

Marketing territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: uma aplicação na rede das Aldeias do Xisto

Cristina Barros

Estudante de 2º Ciclo em Geografia Humana, Ordenamento do Território e Desenvolvimento, Departamento de Geografia,
Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra
cristinabarro1@hotmail.com

Rui Gama

Departamento de Geografia - Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra
Centro de Estudos em Geografia e Ordenamento do Território (CEGOT)
rgama@fl.uc.pt

Resumo

As áreas rurais em Portugal têm conhecido importantes transformações no quadro da integração europeia. De espaço produtor de alimentos, assistimos à (re)descoberta desse espaço como reserva de heranças, tradições, memórias culturais e ambientais. O planeamento estratégico através do marketing territorial vislumbra-se como uma potencial ferramenta para a promoção do desenvolvimento em espaço rural, podendo actuar em domínios como a valorização do património paisagístico, cultural, histórico e arquitectónico, e ainda na criação de condições para a melhoria da qualidade de vida da população residente. Tendo como pano de fundo a rede das Aldeias do Xisto, projecto de recuperação e dinamização turística de 24 aldeias do Centro de Portugal, procuramos avaliar até que ponto as estratégias de marketing territorial podem ser uma mais-valia para a promoção e dinamização de aldeias deprimidas e com dificuldades de afirmação.

Palavras-chave: Planeamento estratégico. Marketing territorial. Áreas rurais. Rede das Aldeias do Xisto.

Résumé:

Marketing territorial, un instrument de valorisation des zones rurales: exemple d'application dans le réseau des villages du schiste

Dans le contexte de l'intégration européenne les zones rurales du Portugal ont connu des changements importants. Considérés pendant des siècles, comme un simple espace de production d'aliments, nous assistons aujourd'hui à la (re) découverte des zones rurales conçus comme une importante réserve d'anciennes traditions culturelles et environnementales. Une planification stratégique fondée sur le marketing territorial se révèle un outil potentiel de développement des zones rurales. Son action peut se concentrer sur des domaines tels que la valorisation du patrimoine naturel, culturel, historique et architectural, et il peut aussi aider à créer les conditions d'amélioration de la qualité de vie des résidents. Ayant comme arrière-plan le Réseau Villages du Schiste, projet de récupération et de promotion touristique de 24 villages au centre du Portugal, on vise à évaluer dans quelle mesure les stratégies de marketing territorial peuvent être une plus-value pour la promotion des villages déprimés, dont le pouvoir d'affirmation est très limité, en leur accordant, ainsi, une toute nouvelle dynamique.

Mots-clés: Planification stratégique. Marketing territorial. Zones rurales. Réseau Villages du Schiste

Abstract:

Territorial marketing as a tool of rural areas recovery: example of an application in the Schist Villages network

In the context of European integration rural areas in Portugal have experienced significant changes. For centuries considered as a mere space for food production, we see now a days the (re)discovery of rural areas as an important reserve of ancient legacies of cultural and environmental traditions. A strategic planning based on territorial marketing emerges as a potential tool for development of rural areas. Strategic planning can focus on areas such as the enhancement of natural, cultural, historical and architectural heritage, and it can also help to create conditions for improving the quality of life of the residents. The Schist Villages, a project of recovery and tourist promotion of 24 villages in central

Portugal, is the background to this research, which aims to evaluate to what extent the territorial marketing strategies can be a surplus value for the promotion of depressed villages struggling with subsistence difficulties, by giving them a new dynamics.

Keywords: Strategic planning. Territorial marketing. Rural areas. Schist Villages network

1. O Marketing Territorial. Uma perspectiva para o planeamento e gestão do território

Num contexto de globalização e de acesa competitividade assiste-se, cada vez mais, a cenários de concorrência entre territórios pela captação de recursos, investimentos, negócios, residentes e até visitantes e turistas, capazes de gerar dinâmicas positivas no(s) território(s) palco destes movimentos.

Numa primeira fase o marketing destinava-se apenas à promoção e divulgação de empresas e marcas de grande consumo, alargando o âmbito da sua aplicação com o passar dos anos. Hoje, os poderes públicos, os serviços públicos e as colectividades locais também recorrem ao marketing. São sobejamente conhecidas as campanhas eleitorais, as campanhas religiosas e de caridade, as campanhas para a protecção do ambiente, para a segurança rodoviária e as acções levadas a cabo pelos Municípios para atrair residentes, investidores, empresas ou turistas.

Decorre deste último ponto que aos territórios podem ser aplicados os princípios oriundos da gestão e do marketing empresarial, na medida em que os territórios têm os seus produtos, serviços e identidades próprias e clientes para esses mesmos produtos, serviços e identidades.

Para alguns autores a principal finalidade do marketing territorial consiste em dotar o território de uma nova imagem, substituindo imagens percebidas como vagas ou negativas pelos residentes, futuros residentes ou turistas. Mas, segundo Cidrais (1998: 16), por oposição, é também considerado como um processo de dinâmica social segundo o qual as empresas se integram produtivamente nos propósitos da sociedade e dos seus valores.

São, efectivamente, estas duas representações que pretendemos trazer ao nosso estudo, na medida em que entendemos o marketing territorial como um instrumento estratégico cuja finalidade é, por um lado, responder de forma positiva às necessidades das pessoas que vivem num determinado território, intervindo em aspectos que melhorem a qualidade de vida e o sentimento de identidade e pertença a esse mesmo território e, por outro, melhorar a qualidade e competitividade do território, criando dinâmicas de promoção e

divulgação que permitam atrair mais indivíduos e empresas para esse mesmo espaço.

O marketing territorial tem conhecido aplicabilidade em domínios como a reabilitação, renovação ou revitalização de áreas rurais e urbanas. "A sua maior popularidade tem sido alcançada na promoção de grandes acontecimentos" (CIDRAIS, 1998: 17). Mas, na actualidade este instrumento vai para além da simples publicitação dos acontecimentos, servindo para "promover o desenvolvimento sustentável de um território, contribuindo para melhorar o ambiente e a qualidade de vida, aumentando a eficácia da utilização de recursos" (CIDRAIS, 1998: 17). A função do marketing deve ser "capaz de compatibilizar a promoção de um território com as suas estratégias dinamizadoras, ambas concebidas e concertadas por uma rede de actores" (FONSECA e RAMOS, 2006: 11), no sentido de desenvolver o seu tecido económico.

O marketing territorial surge da necessidade de promover e afirmar o território, de valorizar a identidade local e divulgar os aspectos positivos, mas são outros os aspectos que contribuem para a crescente utilização deste instrumento nas práticas de planeamento e gestão do território e ainda como instrumento de divulgação turística (Quadro I).

Consideramos que o marketing territorial pode e deve ser uma ferramenta essencial nas estratégias de desenvolvimento que privilegiem uma abordagem de integração, "de incremento da cidadania, da qualidade de vida, de acordo com as reais necessidades dos cidadãos" (CIDRAIS, 1998: 21). O marketing territorial, atra-

Quadro I
Potencialidades do Marketing Territorial.

Permite o conhecimento sobre a realidade territorial
Cria novas atracções que melhorem a qualidade de vida das pessoas residentes
Contribui para dinamizar o tecido económico e produtivo local
Promove o bem-estar e a qualidade de vida
Melhora a auto-estima e a identidade local
Desenvolve um conjunto de imagens coerentes sobre o território
Desenvolve e posiciona uma "Marca Territorial" que valoriza o território
Projecta o território para espaços mais vastos (regional, nacional, mundial)
Assegura a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes
Cria uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes.

Fonte: Adaptado de KOTLER, HAIDER e REIN (1993) e CIDRAIS, 1998.

vés dos seus métodos, permite construir uma imagem favorável, aliciante e persuasiva do território, no sentido de manter os actuais residentes e formular estratégias para captar determinados públicos-alvo, consoante o seu interesse e/ou vocação.

1.1. O planeamento estratégico e a operacionalização através do marketing territorial

O marketing territorial é considerado um instrumento de grande eficácia a que o planeamento estratégico recorre para pôr em prática as acções de dinamização do território. O marketing territorial é o resultado da actuação dos diferentes actores (públicos ou privados) e da comunicação (interna e externa) que os diversos componentes do território estabelecem com os públicos com os quais se relacionam.

Definir uma estratégia de marketing para um território significa desenvolver um "processo complexo de recolha e análise de informação, tomar decisões, criar condições para a sua execução e executar um conjunto de medidas de valorização e promoção de produtos e de relacionamentos" (CIDRAIS, 1998).

Uma das grandes limitações apontadas para a elaboração de planos de marketing estratégicos prende-se com a dificuldade de reunir consensos entre os diferentes actores presentes no território. Efectivamente, costumam surgir tensões entre interesses individuais e colectivos de actores e cidadãos com percepções, estratégias e finalidades divergentes. Noisette e Vallérugo (1996) referem que uma boa coordenação prova que existe uma política pública constante e coerente e que os recursos são eficientemente utilizados. A questão da coordenação baseia-se também na definição da escala adequada para as acções de marketing e, acima de tudo, na forma correcta de coordenar políticas, recursos e actores de escalas diferentes num mesmo território, encontrar consensos e espaços de concertação.

1.2. Marketing territorial para o desenvolvimento das áreas rurais

1.2.1. Estratégias de marketing para as áreas rurais

As áreas rurais deparam-se com inúmeros problemas, sendo que a maioria encontra-se em recessão prolongada, com muitas dificuldades em desenvolver novas estratégias de desenvolvimento. Mas, na actualidade a União Europeia tem vindo a olhar mais de perto para estes problemas e a conceder novos e importantes apoios destinados ao fortalecimento da economia rural,

evitando os processos de despovoamento a que temos assistido ao longo dos últimos anos.

As transformações verificadas nos espaços rurais vão no sentido de conferir uma nova visão e novas funções para estas áreas, capazes de inverter os processos de abandono e aproveitar o seu potencial (paisagístico, cultural, histórico e arquitectónico) para atrair visitantes, turistas e investimento.

Os territórios rurais beneficiam de uma "renovada atracção com origem na ideia segundo a qual a preservação de recursos do património natural e construído, bem como das produções tradicionais, encontram uma procura de mercado susceptível de contribuir para a revitalização das economias locais" (NEVES *et al*, 2001: 1).

São muitos os territórios rurais que ao longo dos últimos anos têm recebido financiamentos no sentido de realizar intervenções que, por um lado, criem condições para a permanência de moradores nessas áreas (infra-estruturas, habitação, centros de saúde, escolas), e, por outro, ajudem a promover esse território junto de outros públicos (potenciais moradores, empresários, visitantes e turistas).

Temos insistido na ideia de que coexistem actualmente dois espaços rurais, um para viver e outro para visitar (FIGUEIREDO, 2003), pelo que um plano de marketing territorial estratégico deverá englobar essas duas valências, no sentido de conferir uma melhoria da qualidade de vida dos residentes e na criação de condições (infra-estruturas de apoio, acessibilidades, postos de informação) para atrair mais visitantes e principalmente mais turistas.

Não devemos esquecer que as áreas rurais "são espaços abertos, com características específicas que se reflectem e interligam com os territórios da globalização através das cidades que neles se inserem e organizam. A qualidade das relações que conseguem com o exterior, através dos seus actores e indivíduos, são fundamentais para a posição que ocupam e podem ocupar no espaço das redes internacionais de lugares" (CIDRAIS, 1998). Por isso, é essencial que a estratégia de marketing territorial projecte o território para espaços mais amplos no sentido de conquistar mais-valias e adquirir vantagens competitivas.

1.2.2. Os recursos rurais e as estratégias de marketing territorial

A composição do produto turístico das áreas rurais prende-se essencialmente com os recursos existentes, onde predominam os recursos naturais, recursos histórico-arquitectónicos e recursos culturais (Quadro II).

Quadro II

Potencialidades para as áreas rurais em termos de captação de visitantes e turistas.

Recursos Naturais	As áreas rurais caracterizam-se geralmente por uma vasta riqueza de recursos naturais e proporcionam actividades ligadas ao contacto com a natureza (percursos pedestres, actividades desportivas ou a simples observação dos elementos da fauna e flora da área).
Recursos histórico-arquitectónicos	As áreas rurais revelam grandes riquezas no que toca ao património histórico e arquitectónico. As casas tradicionais das aldeias do interior fazem parte da oferta de património histórico-arquitectónico. A presença de elementos ligados à actividade agrícola são também factores de atracção principalmente da população urbana que deseja conhecer as actividades da comunidade rural.
Recursos Culturais	A comunidade das zonas rurais representa uma fonte de valores, práticas e manifestações que se traduzem por uma cultura ainda muito marcada por traços de rusticidade baseados nas actividades agrícolas tradicionais. As tradições festivas, feiras de artesanato ou outras desempenham importância na atracção de visitantes e turistas.

Fonte: Elaboração própria, baseada em Neves *et al.*, 2001.

Para conseguir cativar os mercados-alvo a consumir os recursos rurais, nomeadamente os relacionados com o turismo, é fundamental utilizar instrumentos promocionais eficazes. Folhetos promocionais, com mapas temáticos da área em questão e envolvente, roteiros turísticos, possíveis percursos, criação de uma página na Internet com informação actualizada com pontos de interesse e demais informação em várias línguas são apenas alguns exemplos passíveis de originar bons resultados.

Entendemos que os planos de marketing territorial estratégico para as áreas rurais estão revestidos de uma maior complexidade, que resulta dos elementos de desvitalização social e económica que os caracteriza. No entanto, os recursos e potencialidades que encerram são considerados mais-valias susceptíveis de alimentar importantes fluxos (pessoas e investimentos) que garantam a sobrevivência económica desses territórios.

O ponto de partida para a eficácia de um plano de marketing para um território rural é sem dúvida a elaboração de um diagnóstico bem fundamentado que permita conhecer bem a área em questão. Face à diversidade de objectivos é fundamental fazer opções e delinear uma estratégia assente nos objectivos planeados para os diferentes mercados-alvo.

Não obstante o crescente interesse pelas áreas rurais, tanto para viver como para visitar, muitas pessoas ainda têm uma imagem negativa destes territórios. Por isso, é necessário pensar em imagens de marca fortes e coerentes que apostem no carácter diferenciador destes espaços. Posteriormente é necessário dinamizar

tudo um conjunto de acções que permitam desenvolver efectivamente o território. A próxima fase será talvez a mais complicada pois depende desta a resposta dos públicos-alvo: a comunicação. Para tal é imprescindível apostar em bons meios que garantam eficácia e credibilidade à informação veiculada.

2. Estratégias de desenvolvimento para os espaços rurais: a rede das Aldeias do Xisto

O Programa das Aldeias do Xisto constitui uma das principais linhas de Acção da AIBT¹ Pinhal Interior. Alicerçado como um projecto de desenvolvimento regional, o programa pretende valorizar a dimensão local, envolvendo de forma articulada os Municípios, as juntas de freguesia, os agentes privados, as associações de desenvolvimento e demais actores locais, que juntos tentam implantar uma estratégia de desenvolvimento nestes territórios de cariz marcadamente rural, e à partida com muitas dificuldades de afirmação².

As Aldeias do Xisto são constituídas por 24 povoações, distribuídas por 14 Municípios: Arganil (Benfeita); Castelo Branco (Sarzedas e Martim Branco); Figueiró dos Vinhos (Casal de S. Simão); Fundão (Janeiro de Cima e Barroca); Góis (Aigra Nova, Aigra Velha, Comareira e Pena); Lousã (Candal, Casal Novo, Cerdeira, Chiqueiro e Talasnal); Miranda do Corvo (Gondramaz); Oleiros (Álvaro); Pampilhosa da Serra (Fajão e Janeiro de Baixo); Penela (Ferraria de São João); Proença-a-Nova (Figueira); Sertã (Pedrógão Pequeno); Vila de Rei (Água Formosa) e Vila Velha de Ródão (Foz do Cobreão). Pela localização de cada uma, podemos efectuar algumas agregações pela sua proximidade: o conjunto das 10 aldeias na Serra da Lousã; o conjunto das 5 aldeias ao longo do curso do Rio Zêzere; o conjunto das 5 aldeias ao longo do trajecto do IC8 e o conjunto das 4 aldeias integradas na Serra do Açor (Figura 1).

Inseridas num contexto geográfico de rara beleza, atravessada por sistemas montanhosos e cursos de água importantes, o xisto assume-se como definidor da paisagem, modelando estas aldeias que se destacam pela ruralidade, pela conservação de vários elementos tradicionais e patrimoniais e pela grande riqueza em termos de recursos naturais. Mas, estes elementos não

¹ Acção Integrada de Base Territorial (Medida 2.6 do Eixo Prioritário II do Programa Operacional da Região Centro 2000-2006).

² O Programa das Aldeias do Xisto tem como antecedente o "Programa das Aldeias Históricas de Portugal", sendo também contemporâneo de outros com a mesma filosofia, como o "Programa de Revitalização das Aldeias do Algarve" e o "Programa de Aldeias com Castelo e Património" no Alentejo.

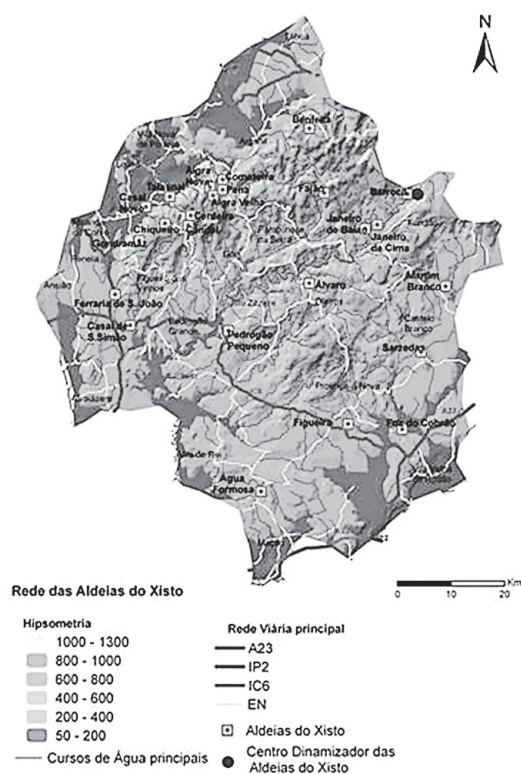


Figura 1
Enquadramento territorial da rede das Aldeias do Xisto.

serviram para fixar e atrair população, pelo contrário, o isolamento a que têm estado sujeitas e a visão sectorial de algumas políticas públicas reforçaram um cenário de abandono e envelhecimento dos seus habitantes.

A identificação no território da AIBT Pinhal Interior de conjuntos que, pelo seu património construído, riqueza cultural e paisagística, podem potenciar num futuro capacidades de fixação e sustentabilidade estiveram na base da aplicação do Programa das Aldeias do Xisto.

O programa procurou melhorar as condições de vida da população residente, e evitar a tendência de abandono tão característica desta área. Para tal, apoiou financeiramente projectos de infra-estruturas básicas, a construção de equipamentos de apoio, a recuperação de casas particulares e espaços públicos, bem como a criação de infra-estruturas que estivessem na base da definição de uma estratégia turística para a área intervencionada.

Os resultados, como veremos, foram positivos, gerando novos impulsos, numa estratégia assente em parcerias e empenhamento de vários actores para a melhoria da qualidade de vida da população local, au-

mento da auto-estima e implementação de uma "marca" turística no território.

Com este projecto, pretende-se que esta área comece a abandonar o estigma do abandono, do envelhecimento populacional, da inércia do sector privado e produtivo e da falta de identidade regional. No entanto, e dando conta da análise efectuada para esta área, ainda subsistem muitas dificuldades de afirmação no contexto regional, fruto de um passado recente que deixou marcas bem vincadas nestes territórios.

2.1. Dinâmicas demográficas e socioeconómicas nos territórios da rede das Aldeias do Xisto

Quando analisamos as bases demográficas locais emergem um conjunto de questões que constituem a maior preocupação das entidades e actores locais. Será que estes territórios, dotados de um certo dinamismo no passado, assente sobretudo na actividade agrícola, conseguirão ter capacidade para inverter a actual tendência de despovoamento?

Estes cenários de despovoamento dificilmente serão invertidos num futuro próximo, contudo, o que se coloca em causa é a capacidade de se construírem estratégias com vista ao abrandamento do despovoamento e até mesmo a atracção de novas pessoas.

A diminuição da população é pois, uma realidade que caracteriza quase todas as freguesias, sendo legítimo concluir que para este facto contribuíram os movimentos migratórios registados a partir do pós-guerra. Na realidade, as políticas de florestação das serras e a proibição da pastorícia na década de 40 vieram reforçar o processo de despovoamento. "Os baixos rendimentos auferidos e a inexistência de uma base económica dinâmica obrigaram os habitantes a sair e procurar melhores condições de vida. As aldeias perderam vida, a população envelheceu e algumas foram até mesmo abandonadas" (GABRIEL *et al*, 2006: 41).

As aldeias que integram a rede das Aldeias do Xisto encontram-se dispersas por 14 Municípios, num autêntico mosaico territorial diversificado, sendo, no entanto, detectadas características demográficas semelhantes, de que se destacam um processo irreversível de perda de população e o envelhecimento populacional.

A leitura da variação populacional entre os registos censitários de 1991 e 2001 permite concluir que todos os concelhos onde se articula a rede das Aldeias do Xisto, à excepção de Lousã e Miranda do Corvo, perderam população.

Todas as Aldeias do Xisto, à excepção da aldeia da Pena em Góis e da aldeia de Fajão na Pampilhosa

da Serra perderam população ao longo das últimas décadas.

Em 2001, Janeiro de Cima e Barroca, ambas do concelho do Fundão, eram as aldeias com maiores quantitativos populacionais, 349 e 322 habitantes, respectivamente. Por outro lado, eram as aldeias integradas na Serra da Lousã que tinham menos residentes. As aldeias do Candal e do Talasnal contavam apenas com 2 habitantes cada.

Adoptando valores de referência à escala da freguesia, verificamos que a maior parte das Aldeias do Xisto acompanha a tendência de perdas populacionais registadas pelas freguesias que as integram. As excepções residem nas freguesias da Lousã e Góis, visto serem freguesias integradas em dinâmicas recentes de ganhos populacionais pela proximidade a importantes centros urbanos, como é o caso de Coimbra.

Conhecer o perfil económico dos territórios assume especial importância no processo de implementação de qualquer estratégia de desenvolvimento. Como já referimos, trata-se de uma área marcadamente rural, onde o declínio da actividade agrícola se fez sentir mais intensamente a partir dos anos 60. Como estamos em presença de estruturas demográficas em processo acelerado de envelhecimento, vamos encontrar na maior parte destes territórios baixas taxas de actividade³, comparativamente com a média nacional.

A freguesia de Álvaro (Oleiros), assim como as freguesias de Janeiro de Cima e Barroca (Fundão), no contexto das freguesias em análise, apresentam as menores taxas de actividade (19,70%; 25,90% e 27,80%, respectivamente), valores muito abaixo da média nacional (48,20%). Por outro lado, são as freguesias da Lousã e Vila Velha de Ródão que apresentam as taxas de actividade mais elevadas (48,60% e 42,90% respectivamente).

2.2. Alguns investimentos realizados e avaliação global das intervenções

Segundo Ferrão (2006: 28), o cenário de partida do Programa das Aldeias do Xisto dava conta que apenas 13 das 23 aldeias possuíam abastecimento domiciliário de água; somente 10 apresentavam rede de saneamento e tratamento de efluentes; existia apenas uma unidade de alojamento, com dois quartos; e duas unidades de restauração. A população residente nas 23 aldeias⁴ era de 1202 habitantes e a frequentar o 1º ciclo do ensino básico existiam apenas 72 crianças. Com este cená-

³ Refere-se ao peso da população activa sobre o total da população residente.

⁴ Numa primeira fase foram seleccionadas 23 aldeias, só mais tarde, em 2007 aderiu à Rede a Aldeia de Figueira, do concelho de Póvoa-a-Nova.

rio facilmente se compreendia o abandono e declínio populacional das aldeias, as baixas expectativas dos residentes e os seus baixos níveis de auto-estima.

Numa linha de acção da "Acção Integrada de Base Territorial do Pinhal Interior" é referido o apoio a projectos de "Infra-estruturas e equipamentos de promoção das potencialidades" como sendo: a requalificação ou estabelecimento de novas praias fluviais; a identificação de uma rede de percursos activos e culturais numa perspectiva integrada que promova a globalidade da região; a requalificação de um conjunto de aldeias serranas que sustente uma rede de sítios de interesse turístico; os arranjos e sinalização de estradas panorâmicas; equipamentos de acolhimento dos visitantes (postos de informação turística, ...); e a identificação e sinalização de percursos pedestres, BTT e TT" (CCDRC, 2001).

O estabelecimento de qualquer estratégia pressupõe sempre a vontade de execução de alguns objectivos, que neste caso se prendiam com a requalificação e dotação de um conjunto de infra-estruturas essenciais para a promoção da qualidade de vida dos residentes (como sendo, água, electricidade, saneamento básico, telefone); a preservação de edifícios com elevado valor patrimonial e social; a promoção da auto-estima dos residentes, aumentando o seu sentido de pertença a um território de rara beleza natural e patrimonial; a divulgação e promoção das suas potencialidades; e a integração de lugares isolados numa rede que se quer única e dinâmica.

Relativamente aos critérios e segundo CARVALHO (2005: 530), as aldeias a fazer parte deste projecto deveriam ter "enquadramento em espaços vincadamente rurais; enquadramento em ambiente de montanha ou média montanha (dos 500 aos 900 metros de altitude); a dominância da arquitectura rural tradicional local, com utilização de materiais construtivos, técnicas de construção, volumetrias, cores e ordenamento do aglomerado, característicos da região; aglomerados que utilizam recursos locais (pedra e madeira) como principal material construtivo; aglomerados não completamente abandonados pelos seus habitantes, mas reocupados por outros que mantêm as actividades tradicionais; predomínio da primeira habitação; componente de alojamento turístico que não representa mais de 25% das residências existentes; enquadramento na rede de percursos global; aglomerados em que o material de construção seja, predominantemente, o xisto e/ou quartzo e também a desejável existência de imóveis para serviços (ponto de informação, valência museológica, alojamento turístico, venda de produtos locais".

Em 2008, o Programa das Aldeias do Xisto contava já com um investimento total aprovado próximo dos 12,5 milhões de euros, repartidos por quatro domínios de intervenção: infra-estruturas; qualificação dos espaços públicos; imóveis públicos ou comunitários e imóveis particulares. Acresce que a este montante de investimento somam-se cerca de 442183 mil euros destinados à construção e dotação de mobiliário nas Lojas do Xisto.

2.2.1. Avaliação global das intervenções

Relativamente aos investimentos totais realizados foram os Municípios do Fundão, Lousã e Góis os que mais investiram neste projecto. Por oposição, o Município de Vila de Rei foi o que menos investiu. Em relação aos investimentos totais por aldeia, observamos que as que mais investiram foram as aldeias de Janeiro de Cima, Álvaro e Pedrógão Pequeno, a contrapor com as Aldeias do Casal Novo e Chiqueiro, que menos investiram.

Mas os valores atrás apresentados redobram o interesse se os cruzarmos com a população residente em cada aldeia (Quadro III).

Quadro III

Investimento por habitante nas Aldeias do Xisto.

Aldeias do Xisto	População Residente (2001)	Despesa Total (Euros)	Investimento por Habitante (Euros)
Água Formosa	23	156.603,90	6808,9
Aígra Nova	8	509.012,10	63626,5
Aígra Velha	5	83.543,10	16708,6
Álvaro	87	1.035.354,50	11900,6
Barroca	322	810.375,20	2516,7
Benfeita	185	970.260,20	5244,6
Candal	2	388.223,70	194111,8
Casal de S. Simão	5	167.687,80	33537,6
Casal Novo	3	382.244,60	127414,9
Cerdeira	5	331.870,00	66374
Chiqueiro	3	129.895,80	43298,6
Comareira	6	224.799,70	37466,6
Fajão	82	961.714,60	11728,2
Ferraria de S. João	63	548.154,10	8700,9
Figueira	48	472.407,60	9841,8
Foz do Cobreão	81	518.834,40	6405,4
Gondramaz	9	452.610,30	50290
Janeiro de Baixo	102	400.000,00	3921,6
Janeiro de Cima	349	1.240.525,60	3554,5
Martim Branco	38	283.726,00	7466,5
Pedrógão Pequeno	262	1.039.474,30	3967,5
Pena	25	236.733,30	9469,3
Sarzedas	155	818.293,10	5279,3
Talasnal	2	295.739,00	147869,5
Total	1870	12.458.082,60	Média: 6662,1

Fonte: INE, Censos 2001 e CCDRC, 2006.

Verificamos que as aldeias que apresentaram maiores investimentos por habitante foram as aldeias de Candal, Talasnal e Casal Novo. Estas três aldeias encontram-se inseridas na Serra da Lousã, num cenário marcado pelo despovoamento e abandono, comprovado pelos cerca de sete habitantes que em 2001 povoavam estas aldeias. Importa destacar ainda que estas aldeias são muito marcadas pelo fenómeno das residências secundárias, verificando-se a chegada de indivíduos a cada fim-de-semana ou período de férias.

Por outro lado, são as aldeias com maiores quantitativos populacionais as que menos investimentos por habitante realizaram. Neste cenário cabem as aldeias de Barroca, Janeiro de Cima e Pedrógão Pequeno com investimentos inferiores a quatro mil euros por habitante. Esta situação remete-nos para a ideia de que os investimentos privilegiaram outros critérios que não a dimensão populacional, ou não se entenderia os cerca de 194 mil euros distribuídos a uma aldeia com apenas dois habitantes. A questão que se coloca é a de saber se a estratégia deve privilegiar aldeias com limiares mínimos (populacionais e de dinâmica económica) ou repartir investimentos por um maior número de povoações.

Entendemos, também, que muito dificilmente se conseguirá rentabilizar os investimentos realizados sem que haja um esforço conjunto de todos os actores locais, residentes, autarquias e empresas, numa lógica estratégica de marketing territorial, que alie a componente qualidade de vida local com a componente de atracção de investidores, turistas e visitantes.

3. Uma estratégia de marketing territorial para potenciar o desenvolvimento sustentado da rede das Aldeias do Xisto

Após o diagnóstico feito da área de actuação da Rede, propomo-nos realçar as principais potencialidades da área em questão, em termos de atracção tanto de residentes como de turistas e investidores. Não pretendemos fazer um inventário exaustivo dos recursos naturais, patrimoniais e culturais, mas antes, compreender como é que o marketing territorial pode, por um lado, contribuir para inverter os processos de abandono e, por outro, aproveitar todo o seu potencial (paisagístico, histórico e cultural) para atrair turistas e empresas do sector turístico.

Tal como aludimos anteriormente, entendemos que a principal finalidade do marketing territorial consiste em dotar o território de uma nova imagem, subs-

tituindo imagens percebidas como vagas ou negativas pelos residentes, futuros residentes ou turistas.

Como vimos, as intervenções realizadas no âmbito do Programa das Aldeias do Xisto contribuíram para a melhoria da qualidade de vida da população local, aumentando os seus níveis de conforto e auto-estima.

O território abrangido pela rede das Aldeias do Xisto tem uma identidade reconhecida, com os seus próprios produtos, serviços e clientes. Entendemos, por isso, que a este território podem ser aplicados os princípios do marketing territorial. O marketing territorial, através dos seus métodos, permite constituir uma imagem favorável, aliciante e persuasiva do território no sentido de manter os actuais residentes e formular estratégias para captar determinados públicos-alvo, consoante o seu interesse e/ou vocação.

No sentido de manter os actuais residentes, julgamos que a iniciativa ancorada ao Programa das Aldeias do Xisto foi positiva, na medida em que, através da reabilitação das casas e imóveis públicos, melhorou-se a qualidade de vida e, em alguns casos, evitou-se a saída dos habitantes das aldeias. Também, em muitos casos criou-se emprego local (com a abertura de unidades de turismo, de restaurantes, de lojas de produtos locais, ...) na sua maioria relacionados com o turismo em espaço rural.

Não nos revemos na premissa de que o turismo é a "tábua de salvação" para todos os territórios rurais periféricos, mas entendemos que a principal vocação deste território, por todo o conjunto de recursos naturais e patrimoniais que reúne, é definitivamente o turismo em espaço rural. Mas, a aposta neste sector e a conquista de um determinado segmento de mercado, que se apresenta como exigente, só pode ser feita se

forem definidas estratégias eficazes e de carácter duradouro. É neste sentido que a ADXTUR - Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto tem feito um importante trabalho na definição deste produto turístico e na dinamização de toda a Rede através de trabalho no terreno com os actores locais. Esta Agência, criada pela entidade Pinus Verde - Associação de Desenvolvimento da Floresta, congrega as vontades públicas e privadas de toda a Região que se revêem na gestão partilhada de uma marca, na promoção conjunta do território, na criação de riqueza através da oferta de serviços turísticos e na preservação da cultura e património rural de toda a Rede.

O Plano definido pela ADXTUR prevê a constituição da rede das Aldeias do Xisto como um produto turístico de excelência, que engloba de forma integrada as diversas potencialidades do território abrangido pelas aldeias (Quadro IV). Para tal, o plano prevê efectuar um estudo de mercado, um levantamento exaustivo e eficaz das suas características, das suas marcas diferenciadoras, do seu posicionamento num mercado já preenchido por outras marcas/produtos semelhantes e da planificação da melhor estratégia de marketing e comunicação para que seja possível estabelecer uma identidade própria das demais, nas quais as populações também se revejam. Prevê-se que o projecto funcione numa lógica de promoção do produto Aldeias do Xisto, numa estratégia assente "numa marca claramente diferenciadora, por um conjunto de suportes de comunicação, numa malha de recursos implantados nas próprias aldeias e/ou Municípios, em típicos produtos locais, numa rede dinâmica de eventos de animação que envolvam visitantes, agentes e populações locais."

Quadro IV

Eixos de Intervenção e Linhas de Acção do Plano de Desenvolvimento Sustentado das Aldeias do Xisto.

Eixos de Intervenção	Linhas de Acção
Eixo I - Plano Estratégico de Comunicação e Turismo	1. Afirmação da Marca através de Campanha de Marketing e Comunicação das Aldeias do Xisto
	1.1. Estudo e elaboração de um Plano de Promoção e Merchandising dos Produtos Locais
	1.2. Campanha de Marketing e Comunicação
	1.2.1. Suportes de Comunicação
	1.2.1.1. Revista Aldeias do Xisto
	1.2.1.2. Site Internet dedicado às Aldeias do Xisto
	1.2.1.3. Edição de suportes de comunicação diversos
	1.2.1.4. Instalação de Sinalética nas Aldeias e nos respectivos acessos viários
	1.2.1.5. Participação em feiras do sector
1.2.1.6. Produção de Merchandising	
Eixo II - Animação da Rede	2. Calendário de Animação das Aldeias do Xisto
	3. Centro de Documentação das Aldeias do Xisto
Eixo III - Dinamização e acompanhamento do Plano	4. Alargamento da Equipa técnica de dinamização do Plano
	5. Conselho das Aldeias do Xisto

Fonte: Plano de Desenvolvimento Sustentado das Aldeias do Xisto, 2007.

Importa destacar que as grandes linhas estratégicas da ADXTUR focam-se na sustentabilidade de um território e na promoção dos seus valores endógenos. Através de quatro vectores-chave: factor humano, factor qualidade de vida, factor economia e factor património.

A ideia de dinamizar e atrair turistas para uma área do interior da Região Centro, através do aproveitamento dos recursos naturais e humanos existentes nas aldeias, sem no entanto perder de vista a qualidade de vida dos habitantes, a preservação da sua identidade e o incremento da auto-estima, deve ser encarada como uma ideia de forte componente de marketing territorial.

Os resultados estão à vista, e numa lógica de política interna foram realizadas intervenções físicas que melhoraram a qualidade de vida e o conforto dos aglomerados; criaram-se novos empregos no sentido de dinamizar o tecido económico local; evitou-se a saída de habitantes que de outro modo já não estariam na aldeia; desenvolveu-se a cultura e promoveu-se a identidade de base territorial; definiu-se uma estratégia de criação de sinergias entre os actores locais; criou-se um ambiente favorável ao desenvolvimento sustentável.

Relativamente à política externa, melhorou-se a imagem e a atractividade local; atraiu-se investimentos e algumas pessoas; afirmou-se o território de actuação da Rede; criou-se visibilidade nacional (lembremo-nos que a Rede ganhou o Prémio na categoria de animação em 2007, do Instituto de Turismo de Portugal) e até internacional (em 2008 venceu o prémio de "Melhor Viagem de Descoberta" da Revista alemã GeoSaison).

O território do Pinhal Interior, sob a marca "Aldeias do Xisto", passou a ter, por várias ferramentas de comunicação, projecção nacional e mesmo internacional, existindo já operadores turísticos da Europa Central a comercializar produtos turísticos do território. Consideramos que foi determinante a concentração de toda a actividade de construção de produtos turísticos e subsequente promoção, numa única entidade - a ADXTUR, que estabeleceu uma estratégia de actuação articulada com os Municípios e os agentes privados.

As estratégias de promoção e divulgação passam também por uma série de eventos que têm marcado a dinamização cultural e desportiva nas aldeias.

Proseguindo a estratégia integrada para a divulgação e promoção da Rede, foi desenvolvida uma iniciativa de criação de uma rede de lojas de proximidade, com a marca "Aldeias do Xisto". Estas lojas vendem produtos característicos da região, principalmente artesanato, mas também produtos locais como o queijo, o vinho, as ervas aromáticas, as infusões e a doçaria regional. Um dado curioso prende-se com o facto de a

primeira Loja ter sido instalada em Lisboa, numa zona turística da cidade (zona da Sé), funcionando numa lógica de marketing como uma verdadeira janela aberta para o território das Aldeias do Xisto.

3.1. Diagnóstico Estratégico para a rede das Aldeias do Xisto - Análise SWOT

A visão do marketing territorial como instrumento do planeamento estratégico reflecte-se num projecto de desenvolvimento para o território a longo prazo, de modo a que permita superar as limitações diagnosticadas e promover mudanças estratégicas. Para tal, o processo de marketing territorial estratégico exige numa primeira fase a análise e diagnóstico sobre o território, onde se detectam os principais problemas, bem como as potencialidades de desenvolvimento.

A concepção de estratégias para o futuro e o delinear de linhas de acção estratégicas só é possível se for feito um diagnóstico exaustivo das dinâmicas internas (ou seja, as vantagens e desvantagens internas do território) e das dinâmicas externas (ou seja, os aspectos positivos do meio envolvente que podem contribuir para aumentar as vantagens competitivas do território, ou os aspectos negativos da envolvente que podem comprometer as vantagens competitivas do território) (ELIZAGARATE, 2003). Este diagnóstico é geralmente sistematizado utilizando uma análise SWOT. Esta análise vai permitir o desenvolvimento de acções adequadas de forma a potenciar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e contornar as ameaças.

De acordo com a caracterização que efectuamos para a área em estudo, consideramos um conjunto de factores que constituem uma grande riqueza natural e cultural, e que deverá ser a base da identidade da região e o ponto de partida para a afirmação e consciencialização do carácter diferenciador da área em questão (Quadro V).

O elevado nível de qualidade ambiental e paisagística constitui para a área de estudo uma mais-valia que interessa potenciar. Efectivamente, as áreas serranas (Serras da Lousã, Açor e Muradal), a floresta de pinhal e eucaliptal, o atravessamento de importantes cursos de água (Mondego, Alva, Ceira e Zêzere), as barragens (Santa Luzia, Cabril, Aguieira e Castelo de Bode) representam um ambiente diversificado, permitindo aos visitantes encontrar um refúgio para fugir ao stress cidadão, podendo desfrutar de magníficas paisagens, num ambiente de elevado valor patrimonial. Também, o facto de onze das 24 aldeias se inserirem em Rede Natura 2000, uma aldeia em Área Protegida e duas al-

deias em albufeiras, constitui um cenário de elevado valor natural e paisagístico.

Preocupações recentes, impulsionadas pela União Europeia e Estado Central, vão no sentido de defender e preservar o património local, as tradições e a memória. Este cenário contribui para elevar a auto-estima da população e sentimento de pertença a um território de elevado valor patrimonial, e, por outro lado, contribui para o crescente interesse de turistas e visitantes que encaram no património um elo entre o passado, o presente e o futuro.

A promoção e a criação de uma imagem de marca forte foram passos muito importantes na divulgação desta Rede que tenta preservar os traços da identidade local. A estes factos não foi alheio o Instituto de Turismo de Portugal, ao premiar esta Rede como “Melhor Animação” no ano de 2007, e a Revista alemã GeoSeason ao premiar a Rede no ano de 2008 como a “Melhor Viagem Descoberta”. Estes são apenas alguns dos pontos que julgamos serem as vantagens internas da Rede, e que deverão ser potenciadas num cenário de competição com os outros territórios.

Relativamente aos pontos fracos consideramos que, o contexto de decréscimo demográfico associado ao envelhecimento populacional; o predomínio de baixos níveis de escolarização e uma elevada taxa de analfabetismo; as baixas taxas de actividade associadas à actual crise económica e à falta de oportunidades de emprego são as principais fraquezas com que se debate esta área (Quadro V).

Entendemos que a sazonalidade na procura turística assente fundamentalmente nas férias e fins-de-semana prolongados é um cenário que, através de actuações direccionadas urge contrariar. Também, a falta de centros de informação turística nas aldeias e a pouca ou nenhuma informação *in loco* são desvantagens deste

território relativamente a outros que competem pelo mesmo segmento de mercado turístico.

A par das potencialidades descritas anteriormente, verifica-se um conjunto de aspectos positivos envolventes passíveis de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da rede das Aldeias do Xisto. De entre as oportunidades, sistematizadas no Quadro VI, destacamos a atenção por parte da Administração Central e organismos desconcentrados em encaram os espaços rurais como espaços que encerram um potencial imenso.

Referimos ainda um conjunto de alterações nas motivações turísticas, como sendo a procura crescente pelo turismo em espaço rural, turismo de natureza e turismo de aldeia. O aumento de incentivos comunitários e nacionais em termos de dinamização de estruturas turísticas, que a par com os incentivos à formação e profissionalização poderão vir a trazer para esta área um novo dinamismo em termos económicos.

Por fim, elencamos um conjunto de ameaças que podem comprometer a viabilidade do projecto da rede das Aldeias do Xisto (Quadro VI). A tendência para o abandono dos espaços rurais, principalmente pelas gerações mais jovens, tem ao longo das últimas décadas caracterizado o país e parece não dar sinais de abrandamento. Mesmo tendo por base os cenários mais optimistas, o despovoamento constitui a maior das ameaças para as áreas rurais interiores.

O cenário de periferismo relativamente aos grandes eixos viários que estruturam o território nacional, aliado às acessibilidades que caracterizam estas áreas, constituiu séria ameaça para a rede das Aldeias do Xisto. Por outro lado, a forte dependência exterior no sentido de dependência de mecanismos financeiros nacionais e comunitários, arrasta esta área para um cenário de inércia e debilidade dos sectores económicos.

Quadro V

Pontos Fortes e Pontos Fracos da rede das Aldeias do Xisto

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Apoios financeiros no âmbito do Programa das Aldeias do Xisto	Acentuado decréscimo populacional
Carácter inovador do Programa das Aldeias do Xisto	Baixas densidades populacionais
Elevado nível de qualidade ambiental e paisagística	Elevada taxa de envelhecimento
Arquitectura do xisto de grande qualidade	Baixos índices de natalidade e elevados índices de mortalidade
Património construído e tradição	Elevada taxa de analfabetismo
Gastronomia e Restauração	Baixos índices de escolaridade e qualificação profissional
Diversidade de recursos/produtos tradicionais de qualidade	Falta de oportunidades de emprego
Turismo de Aldeia, Turismo de Natureza, Turismo Cultural, Turismo activo	Susceptibilidade a riscos naturais (incêndios florestais)
Criação de uma Rede de Lojas das Aldeias do Xisto	Sazonalidade na procura turística
Prémios: Menção Honrosa Prémio Turismo de Portugal (2007) na categoria animação; e “Melhor Viagem de Descoberta” pela revista alemã Geo Saison	Pequena dimensão empresarial e reduzida capacidade de investimento
Revalorização da imagem territorial (Criação de uma marca)	Débeis acessibilidades, tanto no acesso às aldeias, como no seu interior
	Falta de postos de turismo nas aldeias e informação <i>in loco</i> sobre o programa

Quadro VI

Oportunidades e Ameças para a rede das Aldeias do Xisto.

Oportunidades	Ameças
Programas de financiamento comunitários e nacionais	Tendência para o despovoamento nos espaços rurais
Empenho da Administração Central e CCDRC no desenvolvimento dos espaços rurais periféricos	Fraca dinâmica demográfica e estrutura etária envelhecida
	Debilidade dos sectores económicos tradicionais
Aposta nacional no sector do turismo	Posição periférica relativamente aos grandes eixos viários estruturantes do território nacional
Incentivos nacionais e comunitários ao desenvolvimento de projectos no sector do turismo cultural, do turismo em espaço rural e do turismo natureza.	Forte dependência exterior
Procura crescente pelo turismo rural, turismo cultural, turismo de natureza, turismo de aldeia	Falta de manutenção das áreas envolventes das aldeias
Incentivos às empresas de animação turística, de alojamento e restauração	Dificuldade em concorrer com outros territórios pela atracção de novos residentes e investidores
Aposta nos mercados estrangeiros (principalmente alemão e nórdico)	Cenário de dificuldade em competir com outros territórios com similar qualidade turística
Atracção de novos residentes, papel fundamental pelo capital de novas ideias	

Num cenário de crescente competitividade entre territórios, tem-se revelado tarefa difícil a atracção de novos residentes com espírito de investimento nestes territórios mais frágeis.

3.2. Uma perspectiva de marketing territorial para a rede das aldeias do xisto

3.2.1. As apostas estratégicas para o desenvolvimento da rede das Aldeias do Xisto

Elaborado o diagnóstico para a rede das Aldeias do Xisto através da caracterização da área e análise SWOT, o próximo passo, tendo por base a lógica do marketing territorial estratégico, será a definição de objectivos, ou seja, a definição das estratégias que deverão ser potenciadas.

Reconhecendo o mérito a todo o trabalho que tem sido desenvolvido pela ADXTUR em termos de divulgação e promoção da área, e do Programa das Aldeias do Xisto, no processo das intervenções físicas nas aldeias, avançaremos com algumas propostas estratégicas que entendemos serem mais-valias numa definição de marketing territorial estratégico.

Tendo em conta o diagnóstico feito para a área da rede das Aldeias do Xisto, entendemos que a definição de objectivos futuros devem passar por estratégias com vista a: atenuar a tendência de despovoamento e de envelhecimento da população; atrair novos residentes e investidores; dinamizar a estrutura socioeconómica, atraindo investimentos e gerando riqueza e acrescentando valor em actividades tradicionais e em actividades que modernizem a base económica; qualificar os recursos humanos, através de acções de formação e profissionalização; promover a utilização sustentável dos recursos naturais e o equilíbrio do mundo rural, como garantia de conservação da paisagem e da natureza; e consolidar um produto turístico de qualidade, que constitua uma imagem de marca para o turismo da Região Centro.

Entendemos que o território onde se articula a rede das Aldeias não pretende atrair todo o tipo de mercado, mas fundamentalmente os turistas, os investidores e novos residentes.

3.2.1.1. A atracção de turistas

Quando pensamos na dinamização do turismo no território de articulação das Aldeias do Xisto, pensamos num conjunto de ideias chave pelas quais deve passar as estratégias de dinamização da actividade turística para a área (Quadro VII).

Quadro VII

Ideias chave para a dinamização do turismo na rede das Aldeias do Xisto.

Ideias-chave
Turismo Activo
Turismo de Natureza, Ambiental
Património Cultural
Arquitectura do Xisto
Gastronomia e Restauração
Animação económica das Aldeias
Envolvimento com a população local
Promoção territorial nacional e internacional

O turismo de natureza, ambiental, de aldeia é, no nosso ponto de vista, a actividade que mais pode contribuir para o desenvolvimento sustentável da Rede. Mais uma vez sustentamos a ideia de que o turismo não deve ser encarado como a panaceia que resolverá todos os problemas da Rede, mas pode revelar-se como um pilar que contrarie a tendência do despovoamento e desvitalização do território.

De facto, segundo dados disponibilizados pela CCDRC, em 2006 visitaram as aldeias do xisto entre 350 a 400 mil pessoas. Para além do português, o mercado alemão e os países nórdicos estão entre os que mais as procura. São muitas as opções oferecidas aos visitantes e turistas que procuram as Aldeias do Xisto. Entre elas destacamos as actividades relacionadas com a "procura do

outro” na Foz do Cibrão (Vila Velha de Ródão), os lagares tradicionais de azeite, a observação de veados na Serra da Lousã, o conjunto de trilhos que irão ligar todas as aldeias, e desportos aventura, como o BTT, canoagem ou escalada. A potenciação do turismo nesta área deverá envolver um maior número de actores locais, que, numa estratégia concertada, poderão rentabilizar da melhor forma os seus recursos e promover as suas qualidades, tanto no mercado nacional, como internacional.

Entendemos que o território da rede das Aldeias tem condições para oferecer um turismo de elite e de qualidade, isto é, apoiado nas características tradicionais, na arquitectura do xisto tradicional, na riqueza paisagística e ambiental, na ruralidade e o no sossego.

No que concerne às estratégias de promoção, julgamos que um reforço na divulgação nos órgãos de comunicação social, como a rádio, a TV e a Internet, podem ter excelentes resultados. Embora os custos de publicitação sejam elevados para uma Rede que agora começa a dar os primeiros passos, julgamos que as campanhas publicitárias na TV e rádios nacionais poderão ter um papel fundamental na atracção de um significativo número de admiradores e curiosos. Também a promoção junto de operadores turísticos nacionais e internacionais pode contribuir decisivamente para o conhecimento e divulgação das Aldeias do Xisto.

No Quadro VIII procuramos sistematizar um conjunto de acções estratégicas com vista à dinamização

do turismo na área de actuação da rede das Aldeias do Xisto.

3.2.1.2 A atracção de investimento privado

Ao longo dos últimos anos, na maioria dos concelhos que integram a rede das Aldeias do Xisto tem-se assistido a um ciclo vicioso que tem originado o enfraquecimento económico e social: desemprego, despovoamento e envelhecimento.

Se considerarmos a escala das Aldeias, o desenvolvimento do tecido produtivo é quase utópico. Efectivamente, trata-se de economias muito marcadas pelas actividades tradicionais ligadas à agricultura e pecuária, que entretanto entraram em declínio, perdendo-se a base económica que suportava muitas destas regiões. Acresce que a área de articulação da rede das Aldeias do Xisto, no interior do Centro português, possui um carácter rural e periférico, com muitas dificuldades de atrair capital e criar condições que possam atrair empresas.

No contexto do Projecto de dinamização do conjunto das 24 Aldeias do Xisto julgamos que haverá pouco espaço para a criação de novas empresas. No entanto, se as previsões optimistas se confirmarem, julgamos que haverá potencial e mercado para a criação de novas empresas ligadas ao sector turístico. Mas tal só é possível concretizando-se uma política de apoio aos investidores. Efectivamente, há um imenso potencial turístico nesta área, mas muitos empresários consideram

Quadro VIII

Acções Estratégicas para a dinamização e atracção de turistas para a rede das Aldeias do Xisto

Acções Estratégicas
Reforçar as unidades de alojamento nas Aldeias do Xisto, e espaço envolvente
Organizar excursões e visitas guiadas entre as aldeias
Melhorar as acessibilidades, tanto no acesso à aldeia como no seu interior
Incentivar o artesanato local através da concessão de apoio financeiro aos artesãos
Potencial a Carta Gastronómica da Rede das Aldeias do xisto e criar um festival gastronómico anual, em cada aldeia
Informação <i>in loco</i> das intervenções realizadas, possíveis percursos pedestres, sítios de interesse e informações sobre as outras aldeias do xisto, um mapa da Rede com informação dos sítios que o turista pode visitar
Distribuir gratuitamente a revista Aldeias do Xisto nas principais portas de entrada do País (Lisboa, Porto e Vilar Formoso)
Dar prioridade à promoção nos mercados estrangeiros
Estabelecer convites aos maiores operadores turísticos internacionais, no sentido de passarem quatro a seis noites nas aldeias do xisto e desenvolverem pacotes promocionais para venda nos mercados internacionais
Promover acções de formação profissional dos recursos humanos ligados ao sector turístico
Criar postos/centros de turismo de pequena dimensão nas Aldeias do Xisto. A articulação centro de turismo e loja das aldeias do xisto é um aspecto a ter em consideração
Ligado ao calendário de eventos culturais, promover festivais de música clássica ou jazz vocacionados para um segmento turístico específico
No verão, a realização de eventos ligados ao cinema ao ar livre poderão ser uma aposta em termos de animação nocturna. A escolha seleccionada de filmes a visualizar em cenários de grande beleza paisagística e cultural poderão ser uma combinação de grande nível
Apoiar a criação de mais empresas de animação turística, nomeadamente na área da animação desportiva
Dinamizar a Rede das Praias Fluviais, mantendo a qualidade da água
Criar um espaço museológico vocacionado para a mostra da actividade dos pedreiros do xisto, dos artesãos locais, onde o turista possa conhecer todo o potencial da região, toda a sua história e identidade da população local

arriscado investir em áreas marcadas pelo quadro económico e social descrito. Defendemos também que uma maior divulgação das potencialidades do território em termos turísticos poderá contribuir para a atracção de investimento privado. Também, a consolidação de uma lógica de concertação de actores locais, pode contribuir para que empresários do ramo turístico decidam realizar investimentos na área.

O crescente número de turistas que procuram as Aldeias do Xisto pode potenciar a abertura de novos restaurantes, novas unidades de alojamento, novas lojas de produtos e de empresas de animação turística. A criação de um selo de Recomendação das Aldeias do xisto, que indicará o nível de certificação e/ou qualidade, é um passo importante a ter em conta pelos possíveis investidores.

No Quadro IX procuramos sistematizar um conjunto de acções estratégicas no sentido de atrair mais investidores privados.

Quadro IX

Acções Estratégicas para a atracção de empresas e investimentos para a rede das Aldeias do Xisto.

Acções Estratégicas
Construção de uma visão estratégica para a área
Apoios financeiros á criação de novas empresas
Apoio governamental e apoio institucional dirigido para os empresários
Promoção de redes locais de empresários, com desígnios e estratégias comuns
Promover a informação acerca dos apoios financeiros disponíveis
Promoção de uma imagem forte e dinâmica da Rede das Aldeias

A concretização destas acções irá certamente tornar esta área mais competitiva, oferecendo condições para o estabelecimento de um segmento activo da população. Nas palavras de DINIS (2003: 43) "caminha-se para quebrar o ciclo vicioso: porque não existem empresas não existe desenvolvimento (económico); porque não existe desenvolvimento não se criam empresas".

3.2.1.3. A atracção de novos residentes

Segundo Fonseca (2006) "a atracção de habitantes, tal como a de turistas, acontece por processos de comunicação não controlados e fundamenta-se na capacidade de atracção motivada pela oferta de emprego, muitas vezes ligada ao sector público (central ou local).

O território onde se articula a rede das Aldeias do Xisto tem sido marcado por processos de despovoamento, de envelhecimento e de marginalização económica. A atracção de novos residentes só poderá acontecer se forem criadas novas empresas que necessitem de mão-de-obra permanente, o que neste cenário é muito com-

plicado, na medida em que muitas das empresas criadas privilegiaram a contratação de habitantes locais.

Em muitas das aldeias em questão assiste-se ao fenómeno de retorno de emigrantes já em idade de reforma que regressam às aldeias onde têm as suas raízes.

De uma maneira geral ainda não se desenvolveu uma imagem forte e coerente que figure como atraente para atrair e fixar potenciais residentes. Salientamos ainda alguns casos em que a procura destas aldeias por indivíduos activos faz-se tendo em atenção modos de vida alternativos em comunhão com a natureza. É o que se verifica em algumas aldeias da Serra da Lousã, onde vivem alguns estrangeiros, principalmente alemães, catalogados como "novos hippies". Estes habitantes praticam a sua agricultura biológica de subsistência, recuperam ao seu modo as casas abandonadas e vivem na crença de poderem melhorar o mundo que os envolve.

Sendo muito difícil estabelecer estratégias para atrair novos habitantes, subsiste a ideia de este ser um espaço atraente para se visitar, mas pouco aliciente para se viver.

4. Considerações Finais

Na actualidade assiste-se à perda progressiva de população nas áreas rurais interiores, em grande parte associada à decadência dos sectores tradicionais e do modelo económico que tem privilegiado as áreas urbanas e litorais mais desenvolvidas.

Num cenário de crescente competitividade entre os territórios, assiste-se à necessidade de desenvolver dinâmicas inovadoras que, a partir dos recursos endógenos potenciem o desenvolvimento sustentado. É neste cenário que o marketing territorial se perfila como um excelente instrumento para a superação dos desafios actuais e caminhar no sentido do desenvolvimento territorial.

Entendemos que a rede das Aldeias do Xisto afigura-se como uma base estratégica que não só pode como deverá dinamizar alguns dos territórios rurais e periféricos do Portugal Central. Partindo da análise das aldeias que compõem esta Rede, rapidamente chegamos à conclusão que existem muitas debilidades e dificuldades de desenvolvimento e afirmação no contexto local e regional. Efectivamente, o despovoamento, o envelhecimento e as baixas taxas de actividade e a resistência à inovação são algumas das características da rede das Aldeias do Xisto. No entanto, as potencialidades que encerra, ligadas ao turismo de natureza, ao turismo activo, à descoberta e preservação do património

nio, poderão ser as alavancas para a dinamização futura destas aldeias e territórios envolventes.

Acreditamos que a definição clara de objectivos e a definição de estratégias concertadas de intervenção fez-se (embora sem esse propósito), numa lógica de marketing territorial estratégico.

Mesmo com algumas críticas a apontar que se prendem com os critérios que estiveram na base destas intervenções, julgamos que os resultados até agora conseguidos vislumbram um futuro de sucesso. Mas a definição de estratégias para estes espaços marginalizados e debilitados requer acompanhamento e monitorização constantes, que permita a consolidação e a sustentabilidade de um destino turístico que pretende ser de qualidade.

Entendemos que o alargamento da Rede a novos participantes, assim como o investimento em estratégias de comunicação e promoção mais eficazes poderão ser a chave do desenvolvimento deste projecto. Deste modo, julgamos que o instrumento marketing territorial deve ser potenciado nas estratégias de actuação desta Rede, delineando acções eficazes na conquista dos mercados desejados. Só assim se garantirá a sustentabilidade a um projecto que poderá vir a ser um exemplo para outras áreas do país.

Bibliografia

- CARVALHO, Paulo (2005) - *Património Cultural e Trajectórias de Desenvolvimento em Áreas de Montanha - o exemplo da Serra da Lousã*. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- CCDRC (2001) - *Programa Operacional Regional do Centro. Complemento de programação*. Comissão de Coordenação da Região Centro, Coimbra.
- CCDRC (2006) - *Programa Operacional da Região Centro 2000/2006. Relatório de Execução 2006*. Comissão de Coordenação da Região Centro, Coimbra.
- CIDRAIS, Álvaro (1998) - *O Marketing Territorial aplicado às Cidades Médias Portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- CIDRAIS, Álvaro (2001) - "O Marketing Territorial aplicado às Cidades Médias Portuguesas". *Biblio 3W*, 306, Barcelona.
- DINIS, Anabela (2003) - "Empresarialidade em Meio Rural: Marketing, Estratégia e Inovação - Factores de Sucesso para Empresas e Territórios." *Actas do V Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*. Universidade da Beira Interior, Covilhã, pp. 28-44.
- ELIZAGARATE, Victoria de (2003) - *Marketing de ciudades*. Pirámide, Madrid.
- FERRÃO, Armando (2006) - "Programa das Aldeias do Xisto: Caminhos para o Turismo de Montanha". *Revista Turismo e Desenvolvimento*, nº 6, Aveiro, pp.27-30.
- FIGUEIREDO, Elisabete (2003) - *Um rural para viver, outro para visitar: o ambiente nas estratégias de desenvolvimento para as áreas rurais*. Tese de Doutoramento apresentada à Universidade de Aveiro, Aveiro.
- FONSECA, Fernando (2006) - *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade do Minho, Braga.
- FONSECA, Fernando e RAMOS, Rui (2006) - "O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: O caso de Almeida". *12º Congresso da APDR - recursos, ordenamento, Desenvolvimento*, Viseu. 30 p.
- GABRIEL, Graça e LOURENÇO, Aristides (2006) - "Valorizar a memória, chegar mais além". *Revista Aldeias do Xisto*, nº 3, série II. *Pinus Verde*, p. 41.
- KOTLER, Ph., HAIDER, D. e REIN, I. (1993) - *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press, New York.
- NEVES, António et al (2001) - "A Competitividade das Áreas Rurais, uma abordagem na perspectiva das estratégias de marketing." *1º Congresso de Estudos Rurais, Ambiente e usos do Território*. UTAD, Vila Real, 15 p.
- NOISSETTE, Patrice e VALLÉRUGO, Franck (1996) - *Le marketing des villes: un défi pour le développement stratégique*. Editions d'Organisation, Paris.
- PLANO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO DAS ALDEIAS DE XISTO, 2007.