

# PLANO INTERMUNICIPAL “ALDEIAS DE MAR”

## RELATÓRIO 3

27/11/2013

### ESTRUTURAÇÃO DO CONCEITO TERRITORIAL

**GESTÃO DE TOPO** ECONOMIA E GESTÃO, LDA



**gac alto minho**  
grupo de acção costeira do litoral norte



**GOVERNO DE  
PORTUGAL**

UNIÃO EUROPEIA

FUNDO EUROPEU DAS PESCAS



## ÍNDICE

### **1. ENQUADRAMENTO**

- 1.1. Introdução
- 1.2. As questões chave para a definição do Conceito Territorial e a Abordagem Adotada

### **2. REVISITAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

- 2.1. Ativos e dinâmicas a destacar
- 2.2. ADN e elementos rede
- 2.3. Alavancas e parcerias
- 2.4. Públicos-alvo e segmentos de procura a privilegiar
- 2.5. Atmosferas, produtos e serviços a destacar

### **3. ESTRUTURAÇÃO DO CONCEITO**

- 3.1. Análise de benchmarking - " Aldeias do Xisto"
- 3.2. Mapeamento de perceções sobre o território
- 3.3. O Mapa de Estruturação do Conceito Territorial

### **4. REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA O CONCEITO TERRITORIAL**

- 4.1. Alinhamento estratégico regional, nacional e europeu
- 4.2. Abordagem “Território – Comunidades – Projeto”
- 4.3. Maturidade e consistência da parceria
- 4.4. Capacidade institucional e governança
- 4.5. Criação de valor de mercado

### **5. ANEXOS**

ANEXO 1 – Inquérito/Auscultação *online* ao conceito “Aldeias de Mar”

# 1. ENQUADRAMENTO



## 1. ENQUADRAMENTO

### 1.1. Introdução

O presente Relatório integra os principais elementos resultantes do trabalho de estruturação do conceito de oferta territorial para os núcleos piscatórios do Litoral Norte, desenvolvido no âmbito da elaboração do "Plano Intermunicipal Aldeias de Mar".

Começou-se então por identificar as questões mais relevantes para abordar a definição do conceito territorial a criar, no que respeita à oferta constituída pelos cinco núcleos piscatórios inicialmente considerados, mas que agora se pretende alargar a outros núcleos piscatórios no Litoral Norte. Foi por isso adotada uma abordagem mais geral, que permitisse estabelecer um conceito suficientemente abrangente mas simultaneamente concreto para estruturar essa oferta alargada.

Seguidamente, foi realizado um exercício de revisitação do diagnóstico estratégico efetuado anteriormente, através do qual se destacaram as componentes mais importantes para caracterizar as ofertas existentes nos cinco núcleos piscatórios analisados.

Depois, estruturaram-se as principais ideias, conceitos e opiniões que resultaram do processo de análise e auscultação de agentes locais e de pessoas que atuam e frequentam regularmente estes espaços, sendo que se completou esta informação com a realização de uma análise de benchmarking às "Aldeias do Xisto", considerada uma boa prática no desenvolvimento de uma oferta semelhante à referenciada para as comunidades piscatórias do Litoral Norte. Com base nestas informações, foi elaborado um mapa de estruturação do conceito territorial a criar.

A partir daqui, estabeleceu-se um conjunto de orientações estratégicas direcionadas para a concretização e desenvolvimento do conceito proposto.

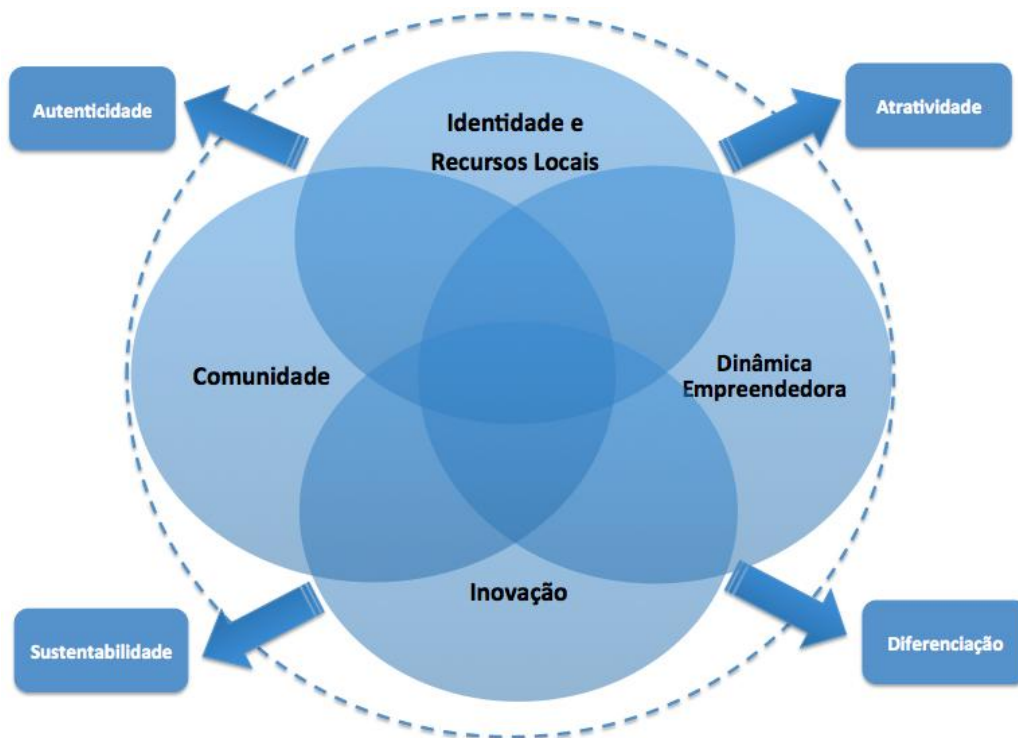
Finalmente, dando sequência ao trabalho gráfico iniciado na fase anterior, apresenta-se uma evolução dos suportes já criados, incluída nos separadores de capítulos do presente relatório, a qual expressa e acompanha a evolução do conceito. Esta evolução terá continuidade na fase seguinte do trabalho.

## 1.2. As questões chave para a definição do Conceito Territorial e a Abordagem Adotada

Conforme atrás referido, o presente trabalho registou uma alteração relevante, que resultou da consideração de que o conceito territorial a criar não se deveria limitar aos cinco núcleos inicialmente referenciados, mas que poderia abranger outros espaços piscatórios no Litoral Norte. Ou seja, aumentou-se a abrangência espacial do conceito e, conseqüentemente, a sua oferta potencial.

Por outro lado, ficou também claro que seria necessário combinar e ter em consideração dois tipos de desenvolvimento, concretamente: o desenvolvimento territorial (centrado nas diversas dimensões que compõem o território considerado e que contribuem para a sua oferta de qualidade de vida); e o desenvolvimento temático (ou seja, focado na valorização de vocações e de especializações existentes, orientadas apenas por preocupações de desempenho setorial).

Por fim, levando em linha de conta os múltiplos objetivos definidos para o projeto, que incluem, entre outros, a melhoria da qualidade de vida das comunidades piscatórias, a valorização das raízes locais, a promoção de novas atividades empresariais, a criação de uma rede de núcleos territoriais e a estruturação de uma nova oferta de produtos e serviços em torno dos mesmos, a seguinte figura expressa a abordagem adotada no presente trabalho.



Como pode ser constatado, esta estrutura-se em torno dos eixos estratégicos a mobilizar para desenvolver a oferta dos territórios em causa (Identidade e Recursos Locais; Dinâmica Empreendedora; Inovação; Comunidade), bem como das diferentes combinatórias que entre eles se podem estabelecer e que contribuirão para concretizar as suas dimensões de afirmação (Atratividade, Diferenciação, Sustentabilidade; Autenticidade).

Passando a uma explicitação mais detalhada da abordagem estratégica proposta, começa-se por destacar a evolução introduzida ao nível das dimensões de afirmação territorial, que em sede de proposta metodológica se centravam na Autenticidade, Sustentabilidade e Atratividade, e às quais foi agora adicionada a dimensão Diferenciação. Tal deve-se à necessidade de reforçar a orientação para o mercado do conceito e oferta a criar. Neste sentido, a diferenciação face a outras ofertas potencialmente concorrentes será muito importante.

No que respeita aos eixos estratégicos considerados, estes consubstanciam-se no seguinte:

- ✓ **Identidade e Recursos Locais:** trata-se da base de oferta existente nos núcleos piscatórios, ou seja, a matéria-prima que lhes dá corpo. Destacamos a identidade, já que esta componente é um importante fator de diferenciação, mas simultaneamente um dos principais ativos a mobilizar, uma vez que possui um elevado valor intrínseco ainda por potenciar. Os recursos e ativos locais, que já configuram ofertas, poderão igualmente ser recombinaados para gerarem novas ofertas;
- ✓ **Dinâmica Empreendedora:** este é o eixo estratégico mais crítico para a dinamização dos núcleos piscatórios. Deve contudo esclarecer-se que quando se fala em dinâmica empreendedora não se está apenas a falar na capacidade para a criação de negócios (a qual será muito necessária), mas também na capacidade de dinamização de novas atividades que incorporem mais inovação, mais risco e que tenham uma preocupação de sustentabilidade (podem, portanto, ser iniciativas de inovação social ou ambiental; ou dinâmicas comunitárias de mobilização de instituições). De qualquer forma, este "surto empreendedor" será determinante para existirem comunidades mais dinâmicas, capazes de construir novas oportunidades para o seu desenvolvimento;
- ✓ **Inovação:** este é um eixo estratégico essencial, já que será através dele que será possível gerar maior valor nas ofertas territoriais e criar diferenciação face a ofertas que utilizem recursos e ativos semelhantes;
- ✓ **Comunidade:** as comunidades (em primeiro lugar as piscatórias, mas também as comunidades locais onde se inserem) constituem o elemento central de toda a

abordagem proposta. É com elas e para elas que se deverá construir e desenvolver uma nova oferta territorial, que comece por representar melhoria na sua qualidade de vida. Que signifique uma afirmação da sua identidade, mas também uma abertura a outras influências e processos, o que só se consegue fazer através do respetivo empoderamento. E, naturalmente, a comunidade terá um papel decisivo na concretização de uma das dimensões mais relevantes da oferta, que é a da Autenticidade.

Por fim, um último aspeto relevante da abordagem proposta consiste nas combinatórias a estabelecer entre os eixos estratégicos, a partir das quais se procurará afirmar as dimensões críticas do conceito territorial.

Assim, da combinação entre "Identidade e Recursos Locais" e "Dinâmica Empreendedora", será possível gerar Atratividade (novos negócios, novos projetos, reconversão de atividades).

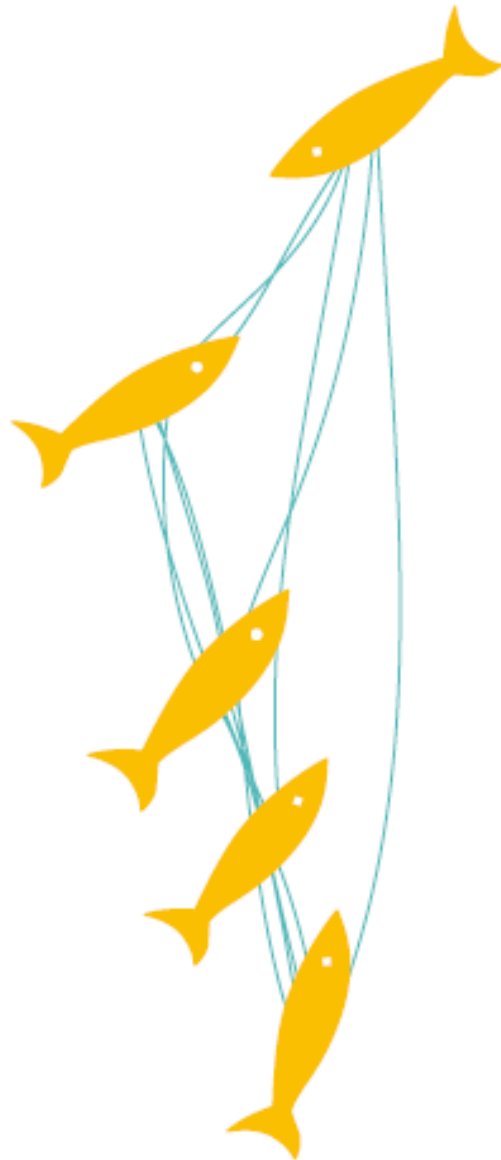
A articulação da "Dinâmica Empreendedora" com a "Inovação" constituirá uma condição essencial para gerar Diferenciação (mobilização de recursos ociosos, desenvolvimento de novos processos, valorização diferenciada de recursos locais).

A articulação da "Inovação" com a "Comunidade" permitirá gerar inovação social e capacitação local, condições essenciais para garantir o envolvimento da comunidade no processo de desenvolvimento e para assim garantir a sua sustentabilidade.

Finalmente, o cruzamento da "Comunidade" com a "Identidade e Recursos Locais" é uma condição indispensável para afirmar uma autenticidade que se pretende dinâmica, e não propriamente amarrada ao passado.

Com base neste enquadramento, avança-se nos capítulos seguintes para a definição e especificação do conceito territorial para os núcleos piscatórios do Litoral Norte.

## 2. REVISITAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO





## 2. REVISITAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Neste ponto, procede-se à revisitação do diagnóstico estratégico efetuado para os 5 núcleos, orientada para a identificação de características e ofertas relevantes e potenciadores de uma estruturação pertinente, coerente e consistente de um conceito territorial mais abrangente capaz de ser validado e valorizado por todos os interessados.

Essa revisitação orientada abrange os seguintes domínios fundamentais:

- Ativos e dinâmicas a destacar
- ADN e elementos rede
- Alavancas e parcerias
- Públicos-alvo e segmentos de procura a privilegiar
- Atmosferas, produtos e serviços a destacar

Nos pontos seguintes destacam-se os elementos mais relevantes dentro de cada domínio considerado.

## 2.1. Ativos e dinâmicas a destacar

Ao nível deste domínio, pode dizer-se que os territórios em análise possuem um elevado número de ativos e dinâmicas com potencial muito elevado para a geração de propostas de valor interessantes.

Por outro lado, a natureza desses ativos e dinâmicas é bastante diferenciada (combinando elementos físicos e imateriais), facto que possibilita a estruturação de ofertas ricas, diversificadas e diferenciadoras face a outros territórios.

Deve referir-se no entanto que há diferenças substanciais no que se refere ao atual grau de conservação e aproveitamento dos vários ativos referidos; por exemplo, enquanto a valorização de recursos naturais a partir de ofertas de atividades de recreio e desporto náutico apresenta uma dinâmica interessante, não é ainda visível um conjunto consistente de iniciativas de valorização das algas, abundantes no território; por outro lado, há ativos, nomeadamente infraestruturais, que apresentam limitações e problemas que podem impedir a sua adequada inclusão em atividades e ofertas (Ex: problemas de navegabilidade de portinhos e marinas).

Nos pontos seguintes são identificados e descritos resumidamente os principais ativos e dinâmicas dos territórios alvo que mereceram destaque durante a fase de diagnóstico:

- **Qualidade ambiental e biodiversidade:** em geral, os territórios costeiros do Alto Minho apresentam um bom nível de qualidade ambiental e biodiversidade, com uma combinação rica de recursos naturais (rios, estuários, mar, fauna e flora) e níveis de poluição relativamente baixos;
- **Diversidade concentrada:** em todo o território costeiro do Alto Minho verifica-se uma grande proximidade entre mar, rio e montanha, bem como uma alternância e proximidade entre ambientes rurais e urbanos;
- **Elementos e condições naturais variados e de boa qualidade,** capazes de configurar ofertas e atividades diversas, complementares e articuláveis (paisagens e ambientes, praias e infraestruturas balneares, ondas, vento, entre outros);
- **Diversidade e qualidade de espécies piscícolas** (lampreia; sardinha; robalo; polvo; marisco; etc);
- **Algas:** há uma grande quantidade e diversidade de algas em todo o território costeiro do Alto Minho;
- **Vento:** embora com alguns efeitos negativos na prática banhar tradicional, o vento é um recurso abundante no território que pode ser utilizado para o desenvolvimento de

produtos e ofertas diferenciadoras, nomeadamente ao nível de lazer e desportos náuticos;

- **Potencial energético:** o vento, as ondas, as algas, entre outros recursos, constituem ativos importantes do território com potencial relevante de geração de valor no setor energético e de combustíveis;
- **Acessibilidades rodoviárias** de boa qualidade (A28, A27, A3, A11, N13, etc);
- **Percursos pedonais e cicláveis** (Ecovia do Litoral Norte; Ecopista Caminho do Rio);
- **Infraestruturas e equipamentos de apoio à prática de atividades e desportos náuticos** (Centro de Remo, Centro de Canoagem, Centro de Vela, Centro de Alto Rendimento de Surf, etc);
- **Património cultural edificado** (arquitetónico, religioso, militar, arqueológico, antropológico, etc);
- **Abundância de museus e núcleos museológicos**, nomeadamente com temáticas associadas ao mar e à pesca (Ex: Museu Marítimo de Esposende; Núcleo Museológico de Castelo do Neiva; Aquamuseu do Rio Minho; etc);
- **Património náutico/piscatório** com valor ainda não explorado (Ex: embarcações tradicionais com especificidades do território; artes e ofícios relacionados com o mar e a pesca artesanal; conhecimentos, técnicas e informações específicas; etc);
- **Eventos culturais com grande capacidade de mobilização e atração** (Ex: Senhora da Agonia; Senhora da Bonança);
- **Gastronomia rica, diversificada e diferenciada**, articulada com restaurantes, tascas e tasquinhas tradicionais;
- **Caminho de Santiago** (Caminho Português da Costa);
- Oferta interessante e crescente relacionada com **atividades náuticas de recreio e desporto** (infraestruturas, empresas, clubes, atividades, serviços);
- **Infraestruturas de aparcamento de embarcações** (marinas, portos e portinhos): embora muitas destas infraestruturas apresentem problemas estruturais de navegabilidade, são elementos potencialmente importantes para a estruturação de ofertas diferenciadoras no território;

## 2.2. ADN e elementos rede

No que concerne a este domínio, merecem destaque os elementos relacionados com as atividades e comunidades ligadas à pesca artesanal que, embora com tendência de declínio, marcam ainda fortemente os espaços e territórios em estudo em várias dimensões (estruturação social, gastronomia, religião, manifestações culturais, etc.).

Em territórios com forte presença de mar e rio, as atividades náuticas não diretamente relacionadas com a pesca (surf, canoagem, bodyboard, kitesurf, etc.) têm vindo a assumir um peso social e económico cada vez mais relevante, fazendo com que se enraízem gradual e crescentemente nos mesmos.

Todavia, o aproveitamento do efeito rede dos elementos apresentados é ainda reduzido, não sendo visível na região um número significativo de suportes e manifestações supralocais dos mesmos.

Nos pontos seguintes são sistematizados os principais elementos rede e de ADN dos territórios identificados na fase de diagnóstico:

- **Presença e relevância social, cultural e económica da pesca artesanal:** apesar de grandes diferenças entre os núcleos/comunidades e da tendência geral de perda de importância, a pesca artesanal é ainda uma base socioeconómica muito importante nas zonas costeiras do Alto Minho, com elementos identitários muito fortes;
- **Espírito de comunidade/bairrismo** nas comunidades piscatórias, com reflexo por vezes em alguma separação/desenquadramento do resto da comunidade;
- **Relação intensa (positiva/negativa) com o mar/rio** (dá o sustento, permite lazer, mas é fonte de sofrimento);
- **Técnicas e materiais** (embarcações, utensílios, ferramentas, artes e ofícios tradicionais) utilizadas na pesca artesanal;
- **Estruturação social das comunidades piscatórias** (Ex: papel social dos homens e das mulheres; associativismo; etc);
- **Religiosidade:** os membros das comunidades piscatórias são habitualmente pessoas bastante crentes e religiosas, facto que se traduz nomeadamente na profusão de eventos e atividades de cariz religiosos no território;
- **Feiras, festas, romarias e outros eventos:** nos núcleos analisados e em toda a região costeira do Alto Minho são muito frequentes os eventos deste tipo, com motivações ligadas a temas diversos (religião, gastronomia, tradições, etc);

- **Ambiente e cultura náutica:** a prática de atividades náuticas de recreio e desporto está muito presente nas populações e nos territórios costeiros, incluindo pesca lúdica, surf, remo, canoagem, bodyboard, entre outras;
- **Gastronomia:** este é um elemento muito enraizado nas comunidades piscatórias analisadas, traduzido em vários pratos e receitas, nomeadamente baseados no peixe, específicos e diferenciados;
- **Férias, veraneio e atividades balneares:** os locais analisados e as zonas costeiras do Alto Minho em geral são muito procuradas para este tipo de atividades baseadas na existência de praias com elevado poder de atração de visitantes;
- **Relações transfronteiriças e internacionais:** as várias entidades e suportes (projetos, parcerias, relações comerciais, etc) que corporizam relações entre a região e outros países (com natural destaque para Espanha) podem ser utilizados para a estruturação de atividades e ofertas diferenciadoras e inovadoras;

### 2.3. Alavancas e parcerias

Existem no território algumas entidades que suportam ou potenciam parcerias relevantes, tanto numa perspetiva vertical (dentro do mesmo setor ou atividade) como horizontal (ao nível de vários setores ou domínios).

Deve no entanto referir-se que predomina no território o associativismo de âmbito local, sendo poucas as entidades e estruturas que consubstanciam parcerias estáveis e profundas ao nível supralocal. Este facto sugere alguma atomização e potencial dificuldade para estruturar redes e parcerias regionais.

Por outro lado, as alavancas abaixo referidas podem ser aproveitadas para potenciar fortemente o conceito e as ofertas das “Aldeias de Mar”.

Nos pontos seguintes são apresentadas as principais entidades e dinâmicas consubstanciadoras de parcerias e alavancas (atuais ou potenciais) detetadas na fase de diagnóstico:

#### **Parcerias:**

- **CIM Alto Minho - GAC Alto Minho:** o facto de atuar em todo o território costeiro do Alto Minho, bem como o respetivo papel ao nível da definição da estratégia, financiamento e da articulação entre a rede de stakeholders, torna esta entidade

fundamental na estruturação de atividades e ofertas de âmbito supralocal e multissetorial no território;

- **Autarquias locais** (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia): a proximidade e conhecimento dos respetivos locais e territórios tornam estas entidades fundamentais na estruturação de parcerias profícuas;
- **Vianapesca**: sendo uma cooperativa de pescadores com área de atuação na região Norte e Centro do País, e com um importante número de associados, assume-se como alavanca importante de atividades e parcerias, nomeadamente no âmbito das atividades económicas ligadas à pesca e ao mar;
- **ForMar – Centro de Formação Profissional das Pescas e do Mar**: é também uma entidade cuja atuação tem impacto em todo o território costeiro do Alto Minho, nomeadamente nos aspetos relacionados com a educação, formação e competências relacionadas com a pesca;
- **IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo**: sendo a instituição de ensino superior de referência no Alto Minho, tem um papel atual e potencial muito relevante na estruturação de atividades e parcerias com relevância para as zonas costeiras da região, nomeadamente no desenvolvimento de atividades de investigação, desenvolvimento e inovação;
- **Aquamuseu do Rio Minho**: embora localizado em Vila Nova de Cerveira, desenvolve atividades de investigação e valorização com efeito potencial num território mais abrangente;
- **Outras entidades e redes de âmbito mais local** que podem desempenhar um papel relevante nas ofertas a associar ao conceito territorial (associações de pescadores, associações culturais e recreativas, redes locais de apoio social, entre outras);

**Alavancas:**

- **Plano estratégico Alto Minho 2020**;
- Estratégia territorial de aposta no **Turismo Náutico**;
- Marca “**Viana - Terra Náutica**”;
- Estratégia **100% Alto Minho** (inclui nomeadamente o projeto Km Zero), promovido pelo CEVAL, que tem como objetivo valorizar recursos e cadeias de comercialização locais no território do Alto Minho;
- Projetos infraestruturais de âmbito supra local em domínios importantes para a estruturação de ofertas (POLIS, Centro de Mar, Ecovia do Litoral Norte, Ecopista Caminho do Rio, entre outros);

#### 2.4. Públicos-alvo e segmentos de procura a privilegiar

Tendo em conta os objetivos do plano, e na sequência da metodologia utilizada na fase de diagnóstico, foram identificados vários tipos de públicos e segmentos, desde logo separáveis, de acordo com a sua origem, entre internos e externos face à região alvo.

As características, necessidades e interesses dos públicos e segmentos referidos são muito diferenciados, sendo fulcral que sejam devidamente levados em conta de forma cuidada no sentido de garantir que os mecanismos de ligação ao mercado do conceito e das ofertas “Aldeias de Mar” sejam realmente eficazes.

De seguida são apresentados os principais públicos-alvo e segmentos de procura identificados como relevantes na fase de diagnóstico:

##### **Internos:**

- Comunidades piscatórias;
- Outros residentes nas zonas costeiras do Alto Minho;
- Agentes institucionais locais e regionais;
- Criadores, artistas e agentes culturais da região;
- Investidores, empresas e empreendedores locais e regionais;
- Agentes de investigação, desenvolvimento e inovação da região;
- Praticantes de atividades e desportos náuticos da região;

##### **Externos:**

- Turistas e excursionistas, nomeadamente das seguintes tipologias de turismo:
  - turismo de 2.ª residência;
  - turismo de natureza;
  - touring cultural;
  - gastronomia e vinhos;
  - sol & praia;
  - turismo ativo;
  - turismo de saúde e bem-estar;
  - turismo religioso;
- Criadores, artistas e agentes culturais externos;
- Agentes de investigação, desenvolvimento e inovação externos;
- Investidores, empresas e empreendedores externos;
- Praticantes de atividades e desportos náuticos externos;
- Peregrinos e utilizadores do Caminho de Santiago;

## 2.5. Atmosferas, produtos e serviços a destacar

Tal como referido ao nível dos ativos, também no que respeita a atmosferas e produtos/serviços é identificável uma interessante diversidade no território, capaz de consubstanciar ofertas ricas e diferenciadas para vários públicos e segmentos alvo.

Por outro lado, também é possível afirmar-se que a eficácia de inclusão destas atmosferas, produtos e serviços em ofertas integradas e articuladas é ainda reduzida, nomeadamente ao nível turístico.

Nos pontos seguintes são apresentadas as principais atmosferas e produtos/serviços com potencial diferenciador identificadas na fase de diagnóstico:

- **Atmosferas e ambientes particulares proporcionados pela pesca artesanal** (chegada das embarcações, lotas, venda ambulante, mercados, nomes e cores das embarcações, contacto direto com os pescadores, etc);
- **Lazer e relaxamento**, associados nomeadamente a atividades de contacto com a Natureza (percursos pedonais e cicláveis, paisagens, etc);
- **Contacto com o património cultural** (material e imaterial) associado à pesca artesanal, ao mar e ao rio (eventos e festividades, tradições, embarcações, artes, oferta museológica, etc);
- **Contacto com a biodiversidade (fauna e flora) da região** (Ex: birdwatching; mergulho; etc);
- **Gastronomia rica, típica e reconhecida da região** (Ex: peixe grelhado, marisco, lampreia), bem como a frequência de restaurantes, tascas e tasquinhas típicas/tradicionais;
- **Recreio, lazer e divertimento associados à prática de atividades náuticas;**
- **Espiritualidade** associada ao Caminho de Santiago (Caminho Português da Costa);



### 3. ESTRUTURAÇÃO DO CONCEITO



### 3. ESTRUTURAÇÃO DO CONCEITO

Pretende-se neste capítulo apresentar os elementos chave de estruturação do conceito territorial que propomos, e que se encontra refletido em dois suportes fundamentais (ponto 3.3.):

- Mapa de Estruturação do Conceito;
- Elementos rede do conceito já identificados;

São ainda apresentados neste capítulo os principais resultados de um conjunto de atividades realizadas no âmbito do processo de estruturação do conceito, e que contribuíram a estruturação dos suportes acima referidos:

- Estudo de caso/*benchmarking* realizado a partir da rede “Aldeias do Xisto”;
- *Focus group's* realizados com stakeholders;
- Inquérito/auscultação online relativo às perceções acerca do conceito “Aldeias de Mar”;

#### 3.1. Análise de Benchmarking - "Aldeias do Xisto"

O *benchmarking* territorial é um instrumento que permite realizar uma análise dinâmica entre diferentes territórios. Integra componentes de aprendizagem, de análise de informação e de adoção de boas práticas, tendo por base um referencial reconhecido. No fundo, permite identificar uma boa prática, e analisá-la em detalhe e de forma objetiva, retirando daí as indicações mais relevantes para ajudar a melhorar o desempenho, a organização, o funcionamento e/ou a criação e desenvolvimento de um conceito/oferta territorial.

No âmbito do presente trabalho, tendo em conta que, por um lado, se procura estruturar um novo conceito de oferta territorial para espaços/núcleos piscatórios situados no Litoral Norte, com o fim de estabelecer novas dinâmicas socioeconómicas e novas fontes de geração de rendimentos complementares aos da pesca e, considerando por outro lado, que a ideia que esteve na génese deste conceito consistia em procurar replicar e adaptar a estes territórios ofertas que têm vindo a revelar-se com sucesso noutros contextos, o projeto/oferta das "Aldeias do Xisto" surgiu naturalmente como uma referência incontornável.

Trata-se, de facto, de uma iniciativa que para além da similitude ao nível da sua designação/marca territorial, incorpora muitas das dimensões consideradas relevantes para o desenho e conceção da oferta a criar, e que tem vindo a provar que se trata de um projeto de

sucesso, com base numa oferta reconhecida, diferenciada, bem estruturada e de carácter sustentável.

A sua focagem na sustentabilidade do território e na promoção dos seus valores endógenos; a clara orientação para o turismo; o seu posicionamento para mercados e públicos-alvo de perfil ajustado à oferta; e a respetiva organização em rede representam, entre outros, fatores pertinentes e muito alinhados com algumas das preocupações estabelecidas, à partida, para o que poderão ser as "Aldeias de Mar".

A análise de *benchmarking* realizada baseou-se então em atividades de *desk-research* (consulta de informação na internet e leitura de documentos); na visita a algumas das Aldeias do Xisto (Casal de S. Simão; Janeiro de Cima; e Barroca) e na entrevista ao Coordenador do projeto (Dr. Rui Simão).

Os domínios centrais da análise realizada foram os seguintes:

- i. Os elementos-chave de estruturação do conceito "Aldeias do Xisto";
- ii. As principais componentes da Oferta Territorial;
- iii. A Marca e os elementos em que se sustenta;
- iv. A Organização/Modelo Institucional e de Gestão adotado.

Previamente à apresentação das principais informações recolhidas e das orientações que se mostram mais pertinentes e interessantes considerar, explicitaremos de forma breve em que consistem as "Aldeias do Xisto".

A Rede das Aldeias do Xisto, situada na região Centro de Portugal, consiste num projeto de desenvolvimento sustentável, liderado pela ADXTUR (Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto) e que envolve uma parceria onde estão presentes 19 Municípios e mais de 160 operadores privados (alojamento, restauração e animação) que atuam no território que abrange as 27 Aldeias desta rede.

Este projeto teve o seu início em 2001, e com recurso a fundos comunitários (até 2006, no âmbito da AIBT do Pinhal Interior, e desde aí através do PROVERE), beneficiou já de um montante de investimento total de 39,5 milhões de euros, dos quais 53,2% de natureza privada e os restantes 46,8% de com origem pública.

O principal objetivo do projeto consistiu, numa primeira fase, na criação de condições para a melhoria da qualidade de vida das populações das aldeias, elevando os seus níveis de auto-estima, qualificando o seu tecido social, melhorando a oferta infraestrutural e agregando as

populações num processo participativo de desenvolvimento. Tratou-se de um período de forte investimento público, sobretudo em infraestruturas básicas e equipamentos. Numa segunda fase, já estabelecidas as condições de base, o projeto direcionou-se para a criação e gestão de uma marca territorial diferenciadora e identitária, para a promoção conjunta do território e para a criação de riqueza através do desenvolvimento da sua oferta turística e dos serviços e produtos dos seus parceiros. Em suma, e conforme expresso na sua Missão, o projeto procurou (e procura) preservar e promover a identidade cultural do território; potenciar o seu desenvolvimento social e económico; e afirmá-lo como destino turístico (nacional e internacionalmente).

#### **i. Elementos-Chave de Estruturação do Conceito "Aldeias do Xisto"**

De acordo com a sua Carta de Princípios "... a Rede Aldeias do Xisto assume-se como um Label Social, Ambiental e de Qualidade, tendo como objetivo último a implementação de um conceito inovador de Turismo Sustentável na Região Centro de Portugal".

O Património Natural, a Cultura, a Gastronomia e a Animação Turística constituem os valores fundamentais que melhor definem o conceito da Rede das Aldeias do Xisto. Como valores complementares surgem as pessoas, os produtos locais, o património construído, as festas e as romarias.

Na base da estruturação da oferta/destino Aldeias do Xisto estão as dimensões **Escala** e **Coesão**, através dos conceitos de **REDE** e de **RESPONSABILIDADE**. No que respeita ao primeiro (Rede), ele traduz-se na existência de uma oferta integrada, em torno de diversos polos (aldeias), e com base nos seguintes elementos estruturantes:

- Rede de Recursos (territoriais, paisagísticos, culturais);
- Rede de Caminhos e Trilhos;
- Rede de Praias Fluviais;
- Rede de Amenidades locais;
- Rede de Atores Públicos e Privados.

No que respeita ao segundo (Responsabilidade), ele sustenta-se na responsabilidade individual e social de cada agente que participa na Rede em fazer com que os seus recursos e intervenções converjam com o interesse e objetivos coletivos relativos à Rede de Aldeias (a este respeito, o coordenador da ADXTUR refere: "Não somos os padrões de ninguém. Somos um agente de coordenação e dinamização, tão responsável como qualquer outro agente da Rede".) Este fator estruturante manifesta-se no modelo institucional e de gestão que sustenta

o funcionamento da Rede, como veremos com maior detalhe num outro ponto da análise de *benchmarking* realizada.

## ii. Principais Componentes da Oferta Territorial

Aquilo que distingue a oferta global existente no destino "Aldeias do Xisto" consiste no contacto direto com as populações e com a sua cultura, bem como o pleno usufruto da paisagem natural.

Em termos concretos, trata-se de um território dotado de um conjunto diversificado e valioso de recursos turísticos, destacando-se, entre outros: a paisagem protegida da Serra do Açor; as Serras da Lousã, Açor e Gardunha; os Rios Zêzere, Ceira e Alva; as Albufeiras das Barragens do Cabril e de Santa Luzia; o Geoparque Naturtejo; o Parque Biológico da Serra da Lousã; o Centro de Ciência Viva da Floresta; o Ecomuseu das Tradições do Xisto; os Centros de Arte Rupestre do Poço do Caldeirão e de Chãs d'Égua.

Existem igualmente diversos produtos e ofertas especializadas, sendo as mais relevantes as que seguidamente se descrevem:

- Caminhos do Xisto: conjunto de 34 rotas e percursos, devidamente sinalizados, que percorrem áreas de grande riqueza natural e paisagística, abrangendo todas as aldeias. Existe informação complementar relativa ao alojamento, gastronomia, pontos de interesse, atividades culturais, serviços de animação, etc. Existe, para cada Caminho, uma ficha técnica, que inclui mapa e coordenadas GPS;
- Centros de BTT: existem 4 centros de BTT (2 novos estão em construção), que constituem estruturas de animação permanente, e estão localizados em 4 locais estruturantes do território, funcionando como Portas de acesso e distribuição de praticantes (Ferraria S. João; Gondramaz; Lousã; Pampilhosa da Serra), a partir das quais se desenvolvem 20 percursos sinalizados e com ficha técnica. Cada um destes equipamentos possui estacionamento, balneários e uma pequena estação de serviço para bicicletas;
- Praias Fluviais: oferta constituída por 21 praias fluviais, com elevada qualidade de água e dotadas de um conjunto de infraestruturas e equipamentos bastante qualificado e diversificado, como por exemplo: posto de primeiros socorros; parque de estacionamento; vigilância/nadadores salvadores; wc's públicos; balneários; bar/esplanada; parque infantil; parque de merendas; equipamentos náuticos; painéis informativos, etc.

Uma outra componente relevante e diferenciadora da oferta diz respeito à Animação Turística, composta por um vasto e diversificado calendário de eventos (culturais, desportivos, de aventura, gastronomia, etc), diretamente ligados às tradições e recursos locais e realizados em parceria com os agentes instalados no território, envolvendo mais de 100 iniciativas por ano, direcionadas para diferentes públicos. Estes eventos têm um papel muito relevante na atração de visitantes e turistas ao longo do ano, no reforço da identidade e da imagem das Aldeias bem como na sua promoção nacional e internacional.

De acordo com a informação disponibilizada pela ADXTUR, o quadro seguinte apresenta os principais recursos turísticos que compõem a oferta das Aldeias do Xisto, bem como a sua evolução entre 2008 e 2013.

**Quadro 1 - Principais Recursos Turísticos e Evolução (Rede Aldeias do Xisto)**

| Principais Recursos Turísticos     | 2008 | 2013 * |
|------------------------------------|------|--------|
| Aldeias do Xisto                   | 24   | 27     |
| Lojas Aldeias do Xisto             | 10   | 15     |
| Unidades de Alojamento             | 26   | 70     |
| Hotéis                             | 1    | 7      |
| Restaurantes                       | 7    | 13     |
| Empresas de Animação Turística     | 6    | 12     |
| Praias Fluviais                    | 21   | 27     |
| Percurso Pedestres                 | 14   | 35     |
| Grandes Rotas                      | 0    | 1      |
| Total dos Traçados Pedestres (kms) | 140  | 700    |
| Centros de BTT                     | 2    | 6      |
| Total dos Trilhos Cicláveis (kms)  | 260  | 700    |
| Nº de Associados Privados          | 70   | 167    |

Fonte: ADXTUR, 2013

\* considerando a conclusão dos investimentos em curso

Merece destaque, no conjunto da dinâmica apresentada pela oferta, a vertente Alojamento, que tem vindo a registar uma evolução importante, quer no que respeita ao nº de camas (de

acordo com dados de 2011 existiam mais de 300 quartos, e registaram-se entre 25 a 30 mil dormidas, sendo que os números referentes a 2013 permitem antever valores bastante mais significativos), quer igualmente no que respeita à diversidade de tipologias existentes (hotéis, *bike* hotéis, pousadas, TER). Por fim, salienta-se ainda o aumento significativo do nº de associados privados, o que revela o crescente envolvimento empresarial e expressa a significativa relevância económica que já representa a Rede das Aldeias do Xisto.

### iii. A Marca e os elementos em que se sustenta

A marca territorial "Aldeias do Xisto" teve na sua génese a promoção da identidade cultural e a afirmação (nacional e internacional) do destino turístico composto pela Rede das Aldeias do Xisto, aglutinando e mobilizando uma rede público-privada de atores do território em torno de um projeto de promoção, comunicação e animação, com o objetivo de promover os seus valores únicos.

Conforme pode ser observado na figura seguinte, a marca criada destaca os elementos de identidade e diferenciação associados ao território em causa, salientando o caráter de aventura e de descoberta que o destino proporciona.

Figura 1 - Logótipos "Aldeias do Xisto"



Fonte: [www.aldeiasdoxisto.pt](http://www.aldeiasdoxisto.pt)

Como pode ser constatado, a assinatura tem vindo a evoluir ("inicialmente "A descoberta começa aqui" para a mais recente "um X no coração"), sendo que o Xis surge como capitalização do conceito da marca que se pretende afirmar (uma marca para um território, e um território que marca).

Os atributos de valor associados à marca são fundamentalmente os seguintes:

- o Social (a experiência íntima entre o Homem e o Meio, na primeira pessoa; de forma direta);
- a Natureza (a ruralidade, o verdadeiro; território em estado puro);

- a Cultura (a gastronomia; o sagrado; o artesanato; as festividades; a tradição agrícola; a memória coletiva).

Estes são valores muito alinhados e valorizados pelos mercados-alvo das "Aldeias do Xisto", que têm valores sustentáveis e economicamente responsáveis, e que se podem caracterizar, de forma muito sumária, como tendo o seguinte perfil:

- mercado urbano nacional (áreas metropolitanas de Lisboa e Porto);
- mercados internacionais (sendo os mais relevantes a Espanha, o Benelux e a Alemanha);
- segmentos de públicos:
  - ✓ entre os 20 - 40 anos (nicho de turismo ativo - BTT, Trilhos, Escalada, ...; com formação média/superior);
  - ✓ mais de 40 anos: cultura, visitação, gastronomia; Famílias; programas educativos e workshops;

Na estratégia de *branding* da Rede, três componentes adicionais constituem iniciativas relevantes na afirmação da marca, no reforço da sua ligação com os públicos-alvo e até no robustecimento do marketing interno da própria Rede. Estamos a referir-nos concretamente às seguintes iniciativas:

- *Lojas das Aldeias do Xisto*: trata-se de uma rede de lojas onde estão disponíveis produtos locais de diversa natureza (artesanato, produtos alimentares, etc), e que incorpora um conjunto de princípios onde se destacam o apoio à microiniciativa; o networking entre artesãos, produtores locais e clientes; a responsabilidade social; a inovação e a autenticidade. Destaque para a sua defesa do comércio justo e solidário, como forma para contribuir para o Desenvolvimento Sustentável.

Existem 15 lojas, localizadas no território do Xisto, mas igualmente fora dele, com destaque para Lisboa, Barcelona e Porto.

**Figura 2 - Logótipos das Lojas “Aldeias do Xisto”**



Fonte: [www.aldeiasdoxisto.pt](http://www.aldeiasdoxisto.pt)



- *Workshops / Capacitação / Formação / Envolvimento com Atores Locais e Parceiros da Rede*: desenvolvimento regular de atividades envolvendo os atores locais que integram ou se relacionam com a Rede das Aldeias. Destaque para o projeto "Água Musa: craft+design+natureza", que consistiu no desenvolvimento de uma ação de orientação criativa, envolvendo artesãos locais e designers, destinada a desenvolver um conjunto de artefactos temáticos representativos das Aldeias do Xisto, tendo como tema aglutinador a Água. Daqui resultaram diversas peças de artesanato, que estão à venda na Rede de lojas;
- A "Moeda" Xavo: trata-se da utilização de uma palavra/conceito de reconhecimento popular ("não vale um xavo"), que funciona como instrumento para induzir novos consumos na rede de parceiros das Aldeias do Xisto. Não sendo utilizada para trocas financeiras, ela é disponibilizada pelos aderentes aos seus clientes, aconselhando locais onde as utilizar e concedendo descontos de 10% nos consumos realizados.

Também a publicidade, as iniciativas geradoras de *publicity* (divulgação de informação não paga) e a participação em eventos (nacionais e internacionais) constituem atividades desenvolvidas pela ADXTUR, enquanto entidade gestora da marca.

Por fim, deve ainda referir-se a existência de uma Revista Institucional ("Revista AX") bem como a existência de um website que inclui uma Central de Reservas online. Mais recentemente foi disponibilizada uma aplicação para apoio à visitação.

#### **iv. A Organização/Modelo Institucional e de Gestão adotado**

O último domínio central a considerar no âmbito da presente análise incide no modelo organizativo de suporte a esta oferta territorial. Trata-se de um domínio que muitas vezes merece uma menor atenção aquando da conceção e montagem de projetos desta natureza, mas que se revela, na nossa opinião, como decisivo para o respetivo sucesso. Aliás, para além de constituir um elemento determinante no bom funcionamento da Rede das Aldeias do Xisto, como seguidamente se descreve, ele é em si mesmo um importante fator de inovação, a considerar em projetos que visam o desenvolvimento territorial sustentado, pelo que ganha relevância no quadro do presente trabalho.

Conforme destacado pelo coordenador da ADXTUR, o modelo organizativo desenhado e implementado neste caso concreto sustenta-se nas seguintes componentes principais:

- na adoção de um modelo institucional suportado no espírito de parceria e no associativismo, integrando para além dos órgãos habituais (Direção, Assembleia

Geral e Conselho Fiscal), um Grupo Informal de Consulta/Aconselhamento, e diversos grupos temáticos;

- na integração dos habitantes das Aldeias (Label Social), envolvendo um Conselho das Aldeias e Comissões de Moradores/Melhoramentos;
- na existência de uma equipa técnica, constituída em torno de prioridades estratégicas, concretamente: Desenvolvimento e Cooperação; Comunicação; Animação/Turismo; Ordenamento; e Formação.

Importante também para entender o modelo organizativo adotado é a base social da ADXTUR, que o seguinte quadro revela.

**Quadro 2 - Base Social da ADXTUR**

| <b>Categorias</b>  | <b>Atividades</b>          | <b>Tipologias</b>          | <b>Nº Associados</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| <b>Turismo</b>   | Alojamento                 | TER                        | 10                   |
|  |                            |                            | 0                    |
|  |                            |                            | 1                    |
|  |                            |                            | 6                    |
|  |                            |                            | 14                   |
|  |                            | Alojamento Local           | 0                    |
|  |                            | Turismo de Aldeia          | 1                    |
|  | Hotel                      | 8                          |                      |
|  |                            | 1                          |                      |
|  |                            | 1                          |                      |
|  | Animação Turística         | Empresas de Animação       | 7                    |
|  |                            | Outros Serv. Animação Tur. | 1                    |
|  | Restauração                | Restaurantes               | 8                    |
| Bares Temáticos  |                            | 0                          |                      |
| <b>Património</b>  | Construção e Reabilitação  | Associações e Outros Org.  | 1                    |
|  |                            | Empresas                   | 0                    |
|  |                            | Profissionais              | 0                    |
| <b>Produtos Locais</b>   | Artesanato e Agroalimentar | LAX                        | 4                    |
|  |                            | Micro-produtor             | 6                    |
|  |                            | Artesãos                   | 0                    |
| <b>Outros Serviços</b>   |                            | Agências de Viagens        | 0                    |
|  |                            | Ciência e Tecnologia       | 0                    |
|  |                            | Serv. Técnicos especializ. | 1                    |
| <b>Pessoas e Organismos Locais</b>   |                            | Concessionários            | 8                    |
|  |                            | Associações                | 17                   |
|  |                            | Juntas de Freguesia        | 10                   |
|  |                            | Pessoas Singulares         | 5                    |
| <b>Municípios:</b><br>Arganil; Castelo Branco; Figueiró dos Vinhos; Fundão; Góis; Lousã; Miranda do Corvo; Oleiros; Pampilhosa da Serra; Penela; Sertã; Vila de Rei; Vila Velha de Ródão; Proença-a-Nova; Pedrógão Grande; Tábua; Oliveira do Hospital |                            |                            | 20                   |
| <b>TOTAL</b>   |                            |                            | <b>120</b>           |

No que respeita à composição dos órgãos existentes, destaca-se o facto de a Direção ser eleita por um período de três anos, sendo composta por um Presidente nominal; três Presidentes de Câmara (ou seus representantes) selecionados dentro dos Presidentes de Câmara dos municípios aderentes; um representante do grupo setorial do Turismo; um representante do grupo setorial do Craft; e um representante do Conselho das Aldeias.

Tal como anteriormente referenciado, existe um grupo informal de aconselhamento, que é constituído por cerca de 20 a 30 pessoas, com maior proximidade, que reúnem sempre que considerado necessário.

Relativamente aos grupos setoriais antes referidos, eles reúnem-se bimensalmente, e encontram-se organizados de acordo com as seguintes temáticas:

- Praias Fluviais;
- Ambiente, Caça e Pesca;
- Ordenamento do Território e Regulamentos Urbanos;
- Turismo;
- Rede de Lojas Aldeias do Xisto;
- Formação e Qualidade (Certificação);
- Comunicação e Marketing;
- Projetos de Desenvolvimento e Cooperação Estratégica.

Em termos técnicos, a ADXTUR integra uma equipa com dez elementos, com formação e competências em diferentes áreas. O trabalho técnico desenvolvido é complementado com apoio de consultoria externa.

Por fim, no que respeita à quotização dos associados, existem diferentes níveis, consoante o setor de atividade, sendo que as quotas anuais que estão atualmente em vigor são as que de seguida se apresentam (para as principais tipologias de associados).

**Quadro 3 - Quotas Anuais (Rede “Aldeias do Xisto”)**

| Setor       | Quota Anual (€) |
|-------------|-----------------|
| TER         | 100 - 200       |
| Hotelaria   | 300 - 500       |
| Restauração | 100             |
| Autarquias  | 7.680           |

**Conclusão:**

Uma vez apresentados os elementos que compõem a análise de benchmarking realizada à Rede das Aldeias do Xisto, é possível identificar um conjunto de dimensões que se mostram decisivas para o seu sucesso, e que na nossa opinião poderão vir a ser adotadas como boas-práticas a considerar na estruturação da oferta territorial para espaços/núcleos piscatórios situados no Litoral Norte. Neste sentido, destacam-se as seguintes dimensões:

- ✓ **Alinhamento Estratégico Regional, Nacional e Europeu:** entre outros aspetos, esta dimensão revela-se essencial para permitir a obtenção de financiamento (público e privado) para a concretização e desenvolvimento do projeto, sobretudo durante as suas fases iniciais;
- ✓ **Abordagem Social <<Território-Projeto>>:** sendo o território a base de todo o projeto, é essencial trabalhar a partir da identidade e do saber local. Para tal, é fundamental adotar uma lógica e prática de parceria, envolvendo a comunidade e os atores locais, com base em princípios de responsabilidade (individual e coletiva);
- ✓ **Maturidade e Consistência da Parceria:** uma vez que projetos desta natureza são necessariamente construídos e desenvolvidos através de processos *bottom-up* (dos agentes locais para níveis mais elevados de participação, gestão e decisão), o fator Tempo é muito relevante. É necessário criar confiança, responsabilidade, focagem e partilha de objetivos comuns, o que habitualmente só acontece com o desenvolvimento de iniciativas e práticas a médio/longo prazo;
- ✓ **Capacidade Institucional:** a importância do modelo de governação e a arquitetura institucional a criar são fatores determinantes para construir a sustentabilidade, a flexibilidade e a dinâmica de gestão necessárias para a competitividade da(s) oferta(s) a construir. A governança deve também ser inclusiva, envolvendo todos os agentes, ainda que a diferentes níveis;
- ✓ **Criação de Valor de Mercado:** a capacidade de criar e oferecer valor, quer aos stakeholders internos (comunidades locais, agentes empresariais, culturais e sociais, autarquias, etc) quer aos públicos-alvo das diferentes ofertas é a "pedra angular" de todo o projeto. Para tal, é necessário adotar uma gestão profissional, mobilizar conhecimento (local e externo), assim como estabelecer e animar redes de inovação, já que só dessa forma é possível criar valor e atratividade continuamente.

### 3.2. Mapeamento de percepções sobre o território

No sentido de avançar na estruturação do conceito territorial para os núcleos piscatórios que constituem o foco da análise em curso, e adotando desde logo uma abordagem de co-criação com os agentes que de forma mais direta se relacionam/utilizam/podem potenciar esses núcleos, foram desenvolvidas as seguintes duas abordagens complementares:

- por um lado, foram realizadas três *Focus Group's*/Reuniões de Grupo, segmentadas por diferentes tipologias de públicos (Agentes Turísticos; Agentes Locais; Agentes Externos), através das quais se procuraram consolidar perspetivas e pontos de vista, bem como recolher diferentes ideias e opiniões que possam contribuir para estruturar o conceito e a oferta dos territórios costeiros do Litoral Norte;
- por outro lado, realizou-se um inquérito online, com o fim de identificar/validar dimensões associadas (ou não) ao conceito "Aldeias de Mar", e especificamente aos cinco núcleos piloto que lhe têm vindo a servir de base (cf. **ANEXO 1**).

Apresentam-se de seguida os elementos e as conclusões mais importantes obtidas, a partir das quais será possível aprofundar um pouco mais o conteúdo, a forma e a essência do conceito territorial a criar.

#### 3.2.1. As Reuniões de Grupo

Conforme acima mencionado, tiveram lugar três reuniões de grupo, que congregaram cerca de 25 participantes, através das quais se procurou auscultar agentes e pessoas relacionadas com os recursos e ofertas que os núcleos piscatórios da região possuem. Assim, uma das reuniões de grupo teve como participantes agentes turísticos que operam na região (hotéis, restaurantes, empresas de animação, etc) . Outra reunião de grupo incluiu como participantes um conjunto diversificado de agentes locais, que intervêm e atuam no território (representantes de municípios, de organismos da administração pública, de associações setoriais e de desenvolvimento, de empresas). Por fim, auscultou-se um grupo de agentes externos, ou seja, um conjunto de pessoas que, não sendo originários ou não estando permanentemente instalados nos núcleos referidos, os utilizam com alguma regularidade (ex: férias; 2ª habitação; local de trabalho), e têm sobre eles uma perspetiva mais distanciada.

No âmbito destas reuniões, os seguintes quatro domínios foram analisados, debatidos e explorados:

- O Conceito "Aldeias de Mar";

- As Propostas de Valor a Estabelecer;
- As Principais Dimensões e Componentes a Integrar e Desenvolver;
- Os Segmentos-Alvo a privilegiar.

As principais ideias e opiniões que resultaram destas reuniões de grupo são as que de seguida se apresentam:

**Não foi possível identificar uma ideia muito estruturada sobre o que poderá ser o conceito territorial a criar em torno dos núcleos piscatórios do Litoral Norte. A designação "Aldeias de Mar" não foi consensual, tendo sido aventadas algumas alternativas, mas que também não mereceram uma concordância alargada. Do ponto de vista turístico, foi notória uma maior identificação e consenso quanto à oferta a organizar, sendo generalizadamente assumido que esta deverá privilegiar as Comunidades Locais e as Pessoas, pois são estas que lhe conferem autenticidade.**

De uma forma geral, os participantes vincaram que o conceito a criar deverá procurar incorporar a ligação ao território, mas também ao imaginário, às ideias e recordações que possuímos sobre estes espaços costeiros. Assim, será importante pensar em "experiências náuticas" e na dinamização da comunidade piscatória como componentes fundamentais do conceito e da oferta.

Simultaneamente, deve-se também ter em consideração que os locais em causa não são exclusivamente piscatórios, sendo redutor limitá-los a esta componente, e também nem todos são Aldeias (" ... usar o termo aldeias pode causar confusão. Pode enganar. E, considerando a autenticidade dos locais, o conceito deverá ser verdadeiro."). Tratam-se mais de Vilas Piscatórias ("A Ribeira de Viana sempre foi uma Vila Piscatória").

A ideia mais consensual assentou no facto de que a força associada ao conceito a criar e à sua oferta deverá estar nas comunidades locais, nas Pessoas, nas suas histórias, nas tradições, nos relacionamentos, nos ritmos e nas atmosferas que se podem experimentar. Por exemplo, as atividades da fileira da pesca, como sejam: as lojas/peixarias/varinas, os restaurantes e a gastronomia, as algas, o artesanato, as romarias, etc. Em torno disto, deverá criar-se um pack compósito e único, relacionando-o e promovendo a sua articulação com outras ofertas existentes nesses núcleos, assim como com ofertas existentes no território que está na sua envolvente regional.

Foi também referido por alguns dos participantes a existência de uma imagem algo negativa muitas vezes associada às comunidades piscatórias, geralmente associada à falta de

mobilidade social, ao síndrome "os jovens não entram", assim como a questões associadas a alguns problemas sociais (droga e álcool). Do ponto de vista de um conceito de desenvolvimento para estes núcleos, estas questões sociais deverão ser abordadas.

Para os agentes ligados ao turismo, Aldeias de Mar é um termo fácil, muito atrativo e com muito potencial numa perspetiva de marketing. Para estes agentes, o território necessita de novas ofertas turísticas, mais qualificadas e organizadas do que as atuais, pois possui um conjunto de recursos e produtos bastante atrativos, mas que infelizmente não se encontram trabalhados de forma profissional. As Aldeias de Mar poderiam ser uma importante oferta para a região.

Neste sentido, consideram que Viana do Castelo (Ribeira) deveria funcionar como plataforma de pivotagem e distribuição de fluxos de visitantes e de estruturação e ancoragem do conceito e da respetiva oferta. Mais uma vez foi sublinhada a necessidade de articular as Aldeias de Mar com outras ofertas existentes, para lhes conferir escala e massa crítica para funcionar como produto.

No que respeita a outras designações alternativas a Aldeias de Mar, foram avançadas as seguintes: Aldeias de Água / Centros Piscatórios / Núcleos de Mar e Água / Vilas Piscatórias / Vilas e Aldeias de Mar. Não houve contudo um consenso alargado, nem tão pouco uma identificação forte ou um entusiasmo notório em relação a nenhuma das designações.

**Quanto às Propostas de Valor a estabelecer para o conceito, foi avançado que estas deverão ser diferenciadas para públicos internos e para públicos externos, sendo que os aspetos relacionados com o Emprego e a Qualidade de Vida serão os mais relevantes para os primeiros, enquanto a Autenticidade, a Oferta de Experiências Únicas e a Diversidade de Oferta serão as principais propostas para os segundos.**

De um ponto de vista global, o Bem-Estar (e o Estar Bem), a marcada identidade das comunidades piscatórias e a autenticidade que ainda se vive e pode experimentar nestes locais deverão estar na proposta de valor ("O que os visitantes e turistas valorizam é a autenticidade e os valores caraterísticos da região").

Neste sentido, a oferta de experiências únicas, em torno dessa autenticidade, será um elemento muito importante a estruturar e a comunicar.

Um outro valor relevante a destacar consiste na diversidade de recursos e de propostas existentes: entre o Vale, a Costa e a Montanha; ou entre o Mar, a Aventura e a Natureza; ou ainda entre a Cultura, o Desporto e as Experiências de Mar, existem múltiplas escolhas à

disposição. Há no território um conjunto muito diversificado, mas simultaneamente muito concentrado, de possibilidades, o que se traduz numa proposta bastante atrativa e diferenciadora.

Ficou também claro que será importante diferenciar as propostas de valor a fazer para os públicos internos (população local, pescadores, comunidade) e para os públicos externos (visitantes, turistas, investidores, operadores turísticos, ...). Neste sentido, melhorar a qualidade de vida nos locais, captar gente nova, fomentar novos negócios e gerar emprego serão propostas de valor muito relevantes que o conceito deverá apresentar para os públicos internos. Já no que respeita aos públicos externos, a possibilidade de desfrutar de experiências autênticas, verdadeiras, assim como de poderem aceder/escolher a partir de um leque diversificado de ofertas, constituem as propostas a destacar.

**Foram identificadas duas grandes tipologias de componentes a integrar e desenvolver na oferta conjunta destes núcleos piscatórios, referindo-se uma delas aos recursos e ativos que os mesmos podem ou poderão oferecer, e outra às questões de natureza mais macro-ambiental que deverão ser asseguradas para que a oferta funcione e se diferencie.**

Assim, no que respeita às principais dimensões e componentes a integrar na oferta, as seguintes foram as que mereceram maior destaque:

- a gastronomia e os produtos locais (peixe local; receitas tradicionais mas também a inovação culinária; certificação de produtos; as algas; o vinho verde; os produtos agrícolas locais; ...);
- os equipamentos diferenciadores atualmente existentes (Centro de Alto Rendimento de Surf; Centros Náuticos de Remo, Canoagem e Vela; Kartódromo; ...);
- as condições naturais para a prática de desportos náuticos (surf, kite surf, ...);
- o Caminho de Santiago (nomeadamente o Caminho da Costa, que está sinalizado mas onde falta um albergue de peregrinos);

Complementarmente, foram referenciados um conjunto de componentes que se revelam importantes para potenciar, qualificar e articular a oferta integrada e em rede dos núcleos piscatórios, designadamente:

- a criação e instalação de uma sinalética comum à rede destes núcleos;
- explorar a "cultura ribeirinha" e os pequenos mercados locais;
- criar infraestruturas de apoio nas praias incluídas na rede (ex: balneários);



- criar/desenvolver oferta de alojamento diferenciada (ex: surf hostels; alojamento local certificado; ...);
- criar uma rede de trilhos e percursos entre os núcleos e outros locais, valorizados com elementos interpretativos;
- conceber e programar atividades de animação, em rede;
- criar nos núcleos condições físicas para o Turismo e capacitar os habitantes para esta atividade.
- melhorar as ligações do aeroporto do Porto até ao destino onde se integram os núcleos.

**No que respeita aos Segmentos-Alvo para quem o conceito a criar e a respetiva oferta se deverá dirigir, foram apontados algumas tipologias, sobretudo de natureza/origem urbana e com interesses muito específicos nos desportos náuticos, sendo que ficou também clara a necessidade de conferir uma grande atenção a segmentos/públicos internos, no sentido em que deverão ter um papel determinante na construção e animação da própria oferta.**

Considerando os segmentos de mercado que habitualmente frequentam estes espaços e que se sentem atraídos pelo tipo de oferta que neles se pode encontrar e vir a desenvolver, os participantes nas reuniões de grupo identificaram os seguintes três como os que maior potencial e alinhamento com a oferta poderão ter, e que deverão constituir o foco da atenção no desenvolvimento do conceito e da oferta:

- as Famílias Urbanas (geralmente durante o período balnear, mas cada vez mais como *Short-Breaks* e 2ª residência);
- os *DINKIES -Double Income No Kids* (casais pertencentes às classes A e B, entre 25 e 35 anos ou mais de 50 anos, com formação superior);
- as Tribos ( os amantes e praticantes de Surf, Kite Surf, Desportos Náuticos).

Evidentemente que os segmentos-alvo não se esgotam aqui, e será necessário considerar também aqueles que já são "clientes"/utilizadores das ofertas existentes no destino mais abrangente onde este novo conceito e a sua oferta de integração. Contudo, será importante focalizar a oferta em (potenciais) utilizadores, uma vez que se tratará sempre de um destino de nicho.

Quanto aos segmentos internos, eles corresponderão ao conjunto de Stakeholders a considerar na organização e dinamização da oferta subjacente ao conceito a criar, pelo que só

na fase seguinte deste trabalho, após validação do conceito, será possível a sua definição com detalhe

### **3.2.2. O Inquérito Online**

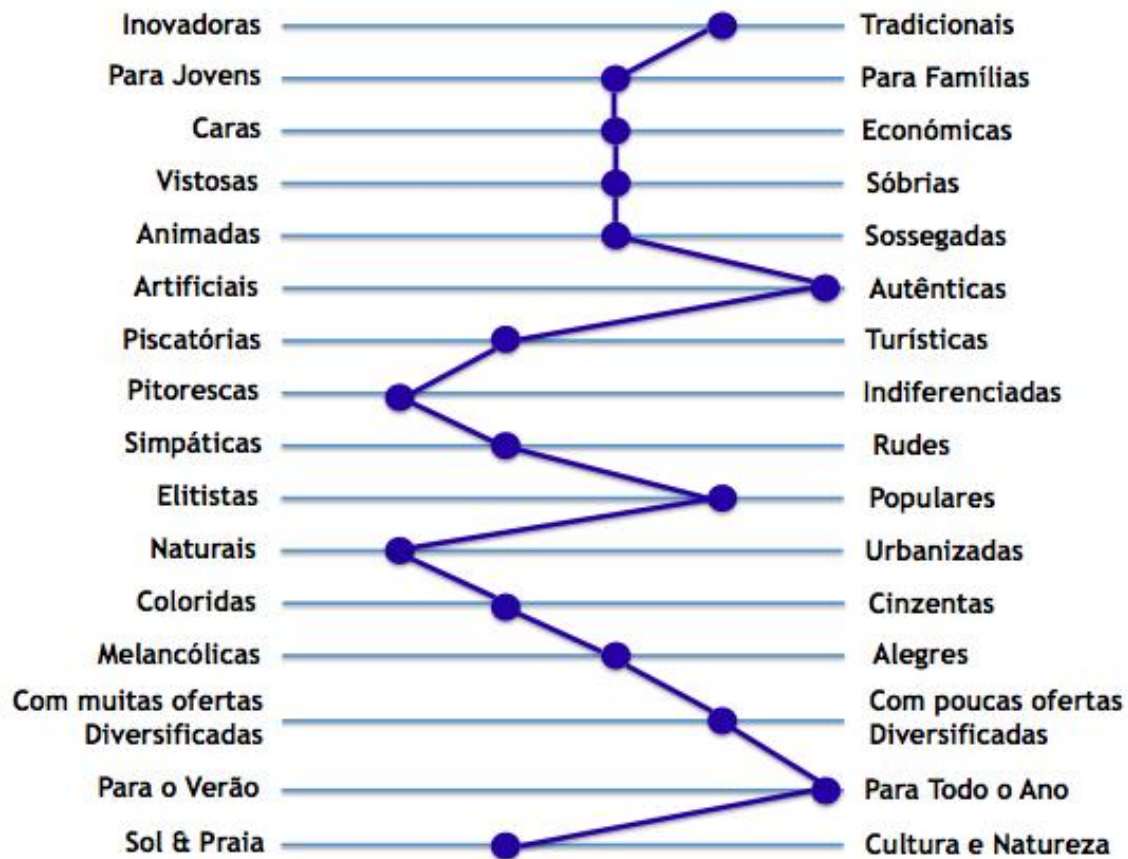
No sentido de complementar a informação recolhida através das reuniões de grupo, foi lançado um inquérito online (cf. **ANEXO 1**), dirigido a uma base de contactos do GAC Alto Minho, com o objetivo de identificar/validar dimensões associadas ao conceito "Aldeias de Mar", e especificamente aos cinco núcleos piloto que lhe têm vindo a servir de base.

A informação recolhida, ainda que não seja estatisticamente representativa, fornece informações qualitativas relevantes sobre a identidade e os atributos que são associados e percecionados relativamente a estes núcleos piscatórios, assim como à designação "Aldeias de Mar".

Pretendeu-se desta forma perceber como se encontra posicionado na mente dos cidadãos auscultados o conceito de Aldeias de Mar para, a partir destas informações, se poder avançar na respetiva estruturação.

Foram obtidas 53 respostas, tendo-se solicitado que, para cada par de atributos apresentado no inquérito, fosse assinalado qual deles seria o que melhor caracteriza as Aldeias de Mar, ou seja quais os que possuem uma associação mais forte a esse conceito. Os principais resultados são apresentados na figura seguinte.

Figura 3 - Gráfico de Perceções sobre as Aldeias de Mar



Conforme se pode constatar pela sinalização das respostas apresentadas, é desde logo possível destacar os seguintes aspetos principais:

- na globalidade, **não existe uma percepção muito clara sobre características que podem ser associadas às Aldeias de Mar**. De facto, para o maior número de pares de atributos apresentados, a maioria das respostas situa-se em espaços intermédios da escala, o que significa que não existem associações ou percepções muito fortes relativamente aos mesmos;
- os atributos "**Autênticas**" e "**Para todo o Ano**" são aqueles relativamente aos quais a percepção é mais forte;
- surgem depois um conjunto de atributos para os quais existe uma associação com alguma relevância, concretamente: **Tradicionais; Pitorescas; Populares; Naturais; Com poucas ofertas diversificadas;**

- por fim, verifica-se alguma **indefinição relativamente a vários pares de atributos**, sendo contudo possível destacar algumas perceções que sobressaem face a outras, designadamente:
  - São mais "Para Famílias" do que "Para Jovens";
  - São mais Económicas do que Caras;
  - São mais Sóbrias do que Vistasas;
  - São mais Sossegadas do que Animadas;
  - São mais Coloridas do que Cinzentas;
  - São mais Alegres do que Melancólicas;
  - São mais "Sol & Praia" do que "Cultura e Natureza";

### **3.2.3. Síntese Conclusiva**

Os elementos de diagnóstico resultantes da auscultação efetuada permitem, desde logo, sublinhar algumas ideias-força e grandes conclusões quanto às perceções existentes sobre o território em estudo. Trata-se de opiniões importantes que ajudaram, por um lado, a identificar e explorar novas perspetivas e pontos de vista sobre o conceito territorial a criar e, por outro lado, a despistar opiniões, ideias pré-concebidas e hipóteses que interessava testar.

Assim, três aspetos devem ser de imediato destacados, concretamente:

- a relevância da **Autenticidade** destes núcleos piscatórios enquanto elemento central para a sua estruturação, proposta de valor e diferenciação, fator reconhecido de forma abrangente por diferentes públicos, e confirmado quer através das reuniões de grupo quer via inquérito online;
- as **ideias pouco estruturadas relativamente ao que poderá ser o conceito Aldeias de Mar**, que sobressaíram nas reuniões de grupo, e a que correspondeu a existência de dissonâncias quanto a um conjunto de atributos associados ao conceito, registados no inquérito. Trata-se contudo de uma situação que é de alguma forma habitual quando se trabalham novos conceitos, produtos e/ou serviços;
- por fim, destacar a contradição aparente entre a identificação feita durante as reuniões de grupo acerca da existência de uma significativa diversidade de ofertas nestes territórios, com a opinião contrária sobre essa diversidade, obtida através do inquérito. Referimos o termo contradição aparente, uma vez que existiu alguma interpretação diferenciada quanto às escalas de abordagem à diversidade das ofertas, já que nas reuniões de grupo as Aldeias de Mar foram por vezes colocadas no âmbito

mais abrangente do destino Alto Minho, e portanto analisadas a uma escala mais alargada, ao passo que no inquérito se solicitou uma análise centrada apenas na escala Aldeia ou rede de Aldeias, o que limita/reduz o leque de ofertas consideradas.

Quanto às restantes informações obtidas, de salientar, no que respeita ao conceito, a consensualidade relativa à componente turística, fruto certamente de se tratar de uma vocação do território; da importância das Pessoas e das Comunidades na estruturação do conceito; na indefinição quanto à designação "Aldeias de Mar"; e na necessidade de se promover a articulação desta oferta com outras ofertas territoriais mais abrangentes.

Já relativamente às propostas de valor, cumpre referir novamente a autenticidade, a diversidade concentrada e a definição de propostas ajustadas a públicos internos e externos, como sendo os elementos mais importantes a considerar.

Finalmente, no que respeita às principais dimensões e componentes a integrar na oferta, para além de algumas mais evidentes, de natureza setorial (e.g. gastronomia, desportos náuticos, etc), deve-se destacar a referência à articulação de componentes que reforcem a dimensão Rede dos núcleos, bem como a intervenção ao nível de algumas condições "de contexto", essenciais para que se possa criar uma oferta integrada, diferenciadora e de qualidade nestes lugares.

### **3.3. O Mapa de Estruturação do Conceito Territorial**

Uma vez conhecidas as principais características e ofertas dos cinco núcleos piscatórios sobre os quais recaiu o diagnóstico realizado na anterior fase do trabalho, e que agora foi revisitado no sentido de objetivar os seus elementos-chave; e, por outro lado, identificadas, detalhadas e analisadas as perceções que um conjunto alargado de agentes e pessoas possui sobre o território e sobre o que poderá ser o novo conceito a criar, estão reunidos os elementos necessários para que se possa avançar na estruturação do mesmo.

Neste sentido, começa-se então por explicitar um conjunto de considerações de base sobre a natureza do conceito e da oferta a desenvolver, que depois têm expressão e são concretizadas no respetivo mapa de estruturação.

Assim, conforme já apresentado nos Capítulos 1 e 2 deste relatório, em que se explicou a abordagem geral adotada e se detalharam os elementos relevantes do diagnóstico, interessa agora reafirmar que os núcleos piscatórios do Minho/Alto Minho apresentam um conjunto de características bem marcadas que importa destacar, concretamente:

- ✓ **não são Aldeias** (pelo menos na acessão tradicional, de territórios distantes, essencialmente rurais e despovoados), mas sim lugares animados, vilas e até zonas urbanas, com gente, com dinâmica, com vida, e que beneficiam de uma acessibilidade relativamente fácil (apenas com limitações relevantes nas ligações diretas ao aeroporto do Porto);
- ✓ Possuem uma **interessante diversidade de recursos**, com elevado potencial turístico e ambiental, que se revelam muito alinhados com atividades e setores inseridos em domínios estratégicos para uma nova economia mais sustentável, criativa e de maior valor. São, portanto, territórios com opções potenciais para a pluriatividade e multifuncionalidade;
- ✓ Têm **capacidade de atração por si próprios**, a qual apresenta habitualmente uma forte sazonalidade (época balnear), mas que poderá ser alargada, qualificada e reforçada;
- ✓ Estão **integrados em ofertas mais amplas**, com capacidade de tração de mercados e de investimentos, e que encerram potencial para *cross-selling* com outras propostas.

Este quadro permite portanto diferenciar estes núcleos piscatórios de outras ofertas potencialmente concorrentes, como sejam as Aldeias do Xisto (cuja análise de benchmarking também se apresentou anteriormente), as Aldeias de Montanha ou ofertas semelhantes a estas, já que os respetivos contextos e aquilo que as caracteriza é estruturalmente diferente.

O conceito mais ajustado à oferta destes núcleos deve assentar na sua "**autenticidade para o Futuro**", em contraponto à autenticidade do passado que caracteriza os espaços concorrentes. É essa afirmação de vontade de valorizar a sua identidade e os seus recursos, para criar novas ofertas e opções mais sofisticadas, que deverá marcar as propostas a desenvolver. Qualificar as suas vocações turística, piscatória e ambiental, integrar recursos e ofertas, reinterpretar tradições e saberes-fazer e criar novos domínios de aposta serão então objetivos estruturantes.

Neste sentido, o conceito territorial que se propõe, assenta no desenho de vários ecossistemas de produtos, serviços e ambientes relacionados, e envolve e responsabiliza os stakeholders locais na co-criação de valor. Trata-se de uma abordagem bastante mais sofisticada em termos de oferta, e exigente em termos organizativos, que rompe com os modelos habituais e que exigirá uma maior capacidade institucional e de empreendimento, recursos ainda algo escassos nestes territórios. Mas é nestes domínios que cada vez mais se encontra a inovação (também a de natureza territorial), e a estruturação de apostas sustentáveis e de sucesso, como se pretende que esta seja.

É ainda importante referir que, inerente ao conceito definido, está igualmente a natureza de "território rede", como aliás está estabelecido no caderno de encargos do trabalho. Isto traduz-se na construção de uma **oferta multipolar**, em que cada polo/núcleo piscatório combina uma oferta que integra componentes específicas assim como componentes comuns e de articulação com os restantes polos/núcleos. As componentes específicas serão definidas aquando da elaboração dos planos de intervenção local para os cinco núcleos piscatórios referenciados, sendo que os elementos relevantes para as componentes comuns e de articulação são abordados na parte final deste ponto.

Estabelecidas as considerações gerais sobre o conceito a criar, explicita-se de seguida a abordagem metodológica adotada na respetiva estruturação. Assim, optou-se por adotar os princípios do *Design Thinking*, que privilegiam a colocação dos utilizadores de uma determinada oferta no centro do desenho e estruturação da mesma.

Esta abordagem foca-se nas necessidades, nos problemas e na identificação de soluções de quem usa (ou pode vir a usar) uma determinada oferta, incorporando novas perspetivas de natureza integrada e empática, que resultam crescentemente determinantes no sucesso das ofertas e no significado e relacionamento que os utilizadores com elas estabelecem.

Outra implicação resultante da adoção desta abordagem diz respeito ao papel que os diversos agentes envolvidos na disponibilização da oferta (neste caso concreto, os agentes públicos e privados responsáveis pelos diferentes recursos e ativos existentes no território) assumem na configuração dos diferentes produtos e serviços a oferecer. Em vez de se adotar a tradicional abordagem de predefinição *top-down* de produtos e serviços (i.e. *supply push*), o *design thinking* coloca a tónica nas abordagens iterativas e de ajustamento incremental das ofertas, o que significa que o conceito territorial a desenhar será, desde logo, menos estruturado e rígido e, pelo contrário, mais aberto e flexível na definição das suas ofertas. Estas, se bem que identificadas, serão gradualmente definidas e consolidadas.

Esta abordagem permite então conceber uma oferta muito dirigida e bastante ajustada às características, necessidades, estilos de vida, relacionamentos e formas de ser e estar dos seus utilizadores (atuais e/ou potenciais). Em termos do processo utilizado para o desenho da mesma, optou-se por adotar uma metodologia de natureza empreendedora (inspirada nos processos de elaboração dos modelos de negócio) bem como o respetivo instrumental, cujo esquema metodológico a seguinte figura apresenta.



Antes de apresentar o mapa concebido para a oferta territorial em causa, importa explicitar brevemente o seu processo de elaboração. Assim, conforme a numeração apresentada na figura anterior, o início do processo de estruturação do conceito e do respetivo valor começa por identificar quem são os seus utilizadores atuais e/ou potenciais. Neste sentido, torna-se necessário identificar:

- quem são os **segmentos-alvo**, ou seja, quem o utiliza/poderá utilizar e a quem se dirige a sua proposta de valor (segmentos externos). Uma vez que estamos a criar uma nova oferta, foram igualmente considerados os segmentos de agentes e pessoas que poderão ser responsáveis por desenvolver componentes dessa mesma oferta, isto é, os segmentos internos (ex: comunidades piscatórias; autarquias, associações, etc), e para os quais também será necessário identificar fontes de geração de envolvimento que incorporem valor;
- quais as suas **necessidades** ou as soluções que procuram para as mesmas. Identificaram-se assim os motivos para a utilização do território ou para o envolvimento na oferta de soluções, para se poderem oferecer propostas de valor mais ajustadas.

Uma vez trabalhada esta componente, passa-se depois para a **conceção da proposta de valor**, ou seja, a definição do conjunto de benefícios e/ou soluções que a oferta a criar poderá disponibilizar aos seus utilizadores, e em que é que se diferencia de outras ofertas concorrentes. A proposta de valor relaciona-se com os problemas que a oferta territorial visa resolver ou com as necessidades que se propõe satisfazer. No fundo, estabelece os atributos únicos e o valor oferecido.



Posteriormente, e com este quadro de oferta já traçado, define-se como é que essa proposta de valor vai ser concretizada, especificando:

- quais os principais **recursos** que será necessário mobilizar;
- que **atividades-chave** deverão ser desenvolvidas nesse sentido;
- quais os **stakeholders** mais relevantes e que **parcerias estratégicas** se devem estabelecer para a sua materialização.

Com base nesta metodologia, apresenta-se seguidamente a proposta de mapa de valor e de estruturação do conceito a criar para os núcleos piscatórios do Litoral Norte.

| <b>MAPA DE ESTRUTURAÇÃO DO CONCEITO</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Recursos a Mobilizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paisagens Naturais (praias, rios, montanhas, estuários);</li> <li>• Ambientes Humanos (mercados, feiras e romarias, bairros piscatórios, tasquinhas)</li> <li>• Equipamentos (portos, marinas, equip. náuticos, ciclovias, apoios balneares, núcleos museológicos);</li> <li>• Saberes-Fazer (Gastronomia, Artesanato, conhecimentos marítimos, cultura náutica)</li> <li>• Outros Recursos (espécies piscícolas, algas, vento, ondas, outro património etnográfico);</li> </ul>  | <p><b>Proposta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta concentrada, autêntica e diversificada de atividades, experiências e ambientes turísticos e de lazer em torno do Mar e da Água;</li> <li>• Oportunidades de negócio a partir de recursos endógenos diferenciados, sustentáveis e reconhecidos;</li> <li>• Acesso a importante património identitário, suscetível de reinterpretação, valorização e conservação;</li> <li>• Combinação diferenciadora de contextos, agentes e recursos que favorecem oportunidades de investigação e inovação na economia do mar e do crescimento azul.</li> <li>• Empowerment e mobilização do potencial das comunidades piscatórias na sua afirmação e reconhecimento;</li> <li>• Usufruto e experimentação do património, dos espaços costeiros mais qualificados e de novas ofertas e atividades locais ligadas à pesca e ao Mar;</li> <li>• Acesso a oportunidades, recursos e parceiros que reforçam e integram a eficácia na ação e as ofertas relacionadas;</li> </ul> | <p><b>Segmentos-Alvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas e Visitantes;</li> <li>• Criadores</li> <li>• Empreendedores e Investidores</li> <li>• Agentes de I&amp;D+i</li> <li>• Comunidades Piscatórias</li> <li>• Outros Residentes</li> <li>• Agentes Institucionais</li> </ul>   |
| <p><b>Atividades a Desenvolver</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar e organizar ofertas turísticas integradas e em rede;</li> <li>• Incentivar e facilitar acesso ao património;</li> <li>• Identificar oportunidades de negócio e de projetos (ambientais, culturais, sociais, ...);</li> <li>• Sensibilizar, capacitar e mobilizar agentes e comunidades locais;</li> <li>• Promover e operacionalizar redes de cooperação (internas e externas);</li> <li>• Definir e criar modelo organizativo, de financiamento e de gestão da oferta;</li> <li>• Divulgar, promover, densificar o Conceito.</li> </ul> |   | <p><b>Necessidades / Soluções Procuradas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descansar, relaxar, estar em forma; estar com amigos/família/tribo; estar na natureza;</li> <li>• Viver experiências e guardar recordações;</li> <li>• Praticar desportos náuticos (surf, Kitesurf, vela, canoagem, ...)</li> <li>• Aprender, Criar, Descobrir, Conhecer;</li> <li>• Gerar rendimentos complementares à Pesca e melhorar as condições de trabalho</li> <li>• Valorizar economicamente a fileira do pescado;</li> <li>• Afirmar a identidade local e valorizar tradições;</li> <li>• Usar espaços de convivialidade e de lazer;</li> <li>• Desenvolver e tornar mais sustentável o território;</li> <li>• Alargar e qualificar as intervenções institucionais;</li> <li>• Identificar e implementar novas oportunidades de negócio;</li> <li>• Investigar e valorizar recursos e explorar novas utilizações</li> </ul> |
| <p><b>Stakeholders /Parcerias Estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CIM Alto Minho / GAC</li> <li>• Autarquias Locais</li> <li>• Vianapesca</li> <li>• FORMAR</li> <li>• IPVC</li> <li>• Aquamuseu do Rio Minho</li> <li>• Associações de Pescadores</li> <li>• CEVAL</li> <li>• Turismo Porto e Norte</li> <li>• Assoc. Desportivas e Culturais;</li> </ul>  |   |   |

Como pode ser constatado, foi adotada uma abordagem bastante ampla na definição do valor a oferecer, uma vez que só assim se considera possível responder ao solicitado no caderno de encargos do presente estudo, concretamente: "... identificar uma estratégia corporizada num conjunto de projetos de âmbito empresarial, cultural, ambiental e social, dirigidos às comunidades piscatórias distribuídas de forma homogénea no espaço do Litoral Norte".

Começando então pelos segmentos-alvo considerados, estes envolvem segmentos externos (utilizadores) e segmentos internos (produtores). Foram considerados ambos, no sentido em que será necessário que o conceito e a oferta a criar sejam atrativos para os primeiros, e constituam uma oportunidade para o desenvolvimento das atividades dos segundos. Estes últimos terão um papel essencial na criação das ofertas necessárias à concretização do conceito.

Desta forma, teremos como segmentos externos: os turistas e visitantes; os criadores e artistas externos; os empreendedores e investidores a atrair para o território; e os agentes de I&D+i externos; Os segmentos internos englobam os empreendedores, empresários e investidores locais; os criadores e artistas locais; os agentes de I&D+i existentes no território ou com ele relacionados; as comunidades piscatórias locais; os outros residentes (segundos residentes e todos os que residem ou trabalham regularmente nos territórios); e ainda os diversos agentes institucionais que intervêm no território (autarquias; associações empresariais e setoriais; associações desportivas e culturais; instituições de ensino, etc).

No que respeita às necessidades/soluções procuradas, foi identificado um conjunto alargado que se centra fundamentalmente em quatro tipologias ou grandes domínios, concretamente:

- as questões relacionadas com as ofertas de turismo, lazer e bem-estar;
- os aspetos relativos ao desenvolvimento de alternativas à atividade piscatória;
- os fatores associados à valorização dos recursos locais;
- o desenvolvimento do território e a qualificação da atividade dos agentes locais.

A(s) proposta(s) de valor estabelecida(s) procuram essencialmente destacar aquilo que, com base nos recursos e ativos únicos existentes nos núcleos piscatórios e na sua envolvente, se poderá oferecer de forma diferenciadora face a outras ofertas. Procura(m) igualmente propor a criação de valor a partir de oportunidades de reorientação dos recursos e ativos locais para o desenvolvimento de novas combinatórias, que incorporem maior potencial e que sejam geradoras de maior valor partilhado.

Implícita a esta proposta de valor está um aumento do grau de **sofisticação da oferta**, que exigirá uma clara aposta na **inovação e criatividade**, pois só assim se afigura possível não oferecer "mais do mesmo", ou ficar por um simples *makeup* a partir do que já existe atualmente.

Assim, salienta-se a **oferta concentrada, autêntica e diversificada ligada à Água** (Mar e Rios), não apenas de atividades mas, cada vez mais, de experiências e de ambientes de turismo e lazer, contextualizando essa oferta de forma mais ampla e procurando assim gerar novas oportunidades de negócio com base no aproveitamento dos recursos endógenos, muitos deles beneficiando já de reconhecimento, e que incorporam uma assinalável sustentabilidade (produtos de tradição - DOPs, IGPs, Rótulos ecológicos; novos produtos ligados às algas; condições únicas para a práticas de surf e kite surf; ofertas de eco-turismo, etc).

O **património identitário associado às comunidades piscatórias e a todo o território** encerra, de uma forma geral, um elevado valor e é muito rico nos seus temas e manifestações, mas necessita ser valorizado de forma inovadora, podendo desta forma contribuir para o surgimento de novas atividades bem como para afirmar as próprias comunidades piscatórias (as festividades e tradições, os materiais, a gastronomia, as histórias ou os saberes-fazer são, entre outros, exemplos do que poderá ser explorado de forma criativa).

Um outro domínio que se revela importante e onde a oferta territorial poderá oferecer valor diferencial consiste na **exploração da economia do mar**. Trata-se de uma área que cada vez mais se revela estratégica e de grande potencial, e na qual o Litoral Norte/Alto Minho dispõe de agentes, e poderá atrair outros, para desenvolverem atividades de investigação em domínios como as biotecnológicas marinhas; a rastreabilidade e certificação de espécies; a transferência de tecnologia; as energias, etc. Igualmente, estes núcleos piscatórios poderão constituir-se como espaços de laboratório (*living labs*), onde investigadores poderão investigar e testar, em contexto real.

O acesso, a experimentação e a fruição dos espaços balneares, dos estuários e dos cursos de água onde se inserem os núcleos piscatórios, bem como o desenvolvimento de novas atividades nos mesmos constituirá igualmente uma proposta a efetivar, que contribuirá para reforçar e diferenciar as ofertas locais assim como para gerar atividades e rendimentos complementares à pesca.

Adicionalmente à(s) proposta(s) de valor já apresentada(s) incluem-se mais duas que se revelam determinantes, pois serão fundamentais para envolver os agentes e as comunidades

piscatórias na geração de novo valor: por um lado, o necessário empoderamento **das comunidades piscatórias e a mobilização do seu potencial** e, por outro, o **envolvimento de um conjunto diversificado de agentes públicos e privados**, na materialização de novos projetos, na atuação em rede e na integração de recursos e de atividades.

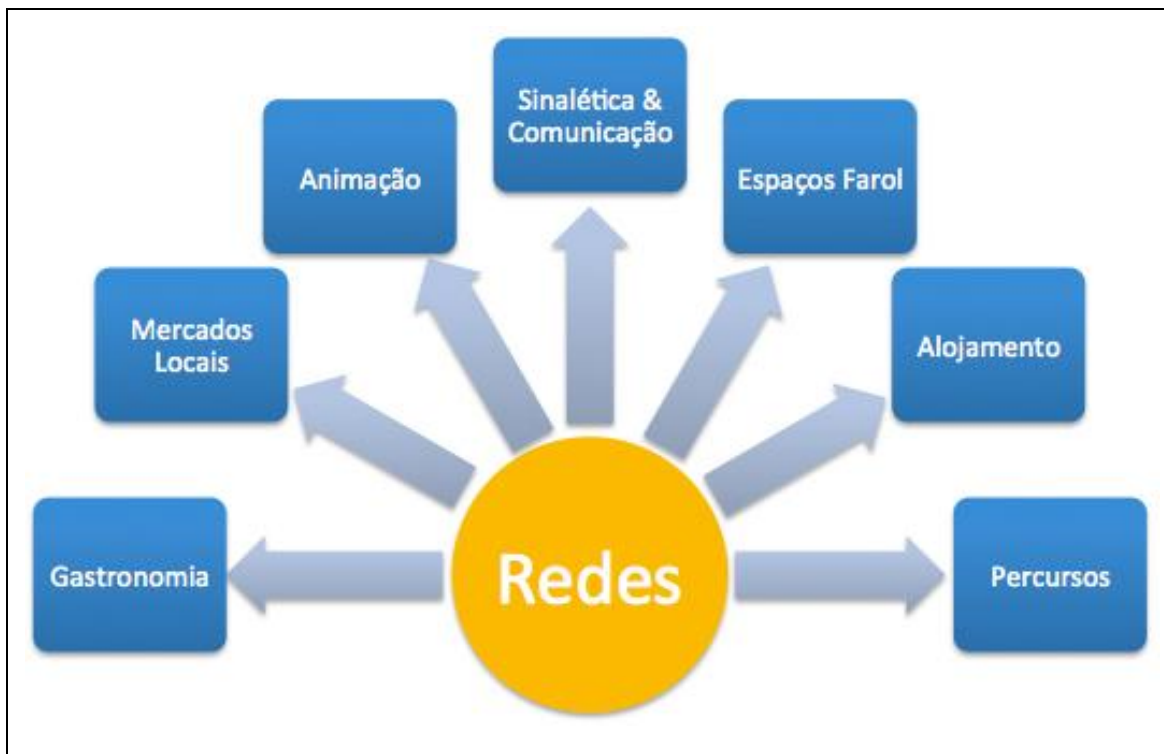
A concretização desta proposta global implica então a mobilização de diversos recursos locais, materiais e imateriais, desde os elementos naturais aos ambientes humanos, aos equipamentos e aos saberes-fazer específicos.

Esta mobilização exigirá o desenvolvimento de um conjunto de atividades bastante exigente em termos organizativos, envolvendo a configuração de ofertas segmentadas, a identificação de ideias de negócio, de projetos e de potenciais promotores, a dinamização das comunidades piscatórias, a criação e operacionalização de redes de cooperação e de um modelo organizativo necessário e adequado à gestão de toda a operação.

As exigências daqui decorrentes exigirão a criação e desenvolvimento de uma parceria estratégica alargada, com vários níveis de liderança e colaboração, envolvendo diferentes agentes, que serão responsáveis por domínios centrais do conceito e ofertas a criar. Estes parceiros serão depois responsáveis por envolver e dinamizar outras redes especializadas. Uma proposta de mapa de Stakeholders será objetivada mais à frente neste relatório.

No sentido de completar a proposta de valor e o mapa de estruturação do conceito, e uma vez que a definição dos domínios de intervenção ao nível de cada núcleo só será concretizada aquando da elaboração dos planos de intervenção locais, identifica-se seguidamente um conjunto de domínios que se mostram relevantes enquanto elementos-rede a estruturar para articular e consolidar a oferta integrada a disponibilizar.

Figura 4 – Elementos-rede do conceito já identificados



Não obstante uma definição mais aprofundada e detalhada a realizar num momento futuro do trabalho, interessa desde logo avançar com uma breve referência aos domínios rede acima destacados.

Trata-se de temáticas com capacidade agregadora e com elementos comuns ao território alargado (ou seja, aos núcleos piscatórios, mas também à sua envolvente), que poderão servir de ligações entre estes espaços.

Assim, no que respeita à **Gastronomia**, trata-se de um tema que incorpora uma forte identidade, bem como produtos e saberes-fazer específico, sendo fortemente diferenciadora e mobilizadora das comunidades piscatórias. É uma temática potente a articular.

Aquilo que designamos por **Mercados Locais** relaciona-se com a necessidade de encontrar soluções de cadeia curta para a distribuição e comercialização dos produtos locais e de tradição, e que simultaneamente poderão constituir elementos de animação e de atração de pessoas aos núcleos em causa, valorizando a sua autenticidade e complementando especializações setoriais de cada núcleo.

A **Animação** constituirá, obviamente, um domínio imaterial de aposta, potenciando a riqueza de recursos e tradições locais, mas gerando novas iniciativas complementares e o combate à sazonalidade;

A **comunicação** e a linguagem gráfica constituirão necessariamente um elemento de reforço da identidade e articulação das ofertas, com um papel relevante na demarcação dos territórios e na entrada e acesso à respetiva oferta.

Aquilo que designamos de **Espaços Farol** consistem nas plataformas individuais a criar em cada núcleo piscatório, que numa lógica de *showroom* de cada território e da rede no seu todo, funcionarão como portas de entrada e plataformas de difusão dos visitantes e utilizadores dos mesmos.

No que respeita ao **alojamento**, pretende-se criar um elemento distintivo da oferta existentes/a criar, particularizando-a e articulando-a com outras tipologias e contextos.

Por fim, no que respeita aos **percursos** (trilhos pedestres; ciclovias, caminho de Santiago, etc), está-lhes reservado um importante papel na ligação física entre os diversos núcleos da rede, bem como uma articulação temática.

## **4. REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA O CONCEITO TERRITORIAL**



#### **4. REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA O CONCEITO TERRITORIAL**

Conhecidos os elementos que corporizam o conceito territorial a criar, importa agora estabelecer o enquadramento estratégico que se mostra relevante para a sua operacionalização. Para tal, adotaram-se como orientações estruturantes deste processo as dimensões estratégicas que resultaram da análise de benchmarking realizadas às "Aldeias do Xisto", apresentadas num ponto anterior deste relatório, e que reconhecidamente têm vindo a contribuir para o seu sucesso.

Considera-se assim que as mesmas fornecem indicações importantes e se revelam oportunas, coerentes e passíveis de serem transferidas e adaptadas para o contexto dos núcleos piscatórios em estudo. Adicionalmente, uma vez que estas dimensões estratégicas já foram testadas e ajustadas ao longo do desenvolvimento da referida oferta territorial, incorporam um capital de conhecimento que será importante adotar numa situação de criação de raiz de uma oferta territorial, como é o presente caso.

Assim, interessa começar por recordar as dimensões em causa, que são as seguintes:

- Alinhamento estratégico regional, nacional e europeu;
- Abordagem social “Território-Comunidades-Projeto”;
- Maturidade e consistência da Parceria;
- Capacidade institucional;
- Criação de valor de mercado;

Explicitam-se seguidamente os elementos a considerar no âmbito de cada uma destas dimensões.

##### **4.1. Alinhamento estratégico regional, nacional e europeu**

A importância desta dimensão reside no facto deste alinhamento ser necessário para o desenvolvimento integrado dos territórios em causa mas, fundamentalmente, no facto dele ser determinante para a obtenção de financiamentos necessários à concretização da oferta que se pretende criar.

Assim sendo, faz-se de seguida uma breve abordagem às estratégias para o próximo período de programação de financiamentos comunitários 2014-2020, que já foram ou estão a ser elaboradas para âmbitos territoriais que abrangem os núcleos piscatórios em causa, mais concretamente a Região Norte e o Alto Minho, nos domínios que se mostram relevantes para

a construção desse alinhamento. Adicionalmente, pela sua relevância estratégica, foi também considerado o Plano de Criação de um Centro de Mar.

Será então importante, no quadro do desenvolvimento do conceito, ter em consideração os aspetos seguidamente referenciados, já que os mesmos deverão estar presentes nas opções a realizar e nas ofertas a valorizar, para se conseguir o desejado alinhamento estratégico.

Assim, começando pelo diagnóstico prospetivo efetuado para a Região Norte, este estrutura-se em torno dos três pilares da estratégia Europa 2020, concretamente: o crescimento inteligente; o crescimento sustentável; e o crescimento inclusivo.

No que respeita ao crescimento inteligente, interessa sobretudo começar por destacar a importância conferida ao Turismo, por se tratar de uma atividade com forte potencial de crescimento, de valorização económica de recursos endógenos e de criação de emprego. Por outro lado, quanto às apostas regionais para a Especialização Inteligente, que se relacionam/podem vir a relacionar com estes espaços do Litoral Norte, destacam-se em primeiro lugar os "Recursos do Mar e Economia", através das articulações entre engenharias aplicadas, recursos do mar (vento, ondas, algas, praias, ...) e as atividades económicas que os valorizam (incluindo, entre outras, a construção naval, o turismo náutico, a alimentação e aquacultura, etc); depois, salienta-se a aposta no "Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços do Turismo", no que respeita à valorização dos recursos culturais e intensivos em território, assim como a oferta turística relevante para a promoção de percursos e itinerâncias na região.

Relativamente ao crescimento sustentável, os temas considerados relevantes são: "Ambiente, Energia e Sustentabilidade"; "Território, Cidades e Ruralidade"; e "Conetividades". É referido que a agenda global do ambiente inclui como um dos seus temas alavanca a preservação da biodiversidade existente nas áreas terrestres, costeiras e marinhas. São feitas diversas referências a diferentes tipologias territoriais, sendo contudo de realçar a consideração de que a preservação dos recursos e produtos endógenos gerará oportunidades para a sua valorização e rentabilização, em mercados que têm por eles uma apetência crescente, implicando uma maior ocupação das populações locais em atividades mais qualificadas e com níveis de rendimento acrescidos. Tal pressupõe uma abordagem das políticas de desenvolvimento pelo lado do mercado, ou seja, "pretende-se vender territórios, passando da comercialização dos produtos em sentido estrito, à venda de serviços que lhe estão associados."

Por fim, no que respeita ao crescimento inclusivo, dá-se relevância à aprendizagem ao longo da vida; ao desafio relativo à compatibilização do estímulo à criação de emprego com a

continuação do apoio a uma reestruturação do aparelho produtivo dos territórios; à promoção da empregabilidade, através de processos concertados que articulem empresas e outras entidades, o ensino e a formação profissional e a aquisição de competências para a reconversão profissional; a importância da definição de políticas tendo em consideração as especificidades do território; e ainda a promoção da inclusão social e territorial a partir de uma abordagem multidimensional dos problemas.

Passando agora para o Plano de Desenvolvimento "Desafio Alto Minho 2020", começa-se por destacar os quatro desígnios temáticos estabelecidos para esta sub-região, designadamente:

- ✓ Região Competitiva (que cria emprego e gera riqueza, através da inovação e diferenciação ao nível da capitalização do seu potencial endógeno valorizado pelo mercado);
- ✓ Região Conectada (ligada à Europa e ao Mundo, através de redes internacionais e dos mercados);
- ✓ Região Atrativa (para viver, visitar e investir, promovendo a sua identidade e qualidade de vida);
- ✓ Região Resiliente (capaz de se adaptar à mudança, adotando processos organizativos flexíveis).

No aprofundado diagnóstico realizado, um dos traços mais evidentes e relevantes diz respeito ao facto do Alto Minho ser um território de articulações com reconhecimento inequívoco ao nível da Natureza/Qualidade de Vida/Geografia. E esta é apontada como a sua grande singularidade: "a excelência dos valores naturais e ecológicos e um sistema paisagístico que alia à sua beleza natural uma vasta e rica biodiversidade, que apresenta potencial para transformar este território num espaço de interesse ecológico, cultural e económico". É este cruzamento e articulação entre mundo urbano/rural/natural que se constitui como um traço diferenciador e potenciador do Alto Minho.

É posteriormente referido que a fileira Florestal, o setor Agroalimentar, a economia do Mar e as Energias Renováveis representam setores de atividade económica que concretizam esta lógica de dimensão económica com o património de recursos endógenos, pelo que devem ser áreas de aposta a considerar.

Um outro aspeto a mencionar diz respeito à lógica da promoção da resiliência pela sustentabilidade que é proposta no documento, no âmbito da qual a riqueza dos valores naturais que o Alto Minho representa devem ser objeto de uma estratégia de equilíbrio entre

preservação e valorização económica, numa perspetiva integrada, de ecossistema. Neste âmbito, a Água deve ser percebida como um importante recurso diferenciador no futuro.

A visão assumida para o Alto Minho no horizonte 2020 tem subjacente um conjunto de orientações estratégicas importantes que, pela sua relevância e mudança de paradigma no desenvolvimento do território, se mostram igualmente válidas como referencial para a ação na implementação da nova oferta a estruturar, concretamente:

- ✓ a valorização dos recursos com objetivos de recetividade de mercado;
- ✓ a organização dos produtos do território com base na conjugação de espaços de valorização, a partir de espaços de localização;
- ✓ a ativação de elos de conectividades inexistentes;
- ✓ a otimização e organização de redes de gestão de intervenções e competências.

Pretende-se assim dinamizar, de forma pró-ativa, o potencial de transformação do Alto Minho, a partir da incorporação de valor acrescentado numa visão moderna dos recursos endógenos; desenvolver rede como meio de inovação; e mobilizar a identidade territorial enquanto meio de diferenciação.

Em termos do plano de ação propriamente dito, e no que respeita ao eixo relativo à valorização das atividades ligadas à Economia do Mar, as seguintes considerações são as que se mostram mais relevantes:

- ✓ importa encarar a zona costeira do Alto Minho e os seus Rios como plataformas alargadas de colaboração e convergência de vontades, iniciativas, investimentos e conhecimentos, envolvendo uma multiplicidade de atores relevantes (públicos e privados), que se assumem como protagonistas na concretização do potencial destes recursos;
- ✓ há um potencial de progressão interessante para as atividades ligadas à economia do mar, que deve ser alavancado pelo combate a uma determinada perceção de retorno ao passado, no caso das atividades ligadas à pesca;
- ✓ deve ser feita uma aposta numa estratégia que permita concentrar um conjunto alargado de atividades, numa articulação com uma gama alargada de clusters de atividade económica (turismo, energia, farmacêutica, alimentação, construção naval, ...);

- ✓ devem ser dinamizados os circuitos curtos de comercialização e a promoção conjunta de produtos marinhos, bem como a articulação de iniciativas empresariais complementares que contribuam para a inovação e diferenciação dos produtos, procurando responder a uma procura cada vez mais sofisticada;
- ✓ incentivar e desenvolver produtos turísticos que valorizam as sinergias da experiencição associada à fruição do património enquanto espaço de valorização, e não apenas como espaço de localização.

Por fim, abordando o Plano de Criação de um Centro de Mar, resulta importante referir a visão definida para o mesmo, que pela sua abrangência, engloba necessariamente o conceito criado para os núcleos piscatórios do Litoral Norte, que se deverá integrar e articular com a mesma. Assim, o Centro de Mar "... será um centro dinamizador de atividades económicas ligadas ao Mar da região, constituindo-se como núcleo de afirmação estratégica da região promotora e elemento configurante e impulsionador do desenvolvimento de toda uma rede de atividades que integram os três elementos base da região: o Mar, a Serra e os Rios".

O Centro de Mar pretende-se constituir como polo modular, multipolar e multifuncional, desenvolvendo a sua atividade nas três grandes áreas com potencial desenvolvimento na região, concretamente: turismo náutico; investigação do Mar; formação/certificação.

Em conclusão, o quadro referente ao alinhamento estratégico a assegurar pelo conceito desenhado para os núcleos piscatórios do Litoral Norte está claro e revela-se bastante ajustado ao respetivo mapa de valor proposto na sua estruturação, nomeadamente no que respeita à orientação para o mercado, à valorização da perspetiva de variedade relacionada de atividades e à estruturação em rede. Igualmente, no que respeita às apostas de especialização inteligente bem como de setores e temas a privilegiar, parece haver um alinhamento potencial bastante significativo.

#### 4.2. Abordagem “Território – Comunidades – Projeto”

Estando em causa um projeto de desenvolvimento territorial, o seu ponto de partida (e do conceito que o sustenta) tem necessariamente de assentar nas necessidades, recursos e potencial dos espaços que compõem esse território.

Por outro lado, as características diferenciadoras e as potencialidades destes territórios estão em larguíssima medida relacionadas com as comunidades (designadamente as mais diretamente ligadas ao mar e à pesca) que neles vivem, pelo que estas desempenham um papel crucial na eficácia do projeto alvo deste trabalho.

A partir desta abordagem, e tendo em conta os exercícios de avaliação de boas práticas efetuados, bem como a consulta e incorporação de modelos e estudos de referência em áreas relevantes para o presente trabalho, preconizamos e propomos os como princípios-chave de implementação da abordagem território-comunidades-projeto os constantes da figura seguinte:

**Figura 5 – Abordagem Território-Comunidades-Projeto: princípios chave**



Os princípios-chave apresentados são de seguida explicitados.

- **Redes e Cooperação**

O projeto deve corporizar-se na criação e reforço de ofertas e atividades em rede, bem como fomentar a articulação e integração de atores e agentes em parcerias locais, regionais e supra-regionais.

- **Responsabilidade individual e coletiva**

A atuação individual e coletiva dos agentes participantes no projeto deve ser enquadrada, simbiótica e convergente com a estratégia e objetivos definidos para o projeto.

- **Participação**

De forma articulada com o princípio anterior, é fundamental que as pessoas, instituições e empresas com interesse no projeto possam participar e participem efetivamente na definição e implementação das estratégias e atividades locais e regionais.

- **Abordagem social**

Tendo em conta as características e os públicos-alvo do projeto, nomeadamente no que respeita ao papel central das comunidades piscatórias, que reconhecidamente apresentam especificidades e necessidades ao nível social, ganha particular importância a necessidade de nele estarem presentes mecanismos e ferramentas de promoção da coesão social, inclusão, igualdade de oportunidades, valorização pessoal e social, emprego e empregabilidade, educação e formação, fortalecimento da sociedade civil, entre outros.

- **Sustentabilidade**

Parte importante dos ativos, dinâmicas e potencial do projeto está ligada a recursos, nomeadamente naturais, cuja utilização e gestão implica particular atenção no sentido da respetiva preservação e valorização atual e futura e conseqüente sustentabilidade a curto, médio e longo prazo.

Por outro lado, também o facto de o projeto assentar na utilização do património cultural do território gera implicações e responsabilidades muito fortes ao nível da respetiva sustentabilidade.

- **Capacitação**

De uma forma sistemática, é fundamental que sejam definidos e implementados mecanismos de capacitação dos agentes relevantes, que possam nomeadamente contribuir para a

maximização do grau de eficácia do seu contributo para a prossecução dos objetivos do projeto. Desde logo, esta capacitação deve ser orientada para o *empowerment* e capacitação desses agentes e para o reforço da sua ligação ao conceito territorial associado ao projeto.

- **Inovação**

A inclusão de mecanismos e atividades de fomento da inovação associada ao projeto, traduzida numa dinâmica profícua em termos de criação de novos produtos e serviços, de exploração de novos mercados e segmentos e de implementação de novas e mais eficazes metodologias de atuação, capaz por sua vez de gerar mais eficiência e eficácia, nomeadamente através de elos de diferenciação na perspetiva dos públicos-alvo (geração de valor de mercado).

Paralelamente, o projeto deverá incorporar mecanismos de inovação social, nomeadamente nas áreas específicas do empreendedorismo social, educação e formação, empregabilidade, entre outras, de forma articulada com a já referida abordagem social que deverá caracterizar o projeto.

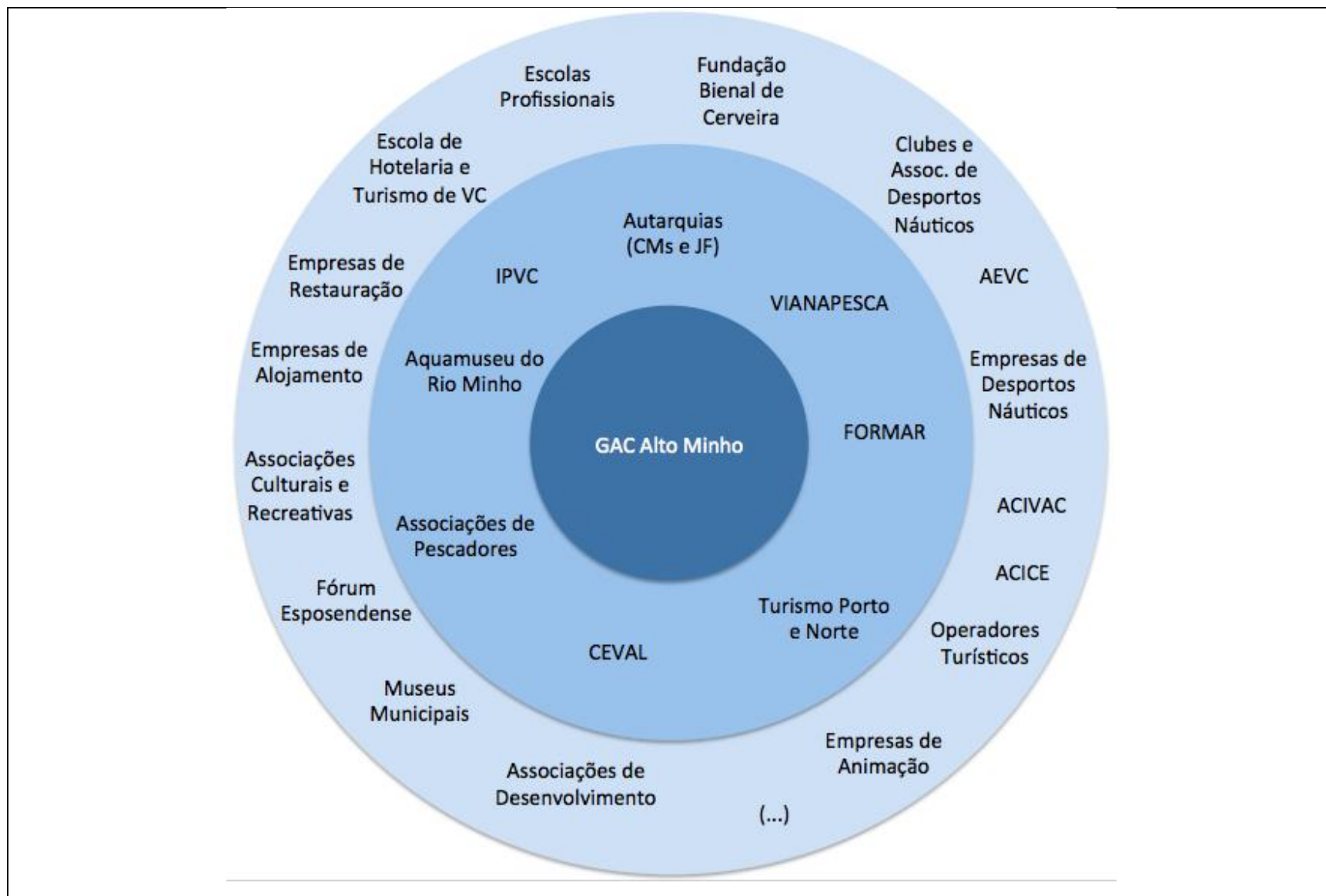


#### 4.3. Maturidade e consistência da parceria

Esta dimensão estratégica revela-se muito importante para iniciativas e projetos que têm de ser construídos e desenvolvidos através de processos que combinam lógicas *bottom-up* (dos agentes locais para níveis mais alargados de participação, gestão e decisão) com lógicas *top-down* (no sentido inverso ao antes referido), como é o caso dos núcleos piscatórios do Litoral Norte. Nestes casos, é essencial criar confiança, responsabilidade, focagem e partilha de objetivos comuns.

No sentido de começar a estruturar este processo, que terá obrigatoriamente que ser desenvolvido na concretização da nova oferta territorial, procurou-se desde logo começar a mapear um conjunto de stakeholders (locais, regionais e setoriais), que se revelam importantes no âmbito da construção da oferta de valor e da estruturação do conceito anteriormente proposta para estes núcleos piscatórios.

A figura seguinte apresenta uma primeira abordagem a este mapeamento, em função dos agentes que foram contactados e que participaram no processo de diagnóstico efetuado no âmbito deste trabalho, bem como de outros que ao longo do mesmo foram sendo referenciados. Trata-se de um processo em aberto, que convirá ir alimentando e construindo conforme novas referências e interesses sejam identificados/manifestados, mas que permite desde já perceber qual a rede de valor que pode ser criada e mobilizada para sustentar o novo conceito.



#### **4.4. Capacidade institucional e governança**

Em qualquer projeto de desenvolvimento territorial (e não só), um dos pilares estratégicos corresponde ao respetivo modelo de capacitação e governança institucional, nomeadamente no que respeita à estrutura que assuma ou venha a assumir o papel principal na sua gestão.

Por outro lado, no âmbito da definição da estratégia Europa 2020 e do respetivo modelo de implementação territorial, o Plano Intermunicipal Aldeias de Mar assume-se como projeto âncora da estratégia DLBC – Desenvolvimento Local Baseado na Comunidade a aplicar nas zonas costeiras do Alto Minho; neste contexto, foram tomadas em consideração neste ponto as orientações emanadas pela União Europeia relativamente aos princípios a que deve obedecer a implementação das referidas estratégias DLBC, que este projeto terá naturalmente de acolher devidamente.

Assim, no âmbito do projeto em estudo, e com base no recurso a uma combinação de técnicas e ferramentas complementares (benchmarking, análise de documentos, reflexão estratégica, avaliação das necessidades e especificidades do território alvo, entre outras), foram identificados como domínios chave da capacitação e governança os representados na figura 6 e adiante explicitados.

Figura 6 – Modelo de governança e capacitação institucional



- **Governança multinível:**

Deverão ser assegurados níveis diferentes em termos de natureza da gestão e tomada de decisão, traduzidos na existência de uma unidade-cúpula, apoiada por níveis inferiores com orgânica concreta a definir.

- **Capacidade técnica e de gestão interna:**

A estrutura que venha a assumir a gestão do projeto deverá ser dotada de um carácter profissional e de uma capacidade técnica adequada aos objetivos e tarefas a desenvolver.

- **Tematização e especialização:**

Tratando-se de um projeto multidisciplinar e multitemático, deverão ser criadas unidades temáticas especializadas, com know-how específico, sem prejuízo da evidente necessidade de articulação.

- **Avaliação:**

Deverão ser garantidos mecanismos adequados de avaliação e monitorização do projeto, nomeadamente no que respeita aos impactos diretos e indiretos no território.

- **Financiamento diversificado:**

O financiamento do projeto deverá ser assegurado pela conjugação profícua de fontes diversas (investimento privado, público, sistemas de incentivos, etc).

- **Combinação Público-Privado:**

O projeto deverá combinar entidades públicas e privadas. Este é aliás um imperativo das estratégias DLBC – Desenvolvimento Local Baseado na Comunidade.

- **Redes e Parcerias:**

A estrutura de gestão do projeto deverá alavancar e participar ativamente em redes e parcerias, com âmbito local, regional e supra-regional (incluindo de âmbito internacional).

- **Proximidade com os atores:**

A proximidade com os atores e agentes locais e regionais é condição para a eficácia da governação do projeto e da estrutura/organização que venha a assumir a responsabilidade pela respetiva gestão. Essa proximidade deverá suportar um adequado reconhecimento pelos referidos atores e agentes, nomeadamente no papel de mediação entre eles.

#### 4.5. Criação de valor de mercado

A capacidade de criar e oferecer valor, quer aos stakeholders envolvidos quer aos públicos-alvo das diferentes ofertas, constitui a pedra angular destas iniciativas. Para tal, resulta essencial adotar uma abordagem que coloca o cliente das ofertas/utilizador do território no centro de todo o processo de organização e operacionalização do conceito (***user centered approach***), pois só assim será possível oferecer soluções para os seus problemas, necessidades e desejos, criando valor real.

Por outro lado, adotar esta abordagem induz uma maior integração das cadeias de valor locais, de forma a proporcionar ofertas articuladas e abrangentes que sejam valorizadas e tenham recetividade no mercado. Isto é gerador de novas oportunidades de negócio e de projetos, o que resulta na criação de valor para os stakeholders envolvidos na oferta.

Evidentemente que será sempre necessário equilibrar esta perspetiva de natureza mais empresarial com outras que privilegiam a geração de valor não económico, como sejam as ligadas à economia social ou às questões ambientais e de sustentabilidade, e que são igualmente estratégicas para o desenvolvimento dos territórios em causa.

Mas o foco na geração de valor, seja de que natureza for, deverá ser uma das orientações centrais a adotar.

**5. ANEXOS**

**ANEXO 1 – Inquérito/Auscultação online ao conceito “Aldeias de Mar”**







13. \*

Mark only one oval.

|              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |         |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| Melancólicas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Alegres |

14. \*

Mark only one oval.

|                                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Com muitas ofertas diversificadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Com poucas ofertas diversificadas |

15. \*

Mark only one oval.

|              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                 |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Para o Verão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Para todo o ano |

16. \*

Mark only one oval.

|             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                    |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Sol e Praia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Cultura e Natureza |

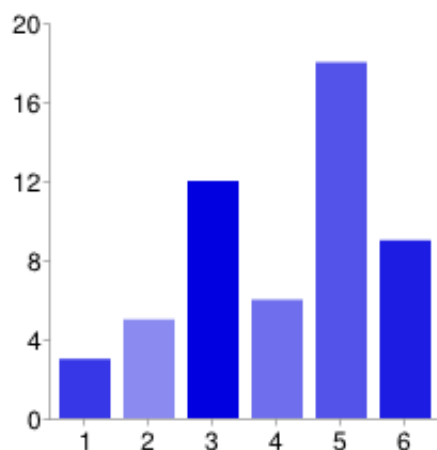
17. **Sugestões e Observações**

.....

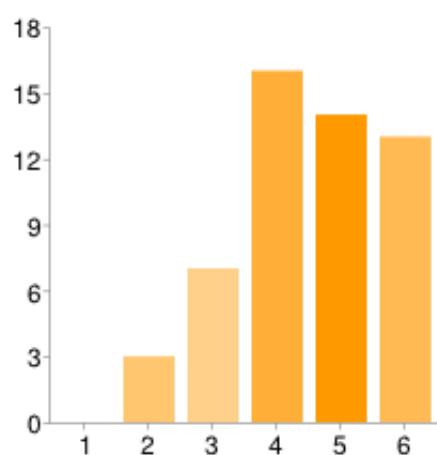
# 53 responses

[View all responses](#)[Publish analytics](#)

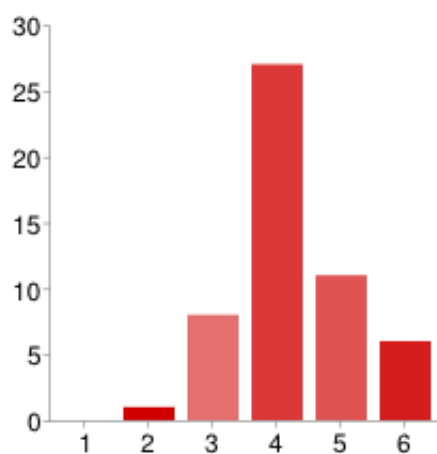
## Summary



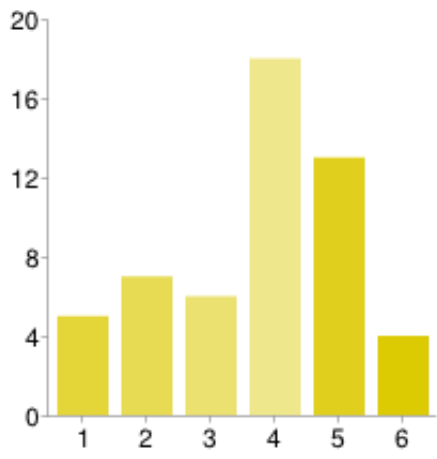
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>3</b>  | 6%  |
| 2 | <b>5</b>  | 9%  |
| 3 | <b>12</b> | 23% |
| 4 | <b>6</b>  | 11% |
| 5 | <b>18</b> | 34% |
| 6 | <b>9</b>  | 17% |



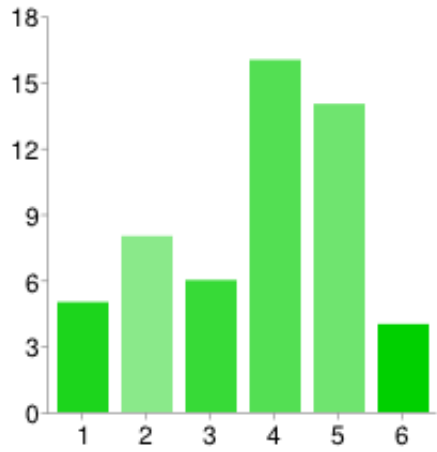
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>0</b>  | 0%  |
| 2 | <b>3</b>  | 6%  |
| 3 | <b>7</b>  | 13% |
| 4 | <b>16</b> | 30% |
| 5 | <b>14</b> | 26% |
| 6 | <b>13</b> | 25% |



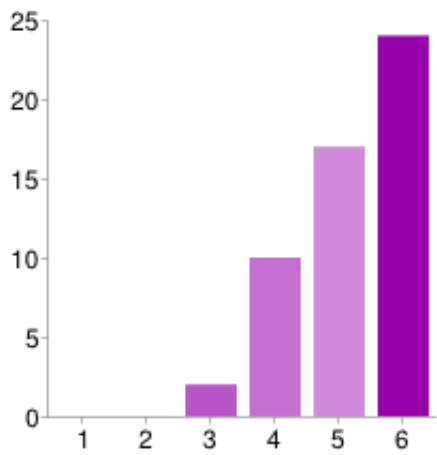
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>0</b>  | 0%  |
| 2 | <b>1</b>  | 2%  |
| 3 | <b>8</b>  | 15% |
| 4 | <b>27</b> | 51% |
| 5 | <b>11</b> | 21% |
| 6 | <b>6</b>  | 11% |



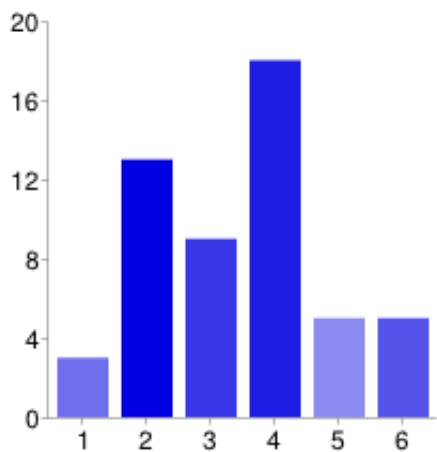
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>5</b>  | 9%  |
| 2 | <b>7</b>  | 13% |
| 3 | <b>6</b>  | 11% |
| 4 | <b>18</b> | 34% |
| 5 | <b>13</b> | 25% |
| 6 | <b>4</b>  | 8%  |



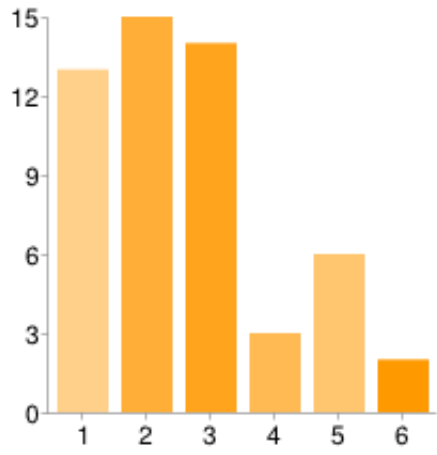
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>5</b>  | 9%  |
| 2 | <b>8</b>  | 15% |
| 3 | <b>6</b>  | 11% |
| 4 | <b>16</b> | 30% |
| 5 | <b>14</b> | 26% |
| 6 | <b>4</b>  | 8%  |



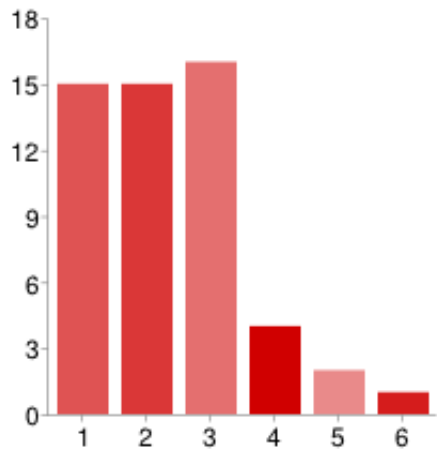
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>0</b>  | 0%  |
| 2 | <b>0</b>  | 0%  |
| 3 | <b>2</b>  | 4%  |
| 4 | <b>10</b> | 19% |
| 5 | <b>17</b> | 32% |
| 6 | <b>24</b> | 45% |



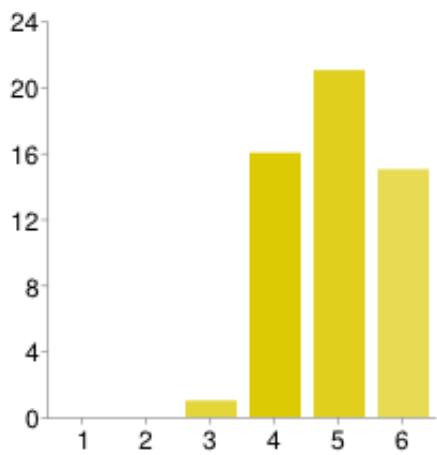
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>3</b>  | 6%  |
| 2 | <b>13</b> | 25% |
| 3 | <b>9</b>  | 17% |
| 4 | <b>18</b> | 34% |
| 5 | <b>5</b>  | 9%  |
| 6 | <b>5</b>  | 9%  |



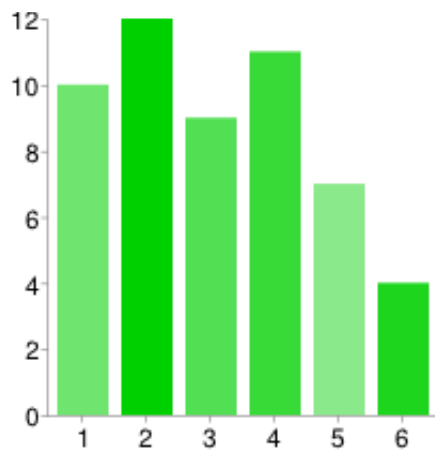
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>13</b> | 25% |
| 2 | <b>15</b> | 28% |
| 3 | <b>14</b> | 26% |
| 4 | <b>3</b>  | 6%  |
| 5 | <b>6</b>  | 11% |
| 6 | <b>2</b>  | 4%  |



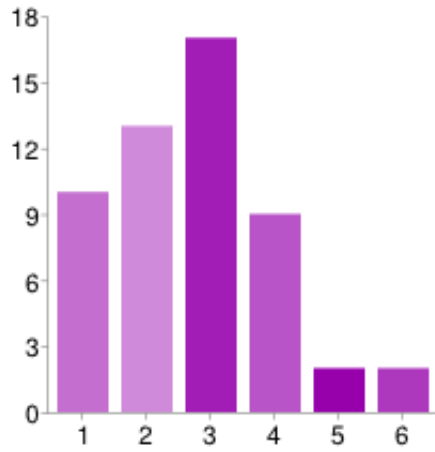
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>15</b> | 28% |
| 2 | <b>15</b> | 28% |
| 3 | <b>16</b> | 30% |
| 4 | <b>4</b>  | 8%  |
| 5 | <b>2</b>  | 4%  |
| 6 | <b>1</b>  | 2%  |



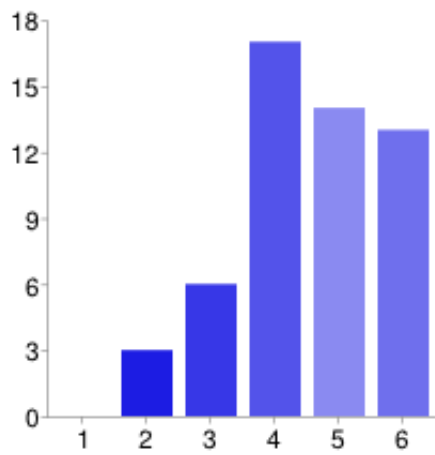
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>0</b>  | 0%  |
| 2 | <b>0</b>  | 0%  |
| 3 | <b>1</b>  | 2%  |
| 4 | <b>16</b> | 30% |
| 5 | <b>21</b> | 40% |
| 6 | <b>15</b> | 28% |



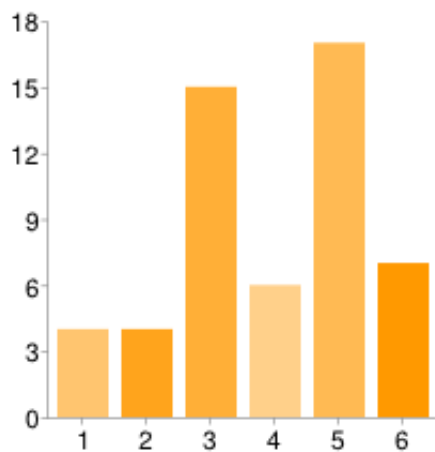
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>10</b> | 19% |
| 2 | <b>12</b> | 23% |
| 3 | <b>9</b>  | 17% |
| 4 | <b>11</b> | 21% |
| 5 | <b>7</b>  | 13% |
| 6 | <b>4</b>  | 8%  |



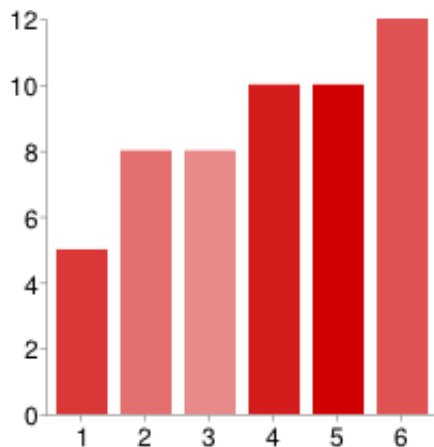
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>10</b> | 19% |
| 2 | <b>13</b> | 25% |
| 3 | <b>17</b> | 32% |
| 4 | <b>9</b>  | 17% |
| 5 | <b>2</b>  | 4%  |
| 6 | <b>2</b>  | 4%  |



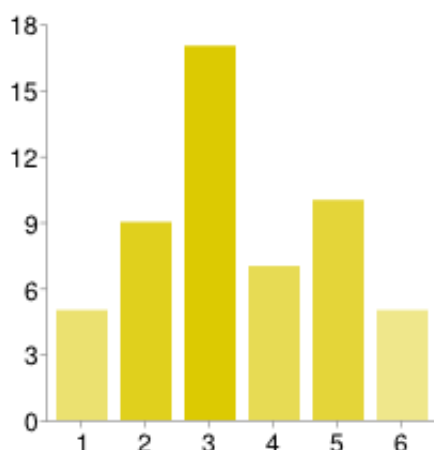
|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>0</b>  | 0%  |
| 2 | <b>3</b>  | 6%  |
| 3 | <b>6</b>  | 11% |
| 4 | <b>17</b> | 32% |
| 5 | <b>14</b> | 26% |
| 6 | <b>13</b> | 25% |



|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>4</b>  | 8%  |
| 2 | <b>4</b>  | 8%  |
| 3 | <b>15</b> | 28% |
| 4 | <b>6</b>  | 11% |
| 5 | <b>17</b> | 32% |
| 6 | <b>7</b>  | 13% |



|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>5</b>  | 9%  |
| 2 | <b>8</b>  | 15% |
| 3 | <b>8</b>  | 15% |
| 4 | <b>10</b> | 19% |
| 5 | <b>10</b> | 19% |
| 6 | <b>12</b> | 23% |



|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| 1 | <b>5</b>  | 9%  |
| 2 | <b>9</b>  | 17% |
| 3 | <b>17</b> | 32% |
| 4 | <b>7</b>  | 13% |
| 5 | <b>10</b> | 19% |
| 6 | <b>5</b>  | 9%  |

## Sugestões e Observações

A designação "Aldeia" parece-me muito desadequada para os cinco sítios escolhidos. Penso que a designação deveria estar mais ligada à atividade dominante (pesca) em alternativa a uma designação demasiado geográfica ou territorial. Ter em cuidado a criação de negócios, a entrada de mais receitas que fixem e atraiam para os núcleos piscatórios escolhidos gente mais nova.

conceito "Vilas e Aldeias de Mar" Promover um evento de largo espectro, como uma conferência, com o objetivo de reunir contributos de diferentes áreas com interesse na temática como sociologia, antropologia, arquitetura, design, planeamento, etc, e promovendo, desde logo, compromentimentos de colaboração mais estreita. Rever conceito. Sugestão "Terras de Mar" ou "Território de Mar".

A adjectivação utilizada para os parâmetros de avaliação das comunidades em causa é um pouco estranha, tornando-se por vezes pouco objetiva. Ao efectuar uma leitura deste mail e de acesso ao questionário devo informar que a lista de povoações denominadas de Aldeias do Mar, uma delas não conheço nem sei se existe, no caso Vila Nova de Cerveira (Foz). Por outro lado, devo relevar e sublinhar que cada caso é específico e deveria ser tratado individualmente e não em conjunto - deficiente diagnóstico e caracterização pouco fundamentado para um qualquer projecto de qualificação ambiental e/ou económico-social. Um exemplo é a Ribeira Vianense, outro é o núcleo piscatório de Castelo do Neiva ou mesmo de Esposende. O meu preenchimento é assim uniforme e não traduz uma apreciação pessoal fiável.

# Number of daily responses

