeito às respectivas motivações, têm vindo a diversificar a oferta explorando os recursos

actualmente reconhecidos como atributos de valor acrescentado, é necessária uma orientação estratégica assente numa lógica de desenvolvimento e de sustentabilidade.

Em 1996, o Algarve atingia os 346 100 habitantes. A sua evolução, desde a década de 50, traduz os impactes da actividade turística na região, sendo um dos mais notórios as fortíssimas oscilações sazonais dos quantitativos populacionais. Em 1996, estimava-se em mais de 750 000 os indivíduos presentes no território no mês de Agosto, o que se traduz em forte pressão sobre o litoral.

Crescimento Anual Médio no Algarve, por Regiões Naturais (%) (INE)

Anos	Litoral	Barrocal	Serra	Algarve
1950-60	0.07	-0.99	-0.79	-0.41
1960-70	-0.88	-1.86	-2.55	-1.49
1970-81	3.28	0.90	-1.09	1.88
1981-91	0.96	0.45	-1.17	0.55
1991-01	-	-	-	-

O turismo é o sector com maior peso na estrutura económica do Algarve. De acordo com as estatísticas do turismo, em 1994, a produção da actividade turística apresentava um peso de 40% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e de 42% do emprego regional. Os estabelecimentos hoteleiros representam 40% da oferta nacional. A maior parte das dormidas globais provêm de turistas residentes no Reino Unido, sendo a Alemanha o segundo mercado mais importante. No seu conjunto reúnem 50% dos hóspedes (Barreto, 1999).

histórico-patrimoniais da região. Neste cenário, os visitantes são incentivados a fazer incursões em direcção a pequenas cidades históricas, com importantes recursos histórico-culturais e arquitectónicos. Garante-se, assim, a disseminação dos efeitos económicos do turismo para áreas mais desfavorecidas nos grandes destinos turísticos. Tal é o caso da região do Algarve, um destino essencialmente balnear, e da cidade de Silves, uma pequena cidade histórico-patrimonial a acordar para o turismo.

A principal motivação da visita ao Algarve é assumidamente o produto “sol e praia”<sup>57</sup>. No entanto, em alguns estudos desenvolvidos para caracterizar o perfil do turista foram detectadas novas oportunidades de mercado. Para além da animação turística, têm-se revelado particularmente atractivos elementos relacionados com os recursos histórico-culturais e arquitectónicos, factores motivacionais cuja importância tem vindo a crescerem. Tal tendência é complementada pela intenção expressa nos vários documentos estratégicos da região que apontam para a necessidade de, por um lado, combater as desigualdades entre o litoral e o interior e, por outro, atenuar as consequências da sazonalidade<sup>58</sup>. Foram identificados com potencialidades para fins turísticos o património arquitectónico da região, sobretudo os castelos (Silves, Aljezur, Castro Marim e Alcoutim), a fortaleza de Sagres, bem como centros históricos (Silves, Tavira, Faro, Lagos, Olhão e Vila Real de Santo António).

No Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região do Algarve (PEDRA, 1999) tais domínios são encarados como potenciais motivos de atracção turística, podendo contribuir para a dilatação das estadias médias e o aumento das despesas diárias do turista.

---

<sup>57</sup> Veja-se, por exemplo, o Estudo do perfil do Turista do Algarve desenvolvido pela Região de Turismo do Algarve (Águas et al, 1993), Light (1994), Goulding (1999).

<sup>58</sup> Nesta sequência, são considerados vectores estratégicos para o Algarve: Golfê (um eixo de desenvolvimento turístico que se pretende seja complementar ao “Sol e Praia” e um factor atenuador da sazonalidade turística da região), Desporto (de lazer, de espectáculo e de estágios - O crescimento do segmento dos desportos náuticos tende a ser incentivado através da construção de marinas, de portos e docas de recreio), Congressos e incentivos (o turismo ligado aos congressos é outro domínio que poderá contribuir para atenuar a sazonalidade, mantendo as unidades hoteleiras com uma taxa de ocupação aceitável, sobretudo na época baixa. O potencial de desenvolvimento deste produto está relacionado com a capacidade de serem criadas as infra-estruturas adequada), Cultura e turismo cultural, Saúde, Natureza (a serra algarvia concentra mais de uma dezena de reservas de caça com potencialidades de aproveitamento turístico). Trata-se de produtos turísticos potencialmente diversificadores da oferta turística da região, atenuando a sazonalidade.

O modelo territorial definido para a região no âmbito do PROTAL (1999), após ter sido efectuada uma análise estratégica do meio<sup>59</sup>, prevê, para o interior da região (Serra e Barrocal, berço da cidade de Silves), a operacionalização de um programa integrado de desenvolvimento rural visando satisfazer três objectivos: (i) garantir níveis generalizados de satisfação relativamente às infra-estruturas e equipamentos básicos; (ii) desenvolver actividades orientadas para o mercado; (iii) valorizar e preservar o património natural, construído e cultural.

É como resposta a esta nova filosofia subjacente à diversificação da oferta turística do Algarve que, em 2001, foi assinado o protocolo que dá origem ao Programa de Promoção Conjunta do Arade (PPC do Arade<sup>60</sup>), no qual a cidade de Silves está activamente envolvida.

O PPC do Arade é um programa de gestão integrada de uma região, cuja oferta turística se pretende suficientemente diversificada e complementar, por forma a diminuir a

---

<sup>59</sup> A análise estratégica do meio, nomeadamente a identificação de forças e fraquezas nos lugares (à semelhança das empresas) é uma metodologia que facilita o equacionar de estratégias e de acções, tendo em vista o desenvolvimento de respostas adequadas às mutações no meio. Deste modo, e para a região, foram identificadas as seguintes forças (Resultados económicos e sociais positivos, Equipamentos de saúde e educativos globalmente satisfatórios, Dinâmica regional da Universidade, Produtos e serviços com potencialidade de atrair turistas e contribuir para a dinâmica económica, cultural e social da região) e fraquezas (Base económica dependente do turismo balnear; de massas e sazonal, Indústria na região não tem grande expressão, a agricultura vive dias de crise e a pesca está em trajectória negativa; Inexistência de unidades de inovação e desenvolvimento tecnológico; Deficientes acessibilidades; Ocupação desequilibrada do território (despovoamento do interior face a um litoral superpovoado); Desordenamento territorial; Desqualificação urbana) em resposta às quais foram equacionadas as seguintes orientações estratégicas (o turismo constitui o núcleo central da estratégia de desenvolvimento do Algarve; a oferta turística deve ser diversificada, identificando produtos alternativos e simultaneamente complementares ao Sol e Praia; devem ser aprofundadas as valências turísticas especializadas, como os “negócios e congressos” e a “cultura e património”; a tal diversificação da oferta deverá corresponder igual diversificação da procura (mercados de origem, perfil dos turistas; devem ser implementadas iniciativas que promovam, de forma integrada, a articulação entre o litoral e o interior (aproveitamento dos Rios Arade e Guadiana, integração económica da Costa Vicentina e das Aldeias Tradicionais da Serra); a estratégia deve contemplar o investimento no âmbito da reabilitação e reconversão urbana e do urbanismo comercial (nomeadamente ao nível dos centros históricos); a exploração de recursos ambientais, naturais ou patrimoniais deve assentar na adopção de formas de gestão empresarial, valorizando o património cultural, histórico ou arquitectónico e divulgando os valores simbólicos que valorizam o imaginário colectivo (Adapt. PRTA (1993), PROTAL (1999), PEDRA (1999).

<sup>60</sup> Os programas Promocionais Conjuntos foram criados em 1992 com o objectivo de preparar e executar programas promocionais integrados, estimulando a colaboração entre as entidades oficiais responsáveis pela promoção turística nacional e os agentes económicos privados e criando “Marcas Comerciais Turísticas” no sentido de apostar na diferenciação e na qualidade. O ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal contribuirá com um financiamento a fundo perdido que pode ir até 45% do investimento global, bem como com apoio logístico.

sazonalidade e atrair novos segmentos de mercado. A sua característica essencial é a diversificação do produto turístico (balnear, turismo cultural e urbano, turismo aventura, turismo natureza).

Os concelhos de Silves, Monchique, Portimão e Lagoa, tanto em termos de organizações privadas como públicas, são agentes activos no âmbito do projecto. Um dos propósitos subjacentes à iniciativa é a criação de uma marca para a área geográfica envolvida para a qual se pretende desenvolver uma imagem única e diferenciada, constituindo-se como um sub-destino turístico integrado no destino Algarve<sup>61</sup>.

Neste contexto, a cidade de Silves surge como um elemento estratégico essencial graças à densidade de recursos histórico-culturais que apresenta (história da cidade, rio, actividades artesanais e agrícolas) e às potencialidades que lhes estão subjacentes.

A projecção de Silves como uma cidade patrimonial associada à memória e ao legado mais visível do passado – as marcas da presença islâmica<sup>62</sup> na cidade – constitui um sério atributo a partir do qual importará posicionar estrategicamente a cidade junto dos respectivos segmentos de mercado cujo perfil os torna potenciais visitantes.

---

<sup>61</sup> Está previsto o desenvolvimento de um conjunto diversificado de estratégias e acções de marketing com vista à criação de uma marca para a área envolvida. Até 2004, o montante do investimento previsto é de 1.720.853 euros. O programa terá como alvos preferenciais os mercados espanhol, britânico, irlandês, alemão e austríaco.

<sup>62</sup> No século IX, Silves ficara sob o domínio de Ossónoba (Faro) onde se encontravam os representantes do poder emiral. Embora sejam conhecidas as referências à taifa de Silves em meados do século XI, é no século seguinte que a região conhece um ponto de viragem. De sítio secundário tornou-se uma cidade importante, ao ponto de, a breve trecho, ser Silves a verdadeira capital do sul do Gharb. O apogeu que conheceu sob os abáidas terá tido continuidade nos séculos seguintes, tal como o demonstram os achados arqueológicos do castelo.

A segunda metade do século XII é marcada pela influência que os almóadas exercem no sul da Península e pela assiduidade das campanhas da reconquista cristã. Atacada e conquistada por D. Sancho, em 1189, a cidade foi novamente recuperada por Ibn Mahfush em 1230, que fez do Barlavento o último reduto islamizado do Gharb al-Ándalus.

A resistência do Barlavento face ao avanço da reconquista cristã é por muitos atribuída à riqueza e densidade do território de Silves (hortas e pomares de amêndoas, figos e uvas, águas correntes, florestas e pastagens). Paradoxalmente, o território que mais tarde será integrado no reino de Portugal não são abundantes os grandes monumentos da época islâmica. É nos volumes, nas técnicas construtivas, nos complementos funcionais ou decorativos da arquitectura popular que mais profundamente ficou a memória da simbiose andaluza (decoreção mudéjar, arte manuelina e o gótico alentejano, onde se combinam arrojadas técnicas de abobadagem e molduramentos com o revestimento policromo do azulejo).

A diversificação da oferta, quer em termos de produtos com potencial para perpetuar o capital de memória e de vivência da cidade por parte dos visitantes (postais, fotografias, recordações), quer em termos de dinamização das actividades artesanais locais e agrícolas, bem como a organização de eventos estrategicamente envolvidos nos objectivos do programa e da cidade, poderá conduzir ao desenvolvimento desejado para Silves. Deverão, contudo, ser ponderados e controlados os impactos negativos da actividade turística por forma a garantir *à posteriori* a sustentabilidade do processo.

Como vimos, os recursos históricos são convertidos em produtos patrimoniais através da interpretação, um processo que resulta quer na selecção dos recursos patrimoniais quer na concepção e *design* da oferta (*packaging*). Numa abordagem de marketing, o desenvolvimento do produto é uma consequência da segmentação do mercado e de estratégias de *targeting*.

O Presidente da Comissão de Coordenação da Região Algarve<sup>63</sup> (CCRA) salientou a pertinência da adopção de “modelos policêntricos urbanos”, na região algarvia, por forma a assegurar complementaridade de valências e de sinergias entre os centros urbanos, nomeadamente no domínio do turismo, e a emergência de um processo de inovação tendente à identificação de novas soluções. Foram apontadas duas dimensões interventivas nas cidades médias: (i) junto da população residente e visitantes, com a adopção de acções de valorização das especificidades locais, história, património e cultura, qualificação e animação urbana; (ii) de base produtiva, através da criação de parques empresariais, agências de desenvolvimento local, acessibilidades, eixos temáticos e produtivos. Tais elementos estão traduzidos no Programa Operacional do Algarve<sup>64</sup>.

Constantemente em busca de uma saída para o marasmo em que ciclicamente se vê envolvida, a cidade de Silves, tem vindo, nos últimos anos, a procurar no seu passado as raízes de um futuro por construir.

---

<sup>63</sup> Prof. João Guerreiro, no Congresso “Portimão Rumo ao Futuro”, dias 11 e 12 de Outubro de 2001, Câmara Municipal de Portimão, Hotel Alvor.

<sup>64</sup> O Programa Operacional do Algarve engloba acções como a criação de circuitos arqueológicos, museológicos, urbanos, ambientais e naturais, programas de promoção conjunta (é o caso do já referido PPC do Arade), em resposta ao eixo temático; e a concentração em actividades de natureza agro-alimentar, construção e qualificação territorial, construção naval e formação profissional.

A história e o património arquitectónico e urbanístico são o testemunho vivo de um passado grandioso e, mais do que isso, são as sementes a partir das quais se poderá erguer um futuro diferente para a cidade, onde o desenvolvimento e o turismo sejam as duas faces de uma mesma moeda.

A gestão da cidade e da sua imagem poderá encontrar nas metodologias e na filosofia do marketing uma mais-valia importante no sentido de garantir uma abordagem integrada e sustentada da cidade (Hunt, 1975; Stabler, 1988; Illiewich, 1995; Hatch, 1997).

## Capítulo II- Marketing, Cidade e Imagem

### 1. Do Marketing ao Marketing de Cidades

Tradicionalmente ligados aos bens de grande consumo, e num acto de simplificação extrema, poderíamos pensar que o marketing de cidades se resume a uma transferência das técnicas, métodos e perspectivas do marketing de produtos (bens e serviços) para o marketing de lugares. Na verdade, e apesar do mercado simbolizar, em qualquer sistema de marketing, o palco onde se reúnem consumidores e produtores tendo em vista a troca de valor, existem especificidades no produto urbano que determinam o desenvolvimento de uma abordagem diferente (Ashworth e Voogd, 1994).

A evolução do marketing, desde os bens de grande consumo<sup>65</sup> até ao marketing de imagens<sup>66</sup>, passando pelo marketing das organizações sem fins lucrativos<sup>67</sup> e o

---

<sup>65</sup> A génese do marketing remonta à Revolução Industrial, à produção em série e à intensificação da concorrência, nomeadamente a partir da Primeira Grande Guerra. Os produtos de grande consumo foram o campo de experimentação e de desenvolvimento desta abordagem integrada de gestão, onde o consumidor é simultaneamente *ponto de partida e de chegada*. Na aurora do século XX, certos grupos de consumidores, provavelmente mais sofisticados, exigentes e com maior poder de compra, procuravam comprar os bens com apetência, não apenas para satisfazer as suas necessidades imediatas, mas também os seus gostos e desejos. A sensibilidade por parte dos gestores no que toca à necessidade de satisfazer os clientes como forma de garantir, do modo mais profícuo para ambas as partes, a concretização mútua de objectivos, organizacionais e individuais, ganhou formas cada vez mais definidas, acompanhando a tendência da própria economia, virada para o consumo e para a lógica de mercado.

<sup>66</sup> Ao longo dos anos 70 tornou-se evidente a noção de que as imagens podem ser eficazmente geridas, ainda que os produtos a que se referem permaneçam difusos e vagamente definidos. Esta abordagem, conhecida como *marketing de imagens* visa manipular os modelos de comportamento das audiências seleccionadas em direcção a objectivos políticos, sociais e económicos.

<sup>67</sup> Em 1969, Kotler e Levy defendiam a aplicabilidade do conceito ao domínio das organizações não lucrativas. Para aqueles investigadores «o marketing é uma actividade societal penetrante que está para além da venda de dentífricos ou sabonetes (...). Os investigadores defendiam que os princípios do “bom marketing” nas áreas de aplicação tradicionais, são passíveis de ser transferidos para o marketing de serviços, de pessoas ou de ideias ou lugares». Pela primeira vez não era estabelecida uma relação directa entre lucros e marketing, pelo que se tornou necessário proceder a algumas adaptações, quer ao nível de metodologias quer de técnicas. Prevalecem, neste cenário, os objectivos de longo prazo e a intervenção de entidades públicas. Trata-se, essencialmente, de desenvolver a habilidade para importar os conceitos e as técnicas usadas no sector privado, nunca perdendo de vista as especificidades próprias do ambiente em que se inserem (as organizações sem fins lucrativos) (Kotler, 1996).

marketing social<sup>68</sup> abriram o caminho para o desenvolvimento do marketing de lugares<sup>69</sup>, uma abordagem de gestão integrada (Asworth e Voogd, 1994).

A definição de marketing apresentada por Kotler (1996:6), segundo o qual é «um processo social e de gestão através do qual, indivíduos e grupos, obtêm o que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valor», não inclui explicitamente os lugares, mas também não os exclui. Por um lado, a orientação para o consumidor e o processo de troca são conceitos centrais do marketing; por outro, as abordagens mais ou menos subtilmente alusivas a bens, instituições ou sociedade deixam espaço em aberto para a inclusão dos lugares (e das cidades) na respectiva óptica de gestão.

A «gestão de marketing corresponde ao processo de planeamento e execução de programas concebidos para criar, construir e manter um relacionamento de troca com os seus alvos, mutuamente benéfico, satisfazendo objectivos organizacionais e individuais» (idem: 6).

A troca é um conceito essencial no marketing e, para que ocorra, é necessário desencadear a acção do consumidor alvo. Nesta medida, o principal objectivo do marketing é influenciar comportamentos.

Os lugares, ou as cidades, não são bens nem serviços! Como vimos, são produtos híbridos e compósitos e não são passíveis de serem *vendidos*, isto é, não há lugar para uma transferência de direitos de propriedade, mas apenas para a obtenção de limitados, e não exclusivos, direitos de uso.

---

<sup>68</sup> Ainda nos anos 70, desenvolveu-se um novo campo de aplicação do marketing com o propósito de melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade. Denominado Marketing Social, esta nova atitude destinava-se a alterar ou reforçar, em determinada direcção, as atitudes e comportamentos dos respectivos alvos (em relação ao ambiente, à protecção das espécies, à selecção de lixos, ...). Os objectivos subjacentes a esta abordagem situam-se no campo dos benefícios sociais. Este é um domínio próprio das autoridades públicas, as quais iniciaram a sua experiência e familiarização com as potencialidades do marketing por esta via.

<sup>69</sup> O conceito de marketing de lugares incorpora diferentes escalas espaciais, podendo movimentar-se desde o âmbito nacional ao regional, até ao contexto urbano, a cidade. Contudo, uma das características fundamentais das cidades é que, em última instância, são lugares (Ashworth e Voogd; 1995 a).

Quadro nº 2.1: Marketing de lugares vs. Marketing Tradicional

Marketing de Produtos	Marketing de Lugares/Cidades
O mercado “cria” o produto.	O produto é pré-existente em relação ao mercado; há que captar o mercado que mais valoriza aquele produto.
Produto específico. O produto é aquilo que uma empresa tem para transaccionar no mercado, por um dado preço.	Produto compósito. Não envolve troca de propriedade em relação a uma entidade física, nem a compra (ou aluguer) de direitos exclusivos sobre os serviços urbanos.
Bens privados. Objectivos: lucro e volume de vendas.	Bens/serviços públicos Objectivos: maximizar a satisfação dos consumidores e conservar os produtos reduzindo o número de consumidores ( <i>demarketing</i> ).
Gestão da gama e linha de produtos. Ciclo de Vida do Produto é uma metodologia essencial à definição das estratégias de Marketing Mix.	A cidade é o produto. Ciclo de Vida do produto é uma metodologia de relevância relativa.
Consenso em relação ao marketing mix tradicional: produto, preço, distribuição, comunicação.	O marketing mix geográfico não reúne consenso entre os investigadores e é significativamente diferente do anterior.

Fonte: Adapt. Shapiro; 1985; Shapiro 1992; Ashworth e Voogd; 1995 a), Kotler, 1999.

A gestão dos lugares ou, num sentido mais restrito, das cidades, pode e deve encontrar as suas raízes no quadro conceptual do marketing, o qual reconhece e enfatiza as suas características distintivas (USP), enquanto produtos, o que implica abordagens próprias e o desenvolvimento de técnicas específicas (Ashworth e Voogd; 1995 a): 17) (Quadro 2.1).

Os objectivos inerentes às estratégias de marketing são diferentes e é mais difícil avaliar o sucesso deste tipo de marketing. A aplicação de abordagens de marketing às cidades, geralmente sob a tutela de organismos públicos e actuando no domínio do planeamento urbano, não implica apenas a adopção de um instrumento adicional para solucionar problemas, mas sobretudo a adopção de uma nova filosofia de gestão (Ashworth e Voogd, 1994 a).

O marketing de lugares «tornou-se mais do que um mero instrumento utilizado para “vender” uma área e atrair organizações e turistas/excursionistas. É actualmente encarado como uma componente essencial ao planeamento e ao desenvolvimento dos lugares» (Fretter, 1993 cit. in Bradley, Hall e Harrison, 2002: 61), sendo considerado um importante instrumento de desenvolvimento da economia local (Barke e Harrop, 1994).

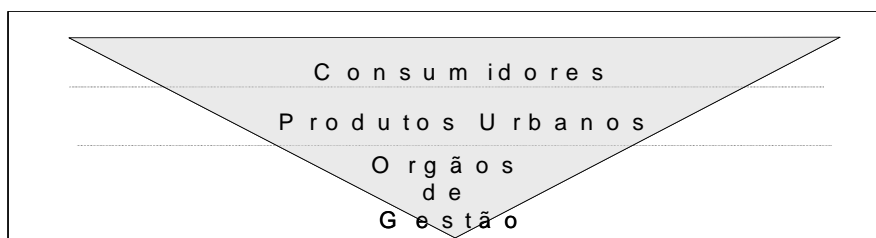
Embora com uma história longa nos Estados Unidos da América, a abordagem de gestão do contexto urbano, numa óptica de marketing, denominado marketing de

idades, começou a dar os primeiros passos na Europa ao longo dos anos 80. O marketing de cidades foi, durante muito tempo, e por muitos, associado a actividades pontuais, ligadas à comunicação ou mesmo, num sentido mais restrito, à publicidade do lugar ou da cidade, tal como constatava van Gent, em 1984 (cit. in Ashworth e Voogd, 1995 a; Kotler, 1999).

Para Gregory Ashworth, esta nova abordagem na gestão pública das cidades tem tido reflexos positivos no âmbito de iniciativas de política urbana desenvolvida durante os anos 80, em países como a França, o Reino Unido, a Bélgica e a Holanda<sup>70</sup>.

Entendido como o «processo pelo qual as actividades urbanas são planeadas e desenvolvidas, tanto quanto possível, do ponto de vista da procura (isto é, dos segmentos alvo) no sentido de maximizar as funções económica e social da cidade, em função dos objectivos definidos», o marketing de cidades implica a adopção de uma atitude de gestão orientada para a satisfação das necessidades dos mercados alvo<sup>71</sup> (Kotler, 1999) (Fig. 2.1). Os objectivos subjacentes a tal abordagem são, portanto, maximizar a eficiência social e o funcionamento económico da área definida, bem como construir uma imagem sólida e positiva da cidade.

Fig. nº 2.1: Pirâmide Representativa da Gestão Urbana, numa Óptica de Marketing



Fonte: Adapt. Doyle, 1994.

A adopção de uma «postura de planeamento urbano mais orientada para o mercado implica a substituição da abordagem tradicional de ordenamento e organização do

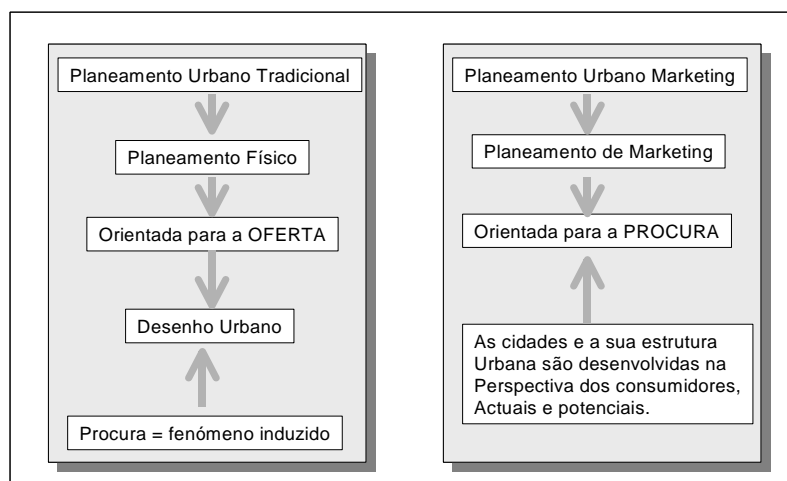
---

<sup>70</sup> Neste âmbito, o marketing de cidades era entendido como «uma tomada de consciência das vantagens em garantir investimento privado através de estruturas baseadas em parcerias criadas para o efeito» (Pumain cit. in Ashworth e Voogd, 1995 a): 11). Trata-se de «ensaaiar as implicações do marketing no contexto particular da gestão dos lugares» e, especificamente, das cidades, «tendo em vista objectivos que caem no domínio do sector público».

<sup>71</sup> Existe satisfação quando a comunidade local (indivíduos, empresas e comércio) estão satisfeitos e quando os visitantes também satisfazem as suas expectativas iniciais.

espaço físico» (desenho urbano), dominada pela óptica da oferta, por outra cujo ponto de partida é o «conhecimento das necessidades e desejos dos utilizadores actuais e potenciais» (Ashworth e Voogd, 1995 a). Neste caso, a oferta de valor é encarada do ponto de vista dos segmentos alvo (Fig. 2.2).

Fig. nº 2.2: Planeamento Urbano Tradicional vs. Planeamento de Marketing.



Fonte: Adapt. Doyle, 1994.

Não se tratará de criar, modificar e desenvolver uma cidade na exacta medida das expectativas e desejos de cada público potencial, sobretudo se estivermos perante cidades com uma identidade própria e fortemente traduzida no património arquitectónico e urbanístico que detêm. Trata-se apenas de caracterizar e identificar a vocação de cada cidade e partir em busca dos públicos cujo perfil mais se enquadra numa perspectiva desejada de valorização da cidade. Esta é também a perspectiva do Marketing Cultural<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> Neste domínio, «o primeiro objectivo (...) é atrair um número adequado de pessoas, no quadro de um contacto apropriado com o artista, procurando retirar daí o melhor proveito financeiro, compatível com o objectivo inicial». De acordo com Colbert (1994), o objectivo essencial não é apenas satisfazer as necessidades dos consumidores, mas convidá-los a conhecer e a apreciarem o trabalho.

Se no sector comercial se procura criar o produto de acordo com as necessidades dos consumidores, no meio artístico trata-se de, primeiro, criar o produto e, depois, encontrar-lhe a melhor clientela. O marketing não diz ao artista como criar uma obra de arte; o papel do marketing é apresentar a criação e interpretação artísticas com a audiência apropriada. De facto, esta parece ser a especificidade mais pertinente do marketing quando o objecto cai no campo das artes e da cultura. Há que conceber, criar e desenvolver artisticamente um produto, obedecendo aos princípios da liberdade de criação artística, e, a partir daí, investigar o mercado no sentido de identificar os segmentos alvo, ou seja, as audiências (Colbert, 1994).

Ambas as abordagens são entendidas como complementares na medida em que a gestão convencional do espaço urbano, com incidência em aspectos como o mobiliário urbano, a paisagem urbana, a construção ou o traçado urbano é, nesta óptica, integrada num contexto mais amplo cujo enquadramento é assegurado pelo marketing de cidades.

A pertinência da nova abordagem assenta na constatação de que os responsáveis locais pelo planeamento e gestão do espaço urbano, desiludidos com a eficácia das práticas tradicionais, e os políticos, sempre em busca de novas possibilidades de financiamento, se têm revelado, ambos, abertos a novas perspectivas. Esta sensibilidade é essencial, uma vez que, mais do que a adopção de um novo instrumento, trata-se de adoptar estruturas organizacionais e métodos próprios de trabalho inerentes à óptica de marketing.

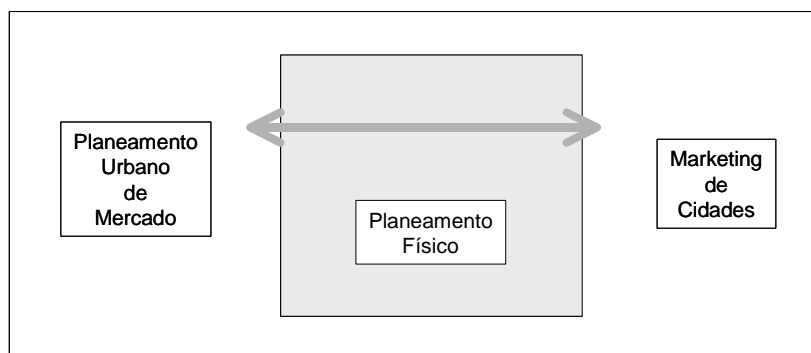
Na realidade, uma das funções mais importantes do marketing de cidades é informar os consumidores sobre a oferta e convidá-los a fazer uso dela. Fica, portanto, subentendida desde já, uma vocação claramente comunicacional, inerente à abordagem de marketing das cidades, eficaz quando se pretende moldar e projectar determinada imagem da cidade (Ashworth e Voogd, 1995 a).

O planeamento e gestão urbana, na sua actividade, deverão sintetizar as orientações provenientes de dois vectores cruciais. Por um lado, vectores de orientação política e estrutural (Governo, UE, UNESCO, Comissão Europeia) e, por outro, vectores de opinião popular de onde emergem problemas quotidianos para os quais é necessário encontrar soluções. O planeamento urbano orientado para o mercado encerra um importante estímulo à participação e envolvimento de representantes dos diversos grupos sociais no processo.

O planeamento de marketing sustenta a necessidade de intervenção, por parte dos poderes públicos, junto dos mercados alvo e envolve a adopção de «procedimentos e estratégias através das quais o espaço urbano é, tanto quanto possível, adaptado às necessidades dos segmentos alvo com o propósito de criar condições para o desempenho eficiente das funções sociais e económicas e das actividades da cidade, de acordo com objectivos definidos colectivamente» (Ashworth e Voogd, 1995: 12). Trata-se de uma abordagem orientada pela vontade de satisfazer a procura, introduzindo constantemente factores de valor acrescentado.

No domínio do planeamento orientado para o mercado, a política espacial está profundamente relacionada com o marketing da cidade, sendo o planeamento físico a entidade motora de tal ligação (Fig. 2.3). Não esqueçamos que a estrutura morfológica da cidade é um elemento instrumental na determinação do produto urbano.

Fig. nº 2.3 – Relação entre Planeamento Urbano e Marketing de Cidades



Fonte: Adapt. Ashworth e Voogd, 1995.

A abordagem tradicional do planeamento urbano, como vimos, carece de uma visão global e integrada, própria do marketing.

O «potencial do lugar depende menos da sua localização, clima e recursos naturais, e mais da capacidade dos cidadãos e dos governantes para compreender o meio envolvente e agir sobre ele». Uma das principais dificuldades reconhecidamente inerentes à implementação de uma abordagem de marketing aos lugares, e às cidades, é o deficiente sistema de liderança que os caracteriza. Comparativamente às empresas, estas dispõem de uma liderança forte e a tomada de decisão está claramente hierarquizada, o que facilita o processo.

Nos lugares, as batalhas políticas e a luta pelo poder constituem um obstáculo ao desenvolvimento da estratégia de marketing e do respectivo plano de acções, dada a dificuldade em gerar consensos e em gerir conflitos. A «prática europeia demonstra que o processo de planeamento de marketing tem sido bem-sucedido em comunidades onde a liderança, as instituições e os procedimentos favorecem a tomada de decisão estruturada e consensual» (Kotler 1999: 107-122).

A gestão estratégica da imagem da cidade patrimonial, assente em atributos patrimoniais únicos e diferenciadores, implica uma consequente tomada de decisão enquadrada num processo de planeamento estratégico.

Quem deverá conduzir este processo? Tendo como referência as orientações emanadas a nível nacional e supranacional, os órgãos de coordenação regional<sup>73</sup> terão uma palavra de enquadramento essencial. Os órgãos de gestão local deverão assumir a responsabilidade na definição das políticas e das estratégias conducentes à construção das diversas facetas da imagem da cidade (Thibaut, 1994: 61), fazendo-se acompanhar dos representantes dos vários sectores da vida da cidade.

O enquadramento legislativo e os instrumentos jurídicos necessários à implementação de medidas concretas em matéria de conservação são garantidos pelo governo da nação. A gestão autárquica desempenha, portanto, um papel essencial, quer em termos de estratégia na definição das linhas de orientação, quer em termos operacionais, na execução das decisões tomadas. Além disso, se, como vimos, a cidade patrimonial é construída a partir da interpretação que os vários segmentos de consumidores, actuais e potenciais, fazem dos recursos históricos (com todas as consequências que daí podem advir em termos de opções de conservação e de valorização dos recursos), é necessária a intervenção de entidades idóneas, cuja função será orientar aquele processo segundo critérios de rigor científico e histórico. Só deste modo se assegurará a salvaguarda e a valorização dos recursos da nossa história, à partida, com menor potencial económico. Contudo, convém não esquecer que, também aqui, o processo se baseia em exercícios de interpretação. Nesta perspectiva, as mensagens projectadas traduzem um determinado programa político (Ashworth, 1994).

O poder local, em matéria de planeamento urbano e patrimonial, pode potenciar favoravelmente a «atractividade do lugar, determinando o produto final» (idem) e a forma como ele é percebido pelos diversos segmentos alvo.

Se considerarmos os aspectos fundamentais do marketing de cidades, o seu processo engloba três fases essenciais: (i) a identificação do produto; (ii) a identificação do mercado potencial e (iii) a transmissão da informação relevante, acerca do produto ao(s) alvo(s). A definição do produto patrimonial urbano é um processo algo difícil e

---

<sup>73</sup> No caso que temos vindo a estudar, a cidade de Silves, a Comissão de Coordenação da Região do Algarve (CCRA), a Região de Turismo do Algarve (RTA) e a Associação de Municípios do Algarve (AMAL), e os respectivos planos estratégicos para a região. Veja-se, por exemplo, o PRTA, o PROTAL e o PEDRA.

complexo e está habitualmente nas mãos das autoridades locais, mas também dos diversos públicos. Do mesmo modo, a identificação do mercado potencial implica a implementação de um conjunto complexo de tarefas que vão desde a sua segmentação, ao estudo do comportamento do consumidor. Por sua vez, a gestão da informação e comunicação devem intervir no sentido de mediar o encontro entre o produto patrimonial e o mercado consumidor (Ashworth, 1988).

## **2. Globalização, Cidade e Marketing**

As cidades, desde sempre, viveram num clima pautado pela competitividade. Contudo, até há relativamente pouco tempo, tal situação, ou era ignorada pelos governantes, ou era pouco intensa, não constituindo por isso razão para desencadear uma acção orientada para o mercado, o palco, por excelência, da competição.

Nas últimas décadas, a emergência e desenvolvimento de novos processos de globalização<sup>74</sup> conduziram a uma nova realidade nas economias ocidentais, caracterizada pela importância crescente do sector terciário (serviços), pelo desenvolvimento de novas necessidades e desejos no campo do entretenimento, da educação, da cultura e do bem-estar, melhoria na qualidade dos meios de transporte, internacionalização dos mercados, construção de auto-estradas da informação, entre outros.

O processo de globalização está associado à emergência de uma cultura global cujas origens se situam nas crescentes inter-conexões que se estabelecem entre as várias culturas locais. Boaventura S. Santos entende a globalização como o «mecanismo pelo qual determinada condição ou entidade local consegue estender a sua influência a todo o globo e, ao fazê-lo, desenvolve a capacidade de designar como local outra condição social ou entidade rival» (cit. in Fortuna, 1997). Deste modo, a diversidade local contribui para a formação do processo de globalização a que hoje se assiste. Trata-se de

---

<sup>74</sup> A globalização corresponde à fase actual da economia mundial, e caracteriza-se por uma interdependência dos sistemas produtivos de base regional/nacional, abertos ao exterior (...). É a «cristalização do mundo inteiro como sendo um lugar, ao qual corresponde a emergência da condição humana global» (Guerra, 1998).

um reconhecimento colectivo de particularismos locais. Assim, a preservação do local é uma maneira de contribuir para a formação do espaço global, uma abstracção criada a partir da dialéctica local-global.

Aquele carácter relacional entre o local e o global (a que, por exemplo, Theodore Levitt chamou *glocalização*), entre culturas globais e culturas locais, resulta da capacidade de cada cidade transpor para o palco global, vertentes locais, vencendo na actual concorrência intercidades (Arnason, 1995; Hannerz, 1995; Friedman, 1995; Featherstone, 1997). As cidades têm vindo a assumir dinâmicas próprias, acentuando-se uma tendência generalizada para o desenvolvimento assente em políticas que visam reforçar os recursos que as individualizam. O investimento em processos de posicionamento, ou reposicionamento, estratégico tendo em conta as vantagens competitivas<sup>75</sup> de cada lugar ou cidade, torna-se vital.

A vertente cultural e, nomeadamente, os recursos históricos, arquitectónicos e urbanísticos, surgem como veículos privilegiados para a construção e reconstrução das respectivas *marcas distintivas* das nossas cidades. Representam, portanto, um recurso com potencial económico, sobretudo no quadro de uma política de desenvolvimento turístico local (Fortuna, 2002).

Muitos são já os casos paradigmáticos que podemos identificar um pouco por todo o mundo e, em particular, no nosso país. As cidades detentoras do estatuto de Património Mundial são o exemplo mais elucidativo daquela postura. A figura do Património Mundial<sup>76</sup>, instituída pela Convenção da UNESCO, em 1972, levou a que, nos anos 90, em Portugal, as políticas locais e urbanas canalizassem os seus esforços no sentido da obtenção daquele estatuto. Estabelece-se uma espécie de corrida em que a meta é a obtenção do título de cidade património mundial. Tais cidades são, por excelência, «produtos patrimoniais globais» que transportam para outra escala os atributos que diferenciam o local onde se encontram (Peixoto, 2000 a). Assim sendo, a imagem dos

---

<sup>75</sup> Ser «competitivo num contexto de globalização envolve uma capacidade para manter o mercado doméstico e conquistar, de forma sustentada, mercados exteriores relevantes». Tal afirmação é válida no caso das empresas e organizações, mas também no âmbito das cidades e regiões.

<sup>76</sup> Apesar do regime de *património comum da humanidade* ter nascido num contexto anti-mercantil e anti-hegemónico, a sua filosofia acabou por ser subvertida pelos usos mercantilistas que se foram impondo com a intensificação da globalização (Peixoto, 2000 a).

locais e/ou monumentos e/ou conjuntos urbanos detentores do estatuto de Património Mundial, é construída com base em atributos específicos e diferenciadores, assentes em elementos históricos e patrimoniais locais. O Património Mundial surge como *imagem de marca de lugares* que visam tornar-se competitivos, constituindo uma importante fonte de valor acrescentado (Boniface, 1996).

É neste novo cenário que a cidade se reinventa, se constrói e reconstrói a partir de reminiscências, mais ou menos visíveis, mais ou menos presentes, de um passado muitas vezes esquecido e preterido em prol de outras realidades.

Na relação entre culturas locais e globais, os efeitos da globalização (...) são responsáveis por novas espacialidades da cultura na cidade. Paradoxalmente, ou não, tem-se verificado uma tendência crescente para a revalorização dos recursos tradicionais e das imagens das cidades, agora encarados como factores de vantagem competitiva no quadro da concorrência inter-cidades. A globalização de uns projecta-se na localização de outros e as cidades, investem na identificação de imagens ou expressões identitárias singulares por forma a promover a cidade no plano nacional ou transnacional (Fortuna, 1997: 16; Fortuna e Silva, 2001: 414-422).

As identidades locais e regionais têm-se acentuado despoletando um conjunto de «efeitos regeneradores sobre alguns centros urbanos», e contribuindo para globalizar a cidade tornando-a dinâmica. (Warde, 1997; Fortuna, 1997; Fortuna e Silva, 2001).

A globalização dos localismos tem os seus reflexos mais directos na indústria do turismo, respondendo às novas tendências de uma procura marcada pela segmentação e constituindo-se em nichos de mercado com necessidades e desejos cada vez mais específicos e demarcados entre si.

À custa daquela tendência tem-se registado uma inclinação crescente para a patrimonialização e turistificação dos conjuntos urbanos e monumentais das nossas cidades traduzidas na globalização simbólica dos patrimónios históricos edificados das cidades, com efeitos sobre as economias locais, a oferta cultural e a paisagem estética dos lugares.

Esta nova relação entre as cidades e os mercados está presente, independentemente da dimensão, da estrutura económica, do contexto cultural e da localização de cada uma (Ashworth e Voogd, 1995).

Num mundo marcado por intensos fluxos de informação, a vertente visual assume um predomínio cada vez mais decisivo (a todos os níveis), sobretudo nas sociedades ocidentais. Esta realidade é válida no quotidiano de cada um de nós (perante a família, os amigos, os colegas de trabalho e todos os actores sociais com os quais interagimos diariamente), nas empresas, mas também nas cidades, regiões e países, pois «sob a soberania da cultura visual, todas as formas de conhecimento (...) dependem da imagem» (...), conduzindo a uma «contínua espectacularização da sociedade» em geral, e da cidade, em particular (Fortuna, 1999).

As cidades, qualquer que seja a sua dimensão, para além de se encontrarem face a um processo constante de avaliação e de hierarquização, vivem, sobretudo a partir dos anos 80, sob um intenso *jogo concorrencial*. A própria cidade evidencia sinais de algum enfraquecimento, sintomas de uma crise que parece generalizar-se (Ashworth e Voogd, 1995; Porter, 1995; Kotler, 1999; Peixoto, 2000 a).

- Excesso de população (produzindo economias de desaglomeração)
- Crime e violência
- Degradação paisagística e ambiental
- Decadência de infra-estruturas
- Declínio da economia industrial
- Aumento do desemprego
- Excesso de trânsito e escassez de estacionamento
- Falta/degradação do parque habitacional
- Marginalidade

Como consequência, os governantes têm vindo a adoptar estilos de governação empresarial, de natureza reactiva e pro-activa, cada vez mais orientados para o aumento da respectiva atractividade, por forma a captar os alvos que se revelam, à partida, particularmente interessantes. Michael Porter (1995) defende a implementação de um modelo económico orientado para a instalação de actividades económicas capazes de tornar os centros das cidades lucrativos e posicionados para competir em diferentes escalas – regional, nacional e até internacionalmente. Tal procedimento implica a identificação prévia das vantagens competitivas que diferenciam cada cidade sendo que, apenas os atributos únicos e diferenciadores (*Unique Selling Proposition*), suportarão o desenvolvimento de actividades económicas sustentadas (os recursos arquitectónicos e urbanísticos são importantes fontes de vantagem competitiva).

Aliada a este cenário, a mediatização crescente da sociedade, tem despertado a necessidade de desenvolver estratégias integradas de marketing de cidades, e de gerir estrategicamente a imagem da cidade através de acções tendentes à sua auto-representação. Para Bianchini (1994) as cidades parecem querer reassumir o seu papel de agentes promotores dos direitos de cidadania através da consolidação da cultura urbana e da difusão de imagens que, por um lado, reforcem a auto-estima dos cidadãos e, por outro, se revelem atractivas para potenciais residentes, empresas e visitantes.

O marketing tem vindo a assumir um papel crescente neste domínio, deixando de se cingir ao sector comercial e dos produtos de grande consumo. A diferenciação e a atractividade tornaram-se os elementos-chave da gestão da cidade que procura posicionar-se no cenário competitivo, afirmando as suas singularidades e especificidades.

A vertente cultural, nomeadamente num espaço urbano com um significativo espólio de elementos histórico-arquitectónicos e urbanísticos, tem vindo a ser encarada como uma mais-valia essencial ao processo de gestão da imagem da cidade, uma vez que nos reporta para factores ligados à identidade dos lugares, à tradição e ao genuíno. Como sabemos, o *novo turista* (com formação superior, poder de compra e particularmente motivado por questões de natureza cultural) procura, nas suas viagens, assegurar uma componente educacional, pelo que, cada vez mais, está receptivo a este tipo de lugares, especialmente cidades. Por outro lado, o espectáculo e a imagem tornaram-se no ingrediente por excelência do acto turístico (Urry, 1990).

Podemos concluir que, apesar do papel da imagem parecer, algo supérfluo, a sua importância é relativamente consensual. Contudo, reconhece-se a dificuldade em estimar até que ponto a imagem interfere na decisão de visitar um dado destino e até que ponto corresponde à qualidade do produto turístico (Van den Berg, 1995). Além disso, a construção da imagem da cidade, ou de outro destino turístico, requer uma contextualização global e uma abordagem integrada sob pena de se investir em acções pontuais que em nada contribuem para a transmissão de um posicionamento credível e coerente.

Numa Europa constituída por regiões fortemente competitivas, e no quadro de uma economia global, a cultura e, especificamente, o património arquitectónico e urbanístico

das cidades, tornaram-se o principal instrumento do marketing. Tem-se generalizado *uma consciência* voltada para a necessidade de adoptar metodologias e técnicas que favoreçam a respectiva competitividade, via diferenciação, respondendo a pressões altamente competitivas através de estratégias orientadas para aumentar o seu potencial de atractividade junto de investidores, residentes e visitantes (Bonoma, 1989; Burrelli, 2000; Shapiro 1985; Holcomb, 1994; Ashworth e Voogd, 1994; Kotler, 1999).

A intensificação da patrimonialização é encarada como uma estratégia que visa reforçar a competitividade e a atractividade de territórios com objectivos políticos e económicos bem definidos. Trata-se de uma distinção simbólica, frequentemente o elemento mais diferenciador das políticas de marketing de cidades de gestão dos fluxos de turismo patrimonial (Ashworth, 1994; Peixoto, 2000 a).

No contexto da globalização, as cidades tendem a adoptar uma atitude empresarial com o intuito de se posicionarem de forma estratégica na hierarquia do sistema urbano, competindo e/ou cooperando entre si.

### **3. Marketing de Cidades, uma Abordagem Integrada de Gestão**

Como vimos, o conceito de marketing, tradicionalmente associado ao meio empresarial e aos bens de grande consumo, é passível de adaptação ao contexto urbano.

Uma abordagem de marketing no caso das cidades deve pautar-se por uma actuação integrada e global (Fig. 2.4). A maioria das cidades e regiões, ainda enferma de uma persistente *miopia de marketing*<sup>77</sup>, desenvolvem acções promocionais<sup>78</sup> de carácter pontual e avulso, crenes de que estão a gerir a sua cidade através de modernas metodologias de marketing. Apesar da comunicação ser uma das mais visíveis variáveis do composto de marketing, ela é também uma das últimas etapas do processo de gestão

---

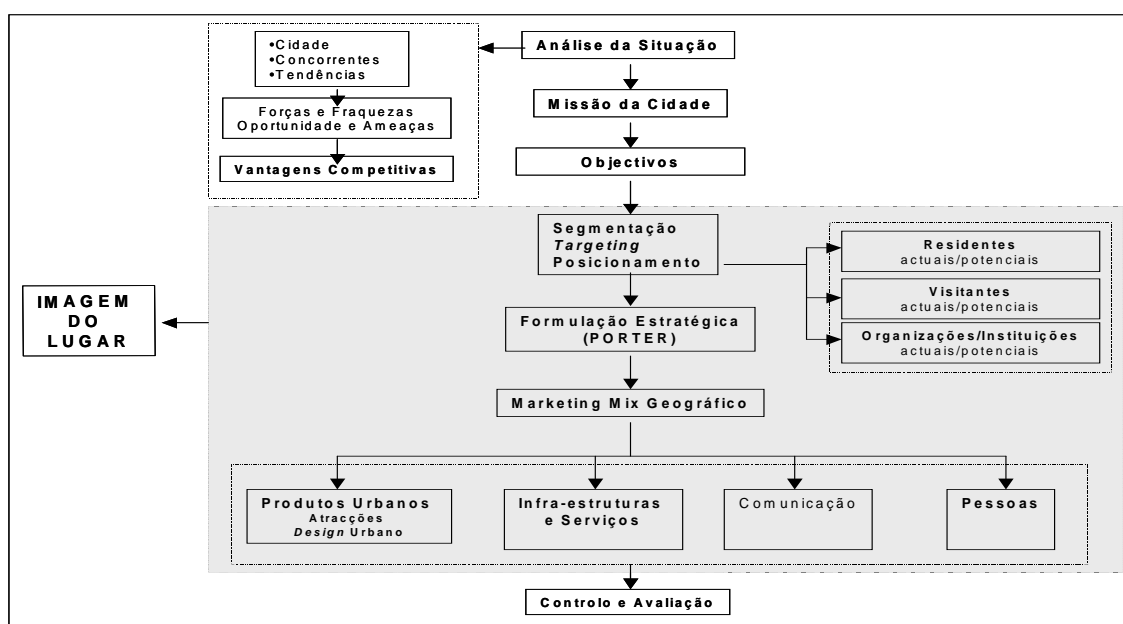
<sup>77</sup> Conceito desenvolvido por Theodore Levitt para descrever a ausência de orientação para a satisfação das necessidades e desejos do consumidor.

<sup>78</sup> Certas comunidades investem em anúncios e na publicação de histórias, cientes de que estão a desenvolver programas de marketing. Trata-se de acções de comunicação. O marketing proporciona uma estrutura mais genérica da qual a comunicação é apenas uma pequena parte (Kotler, 1999).

de marketing. Para Kotler (1999: 30) «existe uma grande diferença entre implementar ações de marketing e desenvolver estratégias de marketing».

O marketing de lugares/cidades implica a adopção de uma abordagem sistémica e global. É um processo integrado e contínuo que, partindo da auscultação do mercado, passa pela implementação do marketing mix adequado aos objectivos formulados, até à avaliação dos resultados (cuja incidência se repercute na imagem que os diversos públicos têm da cidade).

Fig. nº 2.4: Processo de Marketing e Gestão Estratégica da Imagem da Cidade



Fonte: Adapt. Kotler (1999); Ashworth (1988, 2000).

O desafio que se coloca é implementar um sistema flexível capaz de absorver os eventuais choques, adaptando-se rapidamente às novas oportunidades e ameaças. Devem, para o efeito, ser definidos sistemas de informação, planeamento, implementação e controlo destinados a monitorizar as alterações do meio ambiente e a responder com eficácia às oportunidades e ameaças que se colocarem. O objectivo é preparar planos estratégicos e operacionais que integrem simultaneamente objectivos e recursos, o que facilita o desenvolvimento de benefícios-chave ou *Unique Selling Proposition* (USP).

O conhecimento claro e objectivo do mercado é uma etapa essencial ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing de cidades. A este nível, que

poderemos designar por ponto de partida, impõem-se dois elementos de análise, quase simultânea: os consumidores e a estrutura urbana. Com que propósito? O de determinar qual a estratégia de marketing mais adequada a cada cidade e aos objectivos que se pretendem alcançar.

### 3.1 Estratégias e Sentido do Lugar

A análise estratégica do meio implica o desenvolvimento de um acompanhamento crítico e sistemático do mercado onde a cidade actua (ambiente externo) e da própria cidade.

A auditoria externa proporciona informação pertinente à prossecução das estratégias e objectivos de marketing. A este nível, e segundo Ashworth e Voogd (1995: 47), trata-se de encontrar resposta para as seguintes questões:

- 
- Quais são as principais tendências económicas, sociais e culturais?
  - Quais as políticas mais relevantes de outras organizações públicas com impacte na cidade?
  - Quais são as políticas das cidades concorrentes?
- 

Da auditoria externa identificam-se as oportunidades e ameaças que, positiva ou negativamente, poderão, de algum modo, afectar a cidade.

Por seu turno, uma auditoria interna centrar-se-á na própria cidade e na respectiva organização. Os mesmos autores sugerem a seguinte abordagem:

- 
- Avaliar o modo como os diferentes públicos percebem os vários produtos urbanos, identificando os mais e os menos apreciados;
  - Conhecer os produtos ou serviços em falta;
  - Saber até que ponto as estratégias anteriores foram eficazes e eficientes no propósito de satisfazer os consumidores;
  - Avaliar a eficácia e a eficiência das estruturas organizacionais da cidade em relação às necessidades e desejos dos consumidores.
- 

Neste domínio, o objectivo é identificar as forças e as fraquezas da cidade face aos consumidores alvo e ao meio. A análise estratégica do meio<sup>79</sup>, permite à cidade desenhar

---

<sup>79</sup> Na expressão anglo-saxónica, SWOT Analises (*Strengths, Weaknesses, Opportunitires and Threats*).

as suas estratégias<sup>80</sup> tendo em conta um contexto conhecido, interna e externamente, com o objectivo de desenvolver vantagens competitivas.

Uma estratégia desenha o percurso que permitirá à organização, ou ao lugar, atingir os objectivos pretendidos. Michael Porter desenvolveu, nos anos 80, um modelo estratégico que incorpora três estratégias possíveis (Quadro. 2.2):

Quadro nº 2.2: Estratégias Genéricas de M. Porter

Estratégia	Características
Liderança pelos Custos	Opção pela redução de custos, baseando-se na produção em massa e no controlo de custos.
Diferenciação	Os produtos e serviços oferecidos devem ser percebidos pelos alvos como sendo únicos.
Nicho	Concentração na satisfação das necessidades de um grupo específico de consumidores, podendo assim obter liderança via controlo de custos ou diferenciação.

Fonte: Buhalis, 2000: 106.

A transposição deste modelo para os destinos turísticos, sejam eles cidades ou regiões, carece de sentido pragmático, dado que os recursos turísticos (patrimoniais urbanos, naturais ou rurais) são insubstituíveis, pelo que o respectivo uso deve estar enquadrado numa perspectiva de sustentabilidade. Assim sendo, a liderança via controlo de custos, tendente à construção de economias de escala e de produção em massa, conduziram a situações de ausência de sustentabilidade dos destinos<sup>81</sup>.

A diferenciação e o nicho serão, portanto, as opções válidas neste domínio, permitindo o desenvolvimento do marketing mix adequado. Como vimos, as cidades patrimoniais desenvolvem as suas estratégias de marketing com base em atributos considerados únicos e posicionando-se como cidades competitivas, porque diferenciadas em termos de oferta.

Uma das decisões estratégicas mais decisivas no âmbito de um processo de marketing de cidades é a definição da missão<sup>82</sup> do lugar. Ela deverá espelhar o sentido do lugar e a

---

<sup>80</sup> As estratégias ocorrem quando é possível cruzar uma oportunidade identificada no meio com uma força na cidade.

<sup>81</sup> Este é o caso dos destinos turísticos tradicionais, nomeadamente na costa do Mediterrâneo, para onde a oferta de “Sol e Praia” atrai o turismo de massas, dando origem a momentos de forte pressão e ultrapassando a capacidade de carga dos lugares. Tal é a situação da costa algarvia.

<sup>82</sup> A missão traduz o objectivo central e os valores partilhados no seio de uma organização (Doyle, 1994: 15) ou lugar. Traduz a filosofia e sintetiza o papel da organização ou lugar na sociedade (Morrison, 1996: 559).

sua definição resultará de uma reunião de consensos gerada entre os órgãos políticos e representantes da população local e do tecido empresarial e comercial a quem caberá decidir qual o rumo desejado para a cidade. Contudo, não esqueçamos que a cidade deve ser encarada do ponto de vista dos seus diversos públicos. Assim sendo, torna-se vital adoptar técnicas e metodologias que possibilitem um profundo conhecimento do mercado.

Uma abordagem de marketing estratégico inclui ainda uma etapa essencial, denominado processo de segmentação<sup>83</sup>, cujo desenvolvimento é essencial à gestão da imagem adequada da cidade.

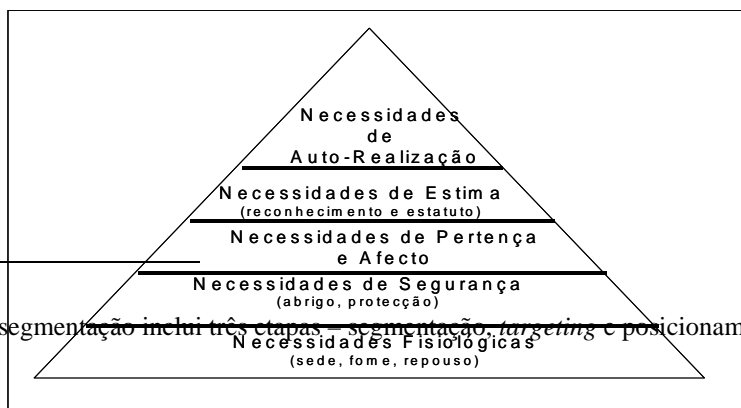
### 3.2 Motivações do Turista Cultural e Segmentação do Mercado Turístico

A importância das motivações na arquitectura das linhas de comportamento do consumidor, sobretudo no âmbito do turismo cultural onde os produtos patrimoniais são desenvolvidos com o intuito de satisfazer nichos específicos do mercado, merecem um olhar mais atento.

As motivações são essenciais para compreender a forma como os consumidores se consciencializam das suas necessidades (estado de privação de natureza psicológica ou fisiológica), pois os indivíduos têm que estar motivados para agirem no sentido de garantir a sua satisfação (Morrison, 1996: 70).

Vários especialistas em diferentes domínios tentam explicar e compreender as motivações dos consumidores. Sigmund Freud foi provavelmente um dos primeiros a realçar o papel das motivações inconscientes no comportamento do indivíduo o que levou ao reconhecimento da dimensão simbólica e não apenas funcional do consumo.

Fig. nº 2.5: Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow



<sup>83</sup> O processo de segmentação inclui três etapas – segmentação, *targeting* e posicionamento.

Fonte: Dubois, 1993.

De entre as várias propostas para a classificação e hierarquização das motivações, talvez a mais conhecida seja a Pirâmide de Maslow, desenvolvida nos anos 40 (Fig. 2.5). Para além de propor uma listagem de motivações fundamentais<sup>84</sup>, propõe ainda a respectiva hierarquização, com base em três hipóteses: (i) um indivíduo experimenta diversas necessidades cujo grau de importância é diferente, pelo que podem ser hierarquizadas, (ii) procura satisfazer primeiro as necessidades mais elementares, (iii) uma vez satisfeita, a necessidade cessa de existir e o indivíduo procura satisfazer a necessidade seguinte.

Qual seria a forma da pirâmide de Maslow para os visitantes inquiridos em Silves? Os inquiridos foram confrontados com uma lista de motivações de visita, e as respostas obtidas permitiram obter um esquema cuja geometria é nitidamente diferente do modelo apresentado por Maslow. Salienta-se uma forte predominância das motivações de carácter individual, situadas no topo (Cap. III, Fig. 3.1).

Morrison (1996: 73) apresenta uma listagem das necessidades e motivações de Maslow em relação ao turista e ao destino turístico:

---

<sup>84</sup> Processo alvo de diversas críticas (veja-se, por exemplo, Dubois, 1993).

Quadro nº 2.3: Necessidades e Motivações de Maslow no Sector Turístico.

Necessidades	Motivações	Referências na Literatura
Fisiológicas	Relaxamento	Evasão, Alívio de tensões físicas e mentais, Prazer em apanhar sol, Descanso Físico, Alimentação.
Segurança	Segurança	Saúde, Recreio, Vida saudável.
Pertença	Afecto	União familiar, Relações estabelecidas, Companheirismo, Interação social, Raízes, Manutenção de contactos sociais.
Estima	Estatuto	Mostrar que é importante para os outros, Prestígio, Reconhecimento social, Ego, Desenvolvimento pessoal, Estatuto
Auto-realização	Fidelidade à sua Natureza	Auto-avaliação, Descoberta pessoal, Satisfação de desejos pessoais.

Fonte: Adapt. Morrison, 1996.

Aliado ao estudo das motivações, a tipologia dos visitantes é um procedimento importante para explicar e prever o comportamento do consumidor. A primeira tentativa neste domínio foi ensaiada por Gray, no início dos anos 70, para quem os visitantes se inseriam em dois campos, categorizados com base no objectivo da viagem: aqueles que viajam motivados pelo prazer da exposição ao sol (*sunlust*) e aqueles que estão motivados pelo prazer de conhecer diferentes pessoas e culturas (*wonderlust*).

A partir daqui, várias tipologias de turistas foram desenvolvidas, distribuídas por abordagens de natureza mais comportamental ou mais psicológica.

Cohen, o primeiro sociólogo a propor uma tipologia de turistas (visitantes), é ainda hoje considerado uma referência-chave nesta matéria (Quadro 2.4). A sua proposta baseia-se na relação que o turista estabelece, quer com o sector turístico quer com a comunidade de acolhimento. O pressuposto subjacente à sua tipologia é que todos os turistas são incapazes de se despojarem totalmente da influência do seu próprio ambiente, levando consigo os valores e os modelos comportamentais com que estão familiarizados. Cada indivíduo tem maior ou menor capacidade de adaptação ao novo contexto, o que determina o desenho de quatro categorias de turistas (Sharpley, 1994: 71-74).

Quadro nº 2.4: Tipologia de Turistas, segundo Cohen

Tipologia	Características
Turista de Massas	O turista adquire um <i>package</i> proposto pelo operador onde tudo está previamente organizado, desde a estada, aos locais a visitar e às refeições.
Turista Individual	O turista adquire um <i>package</i> proposto pelo operador turístico, mas reserva para si alguma autonomia na tomada de decisão realizando, por iniciativa própria, excursões a locais que não constam o <i>package</i> inicial.
Turista Explorador	Trata-se de um turista com espírito de iniciativa e é o responsável pela organização do roteiro da viagem por forma a escapar ao movimento do turismo de massas e procura inserir-se na comunidade local. No entanto,

Turista “pé descalço” (The Drifter)	procura assegurar um certo nível de segurança e de conforto. O turista “pé descalço”, tradicionalmente associado ao indivíduo que viaja de mochila, que tem a pretensão de se misturar com a população local, vivendo e trabalhando com os autóctones.
--	---

---

Fonte: Sharpley, 1994.

As duas primeiras categorias caem no domínio do turismo convencional, onde a experiência turística é previamente planeada, controlada e oferecida pela indústria. As duas últimas categorias, por sua vez, correspondem ao turismo não convencional, onde o turista é responsável pelo roteiro da sua viagem, tentando escapar ao turismo de massas (o que, numa aldeia global, é cada vez mais uma utopia).

Jansen-Verbeke (cit in Ashworth e Tunbridge, 2000) identificou três tipos de turistas cujas motivações essenciais da viagem caem no domínio cultural: *Turista Culturalmente Motivado* (o propósito base da viagem é de ordem cultural), *Turista Inspirado* (a “cultura” pode estar incluída num *package* mais abrangente) e *Turista Atraído* (a “cultura” acontece acidentalmente – excursões).

O conhecimento das motivações do turista conduziu à sua categorização em tipologias passíveis de os organizar em segmentos cujo perfil está à partida delineado. Como sabemos, é a partir do conhecimento do comportamento do consumidor que se segmenta o mercado, procedendo depois à selecção do(s) segmento(s) alvo. Dada a delimitação conceptual definida no âmbito desta investigação, interessamo-nos particularmente pelo visitante cujas motivações podem conduzir ao consumo de produtos culturais, nomeadamente de produtos patrimoniais em contexto urbano.

As motivações dão forma às tentativas de encontrar tipologias de visitantes e as percepções das cidades e lugares estão relacionadas com as diversas tipologias encontradas.

O processo de construção da imagem da cidade patrimonial sai facilitado e reúne maiores condições para o sucesso quando o consumidor alvo é conhecido.

A segmentação<sup>85</sup> do mercado implica o reconhecimento de que os consumidores são diferentes, de que a essas diferenças correspondem diferentes comportamentos e

---

<sup>85</sup> A segmentação consiste em dividir o mercado em grupos de consumidores homogéneos no seu interior e heterogéneos entre si (Shapiro, 1986: 4; Ashworth e Voogd, 1995: 48-51; Kotler, 1996: 354-369; Kotler, 1999: 162-164). Um segmento de mercado corresponde a um grupo de consumidores com

atitudes e que cada segmento pode ser isolado através da utilização de variáveis específicas.

O marketing aplicado aos lugares e, em particular, às cidades segmenta o mercado através da operacionalização das variáveis geralmente utilizadas no mundo empresarial<sup>86</sup>, embora Ashworth e Voogd (1995) coloquem uma tónica na segmentação com base no comportamento espacial (*geographical behaviour*), o que permite identificar grupos de consumidores em função do uso que fazem das funções urbanas, em termos de frequência, objectivo e *timing*.

O reconhecimento da importância eventual<sup>87</sup> da imagem na decisão de visitar ou não um lugar ou cidade, levou Leisen (2001) a propor uma segmentação com base na imagem. Os critérios que consideram mais pertinentes neste domínio são os seguintes: *interesses pessoais, necessidades e motivações, expectativas, personalidade, posição social e factores demográficos*<sup>88</sup>.

Com base na segmentação dos mercados turísticos, Kotler propõe uma metodologia e os respectivos critérios para segmentar os visitantes (actuais e potenciais) de um lugar (Quadro 2.5):

Quadro nº 2.5: Variáveis de Segmentação do Mercado Turístico

variáveis de segmentação do mercado turístico			
atrações	local de origem	Perfil	Benefícios
‘Sol e Praia’	Doméstico	Idade	Preço
Beleza natural	Europeu	Rendimento	Conveniência
Lazer e entretenimento	Não-Europeu	Agregado familiar	Qualidade

características especiais e reconhecidamente importante para a estratégia de marketing (Doyle, 1994: 59-67).

<sup>86</sup> O marketing empresarial socorre-se de variáveis objectivas (demográficas e geográficas), variáveis mais complexas (classe social, ciclo de vida da família), comportamentais (estilo de vida, ocasião de compra, taxa de uso) e psicográficas (personalidade, necessidades, benefícios).

<sup>87</sup> Uma imagem constitui-se a partir das percepções de cada indivíduo em relação a um dado objecto. A formação da imagem é um processo que ocorre independentemente da interferência, ou não, dos responsáveis pela gestão da empresa ou lugar.

Num mundo marcado pela intensificação da concorrência e pelo poder da imagem, uma atitude passiva em relação àquela temática não se coaduna com a obtenção de sucesso. Esta é uma noção fortemente sedimentada no seio das estratégias de marketing empresarial, embora pouco aprofundada no âmbito dos lugares.

<sup>88</sup> Os critérios demográficos são os mais facilmente operacionalizáveis, permitindo, por exemplo, confrontar o perfil dos segmentos alvo da cidade (destino) com o perfil das audiências dos respectivos meios e suportes.

Cultura/história	Regional	Estado civil	Gastronomia
Eventos	Local	Profissão	Serviço
Parques temáticos	Sazonal	Estilo de vida	Transportes
Restauração e hotelaria	...	...	Educacional
Museus			Recreio
Artesanato local			...

Fonte: Adapt. Kotler, 1999: 206

Dada a falta de consenso nesta matéria, e independentemente dos métodos disponíveis para dividir o mercado em segmentos, o essencial é que os responsáveis implicados nesta tarefa assegurem a identificação daqueles que lhes permitam maximizar a discriminação entre os vários grupos.

Uma vez segmentado o mercado e avaliada a atractividade de cada segmento, os responsáveis pela definição da estratégia de marketing dos lugares dispõem então da informação necessária para desenvolver *estratégias de targeting*, isto é, seleccionar qual (quais) o(s) segmento(s) que se revela(m) mais atractivo(s), para depois “desenvolver” os produtos urbanos mais adequados a cada grupo específico de consumidores e conceber as mensagens mais eficazes.

Kotler (1999) identifica quatro alvos tradicionalmente associados a uma estratégia de marketing de lugares e cidades (Quadro 2.6):

Quadro nº 2.6: Os Alvos do Marketing de Lugares/Cidades

Alvos	Características
1. Visitantes	Negócios (conferências, congressos), visitantes (turistas e excursionistas), ...
2. Residentes	profissionais (quadros superiores e profissões liberais), mão de obra qualificada, investidores, pensionistas, jovens...
3. Empresas e indústria	Comércio, serviços, ...
4. Potenciais importadores	localidades próximas onde vender os produtos do lugar, mercados internacionais, ...

Fonte: Adapt. Kotler (1999: 33-50)

Uma vez seleccionado(s) o(s) segmento(s) prioritário(s), torna-se possível identificar a concorrência e desenvolver vantagens competitivas sustentadas<sup>89</sup> por forma a atrair e

<sup>89</sup> Uma vantagem competitiva sustentada corresponde às diferenças percebidas pelos consumidores como superiores e mais satisfatórias que a oferta da concorrência. Para tal, deve corresponder a benefícios importantes para o consumidor, únicos, sustentáveis, lucrativos (Doyle, 1994: 73).

satisfazer as expectativas dos consumidores alvo. Para o efeito, é necessário compreender, *à priori*, o que cada público alvo valoriza<sup>90</sup>.

### 3.3 Posicionamento e Imagem

Dado que a formação da imagem é, na sua essência, um projecto essencialmente subjectivo, cada segmento pode ter a sua própria imagem da mesma cidade<sup>91</sup>. Para uns ela é apelativa, para outros nem tanto. Num cenário altamente competitivo e face à escassez de recursos financeiros para investir elevados montantes em acções de comunicação, o(s) responsável(s) deve começar por identificar as imagens dos diversos segmentos potenciais e seleccionar aqueles que representem os alvos mais atractivos – portanto, com imagens positivas (uma vantagem competitiva) e, por isso, mais receptivos a visitar (morar ou investir) a cidade (Leisen, 2001: 49). A identificação desta oportunidade possibilita o desenvolvimento de programas de comunicação altamente direccionados e eficazes.

O posicionamento<sup>92</sup> é um dos campos estratégicos mais importantes no âmbito de uma abordagem de marketing, qualquer que seja o domínio de actuação. Consiste em *colocar na mente* do(s) consumidor(es) alvo(s) um conceito acerca do lugar. É um procedimento desenvolvido pelos responsáveis pela gestão do lugar e deve retratar os benefícios e atributos exclusivos que o tornam diferente e especial em relação aos outros. O ponto de partida é a identificação dos atributo(s) valorizados pelo(s) segmento(s) alvo e a avaliação dos lugares cujas imagens são semelhantes. Depois, há que comunicá-lo(s) por forma a que seja(m) associado(s) ao lugar em causa, influenciando deste modo o

---

<sup>90</sup> Valor é a utilidade ou satisfação percebidas pelos alvos em relação a um dado produto ou serviço (podendo também ser transmitido pela marca e imagem).

<sup>91</sup> Reynolds (1965 cit in Leisen, 2001: 51; Han, s.d.: 24) afirma que «diferentes indivíduos terão diferentes imagens do mesmo produto; o número de pessoas com uma imagem particular é sempre uma percentagem e não uma população».

<sup>92</sup> O conceito de posicionamento é relativamente recente e foi desenvolvido por dois publicitários americanos – Jack Trout e Al Ries. Segundo os autores, “positioning is what you do to the mind of the prospect” (cit. in Morrison, 1996: 204). Um posicionamento consistente e coerente facilita a formação de uma imagem sólida. A sua importância cresce à medida que se intensifica a concorrência inter-cidades e o volume de mensagens desenvolvidas para atrair a atenção do(s) mesmo(s) segmento(s).

processo de formação da imagem, tornando-a mais coerente e diferenciada (Bell, 1994; Corey, 1999; McGahan, 1994).

O atributo com base no qual a cidade será posicionada deverá estar profundamente relacionado com a missão, bem como com o(s) segmento(s) identificado(s) como atractivos (em termos de comportamento do consumidor e de benefícios procurados). Para Kotler (1999: 34) «quanto mais pequeno for um lugar, mais importante se torna a oferta de valores únicos e genuínos. (...) O lugar deve criar e transmitir sinais da sua identidade».

No plano simbólico, onde se joga o prestígio e se difundem imagens que realçam o potencial competitivo das cidades, o espírito de lugar e os símbolos que o representam tornaram-se campos privilegiados de transformação das identidades urbanas (Peixoto, 2000). Na maioria das cidades da Europa Ocidental, o «património surge como uma componente essencial da sua imagem. A cidade chega mesmo a ser encarada como um “parque temático”, no qual a arquitectura do centro histórico e a história do local são utilizadas para estimular o consumo no seio de uma atmosfera nostálgica» (Hall, 1997 b). Tal como no caso dos produtos ou serviços de grande consumo, também uma cidade deve ser posicionada e encarada em termos da sua posição competitiva, actual ou potencial (Ashworth e Voogd, 1995). Este é um dos momentos essenciais de decisão estratégica, na medida em que é através da gestão do posicionamento da cidade que se interfere, directa ou indirectamente, no processo de construção da imagem por parte dos diferentes públicos-alvo.

De salientar ainda que uma estratégia de marketing compatível com a sustentabilidade da cidade patrimonial deve assentar numa abordagem interdisciplinar, para o que contribuirão profissionais de diversas áreas como sejam arquitectos, historiadores de arte, urbanistas, gestores, geógrafos, sociólogos, arqueólogos e profissionais do turismo. Cabe aos responsáveis políticos a gestão do equilíbrio entre a prestação de serviços aos visitantes e à população local (indivíduos e organizações), distribuindo os recursos tendo em vista objectivos de sustentabilidade. Luxen (1999: 58) salienta a pertinência de «subordinar o desenvolvimento turísticos às necessidades das populações locais».

Para além dos elementos relacionados com o posicionamento da cidade, o marketing mix (considerado uma componente mais operacional da estratégia global de marketing)

é utilizado para influenciar a formação das imagens num dado sentido. Vejamos, então, que variáveis incorporam o composto de marketing de lugares e cidades.

#### 4. Marketing Mix Geográfico

Já alvo de sucessivas adaptações em função das especificidades próprias dos sectores onde a abordagem de marketing é aplicada, o marketing mix<sup>93</sup> no contexto das cidades (ou, em sentido lato, dos lugares) denomina-se *marketing mix geográfico* (*Geographical Marketing Mix*) (Ashworth e Voogd, 1995 a): 31).

Ainda sem consenso em torno das variáveis do marketing mix geográfico, vejamos as propostas de Kotler (1999), Ashworth e Voogd (1995) (Quadro 2.7).

Quadro nº2.7: Marketing Mix Geográfico

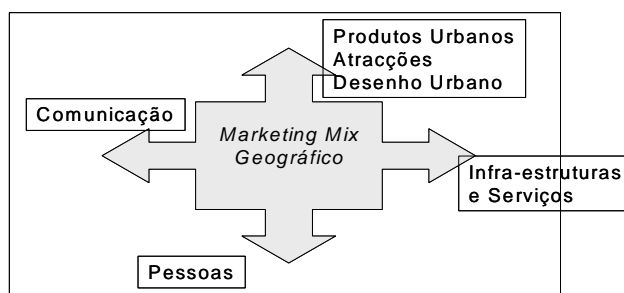
Philip Kotler	Gregory Ashworth e Voogd
Imagem	Comunicação
Atrações	Espaço físico
Infra-estruturas	Organizações
Pessoas	Financiamento

Fonte: Adapt. Ashworth e Voogd, 1995 e Kotler, 1999

Kotler, Ashworth e Voogd defendem, portanto, abordagens diferentes em termos do composto de marketing geográfico, embora ambos constituam uma importante mais-valia enquanto programa de gestão integrada da imagem da cidade.

Fig. nº 2.6: Marketing Mix Geográfico

Tendo em conta as propostas analisadas e o enquadramento teórico-normativo estudado ao longo da investigação, considerámos oportuno introduzir algumas alterações no composto de



Fonte: Adapt. Ashworth, 2000; Kotler, 1999

<sup>93</sup> O marketing mix, ou composto de marketing, é tradicionalmente constituído por quatro variáveis: o Produto (*Product*), o Preço (*Price*), a Distribuição (*Place*) e a Comunicação (*Promotion*) (Shapiro, 1986). Os quatro P's do Marketing Mix foram inicialmente propostos por E. J. McCarthy, nos anos 60.

marketing geográfico apontado pelos autores referidos, integrando, dentro do possível, os contributos de ambos (Fig. 2.6).

A forma como estes instrumentos são geridos determina o âmbito e a eficácia das políticas de marketing da cidade e constitui o ponto de partida para a elaboração de um plano de marketing urbano. É, neste âmbito, assegurada a combinação e a complementaridade entre os diferentes elementos do *marketing mix geográfico*, condição essencial à gestão da imagem da cidade.

Kotler (1999: 126-153) identifica as quatro componentes-base de uma estratégia de marketing de lugares, as quais correspondem aos domínios onde é necessário investir maior empenho por parte do órgão investido da função de liderança do processo de gestão da cidade e do plano de acções, por forma a interferir no processo de formação da imagem da cidade por parte dos diferentes públicos-alvo (o objectivo último é desenvolver competências distintivas, via diferenciação):

- **Desenho Urbano e Sentido do Lugar** (retrato da geografia e cultura locais)<sup>94</sup>.

Propomos um breve regresso a Silves e um olhar mais atento ao desenho urbano da cidade. As ruas estreitas e sinuosas do centro histórico da cidade, disposta em anfiteatro e dominada por um dos melhores e mais bem preservados exemplares da arquitectura militar medieval, de cunho marcadamente islâmico, traduzem a forte presença da civilização muçulmana que durante séculos habitou a região e a cidade, moldando o espaço urbano segundo uma funcionalidade própria. Após a reconquista, a cidade episcopal, dominada pela Sé, procurou impor-se, embora sem grande visibilidade. Séculos mais tarde, o período industrial e corticeiro imprimiram uma nova fisionomia à cidade, agora ocupando áreas extramuros e dominada por grandes armazéns fabris e bairros residenciais para a classe operária. Contudo, a fisionomia da cidade actual,

---

<sup>94</sup> As qualidades e os valores estéticos da cidade estão continuamente traduzidos no desenho urbano, o que contribui para o desenvolvimento de um forte sentido de lugar ou espírito de missão, quer junto de residentes, quer de visitantes e tecido empresarial. Define o carácter da cidade e assume uma pertinência acentuada no caso de cidades patrimoniais. A malha urbana reflecte as impressões digitais das civilizações que, ao longo da história, ocuparam a cidade. Nesta perspectiva, ela é continuamente desenhada e redesenhada como se de uma escultura se tratasse. É sucessivamente moldada segundo a matriz cultural dominante em cada época e o espaço urbano é organizado de acordo com uma perspectiva funcional, estabelecendo-se áreas residenciais, comerciais e de serviços com contornos mais ou menos definidos consoante o protagonismo que assumam em cada época. Em última instância, o desenho e o planeamento urbanos retratam a geografia e a cultura do lugar.

nomeadamente na zona demarcada como centro histórico, traduz de modo mais intenso a memória do seu passado islâmico. Assume-se, portanto, esta vertente como vector base a partir do qual será desenvolvida uma estratégia de posicionamento consistente por forma a construir nos alvos uma percepção sólida de uma cidade patrimonial de matriz islâmica.

- **Infra-estruturas e Serviços**<sup>95</sup>.
- **Atracções**<sup>96</sup>.

Dada a pertinência dos atributos de natureza histórica que caracterizam e individualizam a cidade de Silves, para além do património arquitectónico e urbanístico que ostenta, seria interessante proceder ao desenvolvimento de um evento<sup>97</sup> de periodicidade regular, cuja temática seja congruente com os atributos identificados como eixos estratégicos do posicionamento da cidade. Da informação recolhida junto dos visitantes e dos agentes formadores da imagem, o período islâmico é aquele que melhor identifica a cidade de Silves.

- **Pessoas**<sup>98</sup>.

---

<sup>95</sup> Trata-se de desenvolver um conjunto de infra-estruturas compatíveis com o ambiente natural onde a cidade se insere. Qualquer cidade, independentemente da dimensão, deve assegurar determinado número de serviços por forma a atrair residentes, empresas e visitantes, contribuindo activamente para a qualidade de vida e para a respectiva satisfação. Neste capítulo incluem-se infra-estruturas de abastecimento de água e de electricidade, saneamento básico, esgotos e acessibilidades. Uma gestão eficiente e eficaz deste tipo de infra-estruturas requer a implementação de medidas de avaliação periódicas por forma a assegurar a manutenção e, em alguns casos, a expansão indispensáveis à manutenção de economias de aglomeração. Deve ser garantido o domínio de uma perspectiva essencialmente ambientalista. Os serviços, destinados a satisfazer as necessidades quer dos residentes quer dos visitantes, devem constar como um dos vectores-base no desenvolvimento de uma sólida estratégia de marketing de cidades. Assumem por vezes um protagonismo de tal modo importante que constituem um dos elementos basilares da atractividade de uma cidade e um factor de vantagem competitiva. De um modo geral, os visitantes tendem a preferir deslocar-se a lugares tradicionalmente seguros e os residentes, sobretudo jovens casais, são bastante atraídos para cidades com capacidade de oferta no campo da educação. As empresas preferem instalar-se em lugares que garantam serviços diversificados, contribuindo assim para aumentar a qualidade e a produtividade.

<sup>96</sup> A cidade deve empenhar-se em oferecer um conjunto diversificado de atracções destinadas a satisfazer as necessidades/desejos de lazer, de entretenimento e culturais, quer dos residentes quer dos visitantes. A vantagem competitiva poderá resultar da exploração das atracções que conferem unicidade ao lugar, projectando um posicionamento diferenciado e apelativo quer aos residentes actuais e potenciais, quer aos visitantes.

<sup>97</sup> Durante muitos anos, a cidade de Silves foi permanentemente associada ao *Festival da Cerveja*, realizado no interior do Castelo!

<sup>98</sup> A hospitalidade do residente é uma atitude tradicionalmente apreciada. De facto, ela pode afectar a atractividade que cada cidade exerce sobre o visitante e/ou potencial visitante, pois trata-se de um ingrediente crítico que contribui para a formação da imagem do lugar, sobretudo por parte daqueles que

Teoricamente, o ponto de partida de uma estratégia de marketing mix é o desenvolvimento do produto. No caso particular de uma cidade (ou lugar) estamos perante uma entidade complexa sob todos os pontos de vista (económico, social, cultural). Desta feita, e como já ficou esclarecido anteriormente, estamos perante um conjunto diversificado de produtos urbanos em potencial, para o que contribuem fortemente as atracções e a malha urbana da cidade, e desenvolvidos em função dos alvos anteriormente seleccionados. São *produtos* cuja existência é um dado pré-existente.

Como vimos, os elementos centrais do produto urbano são as atracções<sup>99</sup>, constituídas pelos elementos físicos e/ou eventos destinados a atrair cidadãos, visitantes, negócios e investidores (Kotler, 1999: 40). O património arquitectónico e a malha urbana constam do leque das principais atracções<sup>100</sup> para o turista urbano e cultural. A sua função

---

participam directamente na prestação de serviços turísticos. A hospitalidade influencia directamente o nível de satisfação do visitante em relação à experiência, o qual constrói uma imagem das pessoas que vivem num dado lugar a partir do conjunto das interacções que protagonizou durante a visita.

<sup>99</sup> MacCannell (1976, cit in Ashworth e Tunbridge (2000) define uma atracção como a «combinação do local, constituído pelas suas características intrínsecas, e a emissão deliberada das suas qualidades através das fontes de informação seleccionadas».

<sup>100</sup> Tipologia das Atracções Urbanas, segundo Kotler (1999: 141-152): Beleza natural e paisagem (devem ser valorizadas através de um desenho urbano centrado na exploração dos valores estéticos da cidade), história local e personalidades famosas (nomeadamente em cidades que foram palco de importantes eventos históricos ou associadas a personalidades conhecidas. A história local e as celebridades constituem um importante potencial turístico na medida em que, por um lado, seduzem segmentos específicos de turistas e, por outro, servem de pretexto para o desenvolvimento de produtos turísticos complementares como parques temáticos, roteiros turísticos, restaurantes temáticos, entre outros), comércio (de um modo geral, todas as cidades albergam um conjunto relativamente diversificado de actividades comerciais possibilitando aos residentes e aos visitantes a oportunidade de adquirirem os bens de que necessitam. Contudo, e nomeadamente no caso de aglomerados urbanos de menor dimensão, torna-se essencial a aposta num comércio local característico e assente em produtos típicos da região. Os artesãos devem ser incentivados nas suas actividades tradicionais e os estabelecimentos de venda dos mesmos devem ser incluídos num circuito integrado por forma a garantir não só a autenticidade dos produtos como ainda potenciar a criação de roteiros e circuitos temáticos. Como sabemos, o alvo principal de tais actividades é o visitante, alguém que, sendo um estranho, vive uma experiência cuja memória deseja perpetuar. Neste contexto, a aquisição de pequenas lembranças funciona como uma forma prática de materializar essa experiência), cultura (trata-se de um factor de valor acrescentado ao produto-base da cidade patrimonial e proporciona ao visitante a vivência de experiências culturais, tradicionalmente associadas a altos níveis de satisfação), recreio e entretenimento (destinadas quer aos residentes quer aos visitantes, as infra-estruturas de recreio e entretenimento incluem espaços tão diversos como restaurantes, parques temáticos, jardins, companhias de teatro, galerias de arte, discotecas, entre outros), parques desportivos (acessíveis, quer à população quer destinados à realização de provas de competição de nível nacional e internacional, os parques desportivos constituem uma importante mais valia no âmbito da oferta que a cidade disponibiliza, sobretudo em relação a segmentos específicos.), festivais (tratam-se de eventos que, sendo contínuos e associados a uma temática específica, são dos veículos mais eficazes para a projecção alargada de uma imagem coerente da cidade, constituindo uma

essencial é acrescentar valor ao lugar. Algumas cidades criam atracções suficientemente apelativas para atrair visitantes de distâncias consideráveis, mas insuficientes para fixá-los mais do que um ou dois dias<sup>101</sup>.

Dado o percurso inicialmente definido para a investigação, concentramo-nos numa cidade densa em termos de recursos históricos – Silves - e, portanto, passível de dar origem a produtos patrimoniais cuja oferta se dirige sobretudo aos visitantes. Silves é aqui encarada como uma cidade patrimonial, apreciada por visitantes motivados por atracções culturais (turismo cultural urbano). Nesta perspectiva, os produtos são essencialmente de natureza patrimonial e o desenho urbano da cidade constitui um dos principais elementos de diferenciação e um dos atributos que mais contribuem para o desenvolvimento dos respectivos produtos urbanos.

O composto de marketing, que será objecto de uma gestão estratégica e operacional (correspondendo a diferentes horizontes temporais e respondendo a diversos objectivos), inclui ainda a oferta de infra-estruturas e serviços básicos dirigidos, quer à população, quer aos visitantes, comércio e indústria (segurança, saneamento básico, limpeza, educação, entre outros).

#### **4.1 Comunicação e Imagem do Lugar**

A comunicação (*place promotion*) é uma das variáveis mais visíveis e eficazes do marketing mix, no domínio dos produtos de grande consumo, da cultura e dos lugares.

---

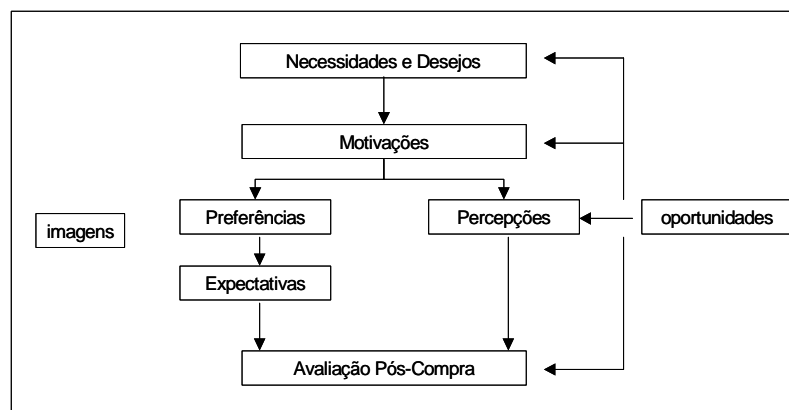
verdadeira mais-valia na construção da atractividade da cidade patrimonial e um estímulo para as actividades comerciais locais. Na Europa sempre existiram festivais, contudo a nova tendência é para que reflectam os interesses e as especificidades locais. Até a cidade ou comunidade mais pequena organiza o seu próprio festival para celebrar o seu carácter específico.), monumentos e construções típicas (devem ser preservados e valorizados por forma a acentuar o carácter distintivo de cada lugar ou cidade. A cidade patrimonial é especialmente sensível a esta questão. Para o efeito, a legislação em vigor estipula normas específicas a respeitar pelas novas construções e os planos de pormenor ou salvaguarda, sobretudo nos centros históricos, impõem regras rígidas que visam salvaguardar e valorizar não apenas os monumentos classificados, mas também a malha urbana característica. As cartas, convenções e recomendações internacionais constituem importantes referenciais neste domínio), museus (estes são casos paradigmáticos no campo das atracções culturais das cidades e constam dos principais roteiros turísticos. Como faz notar Kotler “nunca como agora, na Europa, foram inaugurados tantos museus!”. Portugal não foge à regra (veja-se o Inquérito aos Museus em Portugal, Instituto Português de Museus, Lima dos Santos, 2000: 51).

<sup>101</sup> Podemos reconhecer esta realidade no caso de Silves. Como veremos, cerca de 89% dos visitantes inquiridos são excursionistas, isto é, não pernoitam na cidade (Vide Cap. II, ponto 2.1.2).

Consiste no «uso consciente de uma abordagem de marketing para comunicar as imagens seleccionadas acerca de uma dada área geográfica, a uma audiência alvo» (Kotler, 1999) e pode ser usada para influenciar as atitudes e o comportamento de compra do consumidor. A compreensão das suas necessidades e o respectivo processo de decisão de compra é essencial ao desenvolvimento de estratégias de marketing e de comunicação eficazes. Contudo, Bradley, Hall e Harrison (2002) sustentam a tese da falta de investigação académica sobre os impactes da comunicação no processo de decisão de compra e menos ainda no processo de desenvolvimento urbano (Fig. 2.7).

Ashworth e Voogd (1995: 99) salientam a complexidade do processo de gestão das imagens da cidade e definem a comunicação como o «conjunto de estratégias e acções destinadas a dar a conhecer, a estimular o interesse e a criar imagens favoráveis do lugar (região ou cidade) com o objectivo de atrair consumidores». As competências distintivas da cidade devem ser objectivamente reflectidas na mensagem transmitida.

Fig. nº 2.7: Imagem e Processo de Decisão



Fonte: Adapt. Ashworth e Voogd, 1995: 81.

As necessidades e desejos sentidos pelo indivíduo moldam as suas motivações. Segue-se o processo de selecção de alternativas com base em informações provenientes de diversas fontes e com base nas quais se desenvolve uma imagem avaliativa, que será depois confrontada com as preferências e as expectativas de cada um, formadas a partir das motivações individuais. A avaliação da imagem é feita a partir da medição da satisfação que, por sua vez, influencia a formação das percepções, das preferências e das expectativas. Contudo, é necessário ter presente que a existência de discrepâncias entre as expectativas criadas pela transmissão de mensagens e a experiência no local conduz a situações de insatisfação.

As principais fontes de informação apontadas pelos visitantes cujo contributo foi reconhecido como decisivo para a construção das percepções acerca do destino turístico resumem-se a três categorias – experiência pessoal, informação cedida por profissionais (líderes de opinião) e senso comum (Fig. 2.8).

Fig. nº 2.8: Fontes de Informação Reconhecidas pelo Turista como Decisivas na Construção da Imagem das Cidades.



Fonte: Adapt. Ashworth e Voogd, 1995.

Habitualmente, os visitantes referem a experiência pessoal como a fonte mais importante para a formação da imagem do destino. Referem ainda as informações dadas por profissionais, quer nas agências de viagens quer nos centros de informação turística. Para além disso, são referidas fontes diversas que contribuem para a formação das percepções acerca de um dado destino turístico, embora lhes seja atribuída menor importância.

Os consumidores têm outras prioridades que influenciam as suas escolhas bem como a forma como avaliam e seleccionam os lugares. Estas decisões são fortemente influenciadas pelas estruturas cognitivas do indivíduo, pela informação recolhida, pela credibilidade das fontes, bem como pelas mensagens transmitidas pelos concorrentes. Reconhecidamente mais credíveis, são a informação transmitida através de amigos e familiares (*word of mouth*) sob a forma de relatos e fotografias, e os artigos publicados na imprensa ou reportagens televisivas, com carácter jornalístico<sup>102</sup>. Para além destas, existem ainda disponíveis uma panóplia de técnicas de comunicação, tradicionalmente usadas no quadro do marketing de produtos e serviços, mas também eficazes no

---

<sup>102</sup> No quadro das variáveis de comunicação de marketing, estamos a falar de *publicity*, a qual corresponde à difusão de mensagens, não pagas, através dos *media*, cujo conteúdo não é controlado pelos interessados (por exemplo, governo local ou entidades privadas locais), mas cuja credibilidade é elevada dado ser percebida como uma informação objectiva e isenta (características próprias do jornalismo). A *publicity* insere-se no domínio das Relações Públicas.

marketing de lugares quando o objectivo é influenciar atitudes e comportamentos e, em última instância, o processo de formação da imagem da cidade (Quadro 2.8).

Quadro nº 2.8: Composto da Comunicação de Marketing

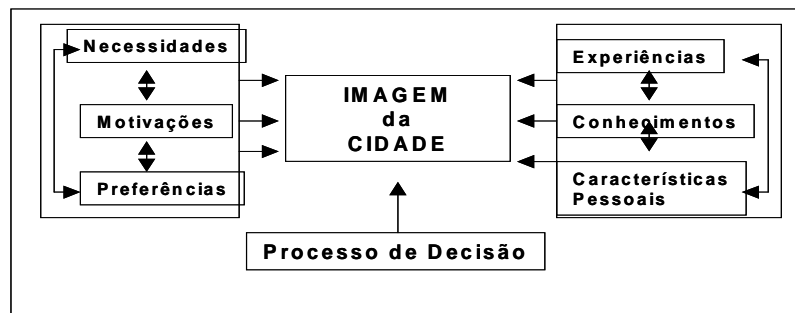
Técnica	Conceito
Publicidade	É qualquer forma paga de comunicação impessoal feita a produtos, ideias, serviços e lugares, por uma organização identificada (American Marketing Association).
Promoção de Vendas	Consiste na associação de incentivos, temporalmente limitados, a dado produto ou serviço por forma a aumentar as respectivas vendas.
Relações Públicas	Visa a construção de um bom relacionamento entre uma instituição ou entidade e os seus vários públicos por forma a obter <i>publicity</i> favorável, construir uma imagem positiva e minimizar o impacto de rumores ou eventos negativos. Inclui acções como a <i>publicity</i> , <i>lobbying</i> , <i>press releases</i> , publicidade institucional, contactos pessoais, eventos e publicações.
Marketing Directo	Sistema de marketing interactivo que, através de vários meios, visa desencadear uma resposta quantificável ou transacção.
Patrocínio	Ferramenta de comunicação que estabelece a ligação entre uma marca e/ou lugar e o(s) segmento(s) alvo através da organização de um evento atractivo, exposição, concerto, ...

Fonte: Adapt. Doyle, 1994; Kotler, 1996; Kotler, 1999

Do ponto de vista do marketing, a recepção das imagens dos lugares por parte dos consumidores alvo e a consequente alteração ou reforço do comportamento, constitui a fase final do processo de comunicação.

A eficácia de cada variável do composto de comunicação de marketing depende, não apenas da respectiva adequação em função dos alvos e dos recursos disponíveis, mas também da forma como se articulam entre si. Contudo, tradicionalmente as acções consideradas mais adequadas à comunicação dos lugares são a *publicity* na imprensa, a influência dos líderes de opinião, os guias e roteiros turísticos e as brochuras distribuídas no local, todas elas passíveis de se situar no domínio das Relações Públicas. Esta técnica de comunicação é considerada particularmente eficaz no desenvolvimento e actualização da imagem do lugar (Ashworth e Voogd, 1995; Buhalis, 2000).

Fig. nº 2.9: Formação da Imagem e Processo de Decisão



Fonte: Adapt. Stabler, 1988.

A formação da imagem da cidade resulta de um processo de interação entre, por um lado, necessidades, motivações e preferências e, por outro, experiências, conhecimentos e características pessoais. Tais factores influenciam o processo de decisão em termos de selecção das actividades e dos destinos a visitar, no caso da procura turística, das cidades e áreas urbanas onde viver, no caso dos residentes, e, das cidades onde investir, no caso das organizações e comércio (Stabler, 1988) (Fig. 2.9).

Uma abordagem de marketing aplicada aos lugares, em última instância, visa melhorar a qualidade de vida da população e a atractividade da cidade ou região, quer para visitantes quer para empresas e residentes.

A etapa final do processo de marketing de lugares é o controlo e avaliação da eficácia da estratégia. Aquilo que, no caso dos produtos, se denomina *brand recognition*, no âmbito dos lugares corresponde à relação entre os atributos que os consumidores alvo (actuais e potenciais) associam à cidade e o posicionamento pretendido (conceitos ou atributos comunicados). A eficácia da estratégia pode ser ainda aferida através do confronto entre os objectivos inicialmente definidos e os resultados obtidos.

A monitorização e avaliação dos resultados obtidos são essenciais, na medida em que fornecem a informação que permite perceber, quer a eficácia das medidas desenvolvidas, quer as áreas onde é necessário intervir de modo a corrigir eventuais desvios em relação aos objectivos inicialmente formulados.

As tendências actuais em termos de turismo apontam para a necessidade de garantir a sustentabilidade dos lugares, cada vez mais empenhados em preservar as suas tradições, cultura e património histórico-arquitectónico e urbanístico, factores importantes para a respectiva diferenciação, constituindo a base para o desenvolvimento de produtos urbanos atractivos e para a construção de uma imagem forte e coerente das cidades.

Qualquer abordagem integrada de gestão da cidade deve assumir esta premissa como desafio.

## **5. Gestão Estratégica da Imagem**

Ao longo do século XX, e num ambiente cada vez mais competitivo e global, as cidades passaram a investir no desenvolvimento de imagens renovadas e positivas, à medida que se consciencializavam de que a imagem é um factor crítico de sucesso que influencia o modo como os cidadãos e o mundo dos negócios se comportam em relação a cada lugar. Assim, por forma a obter vantagens competitivas, qualquer cidade (independentemente da sua dimensão ou localização), deve procurar gerir a sua imagem, influenciando positivamente as percepções dos diferentes alvos.

Os monumentos e os restantes elementos patrimoniais, encarados na sua globalidade, constituem importantes atributos estéticos das cidades modernas, estimulando permanentemente os nossos sentidos. As entidades responsáveis pela gestão da cidade, com o apoio e o envolvimento dos cidadãos residentes, devem empenhar-se em desenvolver e implementar estratégias tendentes à obtenção de vantagens competitivas via diferenciação, investindo em políticas de preservação, conservação e valorização dos traços que individualizam (Menero, 1997; Fortuna, 1999).

A terciarização das economias e a globalização da informação, das finanças, dos mercados e dos transportes geraram uma consciência, cada vez mais generalizada, para a necessidade de apostar em políticas de ordenamento do território, planeamento e estratégias de marketing e de divulgação da imagem urbana. Para tal, e quando o alvo se situa concretamente no âmbito do turismo, é necessário, numa primeira fase, identificar o conjunto urbano como produto. Como sabemos, a cidade é, essencialmente, um produto de natureza compósita, pelo que há que identificar e delimitar os elementos que constituem a sua oferta primária (são a razão que desencadeia a decisão de visitar a cidade).

Os recursos patrimoniais contribuem para a complexidade do produto urbano, mas permitem definir, de forma mais clara e objectiva, a imagem da cidade (Rebollo, 1995: 162). Embora o desenvolvimento do turismo urbano deva bastante às melhorias

introduzidas na renovação das estruturas e das funções urbanas (comunicações, alojamento, mobiliário urbano, limpeza, jardins, entre outros), é o produto patrimonial, associado a elementos históricos, arquitectónicos e urbanísticos, que o estimulou.

Apercebendo-se desta nova realidade, cada vez mais associada à necessidade de vencer num palco competitivo onde as cidades se debatem por atrair para si os mesmos segmentos de mercado, levaram à implementação de estratégias de renovação urbana tendentes à melhoria da imagem e da qualidade da cidade, recuperando espaços e património edificado e fomentando a criação de infra-estruturas culturais (Rebollo, 1995).

As cidades e os centros históricos, lugares especialmente densos em testemunhos do passado e, por isso, atractivos para o visitante motivado por aspectos de natureza histórico-cultural, possuem uma forte identidade, construída ao longo do tempo. São elementos essenciais para a construção da imagem e o reforço da identidade da cidade.

O turista, um ser particularmente sensível aos elementos visuais e tácteis, e à vivência de experiências gratificantes, presta «particular atenção a tudo aquilo que distingue a cidade que visita da sua própria (...), tornando-se num indivíduo com uma percepção concentrada e atenta da obra de arte da cidade» (Fortuna, 1999).

A força da imagem de um número crescente de cidades reside no factor cultural e patrimonial. As Cidades Património Mundial são o exemplo paradigmático desta situação. Saliente-se o facto de que a construção da imagem da cidade (da empresa ou de um qualquer produto) deve assentar na identificação de um único conceito que, por si só, e espontaneamente, permita aos diferentes públicos-alvo (não só visitantes, como também residentes e empresas, actuais e potenciais) identificar instantaneamente a cidade. Deverá, por isso, apostar-se na identificação de um conceito forte, único e diferenciador, mas também apelativo e assente em pontos fortes na cidade. O passo seguinte consiste em comunicar esse conceito aos alvos.

Posicionamento e imagem são, portanto, sequenciais. Se o primeiro decorre da decisão do gestor, o segundo corresponde ao conjunto das percepções que o consumidor constrói a partir de informações, sensações e emoções<sup>103</sup>.

A imagem<sup>104</sup> global da cidade resulta, em muitos casos, dos seus elementos mais proeminentes: frentes de água, ruas pedonais, eventos, centros comerciais, requalificação urbana, museus, feiras gastronómicas, rotas culturais (Nas, 1993; Rebollo, 1995; Peixoto, 2000).

Os eventos, de projecção local, regional, nacional ou mesmo internacional, contribuem decisivamente para consolidar e divulgar a imagem da cidade. Se o património arquitectónico e urbanístico de uma cidade constitui a sua oferta permanente, os eventos, nomeadamente festivais, espectáculos e exposições de forte projecção, envolvidos em campanhas de comunicação e divulgação levadas a cabo por organismos públicos (Autarquias, Regiões de Turismo, Delegações Regionais da Cultura) e privados são decisivos na construção da imagem da cidade. O uso de marcas e de símbolos que transmitam o espírito do lugar, ajudam a consolidar uma imagem (Rebollo, 1995; Mihalic, 2000).

A “percepção dos lugares que ainda não conhecemos pode ser colorida por aquilo que é transmitido através dos *media*”, quer em anúncios publicitários quer em artigos de opinião, reportagens ou guias/roteiros turísticos, entre outros (Boniface, 1996: 4).

A recuperação do património edificado, a revitalização da função comercial e a gestão da imagem têm tornado as cidades mais atractivas e simultaneamente mais

---

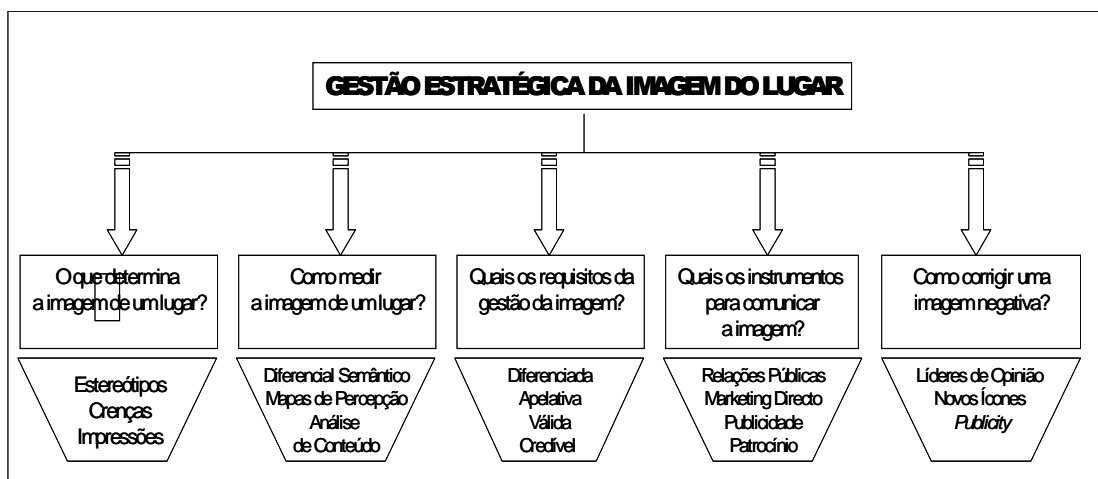
<sup>103</sup> Identificam-se na literatura dois tipos de imagens dos lugares: as imagens de natureza orgânica, cuja evolução é espontânea e resulta de uma longa história de informações transmitidas através de livros, reportagens na imprensa e televisão (*publicity*). Trata-se de uma imagem, provavelmente, incompleta e escapa ao controlo das entidades responsáveis; e as imagens de natureza induzida cujo processo de formação é orientado por decisões e acções no âmbito do marketing de cidades: estratégia de marketing e de comunicação (brochuras, centros de informação turística, publicidade, relações públicas e outras).

<sup>104</sup> Vejamos algumas definições de imagem: “uma imagem mental é o produto da percepção imediata e da memória da experiência passada” (Lynch, 1960); uma imagem “é a expressão global do conhecimento objectivo, impressões, imaginação, e emoções que um indivíduo ou grupo tem acerca de um dado objecto ou lugar” (Baud-Bovy, 1977 cit in Ashworth e Voogd, 1995); “imagem é o conjunto de percepções que um consumidor tem a respeito de um produto, de uma empresa, de uma pessoa, de uma ideia” e de um lugar (Dubois, 1993); “imagem é o conjunto de crenças, ideias, impressões e expectativas que se tem acerca de um lugar” (Kotler, 1999).

diferenciadas, constituindo um verdadeiro *emblema diferenciador de uma marca urbana*<sup>105</sup>.

A cidade patrimonial e turística deve apostar em construir e gerir imagens sugestivas. O essencial é que «seja desenvolvida uma estratégia integrada, com capacidade para rentabilizar os benefícios decorrentes do investimento, ao mesmo tempo que assegura a combinação entre objectivos urbanos e sociais com novas oportunidades de natureza económica. Trata-se de desenvolver processos de planeamento que promovam a identidade e os factores locais como recursos com potencial para competir por novas oportunidades» (Rebollo, 1995; Van den Berg, 1995; Peixoto, 2000 b) (Fig. 2.10).

Fig. nº 2.10: Gestão Estratégica da Imagem do Lugar/Cidade



Fonte: Adapt. Kotler, 1999

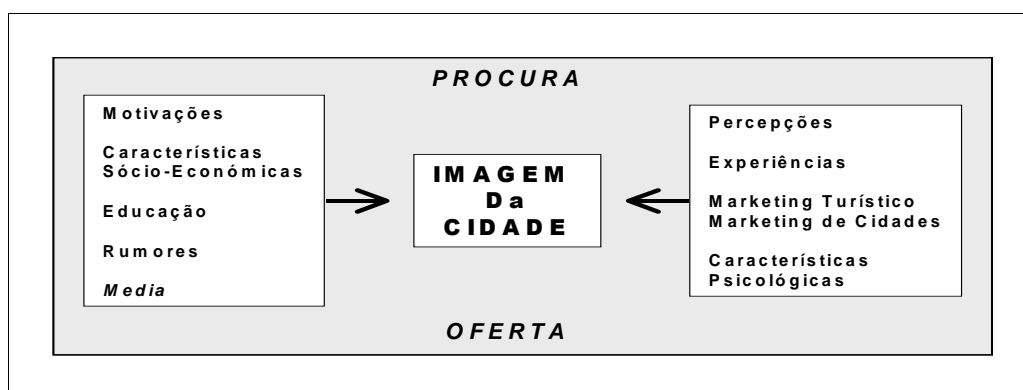
Vários factores contribuem para a formação da imagem do destino turístico e da cidade patrimonial: por um lado, aqueles que dizem respeito ao indivíduo e aos respectivos quadros de referência e, por outro, os que são intencionalmente criados e geridos do lado da oferta com o propósito de comunicar um determinado posicionamento definido para a cidade, o que se repercutirá na criação de uma imagem tão próxima quanto possível da desejada (Fig. 2.11).

<sup>105</sup> Em certas circunstâncias, os conceitos de imagem e de estereótipo tendem a gerar mal entendidos. No entender de Kotler (1999) e Gold (1994) o estereótipo corresponde a uma generalização simplista e distorcida, amplamente difundida e partilhada e é resistente à mudança. Por sua vez, a imagem tem um carácter construído, criativo e autónomo. Incorpora três componentes: reconstrução, interpretação e expressão do indivíduo. Barke e Harrop (1994) consideram pertinente proceder à distinção entre identidade e imagem dos lugares. Enquanto que a identidade corresponde a algo objectivo, àquilo que a cidade é na realidade, a imagem define a forma como os lugares são percebidos externamente. A imagem pode ser influenciada por uma identidade objectiva.

Tanto a grande metrópole como a pequena e média cidade, embora, porém, com acuidades diferentes, sentem o desafio da mudança e a necessidade de reequacionar os velhos modelos de gestão e de planeamento urbano. Trata-se de apostar numa gestão integrada com o objectivo de construir e solidificar uma “marca urbana”. Rebollo (1995) identifica como principais dificuldades inerentes a este processo, a coordenação de esforços entre os implicados<sup>106</sup>, o desenho das estratégias e das acções, bem como a política de produto e de comunicação.

A cidade deverá, como vimos antes, basear-se nos seus recursos para definir os respectivos produtos urbanos, de carácter patrimonial e outros, e comunicar os respectivos benefícios aos consumidores alvo (visitantes, comerciantes, residentes, organizações, ...). Neste cenário, a segmentação do mercado constitui um procedimento essencial.

Fig. nº 2.11: Factores que Influenciam a Formação da Imagem da Cidade



Fonte: Adapt. Stabler, 1988: 142.

Em Portugal estão a ser dados os primeiros passos relativamente à definição de objectivos estratégicos e de planos estratégicos<sup>107</sup>, de natureza integrada, necessários e indispensáveis ao desenvolvimento da imagem da cidade. Tais procedimentos são condição indispensável à gestão estratégica da imagem dos lugares e, em particular, das cidades.

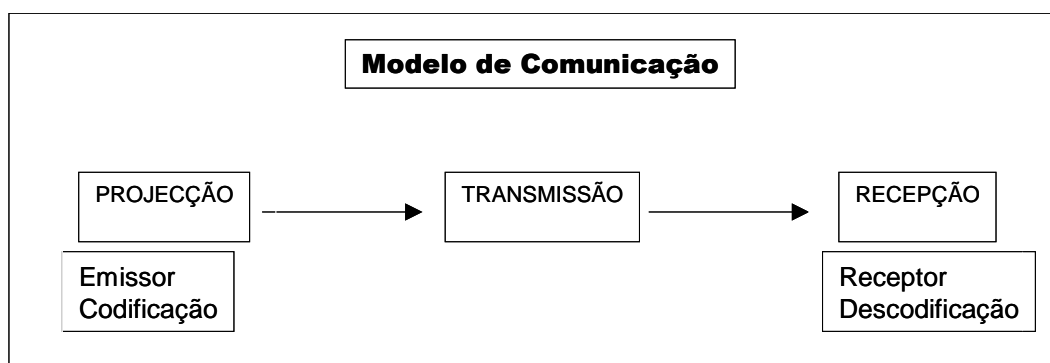
<sup>106</sup> Referimo-nos concretamente às entidades públicas (autarquias e outras), mas também ao tecido empresarial e à população residente.

<sup>107</sup> Veja-se, por exemplo, o plano estratégico de Évora.

A opção por campanhas de comunicação avulsas e desintegradas tem geralmente como reflexo a projecção de uma imagem pouco sólida e, por vezes, contraditória. Dado que uma imagem é um símbolo, uma política de concepção e de gestão de imagens para alcançar objectivos estratégicos tem de ser simbolicamente congruente (Peixoto, 2000 b). Trata-se, provavelmente, do domínio mais visível do marketing, uma vez que é um procedimento muitas vezes associado à utilização de técnicas de comunicação como a publicidade e os eventos.

A gestão da imagem da cidade, da organização ou do produto processa-se tendo como pano de fundo o modelo tradicional de comunicação (Fig. 2.12). As imagens são projectadas, conscientemente, ou não, a partir da combinação de códigos e transmitidas através de canais, os quais introduzem, à partida, elementos de distorção (ruído). Aquelas mensagens destinam-se a um alvo (cujo comportamento e motivações devem ser conhecidas do emissor) que as descodifica, utilizando esta informação na construção das respectivas percepções acerca dos lugares.

Fig. nº 2.12: Modelo Simplificado de Comunicação



Fonte: Adapt. Ashworth e Voogd, 1995: 78

Os quadros de referência devem, portanto, ser partilhados entre emissor e receptor e o conteúdo da mensagem deve centrar-se na transmissão eficaz dos atributos do lugar que os receptores mais valorizam numa situação que envolva o “consumo” do lugar (visitante, residente, investidor). A codificação das mensagens acerca da cidade deve ser precedida do conhecimento profundo das referências e valores culturais do receptor, nomeadamente quando é natural de outros países, por forma a assegurar uma descodificação consonante com as intenções do emissor e, portanto, passível de estimular os comportamentos no sentido desejado. A avaliação da eficácia do processo deve basear-se na medição das imagens resultantes, junto de cada público.

Os atributos histórico-culturais são bastante usados para *construir* imagens diferenciadas das cidades, pois influenciam fortemente a formação das percepções. A própria cidade patrimonial é definida pelas imagens seleccionadas do passado (Ashworth e Tunbridge, 2000).

A selecção que os visitantes fazem dos destinos turísticos depende fortemente, por um lado, das motivações que dominam a sua actividade e, por outro, do quão favorável é, ou não, a imagem que têm desse destino, pois uma imagem positiva potencia a expectativa de uma experiência memorável. Podemos, portanto, concluir que as imagens dos turistas acerca dos destinos (cidades ou regiões) são cruciais ao sucesso da estratégia de marketing dos lugares (Leisen, 2001).

Dado que o desenvolvimento da imagem é um processo duplo entre observador e observado, é possível reforçar a imagem quer através de projectos simbólicos, quer através do exercício contínuo do receptor, quer ainda da remodelação do meio. Isto é, no processo de fabricação de imagens, as cidades assumem um duplo papel. Se, por um lado, a imagem da cidade se traduz nas representações que os indivíduos fazem a partir da selecção e interpretação das múltiplas características da cidade, por outro, assentam nas estratégias de auto-representação que as cidades levam a cabo através de intervenções tendentes à regeneração urbana ou estratégias de comunicação destinadas a influenciar aquele processo (Peixoto, 2000 b: 104), bem como outros elementos visuais como, por exemplo, logotipos. Neste caso, a definição de uma estratégia de marketing, integrada e global, destinada a auto-representar a cidade enquanto produto (posicionamento estratégico), dirigida a determinado(s) segmento(s) alvo(s), e com reflexos directos na construção da imagem do lugar, influencia e condiciona a procura .

Em Silves, merece destaque o logotipo desenvolvido pela autarquia destinado representar os valores cimeiros que presidem à representação da cidade e em torno dos quais se pretende desenvolver o posicionamento da mesma (Fig. 2.13).

A topografia da cidade, disposta em anfiteatro, está traduzida no logotipo. O castelo ocupa um lugar de destaque, está em ascensão e traduz o ponto alto da visita, pois trata-se da atracção turística de maior impacto na cidade e a mais valorizada pelos visitantes (Cap. III, 2.1). Esta analogia remete-nos para a ideia de sucesso, de concretização e de realização.

Fig. 2.13 – Logotipo da Cidade de Silves



Os laranjais e o rio traduzem ainda elementos importantes na vida, passada e actual, da cidade de Silves. A simbologia patrimonial e histórica da cidade está traduzida também nas cores utilizadas, com um claro predomínio da cor grés, e no *lettering* utilizado, remetendo o leitor para o estabelecimento de analogias com a caligrafia árabe. O logotipo da cidade de Silves traduz precisamente a sensibilidade dos decisores para a importância do período islâmico no desenho das rotas futuras da cidade. A arquitectura popular, a malha urbana e o património histórico e arquitectónico de matriz islâmica são assumidamente os legados do passado com maiores potencialidades para desenvolver o futuro da cidade de Silves (Cap. III, 2.2).

Dada a natureza compósita dos destinos turísticos e concretamente das cidades, torna-se particularmente difícil delimitar a imagem do lugar e restringi-la, por exemplo, apenas a determinada cidade. As suas fronteiras são difusas e, embora os lugares estejam espacialmente hierarquizados, exercem um efeito sombra, com implicações (positivas ou negativas) sobre o objecto de intervenção (Ashworth e Voogd, 1994 e 1995). A gestão da imagem de um lugar deve considerar a gestão da imagem dos outros lugares com ele relacionados.

Convidamos o leitor a regressar a Silves e a localizar a visualmente a cidade no mapa do Algarve (Mapa 2.1).

Situada no barlavento algarvio, uma região cuja imagem se concentra fortemente no produto “sol e praia”, Silves dista cerca de 20km da faixa costeira e o seu principal atractivo é o denso património arquitectónico e urbanístico. Contudo, dependendo da estrutura mental relativa à geografia do lugar, os turistas (nomeadamente estrangeiros), ao situarem Silves na região Algarvia (posicionada como destino balnear) tendem a associar a cidade a atributos como *mar*, *sol* e *praia*. Deste modo, o processo de gestão da imagem da cidade deve considerar esta situação e posicionar Silves como um destino cultural urbano complementar e alternativo ao destino Algarve, embora centrando a



## Capítulo III – Visões sobre a Cidade de Silves: um Estudo Empírico

### 1- Nota Metodológica

A complexidade que caracteriza qualquer cidade justifica a opção por várias abordagens metodológicas no estudo da imagem de Silves. Além disso, o objectivo central do nosso estudo, a identificação dos atributos potencialmente mais eficazes e coerentes para posicionar estrategicamente a cidade junto dos turistas, implica o desenvolvimento de um processo multifacetado no qual intervêm vários actores.

Se encararmos a cidade na sua vertente dicotómica Oferta/Procura (própria de uma abordagem económica, embora conscientes da simplicidade com que a questão é aqui encarada) temos, de um lado os seus actores – população, tecido empresarial, órgãos de gestão autárquica e associações de defesa e protecção do património, e, do outro, os visitantes, potenciais residentes e investidores. Assim sendo, em Silves foram efectuados dois estudos exploratórios: entrevistas estruturadas junto dos *formadores da imagem da cidade* (e portanto, implicados, directa ou indirectamente, na gestão estratégica do posicionamento de Silves) e inquéritos, por questionário, aos visitantes.

Em ambos os casos, o objectivo central era identificar os atributos onde assentam a diferenciação e a imagem da cidade de Silves. Também em ambos os casos, o desenho e a apresentação do instrumento de recolha de dados foi alvo de especial atenção, tendo como objectivos, não apenas facilitar a tarefa quer ao entrevistador quer ao entrevistado, mas ainda a intenção de proceder ao tratamento estatístico dos dados através de *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Em relação ao inquérito efectuado junto dos visitantes da cidade, propomo-nos identificar algumas pistas que nos permitam uma resposta aproximada à seguinte questão: qual a importância que o património cultural e arquitectónico tem na formação da imagem que os visitantes (turistas ou excursionistas) têm da cidade de Silves? Pretende-se, ainda, conhecer as motivações fundamentais dos turistas que visitam a cidade, o seu perfil, as expectativas e a satisfação em relação à experiência, bem como quais são as principais atracções turístico-patrimoniais de Silves.

A hipótese subjacente ao estudo desenvolvido junto dos visitantes é a seguinte:

Hipótese 1 – O património histórico-cultural (nomeadamente na sua versão arquitectónica e urbanística) é determinante na formação da imagem que o visitante tem da cidade.

Face ao problema formulado e aos objectivos propostos decidiu-se desenvolver um estudo de campo do tipo *Ex-Post-Facto*<sup>108</sup>, no qual a investigadora não manipula as variáveis independentes.

A população alvo deste inquérito é constituída por todos os turistas e excursionistas que, entre os dias 22 e 29 de Agosto de 2001, visitaram a cidade de Silves.

Dado que não dispomos de uma base de amostragem fidedigna (as estatísticas oficiais relativas ao número de visitantes da cidade referem-se ao número de dormidas) em relação à verdadeira dimensão do fenómeno, optou-se pelo método de amostragem não probabilístico, por conveniência. Foram, no entanto, tidos em consideração os dois critérios apontados por Hill (2000: 53) no que diz respeito à dimensão da amostra: o “*Critério do Esforço Mínimo*”, de acordo com o qual a amostra é dimensionada tão grande quanto possível, dentro dos limites dos recursos disponíveis, e o “*Critério das Rules of Thumb*”, segundo o qual a dimensão mínima da amostra deve permitir efectuar uma análise estatística adequada aos objectivos. Assim sendo, considerou-se aceitável uma amostra constituída por 266 inquiridos.

Os inquéritos foram efectuados, com a presença de inquiridores, nos seguintes locais: Museu de Arqueologia, Posto de Informação Turística na Praça do Município, Castelo, Igreja da Misericórdia e Fábrica do Inglês (tratam-se de locais indicados durante os depoimentos como os mais visitados da cidade). Apenas neste último local se procedeu à administração de questionários até às 22h00. Nos demais locais, as entrevistas decorreram entre as 9h00 e as 17h00.

---

<sup>108</sup> Trata-se de um estudo *descritivo*, assente numa descrição sistemática de factos associados a determinada situação; *exploratório*, na medida em que procura identificar relações entre as variáveis por forma a obter um perfil geral do fenómeno; *analítico* dado que se pretende interpretar os dados descritos; transversal, pois trata-se de um estudo realizado num dado momento, destinando-se a obter informação sobre o estado actual do fenómeno, fazendo-se comparações e avaliações dos conhecimentos, dos factos, dos procedimentos, num momento determinado; e *quantitativo*, devido à natureza da questão de investigação (apesar das variáveis em causa serem essencialmente qualitativas).

O questionário, inicialmente desenhado em língua portuguesa (Anexo 7), foi traduzido para as línguas inglesa, francesa e alemã (Anexo 8), de acordo com a origem dos segmentos, à partida, mais representativos dos visitantes da cidade.

No sentido de se efectuar a selecção dos inquiridos a incluir na amostra, foram estabelecidos dois critérios de elegibilidade:

- Apenas se consideraram as respostas de indivíduos com idade igual ou superior a 15 anos, limite etário entendido como razoável dada a natureza do estudo e do instrumento utilizado para a recolha de dados.
- Foram excluídos os indivíduos que, tendo acabado de chegar à cidade, tenham demonstrado não ter qualquer conhecimento acerca da mesma.

A natureza não-aleatória da amostra aconselha prudência na extrapolação dos resultados. Trata-se do retrato do grupo de inquiridos, num dado momento. Os resultados obtidos servem apenas para caracterizar a amostra concreta em estudo não podendo ser extrapolados para o universo em causa.

As variáveis do nosso estudo são as seguintes:

- variável dependente: atributos da imagem da cidade.
- Variáveis independentes (as consideradas mais relevantes): características sócio-demográficas (idade, sexo, nacionalidade, habilitações literárias e profissão), motivações da visita (descanso, evasão, valorização pessoal, ...), atracções da cidade (castelo, sé, rio, ...), avaliação da visita (conservação de monumentos e habitações, limpeza, ...), avaliação da cidade.

Os pressupostos teóricos e a revisão de literatura sobre a temática, as entrevistas exploratórias, a análise documental e a observação directa forneceram as bases a partir das quais foi possível proceder à construção do instrumento de recolha de dados.

Nos dias 16 e 17 de Julho de 2001 foi implementado o *pré-teste* de um questionário-piloto (Anexo 9) a 10 visitantes, abordados no castelo da cidade. Nesta fase, com seis páginas e contemplando um grupo de questões direccionadas para a caracterização da visita ao Algarve, o instrumento foi alvo de reestruturação. Face aos objectivos do estudo e à extensão do instrumento, procedeu-se à reformulação de algumas questões e à eliminação de outras consideradas acessórias.

Com um total de quatro páginas, o questionário implementado apresenta-se repartido por seis núcleos:

- Caracterização Sócio-económica;
- Caracterização do Tipo de Viagem;
- Motivações da Visita;
- Atracções na Cidade;
- Avaliação da Visita e da Cidade;
- Avaliação da Imagem da Cidade.

Cada núcleo identificado no questionário corresponde a áreas específicas de interesse no âmbito do estudo.

Antes da aplicação do questionário, teve lugar uma acção de formação com todos os inquiridores com o objectivo de os sensibilizar para a necessidade de garantir uma aplicação idónea do instrumento e esclarecer eventuais dúvidas de preenchimento.

Neste estudo foram aplicadas técnicas de estatística univariada, nomeadamente o cálculo de medidas de estatística descritiva, construção de tabelas de distribuição de frequências e gráficos, bem como técnicas de estatística bivariada (nomeadamente o Teste do Qui-Quadrado). Todos os testes estatísticos foram efectuados para um nível de significância de 5%.

Outro momento importante do trabalho de campo foi a implementação de uma entrevista estruturada (Anexo 10) junto de um painel constituído por indivíduos cuja actividade profissional lhes garante uma acção mais ou menos directa na construção da imagem da cidade. São, portanto, os orquestradores do posicionamento estratégico de Silves e, por isso, denominados os *formadores da imagem da cidade*.

Os entrevistados foram seleccionados em função da actividade/ocupação profissional, ligados à autarquia ou a outros organismos onde estão representados elementos da população local. Foram efectuadas sete entrevistas aos seguintes elementos: na Câmara Municipal de Silves, à sua Presidente e Vice-Presidente, ao Vereador da Cultura, ao Chefe de Divisão de Cultura, Turismo e Património e ao Chefe da Divisão de Gestão Urbanística, na Associação de Estudos e Defesa do Património Cultural de Silves, ao Presidente da Direcção, e no Complexo Fábrica do Inglês, ao Director do Museu da Cortiça.

Com propósitos essencialmente de natureza exploratória, pretendemos identificar qual o atributo que, sendo o principal elemento da diferenciação da cidade, deverá suportar o posicionamento estratégico da mesma e, a partir do qual, será projectada a imagem de Silves.

A premissa inicial deste estudo é a seguinte: os atributos de diferenciação da cidade com potencial para posicionar estrategicamente Silves, do ponto de vista dos indivíduos cuja função desempenhada em instituições públicas ou privadas lhes garante um papel activo na tomada de decisão, se relacionam aos vestígios islâmicos.

A hipótese central deste estudo é a que se segue:

Hipótese 1 – O património histórico-cultural (nomeadamente na sua versão arquitectónica e urbanística) de matriz islâmica é determinante como eixo estratégico do posicionamento da cidade.

A opção por uma entrevista estruturada, assente na formulação de questões fechadas, justifica-se, por um lado, pela necessidade de comparar as respostas e, por outro, para facilitar a recolha de dados.

A entrevista desenvolve-se em torno de dois vectores, Atributos de Imagem da Cidade e Avaliação da Cidade. No que se refere ao primeiro, pretende-se:

- Identificar os momentos históricos e os respectivos atributos com potencial para posicionar estrategicamente a cidade e, portanto, para comunicar como *emblema*, junto dos segmentos alvo;
- Identificar os meios considerados mais eficazes para transmitir uma imagem consistente da cidade;
- Avaliar o Centro Histórico em termos das suas funções pedagógica, de lazer;
- Identificar os principais projectos previstos, para as áreas cultural/histórica/turística da cidade.

O vector relativo à *Avaliação da Cidade* foi desenvolvido a partir da adaptação de dois instrumentos de avaliação dos lugares, propostos por Kotler (1999: 154-156). O objectivo é avaliar a situação actual da cidade, por forma a identificar os seus pontos fortes e fracos e, a partir daqui, os domínios onde a intervenção (pública) é mais

necessária. Os itens avaliados inserem-se no âmbito das infra-estruturas, das atracções e dos indivíduos (população residente e população prestadora de serviços).

Uma vez concluídas as entrevistas, as respostas foram codificadas e sujeitas a tratamento estatístico no SPSS. As medidas estatísticas utilizadas são sobretudo frequências absolutas e relativas.

## **2. Análise e Interpretação dos Dados**

### **2.1 A Cidade Percebida pelos Visitantes**

Um dos momentos cruciais para a implementação de uma abordagem de gestão orientada pelos princípios e as metodologias de marketing na orientação estratégica da imagem da cidade de Silves, é perceber como ela é *vista* pelos seus diversos públicos-alvo.

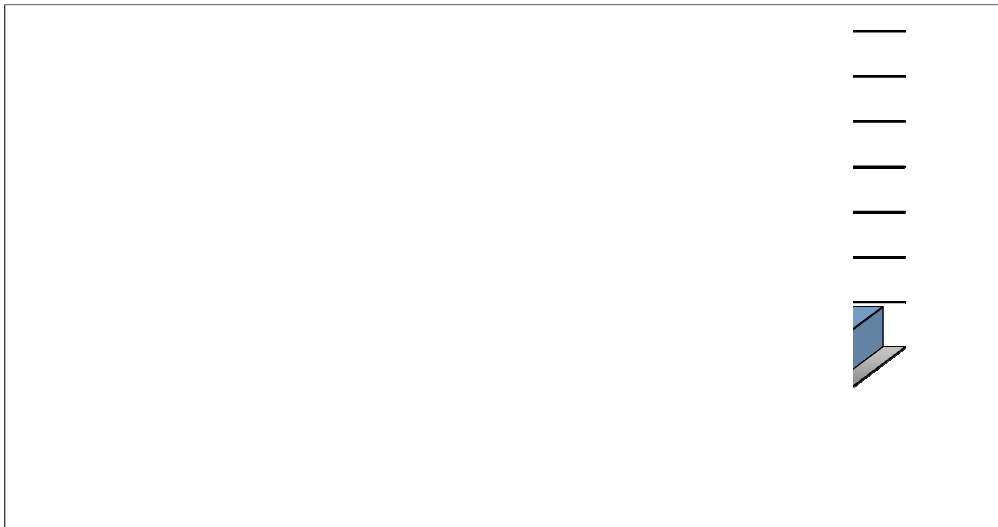
Face aos atributos salientes da imagem actual da cidade, serão definidas as linhas estratégicas do seu posicionamento futuro. Os visitantes e os líderes de opinião qualificados como formadores da imagem da cidade são os dois grupos estudados.

#### 2.1.1 Caracterização Socio-Económica dos Inquiridos

O inquérito foi aplicado a um total de 266 visitantes da cidade de Silves (52% eram do sexo masculino e 48% do sexo feminino), dos quais se salienta o facto de 33% (83 inquiridos) serem residentes em Portugal, 23% (57 inquiridos) no Reino Unido e 20% (49 inquiridos) na Alemanha (Gráfico 3.1).

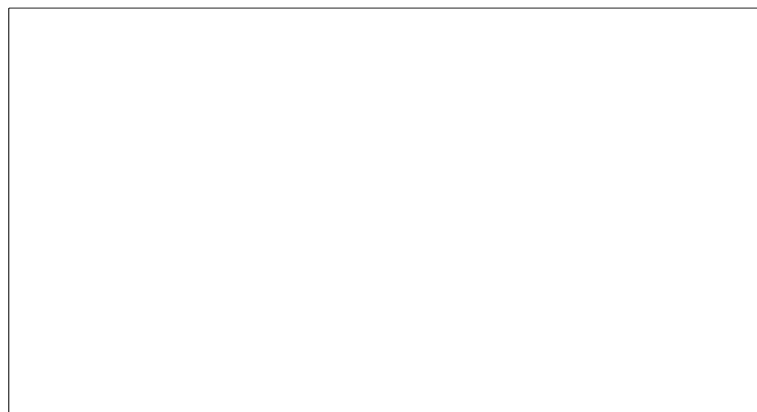
Embora sem grande expressão, esta amostra contou ainda com o contributo de visitantes residentes na Itália, Áustria, Noruega, Suíça, Brasil, Estados Unidos da América e Finlândia. Quanto à sua distribuição por nacionalidades, e como seria de esperar, regista-se uma colagem relativamente ao país de origem.

Gráfico nº3.1: País de Residência.



Fomos encontrar na cidade de Silves representantes provenientes de praticamente todo o país. Dos indivíduos que indicaram Portugal como país de residência, 37% residem em Lisboa e 13% no Porto. Os restantes 50% vieram de diversos concelhos (Gráfico 3.2).

Gráfico 3.2: Concelho de Residência



Verifica-se que a maior percentagem de indivíduos que visitaram Silves no período em estudo (Agosto de 2001) se situam nas classes etárias dos 20 aos 35 anos (42%) e dos 36 aos 50 anos (39%), respectivamente. A média de idades dos inquiridos situa-se na classe entre os 36 e os 50 anos de idade (Gráfico 3.3).

Gráfico 3.3: Classes Etárias

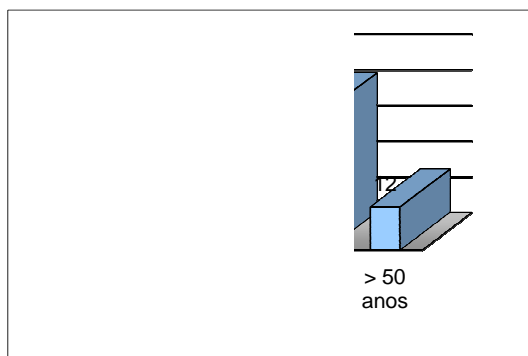
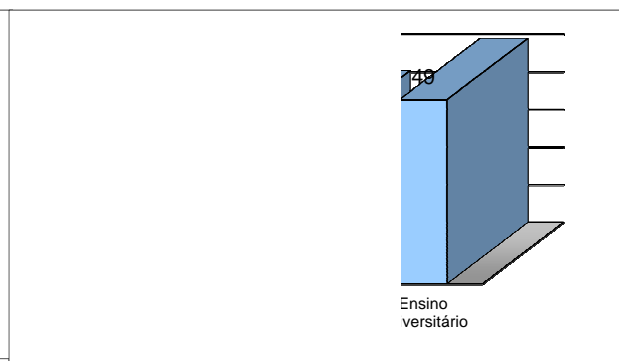


Gráfico 3.4: Habilitações Literárias.



Verifica-se uma forte incidência de indivíduos da amostra com graus de formação média (40%) ou superior (49%), o que corresponde ao perfil típico do visitante de lugares cujo atractivo principal são elementos histórico-culturais e arquitectónicos<sup>109</sup> (Gráfico 3.4).

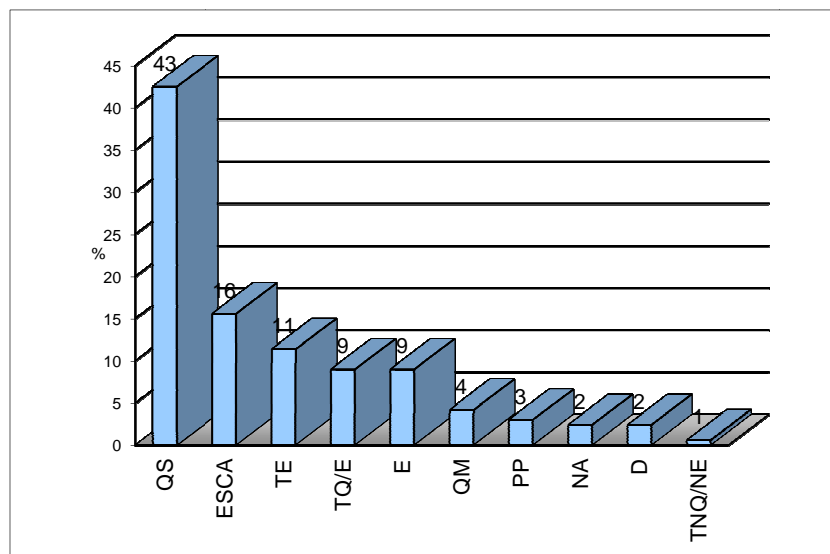
Em consonância com o que ficou registado acima, também os grupos profissionais<sup>110</sup> da amostra evidenciam um predomínio de Quadros Superiores (43%) (Gráfico 3.5).

Quanto ao local de alojamento dos visitantes incluídos na amostra (Gráfico 3.6), um número significativo (cerca de 78%) encontravam-se alojados em Albufeira ou Lagos. Portimão, Vilamoura e Armação de Pêra são ainda locais bastante mencionados (no conjunto, somam 29%).

Gráfico 3.5: Grupos Ocupacionais

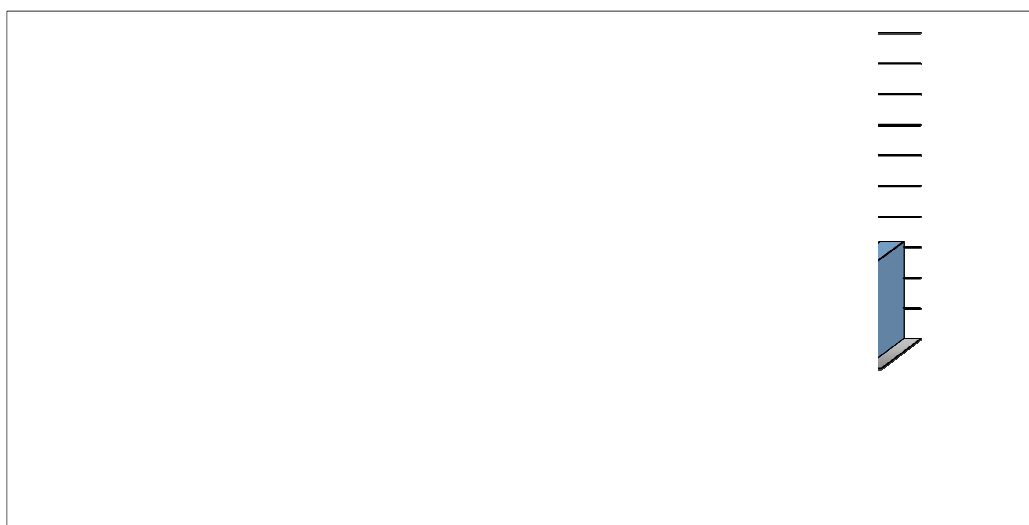
<sup>109</sup> Esta caracterização vai ao encontro do perfil traçado noutros estudos, como no caso de Fortuna (1999), onde se afirma que o turismo cultural e urbano regista uma preponderância de turistas isolados ou que viajam em pequenos grupos (2-3 pessoas), que utilizam preferencialmente meios próprios de transporte e têm autonomia sobre os itinerários e os calendários da visita. Pertencem a estratos sociais médios e médio altos, têm um nível de capital escolar e cultural relativamente elevado, é membro do grupo de profissões intelectuais, técnicas, científicas e artísticas e têm, na sua maioria, idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos de idade. Tende a repartir-se de modo idêntico pelos dois sexos» (Fortuna, 1999: 48).

<sup>110</sup> O agrupamento das profissões indicadas pelos inquiridos (em resposta a pergunta aberta) baseou-se na classificação utilizada pela Marktest, o que permitiu a criação de 10 Grupos Ocupacionais: Quadros superiores (QS); Quadros médios (QM); Técnicos especializados (TE); Pequenos proprietários (PP); Empregados dos serviços, comércio e administrativos (ESCA); Trabalhadores qualificados/especializados (TQ/E); Trabalhadores não qualificados/não especializados (TNQ/NE); Não Activos (NA); Estudantes (E); Domésticas (D) ([www.marktest.pt](http://www.marktest.pt)).



A maioria dos visitantes de Silves, incluídos na amostra, está alojada no Barlavento do Algarve.

Gráfico 3.6: Local de Alojamento.

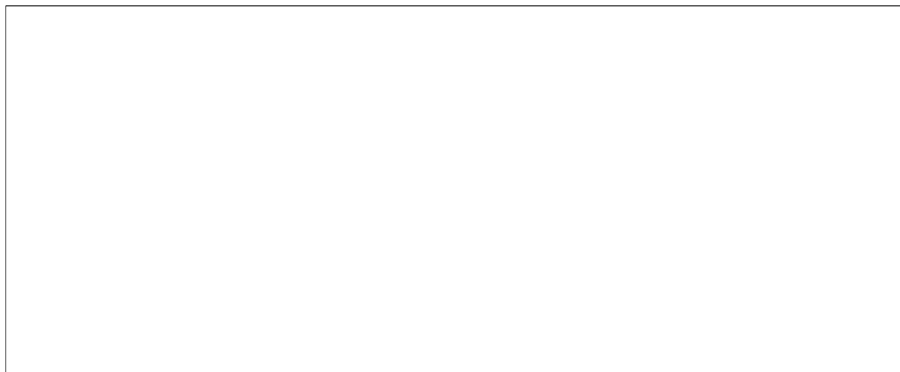


### 2.1.2 Caracterização da Viagem

No sentido de caracterizar o tipo de viagem, foram colocadas questões que nos permitiram concluir que a esmagadora maioria dos visitantes inquiridos em Silves chegaram à cidade em carro alugado ou em carro próprio (coincidindo com o facto de um número significativo de visitantes ser residente em Portugal). Tal conclusão veio

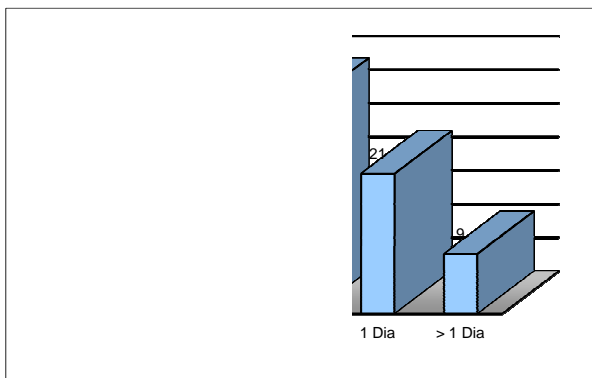
contrariar as expectativas da investigadora que, tendo em conta os locais onde o inquérito foi implementado e a ideia generalizada acerca do perfil do visitante de Silves, esperaria entrevistar sobretudo excursionistas, deslocando-se em grupo alargado e de autocarro (no caso, apenas 10% dos inquiridos) (Gráfico 3.7).

Gráfico 3.7: Meio de Transporte.



Apenas 9% dos entrevistados confirmaram ter chegado à cidade em grupo alargado e de autocarro. Existe um nítido predomínio de inquiridos que chegaram a Silves em automóvel garantindo autonomia durante a visita.

Gráfico 3.8: Duração da visita.



O tempo médio de permanência é bastante curto, o que deixa transparecer o carácter transitório da visita (Gráfico 3.8).

35% dos visitantes dizem permanecer em Silves entre 2 e 3 horas e 32% entre 4 e 6 horas. Permanecem na cidade por

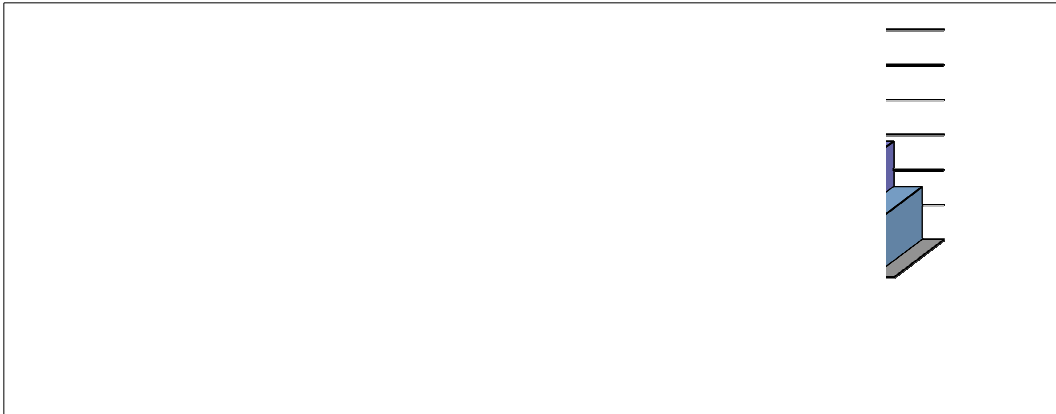
um período superior a um dia apenas 9% dos inquiridos.

De acordo com a terminologia adoptada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), no total da amostra inquirida, apenas 11% podem ser considerados turistas dado ficarem na cidade por um período superior a 24 horas. A grande maioria dos visitantes são efectivamente excursionistas (89%).

O gráfico mostra uma distribuição assimétrica positiva dos inquiridos cujo número diminui à medida que aumenta o período de tempo considerado.

O cruzamento entre as variáveis em análise mostra-nos a existência de uma relação entre o meio de transporte utilizado (e a autonomia que tal implica para o visitante) e a duração da visita à cidade (Gráfico 3.9).

Gráfico 3.9: Duração da Visita/Meio de.

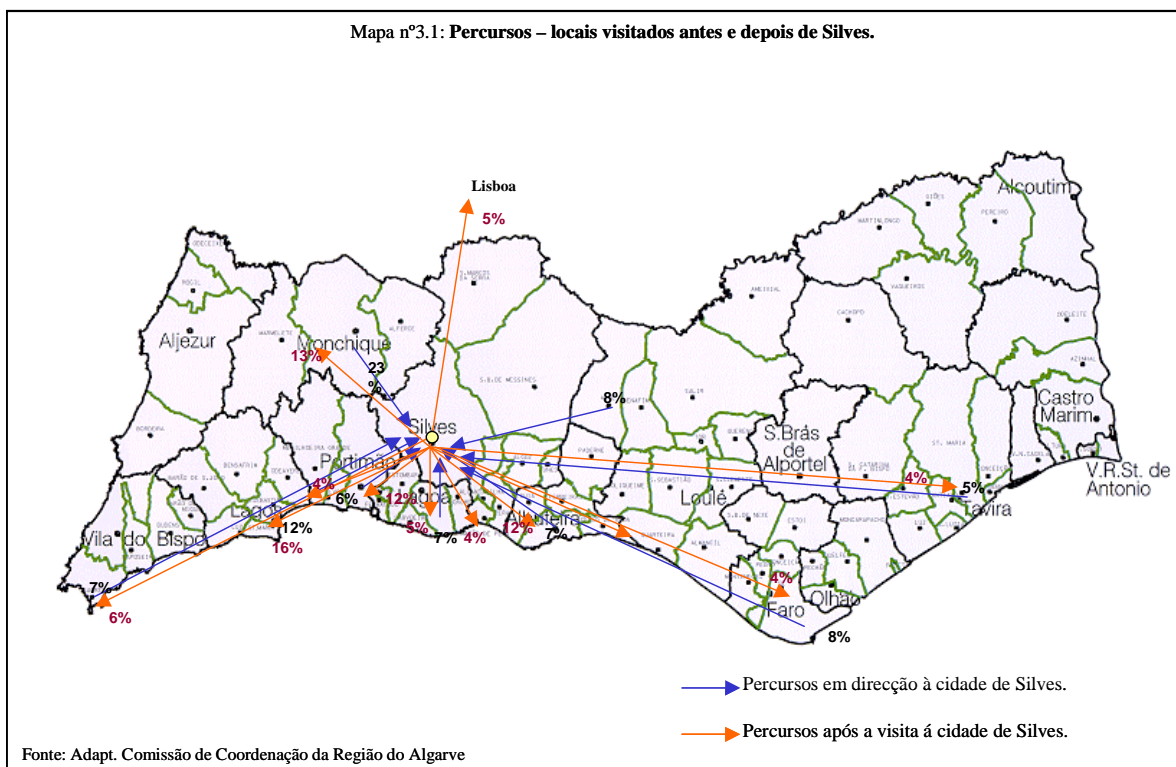


A utilização de carro evidencia-se nos casos em que o visitante permanece na cidade (até três horas), sendo que as diferenças entre viatura própria e alugada não são significativas se considerarmos o período de quatro a seis horas. As permanências superiores a um dia de visita coincidem com a utilização de viatura própria.

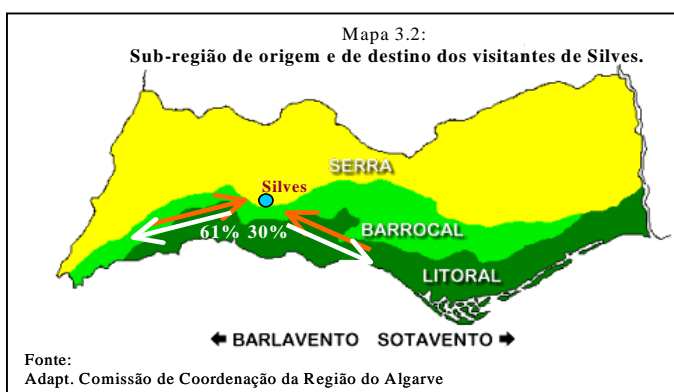
No sentido de identificar o percurso dos visitantes estudados (Mapas 3.1 e 3.2), questionou-se a amostra sobre *qual o último lugar visitado antes de chegar a Silves e qual o próximo local de destino após deixar a cidade*.

É possível desenhar duas rotas principais que se cruzam em Silves: uma no sentido Barlavento/Sotavento e a outra no sentido inverso, embora com menor peso.

Um número significativo de visitantes (cerca de 42%) fez o percurso Sagres, Lagos, Monchique e Silves. Foram ainda mencionados lugares como Beja, Lamego, Mérida, Odemira e Zambujeira do Mar, o que pode traduzir o facto de, para alguns, Silves constituir ponto de paragem de uma viagem em direcção ao Algarve.



Depois de concluída a visita a Silves, 61% de visitantes da cidade desenham um percurso de regresso semelhante ao de chegada, com destaque para os 41% que referem Lagos, Monchique e Portimão. Neste quadro é ainda significativo o número de visitantes que se dirigem a Albufeira (12%). Na categoria “outros” foram referidos lugares como Alte, Castro Marim, Loulé, Évora, Sintra e Porto.



A maioria dos inquiridos (61%) que chegam a Silves vêm do Barlavento, regressam à sub-região após a visita.

Questionados acerca da intenção inicial da visita à cidade, verifica-se que, apesar de a maioria (57%) ter a passagem por Silves

programa *a priori*, para um número significativo (43%) é fruto de uma decisão não planeada (Gráfico 3.10).

Gráfico 3.10: Intenção inicial de visita

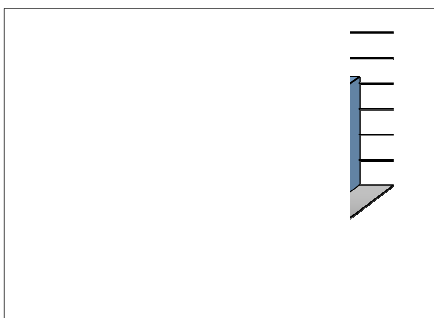
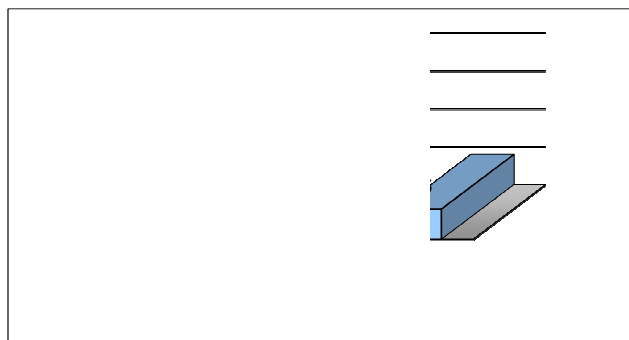


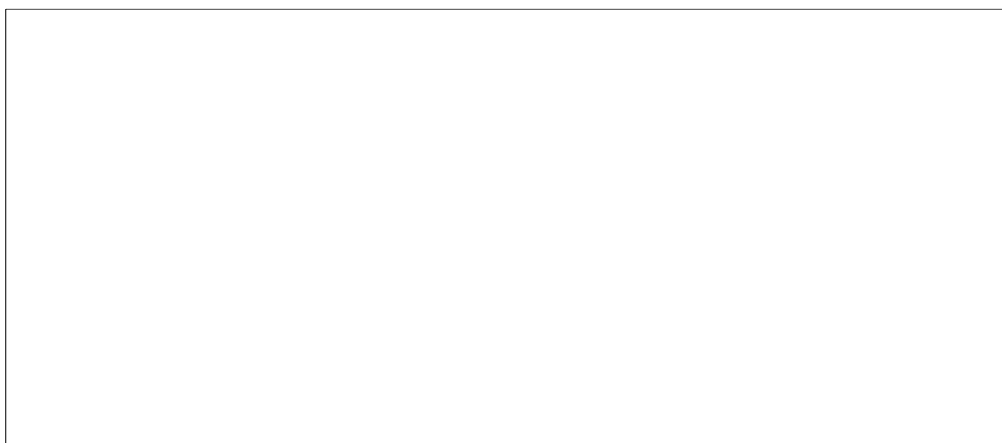
Gráfico 3.11: Número de visitas a Silves



73% dos inquiridos estão na cidade pela primeira vez ou visitaram-na entre 1 a 3 vezes (Gráfico 3.11).

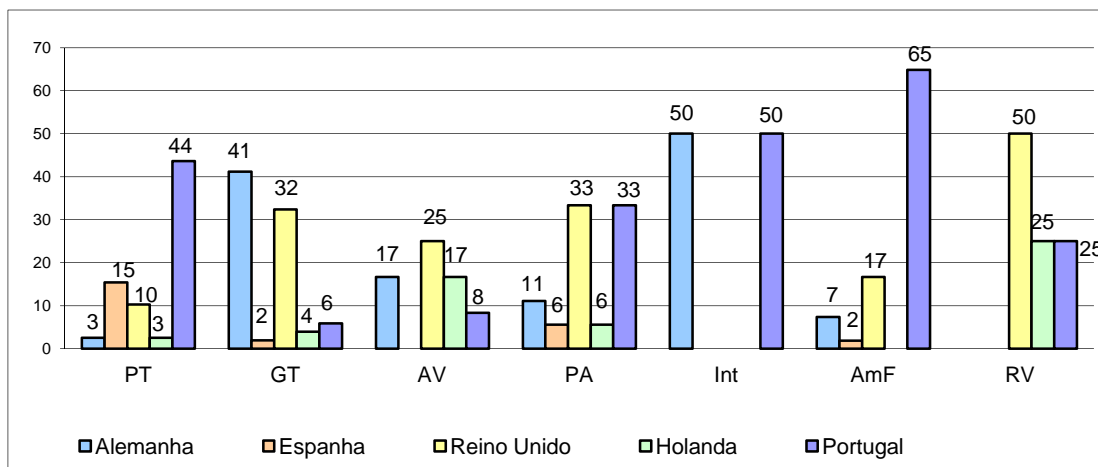
Quanto ao modo como tomaram conhecimento da cidade (Gráfico 3.12), a maioria dos inquiridos referiu o Guia Turístico (42%) ou o Posto de Turismo (18%). Significativa é a influência de amigos e familiares (21%), situação de contraste em relação à *internet*, pois apenas dois dos inquiridos (1%) tomaram conhecimento da cidade através deste meio. Foram ainda referidos programas de televisão (2%) e livros de história (2%). Tal facto pode sugerir, por exemplo, a importância da colocação de sinalética adequada em locais considerados estratégicos, bem como um investimento na inserção de informação nos guias turísticos e nos postos de turismo.

Gráfico 3.12: Meio como tomou conhecimento da cidade



O teste do Qui-Quadrado revela-nos uma relação estatisticamente relevante (0,000) entre o meio<sup>111</sup> (*media*) através do qual tomou conhecimento da existência da cidade e o país de residência dos visitantes (Gráfico 3.13).

Gráfico 3.13: *Media*/País de Residência



Os visitantes de nacionalidade portuguesa indicaram maioritariamente o posto de turismo (PT) (44%), amigos e familiares (AmF) (65%) e *Internet* (Int) (50%). O guia turístico (GT) é preponderante nos casos das nacionalidades alemã e britânica (41 e 32%, respectivamente). As revistas de viagens (RV) têm mais adeptos nos visitantes de nacionalidade Britânica (50%), holandesa (25%) e portuguesa. O papel da agência de viagens (AV) é particularmente activo junto dos britânicos. Para os espanhóis, o meio mais referido (15%) foi o posto de turismo (PT).

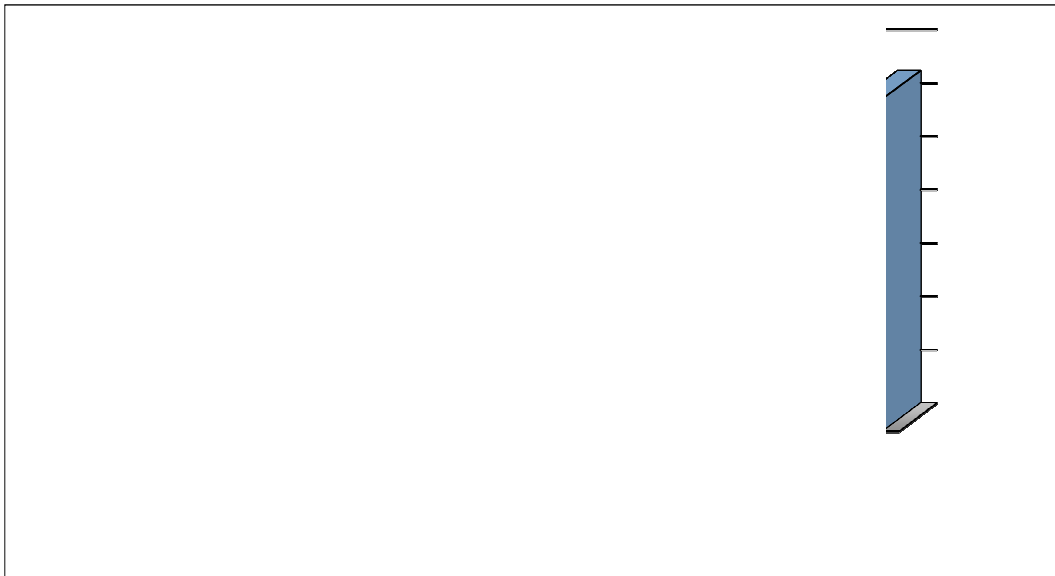
Curiosamente, a *Internet* parece ser bastante popular para os visitantes de nacionalidade alemã e portuguesa. Portugueses e britânicos foram os visitantes que mais referiram ter tido conhecimento da cidade, por acaso.

Para 73% dos inquiridos é habitual visitarem lugares com as características de Silves, isto é, cidades densas em património histórico e arquitectónico. Apenas 23% diz não o fazer habitualmente.

<sup>111</sup> Posto Turismo (PT), Guia Turístico (GT), Agência de Viagens (AV), Por Acaso (PA), Internet (Int), Amigos/Familiares (AmF), Revistas de Viagens (RV).

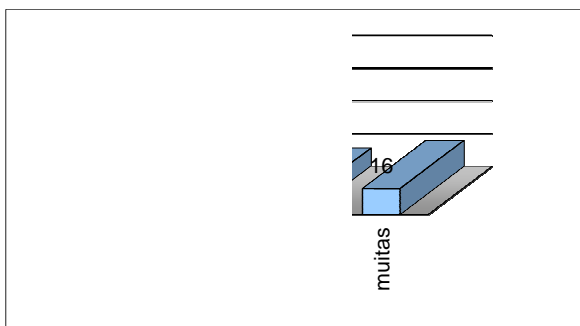
No sentido de identificar outras cidades (ou lugares) simultaneamente concorrentes e/ou complementares a Silves, foi solicitado aos visitantes que indicassem lugares que consideram semelhantes à nossa cidade (Gráfico 3.14).

Gráfico 3.14: Lugares considerados semelhantes a Silves.



Monchique, Lagos, Sagres, Alte e Tavira são os lugares que, no Algarve, os inquiridos consideram mais idênticos a Silves. No resto do país foram referidos Sintra, Mértola e Évora. De referir ainda que Lisboa é uma cidade referida, embora os inquiridos em causa (7%) tenham indicado concretamente o Castelo de São Jorge ou bairros como Alfama e Mouraria. Poderão aqui ser encontradas razões para o desenho de uma rota ou percurso pelas cidades algarvias cujas características visíveis permitem encontrar elementos comuns em termos de formação da respectiva imagem.

Gráfico 3.15: Número de visitas à cidade.

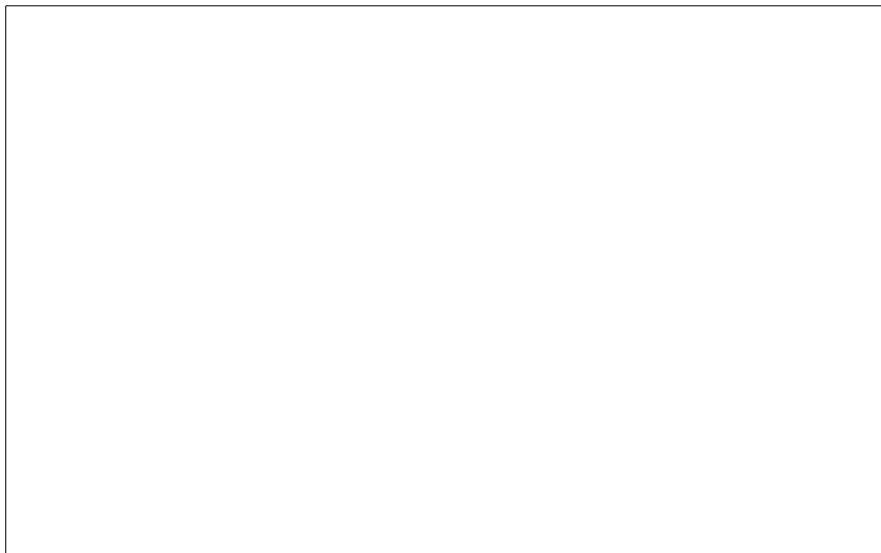


Salvaguardados os receios relativos à imprecisão do respondente em relação a questões como o *número de visitas que efectuou à cidade*, cerca de 16% referiram a categoria de resposta “muitas”, o que deixa pressupor alguma fidelização (Gráfico 3.15).

Dadas as características da amostra e o momento em que decorreu o estudo compreende-se que Agosto seja o mês mais referido pelos inquiridos (48% das

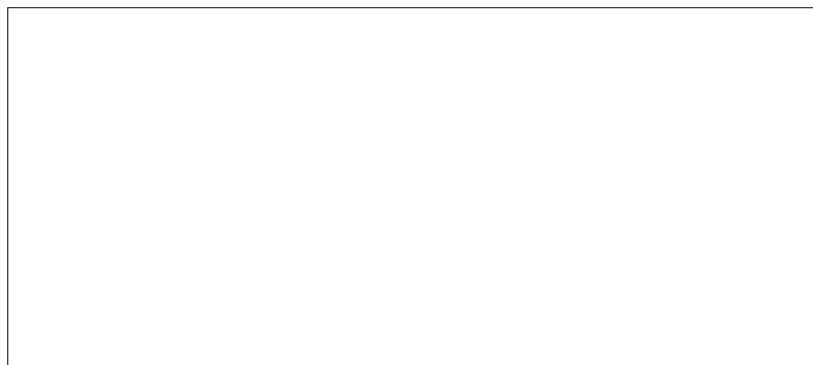
respostas) que já conheciam a cidade quando questionados acerca do momento em que já visitaram Silves no passado (Gráfico 3.16).

Gráfico3.16: Mês da visita.



A maior parte dos que já visitaram Silves, fizeram-no no período compreendido entre 1996 e 2000 (Gráfico 3.17).

Gráfico 3.17: Ano da visita.



### 2.1.3 Motivações da Visita

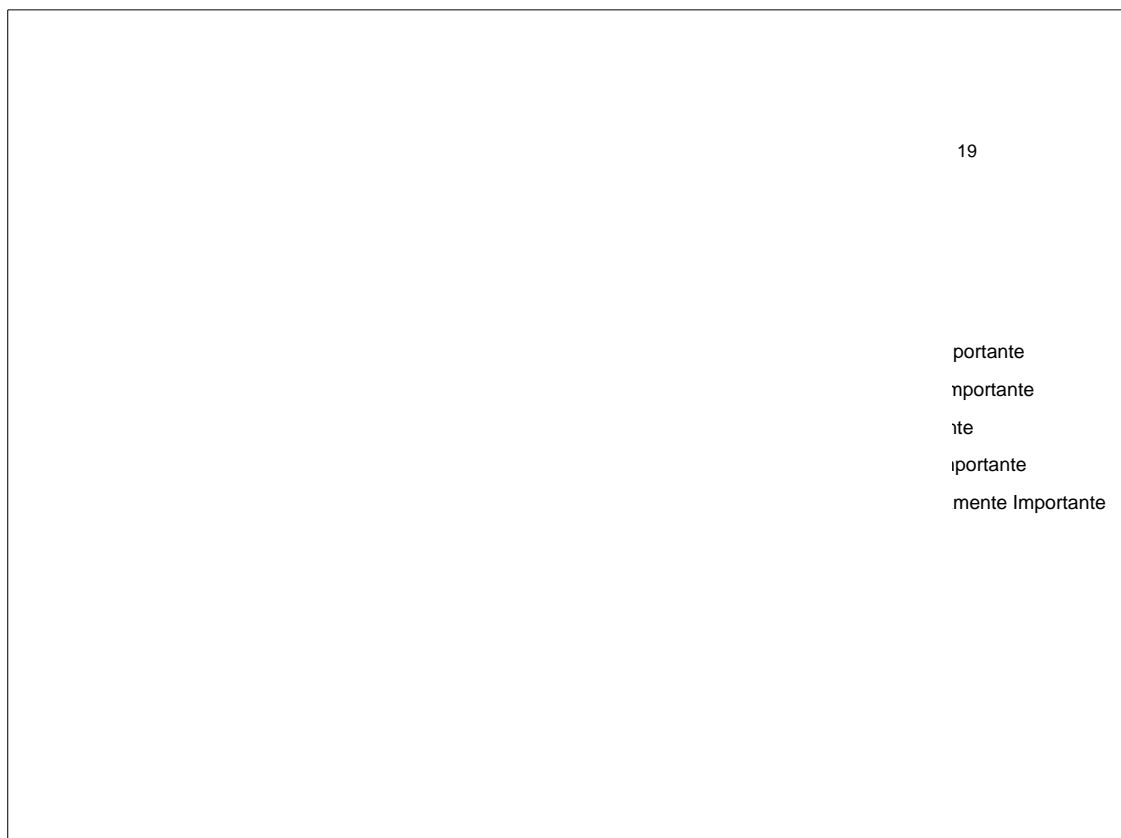
Conhecer o comportamento do consumidor é uma das funções simultaneamente mais difíceis e mais fascinantes. As motivações que fundamentam a maioria das decisões se, por um lado, caem no domínio do inconsciente, por outro, são circunstanciais. O *consumidor camaleão* é a adjectivização mais frequentemente encontrada na literatura da especialidade para retratar o consumidor contemporâneo.

O cidadão do fim do século XX e início do século XXI é um indivíduo cada vez mais e melhor informado, com poder de compra e tempo disponível para o lazer. O gozo de férias e a apetência por destinos culturais têm aumentado consideravelmente. No entanto, e considerando que, por exemplo, uma das vertentes essenciais do marketing de cidades é a comunicação, ou seja, a transmissão de mensagens direccionadas para segmentos de mercado específicos, torna-se essencial conhecer as motivações que estão na origem dos comportamentos efectivos de compra/visita, traduzidos na decisão de visitar, ou não, um determinado lugar, região ou país. Desta feita, procurámos conhecer, ainda que de modo generalizado, as motivações e as razões que estiveram na base das decisões dos visitantes que foram incluídos na amostra estudada.

Para o efeito, e numa primeira fase, os inquiridos foram confrontados com uma lista de hipotéticas razões que estariam na base da decisão da visita a Silves. Foi-lhes pedido que, através de uma escala tipo *Likert*, de 1 (*Nada importante*) a 5 (*Extremamente importante*), indicassem a importância de cada uma delas (Gráfico 3.18).

Considerando apenas as razões que obtiveram maior número de respostas em cada item da escala, “estar no programa das agências de viagens” e “mostrar Silves a familiares e amigos” foram consideradas *nada importantes* na decisão de visitar a cidade. “Ser um lugar pouco conhecido” e a “reputação da cidade” são razões *pouco importantes* para os inquiridos. Todas as razões apresentadas obtiveram uma pontuação considerável no item intermédio da escala (importante) e o “estar fora dos circuitos turísticos habituais do Algarve”, “conservar um passado partilhado com outras culturas”, “ter interesse por lugares históricos”, “ser um lugar agradável e tranquilo para passear” e “ter uma paisagem bonita” são razões muito importantes para visitar Silves.

Gráfico 3.18: Razões da visita à cidade de Silves.



Alguns dos inquiridos acrescentaram outras razões que estiveram na origem da sua decisão de visitar a cidade: “interesse pela cultura árabe”, “conhecer Portugal”, “lugar silencioso”, “ter família/amigos em Silves”, “limpeza”, “Museu da Cortiça”, “Circuito Museu sem Fronteiras<sup>112</sup>”.

---

<sup>112</sup> Museu Sem Fronteiras é um programa da valorização do património histórico e artístico euro-mediterrânico, baseado numa nova forma de exposição, o itinerário-exposição. O objectivo é levar o visitante ao contacto visual com a obra de arte exposta no seu meio natural. Numa área geográfica determinada são criados circuitos onde o itinerário-exposição se articula. O visitante é incentivado a seguir o circuito no terreno, acompanhado do catálogo da exposição, identificando facilmente os monumentos expostos através de sinalética uniformizada sob a égide de cada temática. O espaço euro-mediterrânico é, neste âmbito, encarado como um grande “museu” sem fronteiras, no qual as visitas seguem ciclos de temas da História da Arte, através de circuitos geograficamente implantados desde a bacia do Mediterrâneo, que vai da Turquia a Marrocos, passando por Jordânia, Israel, Palestina, Egipto, Tunísia e Argélia e, na Europa, por Portugal, Itália, Espanha, Áustria e Alemanha. Actualmente divide-se em quatro ciclos: a Arte Islâmica no Mediterrâneo, a Idade Média e Renascimento, o Barroco e o Século XX.

Em Portugal o Museu Sem Fronteiras integra o itinerário-exposição Terras da Moura Encantada, a primeira produção do Programa de Incremento do Turismo Cultural, criado pelo Governo em 1997 e articula-se com o objectivo de qualificar a oferta turística nacional e melhorar a imagem do país, com benefícios directos e indirectos para a economia. Trata-se uma exposição que se desenrola pelo Centro e

Como um complemento em relação à questão anterior, procurámos traçar o quadro geral das motivações que estão na base das visitas efectuadas pela amostra de inquiridos à cidade de Silves.

Para o efeito, tomou-se como referência o modelo de hierarquização das necessidades proposto por Maslow no início dos anos 70. De acordo com o mesmo, os indivíduos movimentam-se através de um conjunto de patamares de motivações e interesses, devidamente hierarquizados e evolutivos.

A representação pictórica do modelo proposto por Maslow (Figura 2.5) tem a forma de uma pirâmide, o que ilustra a importância relativa de cada motivação que está na origem de determinados comportamentos (Dubois, 1993: 42). Só a plena satisfação das necessidades e motivações de um nível inferior conduz à emergência de necessidades e motivações de nível hierárquico superior<sup>113</sup>.

Com o propósito de se proceder a um pequeno ensaio de cariz académico para averiguar qual seria a forma da pirâmide das necessidades/motivações no caso concreto da visita a Silves, os inquiridos foram confrontados com um conjunto de questões destinadas a avaliar a forma como cada um se posicionaria face às cinco categorias genéricas apresentadas originalmente por Maslow (Gráfico 3.19).

Cada uma das cinco motivações genéricas propostas por Maslow foi desdobrada em duas razões/interesses pessoais na visita, classificadas de acordo com uma escala tipo Likert, de 1 (Nada Importante) a 5 (Extremamente Importante). A grelha desdobrada contemplou as seguintes motivações:

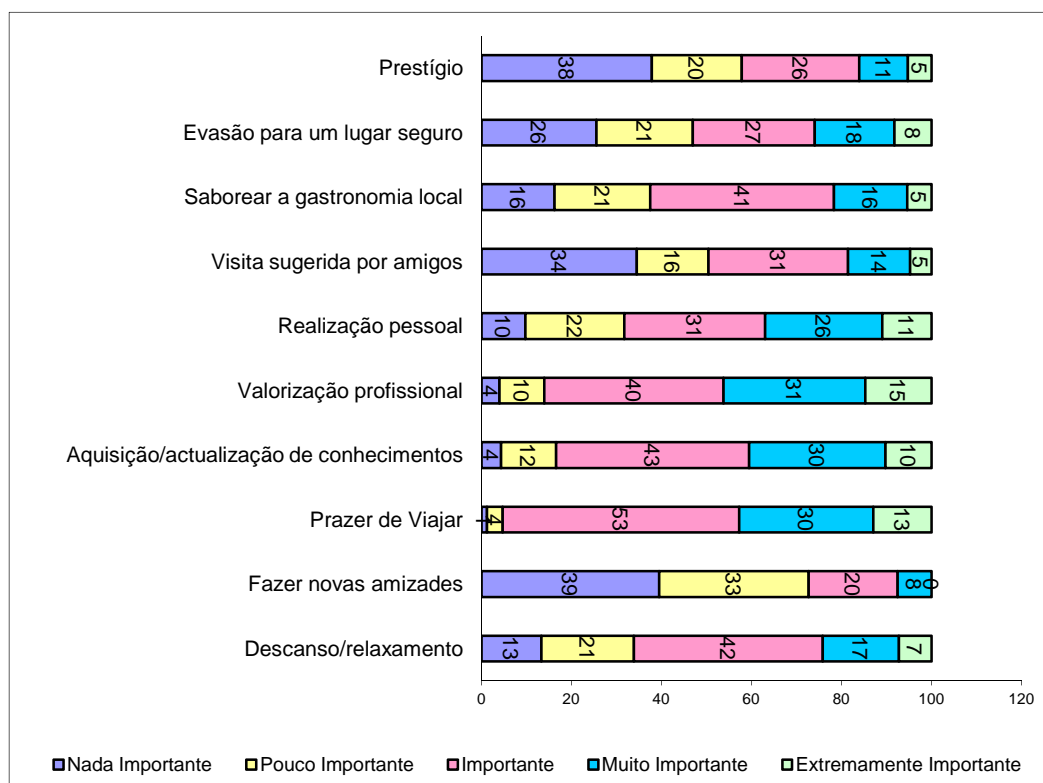
---

Sul do território português – o Gharb al-Ândalus em época islâmica – onde se apresentam os vestígios históricos e artísticos resultantes de quase cinco séculos de presença muçulmana. O circuito VIII, denominado “Silves: capital da arte almóada”, desenha um itinerário-exposição que conduz o visitante de Silves a Monchique, com um percurso opcional até Porches (Lopes, 1999). Ver ainda Magalhães (s.d.).

<sup>113</sup> Pode estabelecer-se um paralelo entre o modelo de Maslow (1970) e o conceito de “curso de vida” proposto por Pearce, que, com base na metodologia da avaliação das necessidades e motivações do primeiro, identifica algumas situações consideradas discrepantes no estudo da “carreira” dos turistas (cit. in Fortuna, 1995: 41). Desta feita, concluiu que as necessidades mais elevadas não têm que eliminar as necessidades inferiores; que os sujeitos não têm que iniciar a sua carreira no mesmo patamar, não tendo que se deter em cada patamar o mesmo tempo ou que atribuir-lhe a mesma importância; e que o curso das necessidades pode regredir. A rigidez, a hierarquização e o carácter eliminatório do modelo de Maslow foram desconstruídos.

- “descanso/relaxamento” / “saborear a gastronomia local (Fisiológicas);
- “visita sugerida por amigos” / “evasão para um local seguro” (Segurança);
- “fazer novas amizades” / “prestígio” (Pertença);
- “prazer de Viajar” / “aquisição/actualização de conhecimentos” (Auto-estima);
- “realização pessoal” / “valorização profissional” (Auto-realização).

Gráfico 3.19: Necessidades/motivações dos visitantes da cidade de Silves.



Para operacionalizar a construção de uma representação pictórica das motivações da visita, devidamente agregadas em pares, procedeu-se ao cálculo de uma média global em relação aos itens da escala e de acordo com os pares definidos (Quadro 3.1).

Quadro 3.1: Necessidades/motivações dos visitantes da cidade de Silves – valores agregados.

Motivações	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante	Total	Média
Fisiológicas	72	102	202	81	31	488	2,8
Segurança	142	89	138	75	31	475	2,5
Pertença	181	125	107	43	12	468	2,1
Auto-estima	14	40	243	153	59	509	3,4
Auto-realização	34	79	177	143	64	497	3,2

Desta feita, obtivemos um esquema com a seguinte geometria (Figura 3.1):

Figura 3.1: Pirâmide das necessidades/motivações dos visitantes da cidade de Silves.



Com uma geometria nitidamente diferente do modelo apresentado por Maslow, a pirâmide resultante da experimentação junto dos visitantes de Silves, apresenta uma forte predominância das motivações de carácter individual, situadas no topo.

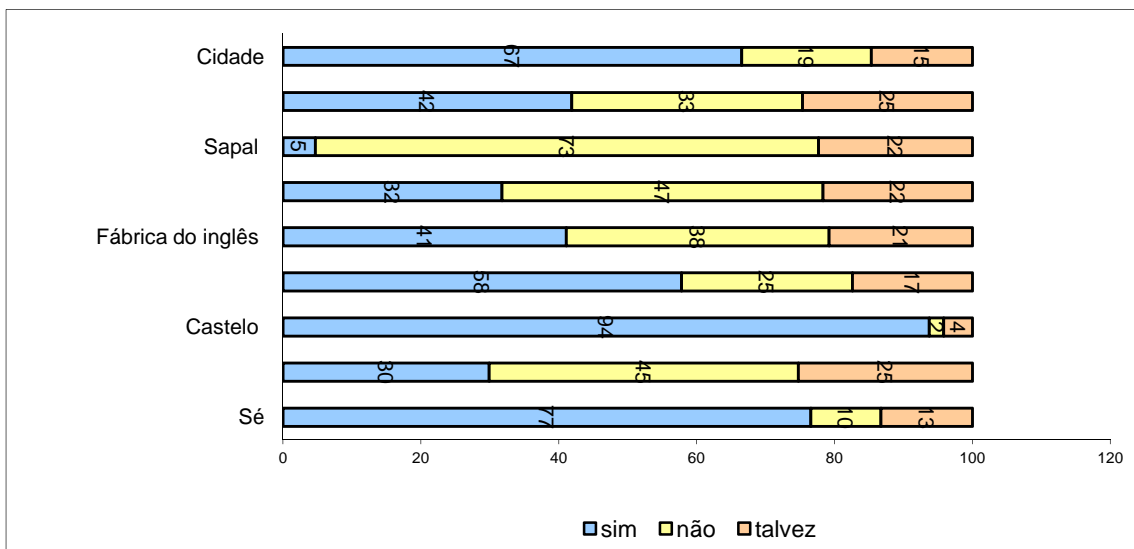
Curiosamente, a auto-estima e a auto-realização correspondem aos parâmetros mais valorizados. A questão da segurança revela-se um factor bastante saliente no quadro das motivações dos visitantes. Tal facto pode eventualmente relacionar-se com questões ligadas a um clima de insegurança generalizada que paira sobre o mundo actual. Com repercussões directas no desenho dos principais movimentos turísticos, nacionais e internacionais, é natural que o visitante, de um modo geral, esteja particularmente motivado para a escolha de locais onde a segurança seja, à partida, um dado adquirido. Com tradições neste domínio, Portugal, e em concreto, o Algarve, têm oferecido condições satisfatórias para o usufruto de férias tranquilas.

#### 2.1.4 Atracções da Cidade Patrimonial

Um dos objectivos do questionário é a identificação das principais atracções da cidade. Para o efeito foram colocadas duas questões especialmente orientadas para aquele propósito. Na primeira pretendia-se saber aquilo que o visitante pretendia conhecer, desde o momento em que decidiu ir a Silves (Gráfico 3.20) e aquilo que no momento do preenchimento do instrumento já tinha visitado (Gráfico 3.21).

Podemos concluir que as principais atracções da cidade coincidem com os objectos frequentemente alvo de mensagens de conteúdo informativo, ou outro, correntemente incluídas nos roteiros turísticos da região e nas brochuras dos postos de turismo.

Gráfico nº 3.20: Atracções da cidade – plano inicial da visita



Nítidamente, o castelo destaca-se como a principal atracção, incluída como local a visitar pela quase totalidade dos respondentes (94%) desde o início da decisão de ir a Silves. Bem posicionados estão também a Sé (77%), o Museu Municipal de Arqueologia (58%), o Museu da Cortiça e a Fábrica do Inglês (para respectivamente 42% e 41% dos respondentes). A visita à cidade constitui só por si uma atracção incluída no plano inicial da visita, para 67% dos respondentes.

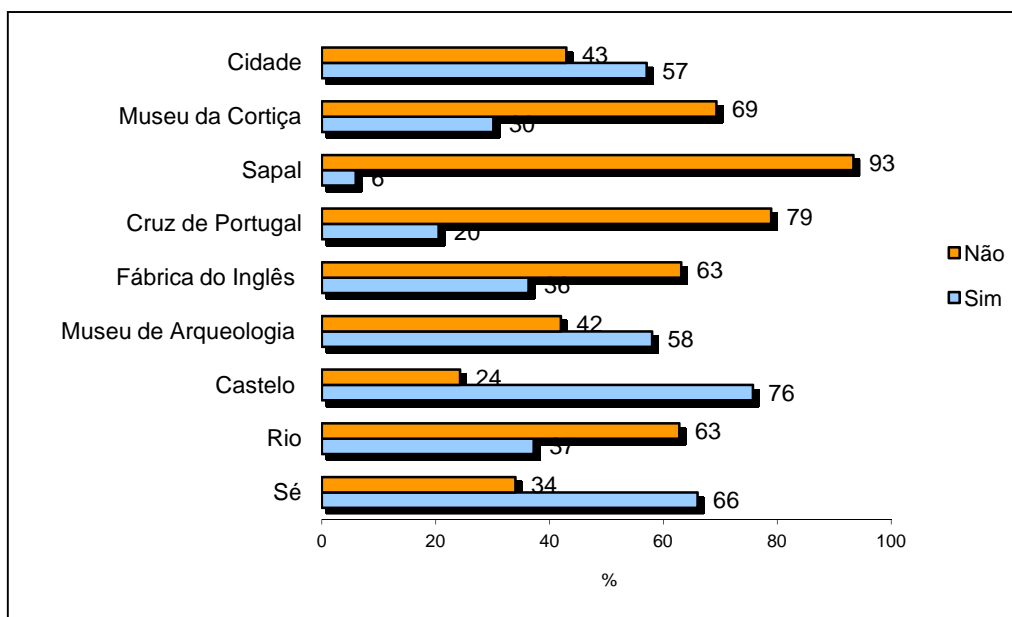
O rio Arade e o sapal são os elementos “naturais” menos considerados na programação da visita (73% e 45%, respectivamente) ao lado da Cruz de Portugal, com estatuto idêntico (47% dos respondentes diz não ter planeado uma visita a este monumento).

O mercado é um local que foi acrescentado à lista proposta como tendo constado do programa inicial da visita.

Questionados acerca daquilo que já tinham visitado até ao momento do preenchimento do questionário, um número significativo de visitantes (76%) indicaram o castelo, seguido da Sé (66%), do Museu Municipal de Arqueologia (58%) e da cidade (57%). O sapal (93%), a Cruz de Portugal (79%), o Museu da Cortiça (69%), a Fábrica do Inglês e o Rio (63%) são os locais menos visitados.

Se procedermos ao cruzamento das variáveis em análise no sentido de verificarmos se existe ou não relação entre aquilo que o visitante planeou *a priori* visitar na cidade e aquilo que, de facto, visitara, até ao momento do preenchimento do questionário, podemos concluir que, na maioria das situações, o inquirido visitou aquilo que havia planeado quando decidiu ir a Silves.

Gráfico 3.21: Locais visitados



O teste do Qui-Quadrado comprova a relação entre as variáveis em análise, excepto no caso do castelo (Quadro 3.2).

Quadro n° 3.2: Teste de Dependência – Qui-Quadrado (X2)

Atracções Plano/Visita	X2
Museu de Arqueologia	0,000
Sé	0,000
Rio	0,000
Fábrica do Inglês	0,000
Cruz de Portugal	0,000
Sapal	0,000
Museu da Cortiça	0,000

Apesar de não haver relação estatisticamente significativa (o grau de significância é de 0,064), a grande maioria das pessoas que planeou visitar o Castelo de Silves, visitou-o, de facto. Aqueles que, não o tendo planeado, acabou por visitar o monumento.

### 2.1.5 Avaliação da Visita

Pretendeu-se conhecer o grau de satisfação dos inquiridos com a experiência decorrente da visita à cidade, na sua globalidade e em relação a aspectos concretos.

Questionados sobre se tencionam repetir a visita a Silves (Gráfico 3.22), apenas 13% dos inquiridos responde que “não”, contra 82% que responderam “sim” ou “talvez”. Esta predisposição manifestamente positiva deixa antever uma satisfação significativa com a experiência.

Gráfico 3.22: Intenção de repetição da visita

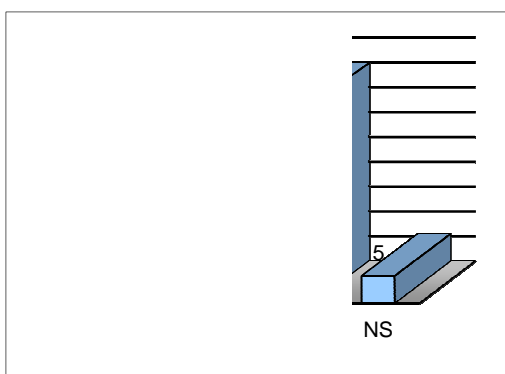
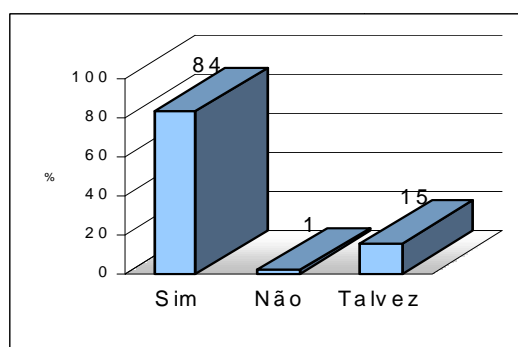


Gráfico 3.23: Intenção de recomendação



Tal indício seria confirmado pelo facto de 84% dos inquiridos referirem que vão recomendar uma visita à cidade a amigos e familiares e apenas 1% diz que não o fará (Gráfico 3.23).

O castelo surge como o lugar que reúne maior número de intenções de recomendação para uma visita (45%). Toda a cidade e, em particular o centro histórico, reúnem 20% das intenções de recomendação, seguidos do Museu Municipal de Arqueologia (11%), da Sé (7%) e do Museu de Arqueologia (7%), no parque Fábrica do Inglês.

Sintomático do quase abandono a que está vetado, o Rio Arade, em tempos um dos principais *ex-libris* da cidade, é também praticamente ignorado pelos visitantes. Apenas 1% tenciona incluir o rio na lista dos locais a visitar na cidade (Gráfico 3.24).

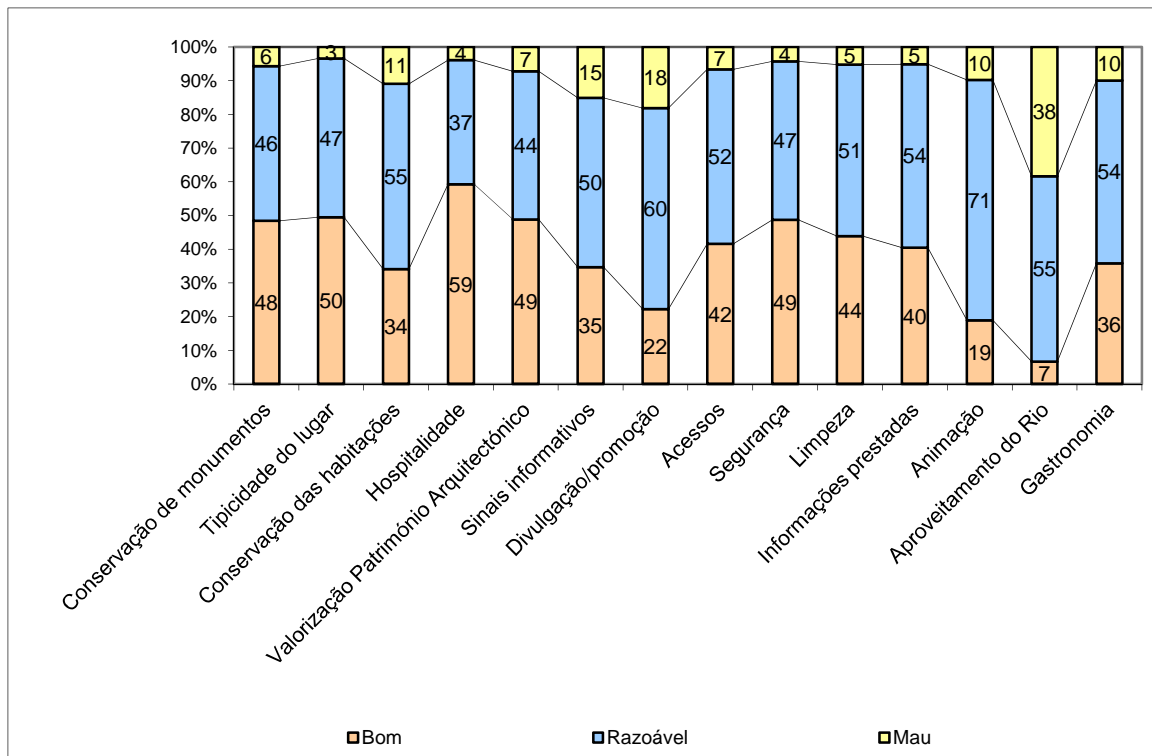
Gráfico 3.24: O que recomenda visitar



53% dos respondentes dizem ter *gostado muito* da visita que fizeram à cidade, pelo que se pode deduzir que o grau de satisfação com a experiência é positivo.

Em relação a outros elementos sobre os quais se pedia que os inquiridos indicassem a sua satisfação através de uma escala de 1 a 3 (Não Gostei/Gostei/Gostei Muito), o *feedback* foi novamente positivo dado que a esmagadora maioria dos respondentes ou gostaram ou gostaram muito do que viram (Gráfico 3.25).

Gráfico 3.25: Avaliação da Visita



### 2.1.6 Imagem da Cidade

Conhecer a imagem da cidade implica conhecer as percepções que os visitantes têm da mesma. As percepções são formadas sob a influência de vários factores e através de diversas fontes. Desde o *word-of-mouth* difundido em conversas informais junto de familiares e amigos até às reportagens em revistas e roteiros turísticos, brochuras, postos de informação e sinalética, tudo contribui para que cada um de nós construa o seu próprio mapa de percepções relativamente a qualquer objecto ou lugar.

No caso de Silves, pretendeu-se averiguar se o património cultural e arquitectónico que caracteriza, tanto a malha urbana como as principais edificações na cidade, influencia ou não a imagem que os turistas têm da cidade.

Para o efeito, pediu-se aos inquiridos que indicassem a ideia que mais facilmente associam à cidade. Nitidamente, o conceito de *cidade patrimonial/histórica* sobrepõe-se aos demais, o que vem confirmar a hipótese formulada no início deste estudo.

A cidade é reconhecida maioritariamente como *cidade patrimonial* ou *cidade histórica*. Houve 216 (85,4 ) menções ao atributo *Cidade Histórica* num conjunto de 253 casos válidos de resposta. Das 405 menções, 53,3% associam a Silves o emblema *Cidade Histórica* e 33,1% *Cidade Turística* (Quadro 3.3).

Quadro nº 3.3: Imagem da Cidade (Resposta Múltipla)

Atributos de Imagem	Freq. Absolutas	Casos	Freq. Relativas
Cidade Agrícola	46	18,2	11,4
Cidade Turística	134	53	33,1
Cidade Histórica	216	85,4	53,3
Cidade Industrial	9	3,6	2,2
Total de Respostas	405	160,1	
casos válidos	253		
NR	13		
N	266		

No sentido de aprofundar a explicação sobre a imagem da cidade, procedeu-se ao cruzamento de variáveis consideradas particularmente pertinentes para o efeito.

A avaliação global da cidade revelou-se bastante positiva, com todos os respondentes a indicarem que gostaram ou gostaram muito de a visitar. Pode-se, portanto, concluir que a satisfação global resultante da experiência é elevada, tendo correspondido às expectativas iniciais.

Se cruzarmos a avaliação da cidade com a avaliação de cada uma das atracções consideradas no desenho do inquérito, podemos verificar que para a avaliação global de Silves contribuíram activamente, no sentido positivo, a avaliação da Sé, do Castelo e da Fábrica do Inglês. A relação entre as variáveis foi-nos confirmada pelo Teste do Qui-Quadrado (0,021; 0,000 e 0,001, respectivamente). Por outro lado, o teste do Qui-Quadrado revelou-nos que a avaliação da cidade não está estatisticamente relacionada com a avaliação do rio, do Museu de Arqueologia, da Cruz e Portugal, do Sapal e do Museu da Cortiça (Quadro 3.4).

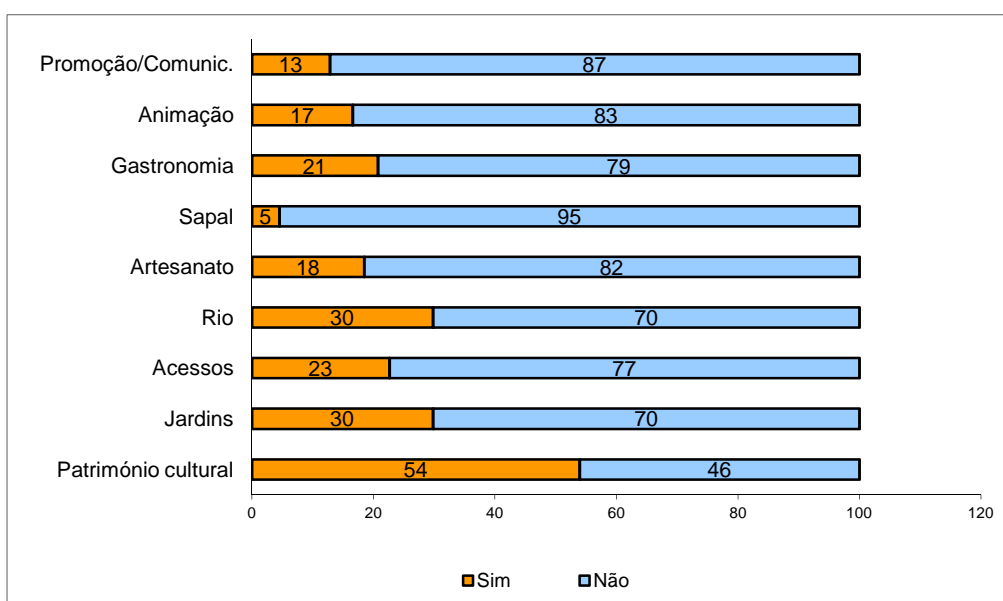
Quadro nº 3.4: Teste de Dependência ( $X^2$ )

Do ponto de vista do visitante, os recursos com maiores potencialidades para desenvolver turisticamente a cidade são o património histórico-cultural (54% dos respondentes

Atracções	$X^2$
Sé	0,021
Rio	0,137
Castelo	0,000
Museu Arqueologia	0,116
Fábrica Inglês	0,001
Cruz Portugal	0,285
Sapal	0,233
Museu Cortiça	0,183

assinalaram este elemento), seguido dos jardins e do rio (30% dos respondentes assinalaram). O sapal e a vertente comunicação/promoção da cidade ganharam menos adeptos, dado que 95% e 87%, respectivamente, não assinalaram estas vertentes (Gráfico 3.26).

Gráfico 3.26: Recursos a desenvolver



## 2.2 Os Fazedores da Imagem da Cidade

Tendo em conta os principais momentos que historicamente marcaram a cidade e os seus reflexos na malha urbana, pediu-se aos entrevistados que identificassem o período que, no seu entender, deverá ser encarado como vector estratégico com base no qual será desenvolvido o posicionamento da cidade.

Como sabemos, o posicionamento é uma das decisões de natureza mais estratégica, tanto no caso de cidades ou lugares, como de produtos ou serviços, pois é com base no posicionamento definido que serão definidas as linhas de orientação estratégica inerentes à projecção de uma determinada imagem. Deverá assentar na identificação de atributos suficientemente diferenciadores e tradutores de determinada identidade.

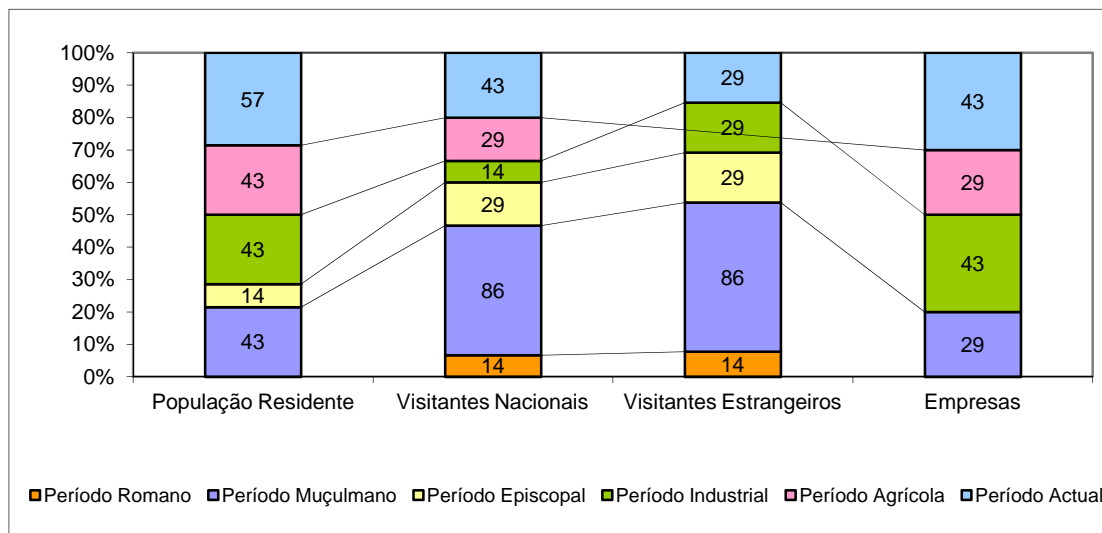
É aos responsáveis (políticos ou gestores, no caso de uma cidade ou lugar) que cabe decidir que atributos utilizar no processo de comunicação com os diferentes públicos (que, no caso das cidades, são a população residente, os visitantes nacionais e estrangeiros e as empresas, actuais e potenciais).

A análise dos dados permite-nos concluir que predomina a orientação para que o posicionamento da cidade seja assente nos elementos associados ao passado árabe-muçulmano de Silves, sobretudo quando os receptores alvos são a população residente e os visitantes, qualquer que seja a sua nacionalidade.

### 2.2.1 Atributos de Imagem

Junto deste grupo especial de entrevistados os períodos romano e episcopal (cristã) parecem não ter um peso relevante na construção da imagem da cidade de Silves. O denominado *período agrícola* reúne mais atenções quando se considera como alvo a população residente. O passado industrial da cidade merece a atenção dos inquiridos quando os alvos se situam entre a população residente e as empresas. A ideia de uma cidade actualizada e moderna assume importância junto da população residente, das empresas e dos visitantes, sobretudo nacionais. O período islâmico é, sem dúvida, aquele que reúne maior consenso na medida que é reconhecido como aquele que maior contributo poderá ter para criar uma imagem da cidade de Silves (Gráfico 3.27).

Gráfico nº 3.27: Períodos que marcaram a história da cidade

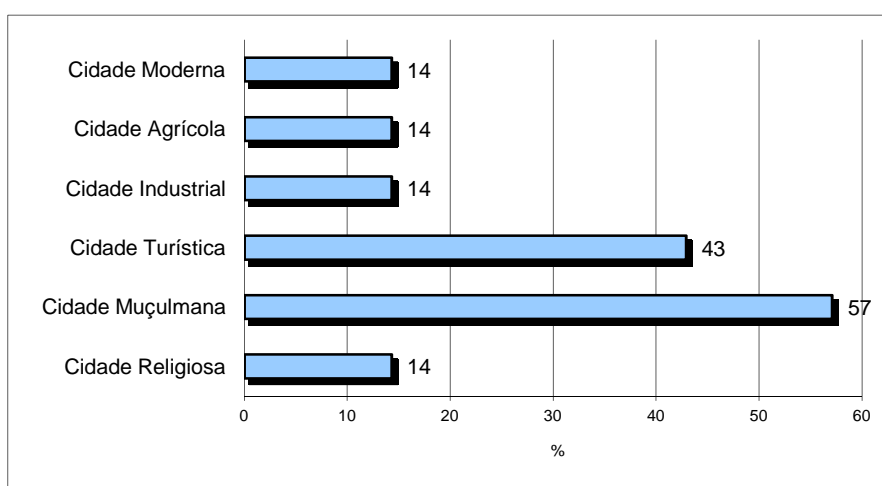


É a partir da identificação do atributo preponderante (neste caso, relacionado com o período de ocupação muçulmana) que se identifica o(s) atributo(s) nos quais assentará a estratégia de posicionamento da cidade, cujos objectivos serão, por um lado, diferenciar e, por outro, facilitar a identificação, neste caso, de Silves, no mapa das cidades do sul

de Portugal. A partir daqui estarão criadas as condições necessárias à projecção de uma imagem coerente da cidade junto dos diferentes públicos.

Assim sendo, e de acordo com o que seria de esperar, os entrevistados seleccionaram como emblema para Silves – *Cidade Muçulmana* (57%), no sentido de enfatizar os atributos onde assenta o principal eixo diferenciador da cidade e a matriz urbana dominante e visível (Gráfico 3.28). De facto, o património arquitectónico da cidade, quer o monumental (Castelo, Cisterna) quer o popular (malha urbana e certos elementos da arquitectura popular), estão impregnados de sinais que nos reportam ao importante momento de ocupação árabe, durante a qual Silves conheceu um esplendor memorável.

Gráfico nº 3.28: Emblema da Cidade – Atributos de Imagem.



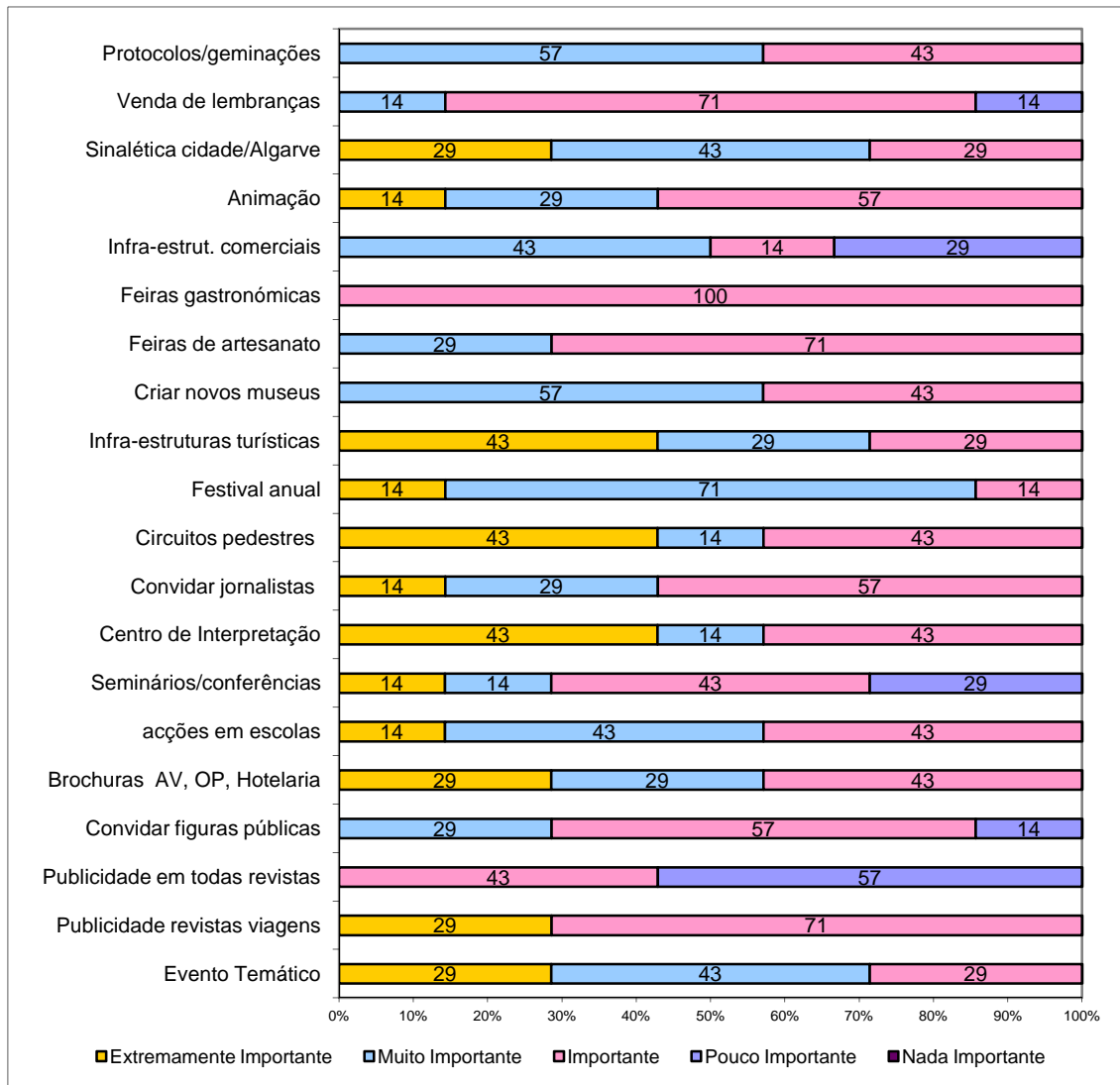
Para cerca de 43% dos entrevistados, Silves poderá ser posicionada como uma *cidade turística*.

### 2.2.2 Meios para Difundir a Imagem da Cidade

Questionados sobre as acções/meios que consideram mais adequados para difundir e consolidar a imagem da cidade de Silves (*Cidade de matriz Muçulmana*) junto dos visitantes, obtivemos o panorama visível no gráfico 3.29. O centro de interpretação, os circuitos pedestres, as infra-estruturas turísticas, a realização de um festival ou outro evento temático, reforço da sinalética na região, a criação de novos museus e de acções nas escolas são os meios/acções considerados mais eficazes.

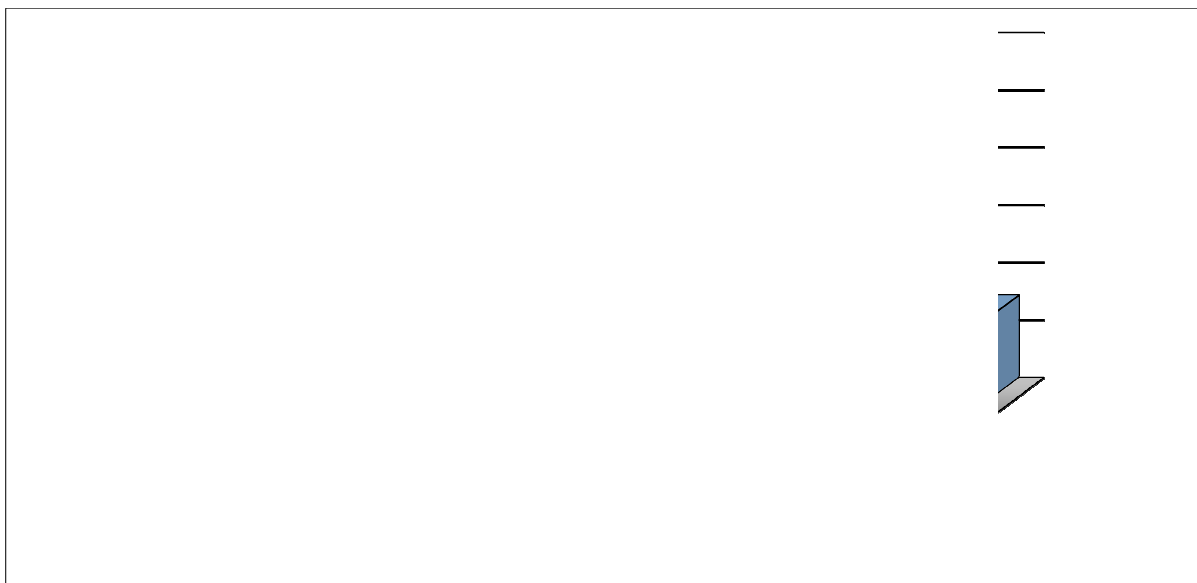
Tendencialmente menos positivos encontram-se elementos como a inserção de anúncios publicitários sobre a cidade em todo o tipo de revistas, as infra-estruturas comerciais e a participação em seminários, colóquios e conferências.

Gráfico nº 3.29: Acções/meios mais adequados para difundir e consolidar a imagem de cidade



Pedi-se aos entrevistados que indicassem os projectos que, no domínio cultural/patrimonial e turístico estão previstos para os próximos quatro anos. A reabilitação do centro histórico, do castelo e a valorização/recuperação da envolvente do rio Arade foram os projectos mais referenciados (Gráfico 3.30).

Gráfico nº3.30: Projectos a Médio Prazo (4 anos)



### 2.2.3 Avaliação da Cidade

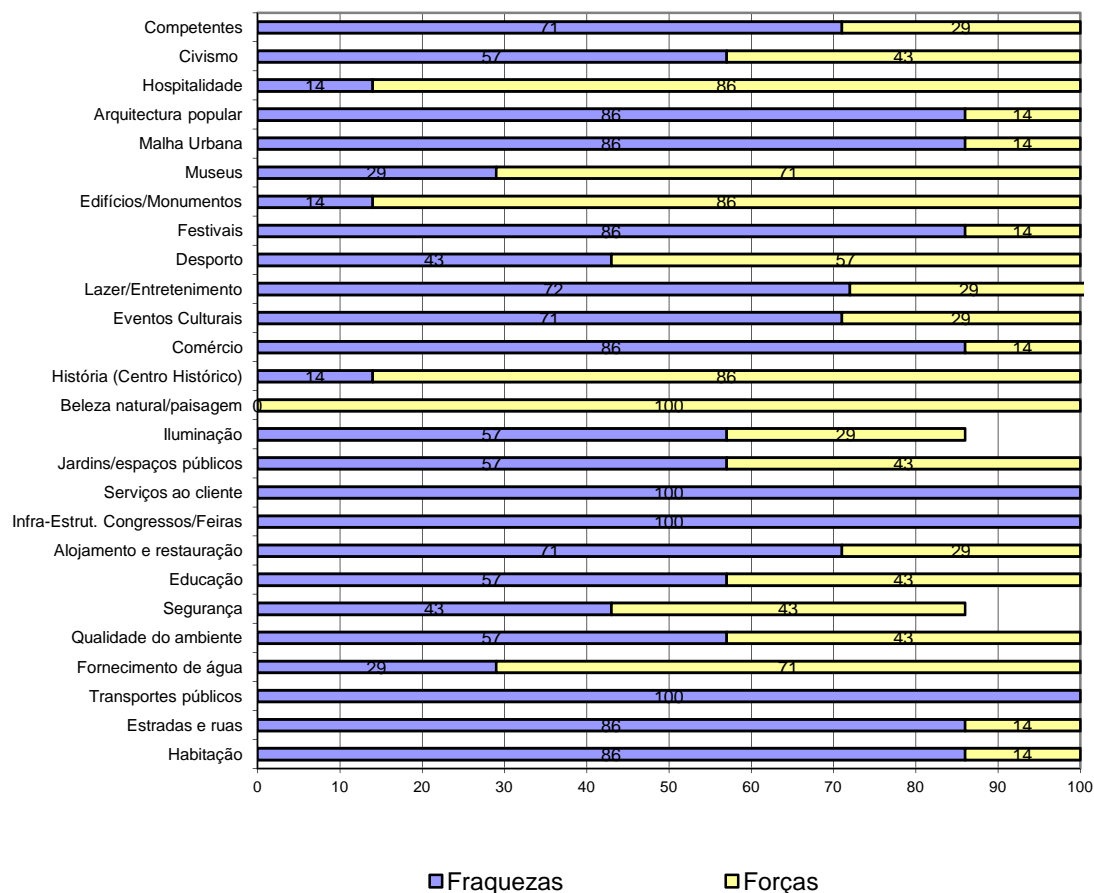
Segue-se a parte da entrevista destinada a avaliar a situação actual da cidade, no sentido de identificar as respectivas forças e fraquezas. Face à apresentação de uma listagem de elementos propostos para avaliação, os entrevistados identificaram as principais forças e fraquezas da cidade.

Os adjectivos *Pobre e Razoável* foram agrupados por forma a identificar os Pontos Fracos da cidade e, *Bom e Excelente* conjugados, permitem identificar os Pontos Fortes da cidade.

O gráfico 3.31 evidencia um nítido predomínio de pontos fracos na cidade (nomeadamente ao nível da oferta de serviços ao visitante, de infra-estruturas para congressos e feiras, de transportes públicos, do parque habitacional, do comércio, festivais, conservação da tipicidade da arquitectura popular e da malha urbana da cidade).

O centro histórico de Silves e a paisagem (beleza natural), os edifícios e monumentos e a hospitalidade da população residente são considerados os principais pontos fortes da cidade.

Gráfico nº 3.31: Avaliação da cidade – forças e fraquezas.



O centro histórico constitui o núcleo onde se concentram os elementos com maior protagonismo na história da cidade e, simultaneamente, os mais atractivos, sobretudo para os visitantes.

A morfologia do espaço condiciona o desenho da malha urbana e a fisionomia da própria cidade. Silves, com o castelo no topo de uma encosta, estende-se em anfiteatro até ao rio, exibindo um emaranhado de ruas labirínticas e íngremes (à semelhança da maioria das cidades de matriz árabe).

Questionados acerca da forma como classificariam o centro histórico da sua cidade, no caso de um passeio pedestre, os inquiridos, praticantes habituais deste tipo de actividade enquanto turistas, consideram-no um passeio agradável e instrutivo, embora relativamente mal sinalizado, o que poderá traduzir-se na visita aos locais mais mencionados nos guias e roteiros turísticos (Castelo, Sé e Museu Municipal de

Arqueologia), incentivando pouco o espírito de descoberta e de interpretação da cidade e do seu passado (Quadro 3.5).

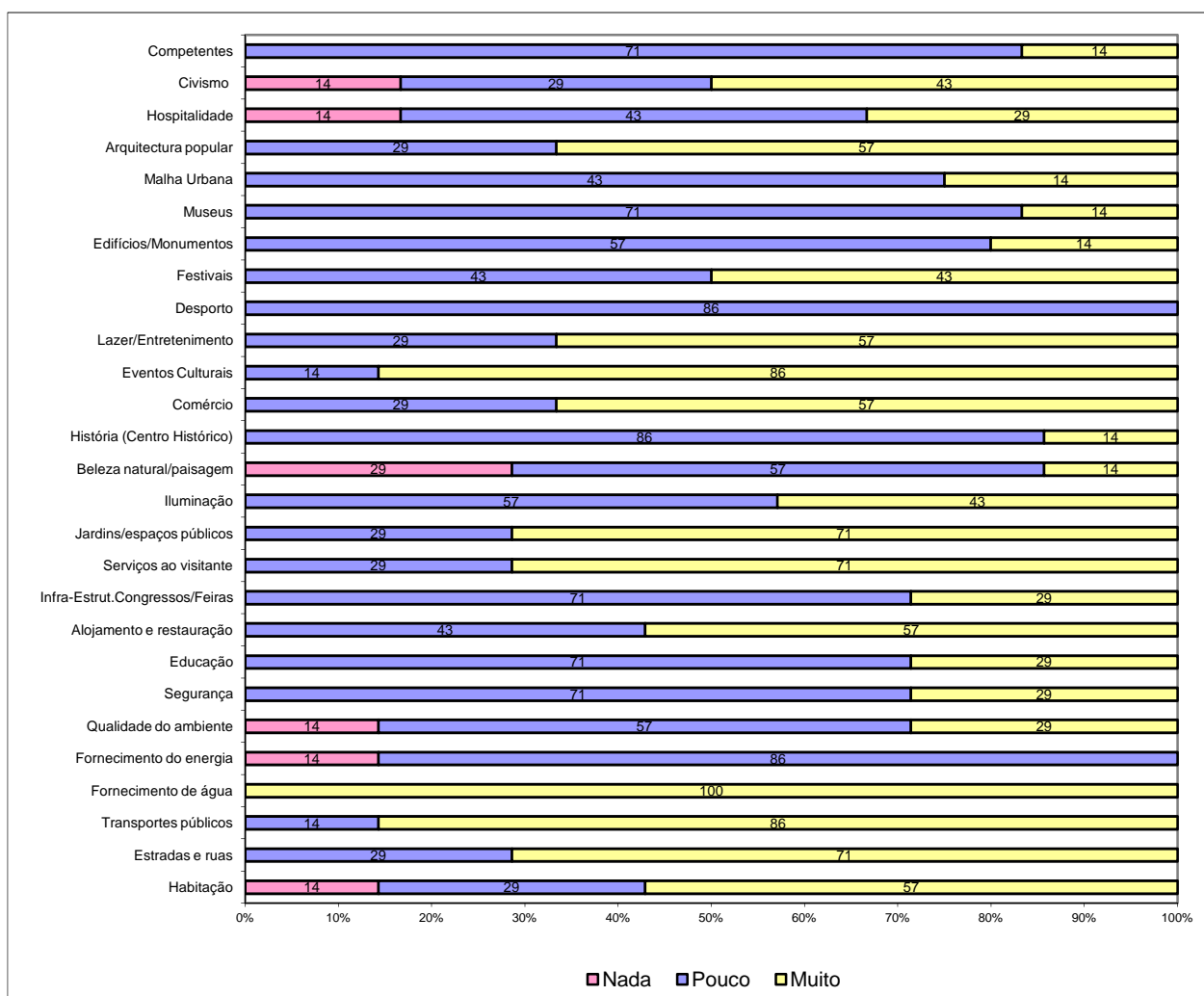
Quadro nº3.5: Classificação do Centro Histórico

Agradável					Desagradável
Instrutivo					Nada Instrutivo
Fatigante					Nada Fatigante
Valioso pela sua História					Nada valioso por ser artificial
Bem sinalizado					Mal sinalizado
Tipo de Actividade que Gosto de Fazer Quando Viajo					Tipo de Actividade que Não Gosto de Fazer Quando Viajo

Confrontados com a listagem anteriormente alvo da avaliação, os entrevistados identificaram os domínios onde é necessário intervir no sentido de melhorar a situação global da cidade.

Da análise proporcionada pela representação gráfica sobressai a noção de que poucos são os domínios onde não será necessário introduzir melhorias (Gráfico 3.32). No entanto, a intervenção é prioritária e considerável no âmbito do fornecimento de água, dos transportes públicos e da realização de eventos (animação cultural da cidade). Além disso, o comércio local, as infra-estruturas de lazer e entretenimento, a prestação de serviços ao visitante e os espaços públicos (jardins e praças) são domínios que é preciso melhorar ou melhorar muito.

Gráfico nº 3.32: Domínios a melhorar na cidade



A paisagem (beleza natural), a hospitalidade e o civismo dos residentes, o fornecimento de energia, a qualidade do ambiente e o parque habitacional são os domínios considerados mais positivos e, por isso, onde a intervenção é menos necessária.

## Considerações Finais

Nestas considerações finais pretende-se realçar alguns aspectos mais significativos decorrentes da pesquisa e que nos poderão remeter para uma reflexão sobre o modo de perspectivar Silves como uma cidade com uma imagem forte, apelativa e coerente.

O primeiro aspecto que gostaríamos de destacar é que se confirma a ideia inicial de que a matriz islâmica que caracteriza a cidade de Silves constitui o atributo chave no qual deverá assentar toda a sua estratégia de diferenciação. Deste modo se garantirá, por um lado, o reforço da identidade histórica da cidade e, por outro, a projecção de uma imagem coerente. Esta convicção surge partilhada, tanto pelos chamados *fazedores da imagem da cidade*, como pelos visitantes inquiridos que associam facilmente Silves a uma cidade histórica.

Sugere-se, portanto, uma forte concentração naquele atributo que, emergente do passado, constitui um elemento com enorme potencial para reforçar a identidade local e diferenciar estrategicamente a cidade.

Em segundo lugar, as atracções turísticas mais significativas da cidade são efectivamente o Castelo e a Sé. Trata-se de dois *ex-libris* da cidade de Silves. O Castelo é o elemento patrimonial islâmico com maior visibilidade na cidade e a Sé constitui, por sua vez, o elemento emblemático que nos transporta para outros momentos históricos decisivos (o período cristão), também fortemente reconhecido e apreciado. A malha urbana evidencia uma profunda influência islâmica que está para além dos monumentos oficialmente reconhecidos enquanto tal e o Centro de Interpretação “Os Caminhos do Gharb” recentemente criado vem reforçar este vector.

É curioso o facto de o visitante perceber a cidade num contexto patrimonial essencialmente lato (estando mais receptivos a elementos como o Castelo e a Sé) enquanto os *decision makers* se concentram de modo mais incisivo nos elementos de origem islâmica. A estratégia de posicionamento da cidade de Silves deverá conciliar os diferentes elementos patrimoniais presentes no espaço urbano, dotando-os de valor, quer para os visitantes, quer para os residentes e tecido empresarial. Daqui resultará a definição de uma estratégia de gestão da imagem da cidade que, sem perda da sua

coerência, deve ser plural e responder à natureza compósita e híbrida do “produto cidade”.

Em terceiro lugar, um outro elemento que se evidenciou ao longo da investigação é que, embora a tendência para patrimonializar o ambiente natural seja inegável e recorrente no plano internacional (quer por parte da opinião pública quer de órgãos de gestão), é de salientar que os visitantes inquiridos lhe atribuem uma importância bastante discreta. O rio Arade e o Sapal são dois dos elementos naturais que, associados aos laranjais, têm maior peso na história da cidade. Apesar de repetidamente subalternizados manifestam-se, hoje em dia, intenções materializadas em projectos efectivos (por exemplo o Programa POLIS) de contemplar a recuperação e a valorização do rio Arade e do Sapal, essencialmente para fins turísticos. Estamos, portanto, perante outro elemento estratégico decisivo em torno do qual será interessante desenvolver o “produto cidade patrimonial/turística”.

Em quarto lugar, merece ainda destaque nestas notas finais o facto de 7% dos inquiridos referirem ter chegado à cidade de uma maneira perfeitamente aleatória. Não se tratando, à partida, de um valor significativo, ele ganha relevância se pensarmos que, numa sociedade onde imperam estratégias de afirmação e de insinuação dos lugares pela conquista de públicos (sejam eles visitantes, residentes ou investidores), este terreno revela a existência de espaço para aperfeiçoar e melhorar a estratégia de comunicação da cidade de Silves. Torna-se, portanto, aconselhável melhorar a concepção e a circulação informação, nomeadamente através de sinalética, direccionando os esforços de maneira mais eficaz aos alvos dos quais estes inquiridos (7%) são apenas representantes.

Nesta sequência, deve-se referir que as taxas de fidelização e de recomendação apresentam valores bastante positivos. Cerca de 84% dos inquiridos dizem tencionar recomendar uma visita à cidade aos amigos e familiares. Apenas 1% declaram não ter essa intenção. 82% dos inquiridos revelam desejo de repetir a visita à cidade de Silves. Podemos concluir, portanto, que os visitantes que encontramos em Silves apresentam níveis de satisfação bastante positivos com a experiência. Trata-se de indicadores interessantes na medida em que permitem deduzir que o “produto Silves, cidade

patrimonial” é apreciado pelos visitantes devendo, por isso, ser devidamente gerido no sentido de projectar os respectivos pontos fortes.

Em último lugar, deve ser realçado o facto de a definição do posicionamento estratégico da cidade ser uma etapa decisiva na medida em que constitui o elemento que assegura a ligação entre uma estratégia tendente à delimitação dos produtos urbanos e os respectivos alvos e a comunicação do local. Estamos a falar, portanto, de uma abordagem integrada de gestão da cidade, cujo enquadramento é proporcionado pelo marketing de cidades. Neste contexto, a gestão da imagem da cidade decorre numa perspectiva estratégica e coerente com os restantes campos de decisão.

Esta abordagem integrada de gestão estratégica da imagem da cidade, defendida ao longo da presente dissertação, deve orientar-se por uma intervenção orquestrada no sentido de dar sequência à projecção de uma imagem, ou de imagens, coerentes da cidade junto dos seus alvos. Tal enquadramento carece de um estudo aprofundado e para o qual, de alguma maneira e modestamente, esta dissertação pretende chamar a atenção, sem prejuízo da liderança do processo vir a ser assegurada por um órgão oficialmente eleito pelos cidadãos com representantes de associações e colectividades locais.

## Conclusão

Iniciámos esta investigação com a convicção de que os recursos histórico-arquitectónicos e urbanísticos são factores essenciais à diferenciação das cidades e fonte de atributos privilegiados na construção da respectiva imagem.

Numa sociedade caracterizada por intensos fenómenos de globalização (comunicações, transportes, informação, governo, cultura, economia), a cidade actual, qualquer que seja a sua dimensão ou localização, debate-se com a necessidade de se tornar competitiva para sobreviver. Atrair residentes, investimento e visitantes é uma tarefa cada vez mais difícil. A competitividade ganha-se via diferenciação.

Num mundo desenhado à escala de uma aldeia, impõe-se contrariar as tendências para a uniformização das cidades. É o património histórico-cultural, nomeadamente quando tangibilizado em monumentos e em cidades ou centros históricos, que garante a diferença. A cidade encontra no seu passado, mais ou menos remoto, o potencial no qual deve apostar por forma a vencer a batalha inter-cidades.

Depois de identificados os segmentos alvo da cidade, torna-se necessário proceder à identificação dos atributos que cada um mais valoriza, o que permite conhecer *a priori* o perfil das expectativas de cada público. Pelo que ficou descrito ao longo da dissertação, podemos concluir que são os atributos arquitectónicos e urbanísticos os que mais activamente contribuem para a formação da imagem dos lugares. Assim sendo, uma cidade densa neste tipo de recursos reúne as condições necessárias à formação e consolidação de uma imagem clara e coerente junto dos consumidores. Sejam residentes, investidores ou visitantes, cada um deles tem a sua própria imagem da cidade e é atraído em função de diferentes motivações.

O marketing de cidades, enquanto processo integrado de gestão, fornece o enquadramento estratégico necessário a uma gestão eficaz da imagem da cidade. Partindo do conhecimento do meio e dos segmentos de mercado, centra-se na identificação dos atributos com potencial para assegurar vantagem competitiva. Estão, deste modo, reunidas as condições para desenvolver o posicionamento da cidade e

comunicá-lo a cada segmento alvo. Deste modo, os produtos urbanos associados a uma entidade compósita como é a cidade irão de encontro aos públicos mais atractivos.

O turismo é, como se sabe, uma actividade com impacte directo no desenvolvimento da economia local. No entanto, os riscos de promover a descaracterização dos destinos e o esgotamento dos recursos, levam-nos a considerar com muita cautela a questão do turismo cultural nos espaços urbanos cujo ponto forte seja um denso património arquitectónico e urbanístico. Apesar das indicações expressas nos documentos oficiais da região (Protal, Pedra, PRTA) apontarem como vector estratégico do desenvolvimento do interior do Algarve (zonas rurais, cidades e aldeias) a aposta no turismo cultural, aconselha-se prudência na gestão do fenómeno. Por um lado, é necessário ter em consideração a fragilidade dos recursos (insubstituíveis e únicos) e, por outro, a dimensão dos lugares em causa. A cidade de Silves, enquadrada neste novo cenário, ensaia os primeiros passos no Algarve turístico.

O estudo efectuado junto dos visitantes permite-nos concluir que nitidamente Silves é vista como uma *cidade histórica/patrimonial* por um grupo de pessoas cujo perfil as aproxima das tendências dominantes em matéria de turismo cultural (quadros superiores, pertencentes a estratos sociais médios e médio altos, com um nível cultural relativamente elevado e com idades acima dos 30 anos). O castelo, a Sé e a própria cidade ou centro histórico representam a vertente tangível daquele emblema. O passado islâmico fornece o enquadramento no seio do qual é pertinente desenvolver o posicionamento estratégico de Silves junto dos potenciais visitantes.

O estudo que decorreu junto dos denominados *fazedores* da imagem da cidade permitiu-nos constatar que, também por parte dos responsáveis pela gestão (urbana e cultural) da cidade, existe consciência desta realidade. Isto é, o património histórico-arquitectónico e urbanístico de matriz islâmica representa um importante recurso com potencial para interferir no processo de formação da imagem da cidade de Silves. A sua gestão, numa óptica estratégica e global, deve pautar-se pelo enquadramento e pelas metodologias de análise fornecidas por uma abordagem de marketing de lugares. A pluridisciplinidade e o envolvimento dos representantes da população local são indispensáveis ao sucesso e à satisfação de todos os agentes que actuam no palco urbano e cuja satisfação há que garantir.

No âmbito de uma abordagem de gestão estratégica da imagem da cidade, enquadrada pelas metodologias e directrizes inerentes ao marketing de cidades, torna-se vital conhecer o ponto de vista dos residentes. Qual é o olhar dos locais sobre a sua cidade? Como gostariam que a sua cidade fosse percebida pelos visitantes? Como é que se relacionam com a cidade, com os seus recursos históricos e patrimoniais e com o turismo? Os atributos patrimoniais são considerados factores de diferenciação decisivos para o futuro da cidade de Silves?

A percepção dos locais não pode ser deixada de lado, porque afinal a cidade histórica, arquitectónica e o lugar turístico que é (e continuará a ser) tem que saber ajustar-se à visão e aos usos de quem lá vive ou, ao contrário, hipotecará o seu próprio trajecto futuro.

Isto sim é aquilo com que a investigadora se compromete continuar a observar com a esperança de que, neste domínio, outros projectos se seguirão e que hão-de testar as conclusões a que agora se chegou, ao mesmo tempo que novas hipóteses se revelem adequadas e pertinentes.

## Bibliografia

### Referências Bibliográficas

- ÁGUAS, P. (1994) *Estudo do Perfil do Turista do Algarve 1993 – relatório final*, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Faro.
- AHMED, Z. U. (1991) “Marketing your community: correcting a negative image”. *The Cornell H. R. A. Quarterly*, Fevereiro, vol. 31, nº 4, 24-27.
- AIRES-BARROS, L. (1996) “As grandes questões do património cultural construído”. *Gestão e Tutela do Património*, Cadernos SPPC, nº 2, SPPC, Évora, 21.
- ALEGIA, J. A (s.d.) Itinerários da Terra – Inventariar o Património de arquitectura em Terra. Contributo para um inventário no concelho de Silves, Acção Piloto Cooperação Portugal-Espanha-Marrocos, (s.l.).
- ARNASON, J. P. (1995) “Nationalism, Globalization and Modernity”. *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, M. Featherstone (ed.), Sage, Londres, 207-236.
- ARRUDA, A M. (1999) “O Algarve no Quadro Geocultural do Mediterrâneo Antigo”, *O Algarve – da Antiguidade aos Nossos Dias*, Edições Colibri, Lisboa, 21-22.
- ASHWORTH, G.J .(1988) “Marketing the Historic City for tourism”, *Marketing in the tourism industry – the promotion of destination regions*, B. Goodall e G. Ashworth (Eds), Routledge, Gran Bretanha, 163-175.
- ASHWORTH, G.J . e B. Goodall (1988) “Tourist Images: Marketing Considerations”, *Marketing in the tourism industry – the promotion of destination regions*, B. Goodall e G. Ashworth (Eds), Routledge, Gran Bretanha, 213-237.
- ASHWORTH, G. J. (1994) “From History to Heritage – From History to Identity”, in *Building a new heritage, tourism, culture and identity in the new europe*, Gregory J. Ashworth e P. J. Larkham (coord.), Routledg, London, 1-29.
- ASHWORTH, G. J. (1995) “Can places be sold for tourism”, in *Marketing tourism places*, Gregory J. Ashworth e Brian Goodall (coord.), Routledg, new York, 1-16.

- ASHWORTH, G. J. e J. E. Tunbridge (2000) *The Tourist-Historic City – Retrospect and Prospect of Managing the Heritage City*, (“Advances in Tourism Research Series”), Pergamon, Amsterdam.
- ASHWORTH, G. J. e H. Voogd (1995) “Marketing and place promotion”, *Place Promotion – the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, J. R. Gold e S. V. Ward (eds). Wiley, Inglaterra, 39-52.
- ASHWORTH, G. e H. Voogd (1994) “Marketing of Tourism Places: What are we doing?”, *Haworth Press*, 5-19.
- AUDRERIE, D. (1997) *La notion et la protection du patrimoine*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BABELON, J.-P. e A Chastel (1994) *La notion de patrimoine*, Liana Levi, s.l.
- BARKE, M. e K. Harrop (1994) “Selling the industrial town: identity, image and illusion”, in *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, J. R. Gold e S. V. Ward (coord.), Wiley, Chichester, 93-114.
- BARRETO, A (1996) “Três décadas de mudança social”, *A Situação Social em Portugal, 1960-1995*, Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, Lisboa, 35-60.
- BAUDRIHAYE, J.-A. R. (1997) “El Turismo cultural: luces y sombras”, *Estudios Turísticos*, nº 134, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYMES, 43-54.
- BAUER, M. (1996) “Cultural Tourism in France”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 147-164.
- BELL, D. E. (1994) “Positioning”, *Harvard Business Review*, Maio, 24, Harvard Business School, 1-4.
- BIANCHINI, F. (1994) “Política cultural y desarrollo de la ciudadanía”, *Inguruak – Revista Vasca de Sociologia y Ciencia Política*, Julho, 105-120.
- BONIFACE, P. e P. J. Fowler (1996) *Heritage and Tourism in ‘the global village’*, Routledge, Londres.
- BONOMA, T. V. (1989) “What is Marketing?”, *Harvard Business Review*, Julho, nº 13, 1-18.

- BRADLEY, A. T. May e M. Harrison (2002) “Selling Cities – promoting new images for meetings tourism”, *Cities*, vol. 19, nº 1, 61-70.
- BROADWAY, M. J. (1997) “Urban Tourism Development in the Modern Canadian City: A Review”, in *Quality Management in Urban Tourism*, Peter E. Murphy (coord.), John Wiley & Sons, Chichester, 25-39.
- BOTÃO, M. F. (1992) *Silves, a capital de um reino medieval*, Câmara Municipal de Silves, Silves.
- BOYLAN, P. (2000) “Introduction to the theoretical and philosophical basis of modern management”, *Arts Policy and Management*, City University, London, 1-12.
- BOULLÓN, R. (1996) “Reflexiones sobre el turismo sostenible”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 5, 7-17.
- BUHALIS, D. (2000) “Marketing the competitive destination of the future”, *tourism Management*, nº 21, 97-116.
- BURRESI, A (2000) “Il Marketing di Impresa e di Sistema in una Città d’Arte”, *Viaggio e Viaggiatori nell’età del turismo – per una riqualificazione dell’offerta turistica nelle città d’arte*, Leo S. Deschki (ed.), Fondazione Carlo Marchi, Quaderni 7, 219-235.
- CAZES, G. e F. Potier (1996) *Le tourisme urbain*, Presses Universitaires de France, Paris.
- CAZES, G. (1994) “À propos du tourisme urbain: quelques questions préalables et dérangeantes”, *Tourisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 26-30.
- CESARI, C. (1992) “La Ciudad Patrimonio de la Humanidad, la Humanidad Patrimonio de la Ciudad”, *Urbanismo y Conservación de Ciudades Patrimonio de la Humanidad*, Actas do Congresso Internacional, 25-27 Setembro, Cáceres, Assembleia de Extremadura, Mérida, 23-34.
- CHAZAUD, P. (1994) “Quels espaces, quels loisirs, quelles stratégies pour le tourisme urbain d’agrément?”, *Tourisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 44-52.
- CHOAY, F. (1999) *A Alegoria do Património*, (“Arte e Comunicação”), Edições 70, Lisboa.
- CHUECA, F. (1992) *Breve história do urbanismo*, Editorial Presença, Lisboa.

- CLAVÉ, S. A (1993) “Consideraciones sobre la reordenación y revitalización de núcleos turísticos. Revisión de procesos y experiencias”, *Papers de Turisme*, nº 11, 33-47.
- CLUZEAU, C. O. (1998) *Le tourisme culturel*, (“Que sais-je?”), Presses Universitaires de France, Paris.
- COLBERT, F., J. Nantel e S. Bilodeau (1994) *Marketing Culture and the Arts*, Morin, Montreal.
- CONSELHO DA EUROPA (2000) “Princípios Orientadores para o Desenvolvimento Territorial Sustentável do Continente Europeu”, *Conferência Europeia de Ministros Responsáveis pelo Ordenamento do Território*, Hanover.
- COREY, E. R. (1999) “Marketing Strategy – An overview”, *Harvard Business Review*, Julho, 1, Harvard Business School, 1-21.
- CRAIK, J. (1995) “Are there cultural limits to tourism?”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 3, nº 2, 87-98.
- DIETCORST, A G. J. (1994) “Cultural tourism and time-space behaviour”, in *Building a new heritage, tourism, culture and identity in the new europe*, Gregory J. Ashworth e P. J. Larkham (coord.), Routledg, London, 69-89.
- DIRECÇÃO GERAL DOS EDIFÍCIOS E MONUMENTOS NACIONAIS (1995) “Sé Catedral de Silves”, *Monumentos*, Boletim nº 80, Ministério das Obras Públicas, Lisboa.
- DOMINGUES, J. D. G. (1989) *Silves, Guide Touristique de la Ville et de ses Environs*, Região de Turismo do Algarve, s.l.
- DOYLE, P. (1994) *Marketing Management and Strategy*, Prentice-Hall, Nova Iorque.
- DUBOIS, B. (1993) *Compreender o Consumidor*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- ÉLIAS, S. (1994) “La ville et son tourisme: image et accessibilité”, *Turisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 53-60.
- ESPERANÇA, J. E. (1997) *Património e Comunicação – políticas e práticas culturais*, Veja, Cruz Quebrada.
- FABIÃO, C. (1999) “O Algarve Romano”, *O Algarve da Antiguidade aos nossos dias*, M. G. Marques (coord.), edições Colibri, Lisboa, 33-51.

- FARRÉ, M. (2000) “El turismo cultural en la unión europea – dimensión y significado”, *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza*. Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, Valladolid, 53-67.
- FEATHERSTONE, M. (1997) “Global Culture: An Introduction”, *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, M. Featherstone (ed.), Sage, Londres.
- FÉLIX, J. M. (2000) *Attitude of Residents Towards Tourism in Madeira*, University of Surry, School of Management Studies for the Service Sector, thesis submitted in fulfilment of the requirement for the award of PhD degree (Doc. Policopiado).
- FORTUNA, C. (1995a) “Os Centros das Nossas Cidades: entre a Revitalização e a Decadência”, *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, nº2, Setembro, Centro de Estudos Sociais, Coimbra.
- FORTUNA, C. (1995b) “Turismo, Autenticidade e Cultura Urbana: percurso teórico, com paragens breves em Évora e Coimbra”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº43, Outubro, Centro de Estudos Sociais, Coimbra, 11-45.
- FORTUNA, C. (1997) “Destradicionalização e Imagem da Cidade, O caso de Évora”, *in Cidade, Cultura e Globalização*, Carlos Fortuna (ed.), Celta Editora, Oeiras.
- FORTUNA, C. (1998) “Detraditionalization and Tourism: old memories, new functions and the reconstruction of city images”, *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, nº127, Setembro, Centro de Estudos Sociais, Coimbra.
- FORTUNA, C. (1999) *Identidades, Percursos, Paisagens Culturais*, Celta Editora, Oeiras.
- FORTUNA, C. (2002) “Culturas Urbanas e Espaços Públicos: sobre as cidades e a emergência de um novo paradigma sociológico”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, Outubro, Coimbra, 122-148.
- FORTUNA C. e A S. SILVA (2001) “A Cidade do lado da Cultura: Espacialidades Sociais e Modalidades de Intermediação Cultural”, *Globalização: fatalidade ou utopia?*, Boaventura de Sousa Santos (Org.), Edições Afrontamento, Santa Maria da Feira, 409-461.
- FRIEDMAN, J. (1995) “Being in the world: globalization and localization”, *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, M. Featherstone (ed.), Sage, Londres, 310-329.

- GAMITO, T. J. (2001) “A Água, Recurso Inestimável – formas de armazenamento e utilização em época islâmica”, *Estudos de Homenagem ao Prof. Doutor Manuel Gomes Guerreiro*, Universidade do Algarve, Faro.
- GAMITO, T. J. (1995) “A Ocupação Islâmica do Ocidente da Península – vestígios da Ossónoba Árabe”, Actas das III Jornadas de Silves, Outubro, Associação de Estudos e Defesa do Património Histórico-Cultural de Silves, 17-27.
- GARRIGÓS, R. C. (1998) *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*, (“Colección Historia y Patrimonio”), Editorial KR, Murcia.
- GIL, D. H. (1992) “La Ciudad como Patrimonio”, *Urbanismo y Conservación de Ciudades Patrimonio de la Humanidad*, Actas do Congresso Internacional, 25-27 Setembro, Cáceres, Assembleia de Extremadura, Mérida, 23-34.
- GOLD, J. R. (1994) “Locating the message: place promotion as image communication”, *Place Promotion – the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, J. R. Gold e S. V. Ward (eds). Wiley, Inglaterra, 19-37.
- GÓMEZ, M. J. M. (1998) “Património y ciudad: nuevos escenarios de promoción y gestión del turismo urbano europeo privado”, *Sociedade e Território . Revista de Estudos Urbanos e Regionais*, nº 28, Agosto, Edições Afrontamento, Porto, 10-22.
- GONZÁLEZ, (1992) “La Ciudad Patrimonio: aspectos Fiscales”, *Urbanismo y Conservación de Ciudades Patrimonio de la Humanidad*, Actas do Congresso Internacional, 25-27 Setembro, Cáceres, Assembleia de Extremadura, Mérida, 107-115.
- GOULDING, C. (1999) “Heritage, nostalgia, and the ‘grey’ consumer”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol 5, 177-199.
- GRATTON, C. e G. Richards (1996) “The economic context of cultural tourism”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 71-85.
- GREFFE, X. (1999) *La gestion du patrimoine culturel*, Anthropos, s.l.
- GUIBILATTO, G. (1983) *Economie Touristique*, Delta & spes, Suisse.
- HALL, C. M. (1997a) “Mega-Events and Their Legacies”, in *Quality Management in Urban Tourism*, Peter E. Murphy (coord.), John Wiley & Sons, Chichester, 75-87.

- HALL, C. M. (1997b) “The Politics of Heritage Tourism: Place, Power and the Representation of Values in the Urban Context”, in *Quality Management in Urban Tourism*, Peter E. Murphy (coord.), John Wiley & Sons, Chichester, 91-101.
- HAN, C. M. (s.d.) “Testing the role of country image in consumer choice behaviour”, *European Journal of Marketing*, nº 24, 24-40.
- HANNERZ, U. (1995) «Cosmopolitans and locals in World Culture», *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, M. Featherstone (ed.), Sage, Londres, 237-251.
- HATCH, M. J. e Schultz, M. (1997) “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº 5/6, 356-365.
- HAYWOOD, K. M. (1997) ”*Creating Value for Visitors to Urban Destinations*“, *Quality Management in Urban Tourism*, Peter E. Murphy (coord.), John Wiley & Sons, Chichester, 169-182.
- HILL, M. M. e A. Hill (2000) *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, Lisboa.
- HOLCOMB, B. (1994) “City make-overs: marketing the post-industrial city”, *Place Promotion – the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, J. R. Gold e S. V. Ward (eds). Wiley, Inglaterra, 115-131.
- HUNT, J. D. (1975) “Image as a factor in tourism development”, *Journal of Travel research*, vol. 13, nº 3, 1-7.
- ILLIEWICH, S. (1995) «Deconstructing destination-image – a conceptual model of image formation, empirically tested in the context of european city tourism». Tese de Mestrado, Vienna University of Economics and Business Administration, Institute of Tourism and Leisure Studies (Doc. Policopiado).
- INSTITUTO PORTUGUÊS DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO, Decreto-Lei n.º 120/97. DR 113/97 SÉRIE I-A de 1997-05-16, Ministério da Cultura.
- IRISH TOURIST BOARD (1998) Inventory of Cultural Tourism resources in the Member States and Assessment of Methods Used to Promote Them, DGVIII, European Commission, Brussels.
- JORGE DE GOES, M. D. (1998) *Silves naquele tempo ... e agora (1956-1997)*, Câmara Municipal de Silves, Silves.
- JÚDICE, P.P.M. (1934) *A Sé e o Castelo de Silves*, Edições Pátria, Gaia.

- KOTLER, P., G. Armstrong, J. Saunders e V. Wong (1996) *Principles of Marketing – The European Edition*, Prentice Hall, Londres.
- KOTLER, P., C. Asplund, I. Rein e D. Heider (1999) *Marketing places europe – attracting investments, industries, residents and visitors to european cities, communities, regions and nations*, Prentice Hall, Great Britain.
- LANDRY, C. (2000) *The Creative City – a Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan Publications, London.
- LEISEN, B. (2001) “Image segmentation: the case of a tourist destination”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, nº 1, 49-66.
- LEI DE BASES DO PATRIMÓNIO CULTURAL PORTUGUÊS, Lei n.º 13/85. DR 153/85 SÉRIE I de 1985-07-06, Assembleia da República.
- LEVITT, T. (1975) “Marketing myopia”, *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro, 1-14.
- LIGHT, D. e R. C. Prentice (1994) “Who consumes the heritage product? – Implications for European heritage tourism”, in *Building a new heritage, tourism, culture and identity in the new europe*, Gregory J. Ashworth e P. J. Larkham (coord.), Routledg, London, 90-116.
- LIMA DOS SANTOS, M. Lurdes (coord. ) (2000) *Inquérito aos Museus em Portugal*, Instituto Português de Museus, s.l.
- LOBO, I. S. (1997) “Cidades Pequenas e Cidades Médias: da Marginalização ao Protagonismo”, *A Política das Cidades*, (“Estudos e Documentos”), Conselho Económico e Social, Lisboa, 61-105.
- LOPES, F. (1996) “Património arquitectónico. A evolução do pensamento contemporâneo através da leitura de documentos internacionais”, *Cartas e Convenções Internacionais*, (“Informar para Proteger”), IPPAR, Ministério da Cultura, Lisboa.
- LOPES, F. (Coord.) (1999) *Terras da Moura Encantada – Arte Islâmica em Portugal*, Civilização, Porto.
- LUXEN, J-L. (1999) «La gestion durable du tourisme dans les villes du patrimoine : l'expérience d'ICOMOS», *Tourism and Culture*, Organização Mundial do Turismo, Urzebequistão, 20-21 Abril, 57-59.

- LYNCH, D. (1960) *A Imagem da Cidade*, (“Arte e Comunicação”), Edições 70, Lisboa.
- MADEIRA J. (1997) “Da Alvorada do Século ao Estado Novo – Notas sobre Silves, a Cidade Democrática”, *O Mirante*, nº 12, Dezembro, Associação de Estudos e defesa do património histórico-Cultural de Silves, Silves.
- MAGALHÃES, N. (s.d.) *O Legado Arquitectónico Islâmico no Algarve*, Ministério da Cultura e Instituto Português do Património Arquitectónico, s.l.
- MASLOW, A (1970) [1954] *Motivation and Personality*, Harper & Row, Nova Iorque.
- MASSER, I; O. Svidén e M. Wegener (1994) “What new heritage for which new europe? Some contextual considerations”, in *Building a new heritage, tourism, culture and identity in the new europe*, Gregory J. Ashworth e P. J. Larkham (coord.), Routledg, London, 31-43.
- MCGAHAN, A M. (1994) “Note on Competitive Positioning”, *Harvard Business Review*, Julho, 18, Harvard Business School, 1-5.
- MENERO, Emilio M. Obiol (1997) “Turismo y Ciudad: el caso de Valencia”, *Estudios Turísticos*, nº 134, Instituto de Estudios Turísticos, 3-21.
- MIGUEL, M. M. e C. Mir (2000) “Gestión tecnológica del patrimonio turístico”, *Estudios Turísticos*, nº 146, 47-58.
- MIHALIC, T. (2000) “Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness”, *Tourism Management*, nº 21, 65-78.
- MORALES, M. L. C. (1992) *La Ciudad Iberoamericana y la Empresa de America: La Realidad Iberoamericana, Patrimonial Cultural, Patrimonial Social*, *Urbanismo y Conservación de Ciudades Patrimonio de la Humanidad*, Actas do Congresso Internacional, 25-27 Setembro, Cáceres, Assamblea de Extremadura, Mérida, 35-42.
- MORRISON, A M. (1996) *Hospitality and travel marketing*, 2ª edição, Delmar Publishers, Estados Unidos da América.
- NAS, P. M. (1993) “Introduction”, *Urban Symbolism*, (“ Studies in human society”), vol. 8, Nas P. M. (ed.), E. J. Brill, New York, 1-12.
- OMT (1999) “Conta Satélite do Turismo, Quadro Conceptual”, Organização Mundial do Turismo, Madrid.

- PAUCHANT, E. (2000) “Vous avez dit authentique?”, *Espaces*, Março, nº 169, 13-14.
- PEIXOTO, P. (2000a) “O Património mundial como fundamento de uma comunidade humana e como recurso das indústrias culturais urbanas”, *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, nº 154, Outubro, Faculdade de Economia, Coimbra.
- PEIXOTO, P. (2000b) “Gestão estratégica das imagens das cidades: análise de mensagens promocionais e de estratégias de marketing urbano”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 56, 99-122.
- PEREIRA, P. (Coord). (s.d.) *Intervenções no Património 1995-2000 – Nova Política*, IPPAR e Ministério da Cultura.
- PINE, B. J. e J. H. Gilmore (1999) *The experience economy – work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTAS, N. (Coord) (2002) *Políticas Urbanas*, Fundação Calouste Gulbenkian e Centro de Estudos da Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto, Lisboa.
- PORTER, M. (1995) “The competitive advantage of the inner city”, *Harvard Business Review*, Maio-Junho, 55-71.
- PPC ARADE (2001) Protocolo de Cooperação no Âmbito dos Programas de Promoção Conjunta para a Área do Turismo, Março, Faro.
- Proposta de Lei de Bases do Património Cultural – Relatório Intercalar (1998), Ministério da Cultura, Lisboa.
- RAMOS, M. C. (1999) “Silves do último quartel do século XIX aos finais do século XX – Síntese”, *Museu da Cortiça da Fábrica do Inglês – Exposição Permanente, Estudos e Catálogo*, Fábrica do Inglês, Silves, 23-31.
- REBOLO, J. F. Vera e J. M. D. Linares (1995) “Turismo y patrimonio historico y cultural”, *Estudios Turísticos*, nº 126, Instituto de Estudios Turísticos, 161-177.
- Regime de Protecção e Valorização do Património Cultural Português, Lei n.º 107/2001. DR 209 SÉRIE I-A de 2001-09-08, Assembleia da República Lei do património Cultural Português.
- RICHARDS, G. (2000) “Políticas y actuaciones en el campo del turismo cultural europeo”, in *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza*, Luis

Prieto (coord.), Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, Valladolid, 69-95.

- RICHARDS, G. (1996 a) “Introduction: Culture and Tourism in Europe”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 3-17.
- RICHARDS, G. (1996 b) “The scope and significance of cultural tourism”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 19-45.
- RICHARDS, G. (1996 c) “The policy context of cultural tourism”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 87-105.
- RICHARDS, G. (1996 d) “The social context of cultural tourism”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 47-70.
- RITCHIE, B. e G. Crouch (2000) “The competitive destination: a sustainability perspective”, *Tourism Management*, nº 21, 1-7.
- RODRIGUES, A. (2001) «A Componente Cultural do Turismo Urbano como Oferta Complementar ao Produto ‘Sol e Praia’ - O Caso de Faro e Silves». Tese de Mestrado, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve e Universidade Paris-8 (Doc. Policopiado).
- RODRÍGUEZ, T-R F. (1992) La Ciudad Patrimonio: Aspectos Jurídicos, *Urbanismo y Conservación de Ciudades Patrimonio de la Humanidad*, Actas do Congresso Internacional, 25-27 Setembro, Cáceres, Assamblea de Extremadura, Mérida, 97-105.
- SALGUEIRO, T. B. (1992) *A Cidade em Portugal – Uma Geografia Urbana*, 2ª Edição, Edições Afrontamento.
- SANTOS, H. e P. Abreu (2000) “Culturas e cidades: espaços, dinâmicas, públicos. Algumas pistas de análise”, *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, nº 151, Julho, Faculdade de Economia, Coimbra.
- SHAPIRO, B. P. (1985) “The Marketing Process”, *Harvard Business Review*, Julho, 18, Harvard Business School, 1-6.
- SHAPIRO, B. P. (1986) “An Introduction to Marketing”, *Harvard Business Review*, Setembro, 29, Harvard Business School, 1-5.
- SHAPIRO, B. P. (1992) “The Marketing Mix”, *Harvard Business Review*, Abril, 2, Harvard Business School, 1-7.

- SHARPLEY, R. (1994) *Tourism, Tourists and Society*, British Library, Inglaterra.
- SILVA, J. A (1991) “O Turismo em Portugal – uma análise de integração micro-macroeconómica”, tese de doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- SILVA, J. A, J. Mendes e M. M. Guerreiro (2001) “A Qualidade dos Destinos Turísticos: dos modelos aos indicadores”, *Revista Portuguesa de Gestão*, nº 1, INDEG, s.l., 65-81.
- SMITH, S. J. (1994) “The tourism product”, *Annals of tourism research*, vol. 21, nº 3, 582-595.
- STABLER, M. J. (1988) «The image of destination regions : theoretical and empirical aspects », *Marketing in the tourism industry – the promotion of destination regions*, B. Goodall e G. Ashworth (Eds), Routhledge, Gran Bretanha, 133-161.
- THIBAUT, A.-M. (1994) “La ville, destination culturelle”, *Turisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 61-64.
- TIMOTHY, D. e G. Wall (1997) “Turismo y Patrimonio Arquitectónico – temas polémicos”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 6, 193-208.
- TUNBRIDGE, J. E. e G. J. Ashworth (1996) *Dissonant heritage – the management of the past as a resource in conflict*, John Wiley & Sons, Chichester.
- URRY, J. (1997) *Consuming Places*, Routledge, Londres.
- URRY, J. (1990) *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*, Sage, London.
- VAN DEN BERG, L., J. Van der Borg e J. Van der Meer (1995) “Gestión del turismo en las grandes ciudades – estudio comparativo del desarrollo y estrategias turísticas en seis futuros destinos y dos ya establecidos”, *Estudios Turísticos*, nº 126, Instituto de Estudios Turísticos, 33-60.
- VAN DEN BORG, J. (s.d.) “Tourism and cities of art: the case of Venice”, *Annual Conference of FOTVE*, 15-17 Junho, Lisboa, 1-11.
- VIGHETTI, J.-B. (1994). “Qu’est-ce que le tourisme urbain?”, *Turisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 31-35.

- VINUESA, M. A (1998) “Turismo y desarrollo sostenible en las ciudades históricas com patrimonio arquitectónico-Monumental”, *Estudios Turísticos*, nº 137, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYMES, 5-53.
- WALL, G. (1997) “Linking Heritage and Tourism in an Asian City: The Case of Yogyakarta, Indonesia”, in *Quality Management in Urban Tourism*, Peter E. Murphy (ed.), John Wiley & Sons, Chichester, 137-148.
- WARD, S.V. (1997) *Selling Places: The Marketing and promotion of Towns and Cities 1850-2000*. London, Spon.
- WARD, S. V. e Gold, J. R. (1994) “Introduction”, *Place Promotion – the use of*

## **Documentos *On Line***

### **Organismos, Associações, Planos**

- ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS E DEFESA DO PATRIMÓNIO HISTÓRICO-CULTURAL DE SILVES [www.geocities.com/Athens/Forum/3093/mira1.html](http://www.geocities.com/Athens/Forum/3093/mira1.html)
- CÂMARA MUNICIPAL DE SILVES, [www.cm-silves.pt](http://www.cm-silves.pt)
- CÂMARA MUNICIPAL DE SILVES, [www.cm-silves.pt/projectos.html](http://www.cm-silves.pt/projectos.html)
- DIRECÇÃO GERAL DOS EDIFÍCIOS E MONUMENTOS NACIONAIS, INVENTÁRIO DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO (Silves) [www.Monumentos.pt/dgemn/wgetent?userid=ipa&type=cc&conc=0813](http://www.Monumentos.pt/dgemn/wgetent?userid=ipa&type=cc&conc=0813)
- GUIA DA CIDADE DE SILVES [www.geocities.com/Athens/Forum/3093/muros.html](http://www.geocities.com/Athens/Forum/3093/muros.html)
- INVENTÁRIO DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO [www.monumentos.pt/scripts/zope.cgi/ipa/pages](http://www.monumentos.pt/scripts/zope.cgi/ipa/pages)
- IPPAR [www.ippar.pt/](http://www.ippar.pt/)
- MARKTEST [www.marktest.pt](http://www.marktest.pt)

- OMT (1999) “WTO’s Tourism: 2020 vision Europe” [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
- OMT (2000) “European Forecasts” [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
- OMT (2000) “Tourism Needed to Finance Culture” <http://world-tourism.org/newslett/decjan99/world/dba.html>
- PDR (Plano de Desenvolvimento Regional) 2000-2006, AMAL [www.amal.pt/index2.html](http://www.amal.pt/index2.html)
- PEDRA (Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região Algarve) (1999) AMAL [www.amal.pt/pedra/](http://www.amal.pt/pedra/)
- PLANO ESTRATÉGICO CULTURAL DO CONCELHO DE ÉVORA [www.cm-evora.pt/pec/nota.htm](http://www.cm-evora.pt/pec/nota.htm)
- PROAlgarve, CCR Algarve [www.ccr-alg.pt](http://www.ccr-alg.pt)
- PRTA (Plano Regional de Turismo do Algarve) (2002), Região de Turismo do Algarve [www.rtalgarve.pt/pt/Gab/PRTA/](http://www.rtalgarve.pt/pt/Gab/PRTA/)
- UNESCO (2000) “World Culture report” [www.unesco.org/culture/worldreport.html](http://www.unesco.org/culture/worldreport.html)
- ICOMOS [www.international.icomos.org/publications/m&s1.htm](http://www.international.icomos.org/publications/m&s1.htm)

#### **Cartas, Recomendações, Declarações, Normas e Convenções**

- CARTA DE AALBORG [www.aytoalmoradi.com/ma/alborg.htm](http://www.aytoalmoradi.com/ma/alborg.htm)
- CARTA DE VENEZA [www.icomos.org/docs/venice\\_charter.html](http://www.icomos.org/docs/venice_charter.html)
- CONVENÇÃO PARA A PROTECÇÃO DO PATRIMÓNIO MUNDIAL CULTURAL E NATURAL [www.unesco.org//whc/world\\_he.htm](http://www.unesco.org//whc/world_he.htm)
- CARTA DE ATENAS [www.rc.unesp.br/igce/planejamento/carta%2](http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento/carta%2)
- CARTA DE BURRA [www.icomos.org/australia/burra.html](http://www.icomos.org/australia/burra.html)
- CARTA DE CRACÓVIA <http://brezza.iuav.it/~rinio/eu-restauro/contents/carta.htm>

- CARTA EUROPEIA DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO [www.icomos.org/docs/euroch\\_e.html](http://www.icomos.org/docs/euroch_e.html)
- CARTA DE FLORENÇA [www.international.icomos.org/e\\_floren.htm](http://www.international.icomos.org/e_floren.htm)
- CARTA INTERNACIONAL SOBRE O TURISMO CULTURAL [www.icomos.org/tourism/charter.html](http://www.icomos.org/tourism/charter.html)
- CARTA INTERNACIONAL PARA A SALVAGUARDA DAS CIDADES HISTÓRICAS (Carta de Washington) [www.international.icomos.org/e\\_towns.htm](http://www.international.icomos.org/e_towns.htm)
- CARTA INTERNACIONAL PARA A GESTÃO DO PATRIMÓNIO ARQUEOLÓGICO [www.international.icomos.org/e\\_archae.htm](http://www.international.icomos.org/e_archae.htm)
- CARTA DO TURISMO CULTURAL [www.icomos.org/docs/tourism\\_es.html](http://www.icomos.org/docs/tourism_es.html)
- CARTA DO TURISMO SUSTENTÁVEL [www.insula.org/charte.htm](http://www.insula.org/charte.htm)
- CONVENÇÃO EUROPEIA PARA A PROTECÇÃO DO PATRIMÓNIO ARQUEOLÓGICO (Convenção de Malta) [www.ipa.min-cultura.pt/legis/lei\\_malta](http://www.ipa.min-cultura.pt/legis/lei_malta)
- DECLARAÇÃO DE SAN ANTONIO [www.icomos.org//docs/san\\_antonio.html](http://www.icomos.org//docs/san_antonio.html)
- DECLARAÇÃO DE AMESTERDÃO [www.icomos.org/docs/amsterdam.html](http://www.icomos.org/docs/amsterdam.html)
- NORMAS DE QUITO [www.icomos.org/docs/quito67.html](http://www.icomos.org/docs/quito67.html)
- RECOMENDAÇÃO PARA A SALVAGUARDA DOS CONJUNTOS HISTÓRICOS OU TRADICIONAIS E A SUA FUNÇÃO NA VIDA CONTEMPORÂNEA [www.iphan.gov.br/legislac/cartaspatrimoniais/nairobi-76.htm](http://www.iphan.gov.br/legislac/cartaspatrimoniais/nairobi-76.htm)

#### **Outros**

- CARON, R. e M. Cullen (Coord.), (2000) *La Guia de Gestion de las Ciudades del Patrimonio Mundial*, Organização das Cidades do Património Mundial, <http://www.ovpm.org/gestion/index.asp>
- GUERRA, A C. (1998) “Globalização e Competitividade – o posicionamento das regiões estratégicas”, GEPE, (Doc. On-Line) [www.gepe.pt/site/](http://www.gepe.pt/site/)

## **Anexos**

## **Índice de Anexos**