

Aldeias do Xisto: A estratégia de marketing e comunicação de uma marca territorial

BRUNO ALEXANDRE CIPRIANO RAPAZ RAMOS * [bruno.r.ramos3@gmail.com]

RAQUEL BARBOSA RIBEIRO ** [rribeiro@iscsp.ulisboa.pt]

Resumo | Este artigo analisa a estratégia de marketing e comunicação utilizada para afirmar as Aldeias do Xisto como marca territorial no panorama turístico nacional e internacional. O projeto das Aldeias do Xisto enquadra-se numa estratégia de desenvolvimento regional levada a cabo na Região Centro de Portugal por organismos públicos e privados, com o objetivo de promover o desenvolvimento social e económico desse território. No processo de pesquisa, foram analisados documentos governamentais e da Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto (ADXTUR), foram entrevistados antigos e atuais responsáveis pelo projeto e obteve-se o parecer de parceiros privados da marca. Os resultados mostram que a construção da marca se centrou na afirmação da identidade e da notoriedade do destino, orientando-se crescentemente para a internacionalização, a captação de novos públicos e a comunicação comercial.

Palavras-chave | Marketing territorial, Aldeias do Xisto, Comunicação.

Abstract | This article analyzes the marketing and communication strategy used to affirm the Schist Villages as a territorial mark at national and international tourist scenes. The Schist Villages project is part of a regional development strategy pursued in the Central Region of Portugal by public and private organizations with the aim of promoting the social and economic development of this territory. In the research process, documents issued by governmental entities and the Agency for Tourism Development Schist Villages (ADXTUR) were analyzed, former and current project managers were interviewed, as well as the brand's private partners. The results show that the construction of the brand focused on affirming the identity and reputation of the destination, increasingly directed towards internationalization, the capture of new audiences and commercial communication.

Keywords | Place marketing, Aldeias do Xisto, Communication.

* **Licenciado em Ciências da Comunicação** pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. **Diretor de Marketing e Comunicação** da Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto (ADXTUR).

** **Doutora em Ciências Sociais**, na especialidade de Sociologia, pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. **Professora Auxiliar** e membro do Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

1. Introdução e enquadramento metodológico

A Rede das Aldeias do Xisto é um projeto de desenvolvimento sustentável, de âmbito regional, que abrange 27 aldeias na Região Centro de Portugal (mais concretamente no Pinhal Interior), liderado pela ADXTUR, em parceria com 21 Municípios da Região Centro e com mais de cem operadores privados que atuam no território.

Constituindo-se como projeto de desenvolvimento regional no ano 2000, as Aldeias do Xisto são relativamente recentes enquanto destino e marca turística, consagrada apenas em 2006 (ADXTUR, 2013). Desde então, ganharam relevo no panorama turístico nacional e são promovidas como um dos “produtos” da Região Centro de Portugal pelos organismos competentes para o efeito, integrados na estratégia de promoção interna e externa do país. Fruto da estratégia de desenvolvimento territorial implementada, pode hoje afirmar-se que as Aldeias do Xisto são um caso de sucesso (Barros & Gama, 2009; ADXTUR, 2013; Martínez-Roget & Moutela, 2013).

Este artigo visa compreender a importância e o contributo da estratégia de marketing e comunicação para esta evolução. Neste sentido, estabeleceu-se como pergunta de partida “como foi desenvolvida a estratégia de marketing e comunicação das Aldeias do Xisto?”. Os objetivos da investigação foram: caracterizar o projeto Aldeias do Xisto, apreendendo o seu contexto territorial, os seus objetivos, os seus participantes e parceiros; conhecer a estratégia de marketing e comunicação da marca Aldeias do Xisto e avaliar os resultados obtidos desde a decisão da sua criação.

O estudo desenvolvido foi essencialmente qualitativo. Foram analisados documentos estratégicos elaborados no âmbito das políticas de desenvolvimento regional implementadas pelos organismos públicos envolvidos, bem como documentos de planificação estratégica elaborados pela própria entidade gestora da marca Aldeias do Xisto, a ADXTUR,

e ainda os conteúdos de comunicação utilizados pela marca nos seus diversos suportes de divulgação e promoção. Entrevistou-se em profundidade Armando Carvalho, antigo Coordenador da Ação Integrada de Base Territorial do Pinhal Interior (AIBT), da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), e que, no âmbito deste organismo público de desenvolvimento regional, foi responsável pelo lançamento do projeto Aldeias do Xisto em 2000; Paulo Fernandes, na dupla qualidade de presidente da Direção da ADXTUR e de presidente da Câmara Municipal do Fundão, um dos Municípios parceiros da rede das Aldeias do Xisto; Pedro Pedrosa e Paulo Guilherme, diretores de empresas privadas parceiras da ADXTUR.

2. Caracterização do projeto Aldeias do Xisto

As 27 Aldeias do Xisto são (Figura 1): Aigra Nova, Aigra Velha, Comareira, Pena (Góis); Candal, Casal Novo, Cerdeira, Chiqueiro, Talasnal (Lousã); Casal de S. Simão (Figueiró dos Vinhos); Benfeita, Vila Cova do Alva (Arganil); Sarzedas, Martim Branco (Castelo Branco); Mosteiro (Pedrógão Grande); Aldeia das Dez (Oliveira do Hospital); Sobral de S. Miguel (Covilhã); Janeiro de Cima, Barroca (Fundão); Gondramaz (Miranda do Corvo); Álvaro (Oleiros); Fajão, Janeiro de Baixo (Pampilhosa da Serra); Ferraria de São João (Penela); Figueira (Proença-a-Nova); Pedrógão Pequeno (Sertão); Água Formosa (Vila de Rei).

O Programa das Aldeias do Xisto (PAX) foi implementado a partir do ano 2000 pela CCDRC. O conceito surge como uma das vertentes da operacionalização da Medida II.6 (componente FEDER) da Ação Integrada de Base Territorial do Pinhal Interior (AIBT-PI), propondo a constituição da Rede das Aldeias do Xisto. Esta assume um compromisso abrangente com o território de intervenção, Pinhal Interior, uma vez que o seu propósito se inscreve

na necessidade de contribuir para o desiderato do Desenvolvimento Regional. Este é entendido como o processo através do qual o desenvolvimento de um país se processa com o território, partindo do pressuposto que as regiões são sempre interdependentes (sistémicas), e que a sua ancoragem deverá ser feita de forma endógena, ou seja, com base na capacidade, iniciativa e mobilização integral de todos os recursos disponíveis nos territórios (Sacco, Ferilli & Blessi, 2013).

De acordo com a entrevista de Paulo Fernandes, “os objetivos sempre perseguiram aquilo que é a missão do projeto: preservar e promover a identidade cultural e potenciar o desenvolvimento social e económico”. Armando Carvalho refere que esse trabalho começou pela afirmação da identidade do território: “os lemas da AIBT-PI foram: identidade, inovação, criar marcas. O território não tinha identidade. O que é o Pinhal Interior? Nem aos que

lá moravam queria dizer alguma coisa. Assim, a identidade era importante para perceber o que dava estrutura ao território e o definia. Inovação porque era importante fazer as coisas de forma diferente e inovadora. E tudo isto devia resultar numa marca que identificasse o território e servisse de sustentação à identidade e vice-versa”.

Os primeiros cinco anos do projeto incidiram essencialmente em intervenções físicas de recuperação patrimonial das aldeias. Foi uma fase de produção de conhecimento técnico (para todas as Aldeias do Xisto foi elaborado o Plano de Aldeia, um documento com informação exaustiva sobre cada uma das aldeias), de criação de redes de parceria e de aprofundamento da confiança entre todos os intervenientes. Em 2005 foi criada formalmente a marca Aldeias do Xisto e a ADXTUR, entidade com perfil de associação sem fins lucrativos que tem como associados os parceiros públicos, privados e a população

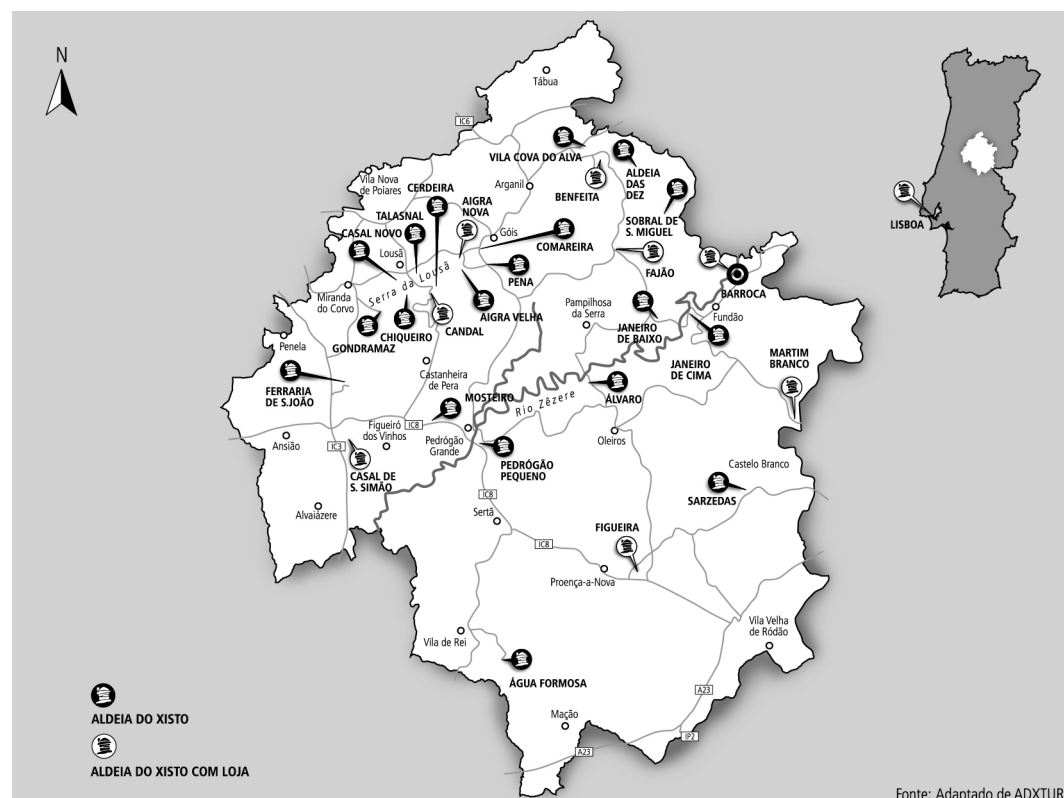


Figura 1 | Mapa da rede das Aldeias do Xisto.

local. É a partir deste momento que se define as Aldeias do Xisto como uma marca *umbrella* para o território (Lorenzini, Calzati & Giudici, 2011, p. 542).

A criação da Agência de Promoção de Turismo da Região Centro (APTRC), no final de 2005, marcou o princípio de uma relação de partilha de responsabilidades com o Instituto de Turismo de Portugal em matéria de promoção turística da Região Centro. Se no passado, as responsabilidades da promoção turística externa eram repartidas entre as entidades oficiais nacionais e as Regiões de turismo desta NUT II, a introdução do princípio de contratualização das verbas adstritas à região para efeitos de promoção turística passou a acometer ao conjunto de agentes turísticos do Centro, públicos ou privados, responsabilidades que nunca dantes tinham sido pedidas. A lógica de contratualização, ensaiada já em 2006, obrigou ao aprofundamento da discussão das prioridades promocionais da região e, acima de tudo, a uma reflexão conjunta em torno do(s) seus(s) produto(s) turístico(s) – algo que, verdadeiramente, nunca acontecera.

A imposição de uma quota de orçamento regional privado também teve a virtude de levar a discussão para fora do círculo restrito das Regiões de Turismo, obrigando a um maior profissionalismo das abordagens promocionais. Neste contexto, os responsáveis pela APTRC viram no projeto da Rede das Aldeias do Xisto uma solução para um vazio que persistia no coração da Região Centro (o território do Xisto, ou o Pinhal Interior), que todos sabiam possuidor de um potencial turístico latente, mas que nunca, até ao surgimento deste projeto, tinha logrado afirmar-se turisticamente. Ainda sem estar constituída do ponto de vista jurídico, a Rede das Aldeias do Xisto passou a integrar o esforço promocional da Região Centro e obteve uma visibilidade crescente nas ações promocionais que a APTRC organizou ou para as quais foi chamada a colaborar. O investimento neste projeto totalizou 39,5 milhões de euros de 2000 a 2013, incluindo financiamento público e privado.

3. O marketing territorial e a sua aplicação às Aldeias do Xisto

O projeto das Aldeias do Xisto enquadra-se numa estratégia de desenvolvimento regional levada a cabo na Região Centro por diversos organismos públicos e privados, com o objetivo de promover o desenvolvimento social e económico desse território. Alcançar este objetivo envolveu o recurso a um conjunto de ações e ferramentas, de entre as quais se destaca o marketing territorial ou *place marketing* (Hanna & Rowley, 2008; Kotler, Bowen & Makens, 1996) enquanto aplicação de uma estratégia de marketing ao desenvolvimento económico, social, político e cultural de uma região.

Os territórios têm de lidar com dois tipos de consumidores: os internos e os externos. Os primeiros consistem nos cidadãos residentes, trabalhadores e empresas já existentes no local, designados como *stakeholders*; os consumidores externos são cidadãos não residentes, empresas exteriores ao território, visitantes profissionais e turistas (Valdani & Ancarani, 2001; Kastenholz, Carneiro, Peixeira Marques & Lima, 2012). Distinguem-se pelo seu relacionamento com o local, sendo o do público externo baseado na atração (no sentido do conjunto de políticas adotadas por um local destinadas a encorajar empresas, investidores e turistas, entre outros, a entrar no território) e o do público interno, na satisfação (no sentido em que as políticas adotadas por um local são orientadas para garantir a satisfação dos cidadãos e empresa residentes, bem como dos atores envolvidos no planeamento estratégico, como é o caso dos organismos públicos e organizações de desenvolvimento local).

Consequentemente, o marketing territorial implica a análise das necessidades dos *stakeholders* e consumidores no sentido de criar, manter e reforçar com eles relações de troca para aumentar o valor e a atratividade de um local e fomentar a competitividade dos destinos (Lorenzini *et al.*, 2011). Neste sentido, o marketing territorial rege-se por quatro objetivos: definição de um *mix* de bens e serviços

adequado; criação de incentivos para os utilizadores desses bens e serviços territoriais; melhoria das condições de acesso a esses bens e serviços; promoção da imagem e valores de um local no sentido de garantir que os potenciais utilizadores estão conscientes das suas vantagens.

No marketing territorial, o objeto das relações de troca não se baseia unicamente no produto, mas também e essencialmente nos valores intangíveis, tal como são percecionados pelo público. O foco do marketing territorial é colocado na vertente intangível e simbólica de um território – que podemos designar de imaginário – como o principal fator de diferenciação (Kastenholz et al., 2012).

Importa ainda enquadrar o marketing territorial como uma das ferramentas para alcançar objetivos de desenvolvimento regional; o marketing territorial não deve ser fortuito ou meramente promocional, antes requer cooperação entre as autoridades locais e o sector público, a contribuição direta dos cidadãos e um planeamento estratégico eficaz (Denicolai, Cioccarelli & Zucchella, 2011; Kastenholz et al., 2012; Sacco et al., 2013).

A importância do conhecimento ao serviço da estratégia de um território no contexto do mundo globalizado é salientada por Pacheco (2011). Perante novos paradigmas de competição, o planeamento estratégico surge como um meio para alcançar um desenvolvimento sustentado, assente na participação dos atores locais, hierarquizando medidas, selecionando ações e promovendo a potenciação dos pontos fortes do território no exterior, com o intuito de captar novos recursos. O marketing de um território permitirá que este se torne mais permeável à realização de investimentos, à chegada de novos moradores ou de turistas, bem como à captação da organização de eventos mediáticos. Gaio e Gouveia (2007) notam que, pela sua heterogeneidade e amplitude, o produto territorial é substancialmente complexo e muito dependente da pesada máquina pública, com prazos de atuação particularmente longos. Neste caso, a sustentabilidade do marketing é nuclear, pois os seus objetivos são orientados para

assegurar uma linha de atuação capaz de servir de referencial, independentemente das conjunturas económicas, dos ciclos políticos e dos índices de emprego. Estes autores sublinham ainda a importância da marca, especificamente de marca *umbrella*, como um elemento nuclear para atingir os objetivos do marketing territorial dos locais, tornando-se mais poderosa do que as marcas fragmentadas e permitindo alcançar mais facilmente valias competitivas, projeção e notoriedade, entre outros fatores.

A estratégia de marketing territorial recorre a diversas vertentes da comunicação, das quais destacamos a comunicação relacional e a comunicação promocional (a partir de Ribeiro, Rodrigues, Pinto & Sebastião, 2012, p. 184 e seguintes). A comunicação relacional diz respeito à comunicação que permite estabelecer relações e estimular trocas baseadas na confiança referida no ponto anterior e vale-se essencialmente de técnicas de comunicação direta e, muitas vezes, interpessoal e informal. A comunicação promocional transporta e difunde o imaginário de um território a um público mais alargado, recorrendo a técnicas formais e profissionais, mais abrangentes.

4. Síntese do Plano de Marketing e Comunicação das Aldeias do Xisto

Line e Runyan (2011) identificaram como tópicos de relevo nas tendências de marketing turístico em crescimento o comportamento do consumidor, a gestão, o planeamento e a estratégia, o marketing eletrónico, as relações públicas e o marketing interno que, como veremos, nortearam a estratégia de marketing e comunicação das Aldeias do Xisto.

A vocação estratégica do conceito das Aldeias do Xisto liga-se ao sector turístico como *social label*, assente no turismo de interior e turismo de natureza, eminentemente rural, ao qual se agregam outras formas de fazer turismo, como sejam o turismo cultural, turismo de aventura e turismo gastronómico (Kaste-

nholz et al., 2012; Boyne & Hall, 2004). A estratégia de *targeting* pugnou pela captação de um mercado de estrato socioeconómico médio-alto e alto, pela sua sensibilidade e apetência relativamente a uma oferta turística diferenciada, não massificada, com exigências elevadas em matéria de qualidade do serviço prestado, oferta cultural, riqueza da informação prestada, acompanhamento facultado ao turista durante a sua estada e sustentabilidade social e ambiental. A afirmação e o sucesso da Rede das Aldeias do Xisto dependeu da capacidade de estruturação do produto turístico, da forma como foi colocado no mercado e, especialmente, como foi comunicado e apreendido pelos diversos segmentos turísticos. As ações de marketing e comunicação foram coordenadas, orientadas e implementadas tendo como objetivo o *targeting* do mercado (Ribeiro et al., 2012).

Nos primeiros cinco anos do projeto, a estratégia de marketing e comunicação focou-se na partilha interna de informação entre os vários agentes públicos e privados do território e a população local. Seguiu-se a fase da afirmação global da marca, com o reforço da sua notoriedade e a projeção do território enquanto destino turístico. A fase seguinte teve como dois principais objetivos a internacionalização e a criação de submarcas, de modo a ir ao encontro da desejada diversificação dos públicos. Para alcançar tais objetivos e delinear a estratégia, partiu-se

dos valores e forças da marca e do território para definir a sua missão: preservar e promover a identidade cultural; potenciar o desenvolvimento social e económico; afirmar o destino turístico no panorama nacional e internacional (Figura 2).

Os valores da marca e, por inerência, do produto, juntamente com a identificação dos *targets* (público e mercado) foram vetores estruturantes na definição do Plano de Comunicação e Marketing. Este subdivide-se em comunicação na origem e no destino, e em nacional e internacional.

Primeiro, no que diz respeito à atuação na origem, ou seja, nos mercados emissores de turistas, estimulou-se a curiosidade e criou-se a apetência para a visita. Isso fez-se fundamentalmente através da promoção de um certo imaginário associado a este território, essencialmente centrado nos valores da marca/território identificados (Kastenholz et al., 2012) e representados no logótipo adotado (Figura 3).



Figura 3 | Logótipo das Aldeias do Xisto.

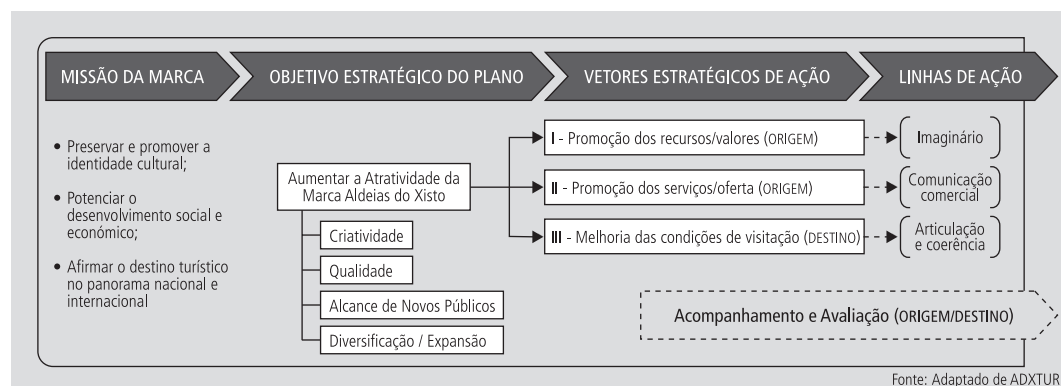


Figura 2 | Plano de marketing das Aldeias do Xisto.

A segunda vertente de atuação na origem, depois de estimulada a apetência para a visita, foi a de garantir ao turista todas as condições logísticas, infraestruturais e de serviço para que a sua experiência no território vá ao encontro do imaginário. Aqui foi fundamental a integração na estratégia de comunicação dos serviços e produtos oferecidos pelos parceiros privados, estimulando também o efeito de escala na criação de negócio e de valor económico no território, e, consequentemente, do aumento da atratividade e da sustentabilidade de toda a rede. Nesta vertente, a aposta centrou-se no desenvolvimento de uma linguagem comercial de promoção da oferta do território e da marca.

Finalmente, no que toca à atuação no destino, ou seja, quando o turista se encontra no território, procurou garantir-se a coerência da imagem de marca, dos suportes de comunicação e da informação prestada, nos vários pontos de informação turística visitados e nos vários serviços utilizados. Para tal houve que assegurar que, a montante, houvesse uma forte articulação interna entre os parceiros e um trabalho de formatação dos espaços e de formação dos funcionários.

Para além da lógica de comunicação institucional e comercial, existe uma componente imaterial de crucial importância, muito ligada ao território, aos habitantes locais das aldeias e ao técnicos das várias entidades parceiras, que se centra na criação de comunidades de partilha de informação, através das ferramentas *online*, que não só acentuem o espírito de partilha e pertença à marca, mas também que sirvam para gerar níveis de informação diferenciados e mais próximos da realidade do território e que, em última análise, contribuíram para a manutenção do imaginário das Aldeias do Xisto, alimentando os diversos suportes de comunicação (Lorenzini et al., 2011; Kastenholz et al., 2012).

4.1. Internacionalização

Um dos objetivos principais do Plano de Comunicação e Marketing foi o de promover a Rede das

Aldeias do Xisto nos mercados estrangeiros, preferencialmente Espanha, Alemanha, França, Inglaterra e países nórdicos, entre outros. Este objetivo de internacionalização tem sido feito em estreita colaboração com a Associação de Promoção Turismo na Região Centro de Portugal (APTRC), integrando a sua estratégia de promoção da Região Centro e respetivas marcas (entre as quais, as Aldeias do Xisto) nos mercados estrangeiros, beneficiando assim do efeito de escala proporcionado pela marca Portugal. A Rede Aldeias do Xisto tem estado representada conjuntamente com a APTRC em Feiras Internacionais de Turismo, *roadshows*, bem como as ações *door-to-door* junto de operadores internacionais. A abertura de Lojas Aldeias do Xisto em países estrangeiros reveste-se igualmente da maior importância para o objetivo de internacionalização da marca. A primeira dessas lojas internacionais existe em Barcelona. A maioria dos suportes de comunicação da Rede das Aldeias do Xisto é multilíngue, preferencialmente em inglês, espanhol e alemão, sendo distribuídos nos mercados estrangeiros através das Lojas Internacionais, das ações conjuntas com a APTRC, ou mesmo de outras entidades nacionais representadas em países estrangeiros, como câmaras de comércio, delegações da AICEP, embaixadas, entre outros.

4.2. Comunicação da rede

O objetivo principal e transversal do Plano é o aumento da notoriedade da marca Aldeias do Xisto, das suas componentes, valores e subprodutos, continuando, aprofundando e diversificando o imaginário associado à marca e, consequentemente, a atratividade do território. Esta pretensão ancorou-se em dois eixos fundamentais, intrinsecamente ligados: comunicação interna e comunicação externa. A comunicação externa refere-se a todas as ações de comunicação, promoção, animação, divulgação e marketing com o exterior, seja com o público em geral, com visitantes/utentes ou com a comunicação

social. Está condicionada pelo Manual de Identidade da marca Aldeias do Xisto, no sentido da coerência da imagem, e pelos suportes/ações de comunicação criados para os diferentes segmentos de público e de mercado.

A comunicação interna refere-se à articulação dos diversos atores e parceiros da Rede das Aldeias do Xisto, que decorre do (e também o integra) modelo de governação. O objetivo principal é criar redes e fluxos de informação entre as aldeias, os parceiros públicos e privados com a Rede, através do Departamento de Marketing e Comunicação da ADXTUR e respetivos grupos de trabalho sectoriais.

4.3. Novas marcas, novos públicos

A Rede das Aldeias do Xisto tem apostado na diversificação da sua oferta, de forma a ir ao encontro das necessidades e exigências das diferentes tipologias de público. Além disso, tem vindo a ser desenvolvido um trabalho de agregação das várias linhas de força da marca e dos pontos de interesse turísticos do território em redes temáticas, que estruturam a oferta e permitem um efeito de escala: Rede de percursos pedestres e BTT, Rede de Lojas Aldeias do Xisto, Rede das Praias Fluviais, Rede da Arte Rupestre, Calendário de Animação, entre outros. Estas vertentes do projeto assumem-se como submarcas da marca-mãe Aldeias do Xisto, e têm sido alvo de planos específicos de marketing, com a sua linguagem, suportes de comunicação e ações de promoção próprias.

4.4. Atores e protagonistas

No Plano de Marketing e Comunicação das Aldeias do Xisto, foram envolvidos diversos atores e protagonistas: populações locais, câmaras municipais e juntas de freguesia, outras entidades públicas regionais e nacionais (regiões de turismo, APRT,

AICEP, embaixadas), agentes privados, associações culturais, associações de melhoramentos, associações de moradores, equipa técnica ADXTUR, grupos de trabalho compostos por técnicos da ADXTUR e parceiros e empresas de serviços externos (agências de publicidade, agências de comunicação, operadores turísticos).

Um dos principais fatores críticos do sucesso da Rede das Aldeias do Xisto é o modelo de governação implementado pela ADXTUR. Se as expectativas comerciais estão depositadas nos produtos turísticos e no tipo de serviços que a Rede pode oferecer aos turistas e aos parceiros associados, o modo de organização, a ligação ao território e aos seus atores e a viabilidade económica e financeira constituem uma dimensão estratégica fundamental do sucesso deste projeto. Como refere, em entrevista, Pedro Pedrosa, administrador da A2Z Adventures, uma empresa de animação turística privada parceira da ADXTUR, as vantagens de pertencer à Rede das Aldeias do Xisto “são de dois tipos: as anunciadas e as percecionadas. As primeiras são a possibilidade de utilização da marca e a referência aos nossos produtos, o contributo para a gestão da marca (com ideias e sugestões), o acesso a informação privilegiada para parceiros e programas de apoio a investimento, a comercialização e promoção de serviços (incluindo listagens de agentes nos mais diversos meios). As do segundo tipo poderão ser tão importantes quanto o sucesso do projeto, uma vez que beneficiamos por estar conotados e associados com o destino e com a marca”.

É na ligação entre os mercados turísticos (dimensão global) e as aldeias (dimensão local) que está o grande trunfo deste produto turístico de nova geração: as vivências de aldeia, para as quais foi imprescindível mobilizar e obter a adesão das populações aldeãs e garantir que elas estivessem representadas na rede. O sucesso da Rede das Aldeias do Xisto ganhou, assim, com a dimensão de apoio ao desenvolvimento social e comunitário das aldeias (*social label*).

4.5. Conteúdos, técnicas e suportes de marketing e comunicação

A comunicação das Aldeias do Xisto centra-se na estimulação de um imaginário associado à marca, assente nos seus valores simbólicos: natureza, património, ruralidade, autenticidade, memória e identidade cultural, gastronomia, qualidade de serviço, animação e lazer. Após uma fase de estratégia de comunicação e marketing mais corporativa, essencialmente destinada à afirmação da marca no contexto turístico nacional (que se tem mantido), juntou-se a vertente estratégica da valorização económica da Rede e dos serviços prestados pelos seus parceiros, numa lógica estrita de comunicação comercial. Esta comunicação comercial centrou-se na criação de uma central de reservas *online* no portal das Aldeias do Xisto, *website* através da qual são comercializados os pacotes e produtos turísticos da Rede e dos parceiros associados usando técnicas de venda direta. A ADXTUR contratou uma agência de publicidade e uma agência de comunicação para a criação de campanhas de publicidade e a divulgação juntos dos órgãos de comunicação social.

A Rede das Aldeias do Xisto criou um conjunto de suportes de comunicação, que dão corpo à estratégia definida para a marca. Editada desde 2006, a Revista Aldeias do Xisto é o suporte de comunicação mais nobre da marca e aquele que mais contribui para a promoção de um certo imaginário associado ao *lifestyle* das Aldeias do Xisto. Tem uma versão em inglês, que é distribuída nos mercados internacionais, seja em eventos em que a marca participa, ou em feiras e *roadshows* realizados pela Agência de Promoção Turística do Centro.

Perante um território de acesso relativamente difícil, assume especial importância a instalação de sinalética específica e com imagem própria nos acessos viários, a sinalética turística urbana nas Aldeias, indicando em cada uma delas os pontos de interesse a visitar; sinalética de receção nas novas Aldeias do Xisto, com mapa urbano destacando os pontos de interesse; sinalética interpretativa para percursos,

centros de BTT, centros interpretativos, outros pontos de interesse turísticos.

Refira-se ainda a importância do Guia Aldeias do Xisto (guia temático com informações sobre as Aldeias do Xisto, o território, os serviços turísticos, pontos de interesse e roteiros), do Calendário de Animação (com agendamento de eventos) e da Carta Gastronómica, ajudando a estruturar e facilitar a visitação por parte dos turistas e utentes, de acordo com os seus interesses específicos.

A marca Aldeias do Xisto publicou diversas brochuras e folhetos que cobrem várias áreas temáticas do produto turístico, incluindo infraestruturas de animação turística associadas à marca, como percursos pedestres (Caminhos do Xisto), Centros de BTT, praias fluviais, centros de arte rupestre e rede de lojas. Está ainda a ser desenvolvida uma aplicação para *tablets* e *smartphones* com informação sobre a rede de aldeias e sobre o território, com diversas funcionalidades que têm em vista auxiliar na estruturação da visitação.

A Rede das Aldeias do Xisto desenvolveu um selo de 'parceiro oficial' para associados da ADXTUR, que comunicam ao público um conjunto de critérios de qualidade que os fornecedores desses serviços tiveram de cumprir para se tornarem representantes da marca.

A marca desenvolve ações de promoção específicas direcionadas para grupos-alvo determinantes, nacionais e internacionais, acompanhadas de perto por técnicos da ADXTUR. As visitas 'educacionais', menos massificadoras, têm a vantagem de ser muito centradas nos interesses dos recetores, ganhando-se na qualidade e profundidade da informação disponibilizadas, bem como no retorno da ação. Implicam um apurado critério de seleção dos públicos-alvo, bem como uma cuidada gestão do programa da visita e dividem-se em *press trips* (visitas educacionais com jornalistas selecionados, nacionais e internacionais, por áreas temáticas de interesse, por exemplo: turismo de natureza, turismo ativo, turismo cultural, entre outros) e *fam trips* (vistas educacionais com operadores turísticos, numa vertente de criação de

negócio, regularmente organizadas visitas educacionais ao território com grupos de operadores turísticos nacionais e internacionais).

5. Resultados obtidos desde a implementação do projeto

O sucesso do projeto das Aldeias do Xisto centra-se essencialmente em quatro vertentes: no seu modelo de governação, na captação de investimento privado, na infraestruturação do território e na defesa do seu modelo social e do espírito comunitário das Aldeias (*social label*). Começando por este último, realce-se a preocupação permanente em manter a ligação à realidade comunitária e social das aldeias. O exemplo máximo desta filosofia está no facto de um dos membros da direção da ADXTUR ser um representante do Conselho das Aldeias do Xisto, um órgão consultivo que surgiu espontaneamente da vontade dos habitantes das aldeias e que inclui um representante de cada uma delas, que se reúnem regularmente para debater questões relacionadas com as suas aldeias, que são depois levadas às reuniões de direção da ADXTUR.

No que se refere à captação de investimento privado para o território, e de acordo com dados da ADXTUR (2013), de 2008 para 2013, no território das Aldeias do Xisto, as unidades de alojamento passaram de 26 para 70, os hotéis de um para sete, os restaurantes de sete para treze, as empresas de animação turística de seis para doze. No caso da oferta de alojamento associada à marca Aldeias do Xisto, designadamente nas categorias de Turismo em Espaço Rural, Casas de Campo, Turismo de Habitação, Turismo de Aldeia e Alojamento Local, a oferta ascende a setenta unidades licenciadas, às quais correspondem 262 quartos. Esta oferta, segundo os dados do turismo do Anuário Estatístico da Região Centro (referentes a 2011) corresponde a 27% do total das unidades da região e a 17% da oferta global dos quartos nestas tipologias. Este diferencial

(unidades vs. quartos) deve-se ao facto da unidade tipo nas Aldeias do Xisto ter um menor número de quartos do que a unidade tipo regional.

No que diz respeito à infraestruturação do território, refira-se que, além das 27 Aldeias do Xisto, ao longo da sua existência, o projeto interveio na requalificação de 27 praias fluviais, na criação de quinze Lojas Aldeias do Xisto, na implementação de 35 percursos pedestres de pequena rota (700 km, no total) e de seis Centros de BTT (700 km de trilhos cicláveis, no total) e na criação de uma Grande Rota.

Em 2007, a Rede das Aldeias do Xisto recebeu uma Menção Honrosa na categoria 'Animação' pelo Turismo de Portugal; em 2008 foi considerada a segunda melhor 'Viagem de Descoberta do Mundo' pela conceituada revista de turismo alemã *Geo Saison*; em 2010 foi considerada uma Comunidade Local Inovadora, pela Presidência da República Portuguesa.

6. Conclusão

Neste artigo, explicou-se o desenvolvimento da estratégia de marketing e comunicação das Aldeias do Xisto. Verificou-se que esta estratégia foi transversal a todo o projeto, adaptando a utilização de instrumentos de comunicação aos seus vários momentos e necessidades.

A marca Aldeias do Xisto tem sido trabalhada como um produto territorial alargado, na medida em que uma área geográfica é considerada como um conjunto de infraestruturas, atividades, serviços e fatores simbólicos. A estratégia de desenvolvimento e promoção da ADXTUR pretendeu ir ao encontro destas vertentes. Foram criadas diversas atividades e eventos a fim de fomentar a fruição do território. As ferramentas de comunicação utilizadas pela marca têm estado ao serviço desta estratégia. Criou-se uma identidade gráfica que é aplicada de forma coerente a todos os suportes. Definiu-se uma estratégia de promoção permanente junto da comunicação social

(assessoria de comunicação) e dos operadores turísticos (viagens educacionais).

Os resultados demonstram o sucesso destas opções que importará, não obstante, continuar a aperfeiçoar. A atual estratégia de marketing das Aldeias do Xisto tem como missão aumentar a atratividade da marca e, para tal, segue dois vetores estratégicos de ação que atuam na origem: promoção dos recursos e valores do território (imaginário), promoção dos serviços e oferta (comunicação comercial) e, como vetor que atua no destino, a melhoria das condições de visitação (articulação e coerência).

Referências bibliográficas

- ADXTUR (2013). *Rede Aldeias do Xisto: Diagnóstico*. Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto.
- Barros, C., & Gama, R. (2009). Marketing territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: uma aplicação na rede das Aldeias do Xisto. *Cadernos de Geografia*, 29-29, 93-106.
- Boyne, S., & Hall, D. (2004). Place promotion through food and tourism: Rural branding and the role of websites. *Place Branding*, 1(1), 80-92.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260-266.
- Gaio, S., & Gouveia, L. B. (2007). O branding territorial: Uma abordagem mercadológica à cidade. *Revista A Obra Nasce*, 27-36.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 61-75.
- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., Peixeira Marques, C., & Lima, J. (2012). Understanding and managing the rural tourism experience: The case of a historical village in Portugal. *Tourism Management Perspectives*, 4, 207-214.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for hospitality and tourism*. Nova Jérsey: Prentice-Hall.
- Line, N. D., & Runyan, R. C. (2012). Hospitality marketing research: Recent trends and future directions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 477-488.
- Lorenzini, E., Calzati, V., & Giudici, P. (2011). Territorial brands for tourism development: A statistical analysis on the Marche Region. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 540-560.
- Martínez-Roget, F., & Moutela, J. A. T. (2013). Novas motivações dos turistas: Uma oportunidade para o território rural – Análise da “Rede das Aldeias do Xisto” no Centro de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 19, 99-110.
- Pacheco, V. (2011). *Marketing territorial e iniciativas de promoção regional: O caso dos Prémios Novo Norte*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto.
- Ribeiro, R. B., Rodrigues, P. F., Pinto, M., & Sebastião, S. P. (2012). Decisões sobre a comunicação. In R. B. Ribeiro (Coord.). *Marketing para estudantes de Comunicação* (pp. 182-215). Lisboa: Causa das Regras.
- Sacco, P., Ferilli, G., & Blessi, G. T. (2013). Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations. *Urban Studies*, DOI 0042098013512876.
- Valdani, E., & Ancarani, F. (2001). Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the European experience. *SDA Bocconi, Research Division Working Paper*, 1(55), 1-21.