

PLANO INTERMUNICIPAL “ALDEIAS DE MAR”

RELATÓRIO 4

28/04/2014

ESTRUTURAÇÃO DO MARKETING
TERRITORIAL

GESTÃO DE TOPO ECONOMIA E GESTÃO, LDA

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO

2. PROPOSTA DE IDENTIDADE COMPETITIVA PARA AS ALDEIAS DE MAR

3. A ARQUITETURA DE MARCA PARA O CONCEITO

1. INTRODUÇÃO

O presente Relatório integra os principais elementos relativos à abordagem de marketing a desenvolver para o conceito Aldeias de Mar.

Assim, no seguimento do relatório anterior, em que se procedeu à definição do conceito para a oferta territorial a criar, importa agora estabelecer um conjunto de orientações de marketing que, por um lado, estruturam a forma como essa oferta pode ser comunicada e promovida junto dos seus principais *Stakeholders* (promotores, investidores, utilizadores, parceiros) e, por outro, definam a arquitetura que a marca territorial a construir deverá adotar.

Não existindo ainda uma verdadeira oferta que materialize o "produto" "Aldeias de Mar" (este é o objetivo final do presente trabalho, a concretizar nos planos de ação para cada um dos núcleos piscatórios, assim como no plano de ação para a respetiva rede), o que se torna relevante no presente momento consiste na estruturação de uma narrativa de marketing, que funcione como forma de promover o envolvimento das comunidades locais bem como de potenciais investidores e parceiros, na materialização dos projetos que deem corpo à oferta a criar.

Simultaneamente, esta narrativa servirá também para estabelecer um conjunto de orientações de marketing, suscetíveis de direcionar a oferta das Aldeias de Mar para uma lógica de mercado, ou seja, a sua orientação para os segmentos de público que interessa atrair para estes territórios, sejam turistas, visitantes, investidores, empreendedores, organizações, etc.

Desta feita, os elementos que seguidamente se apresentam incidem fundamentalmente na estruturação da Identidade Competitiva para as Aldeias de Mar, bem como na definição dos elementos a partir dos quais será possível construir o *branding* (a atividade de construção e gestão da marca) para esta oferta territorial.

Estes elementos compõem então a referida narrativa de marketing que nos capítulos seguintes se detalha, e com base na qual se articulam um conjunto de ideias que oferecem uma interpretação da oferta do território. Para além de ser uma forma de organizar e de transmitir os seus principais ativos e fatores de diferenciação, é igualmente uma forma relevante de expressar quais os fatores de mudança para o seu desenvolvimento e para a afirmação da sua atratividade e competitividade.

2. PROPOSTA DE IDENTIDADE COMPETITIVA PARA AS ALDEIAS DA MAR

No presente capítulo serão explicitados e concretizados os elementos que compõem e estruturam a Identidade Competitiva para as Aldeias de Mar, e que a seguinte figura procura esquematizar.

Fig. 1 - Elementos que compõem a Identidade Competitiva



Subjacente a esta proposta está a criação de um foco, de uma direção comum, que identifique, promova e diferencie a oferta territorial em causa no seu contexto competitivo, e que seja capaz de mobilizar os diversos responsáveis pelas suas diferentes componentes, bem como as comunidades locais, na consolidação de um posicionamento que se mostre sustentável, credível e apelativo para atrair pessoas, atividades e iniciativas para a oferta que se pretende criar.

Antes de se passar à concretização dos referidos elementos, interessa por um lado fazer uma distinção importante para entender a abordagem que seguidamente se apresenta e, por outro, fazer um alerta para uma limitação existente e que condicionará a análise a efetuar.

Assim, no que respeita ao primeiro aspeto, ele consiste na clarificação da diferença entre Identidade e Imagem. Basicamente, pode-se afirmar que Identidade consiste na forma como nos vemos a nós próprios, enquanto Imagem consiste na forma como gostaríamos que os outros nos vissem. Desta forma, o que se apresenta seguidamente diz respeito à configuração da Identidade para as Aldeias de Mar, e não à definição do que poderá ser a sua Imagem, pois sem termos claro o que somos, não nos podemos projetar da melhor forma junto de quem queremos atrair.

No que respeita ao segundo aspeto a destacar, ele diz respeito ao facto de se estar a proceder à caracterização da Identidade Competitiva de uma oferta territorial que ainda se encontra a ser configurada (só na fase seguinte do trabalho se definirão os planos de ação para cada núcleo piscatório, bem como os projetos a elaborar), o que é limitativo para a definição da mesma, uma vez que só se fará referência aos elementos atualmente existentes, e não a outros que poderão vir a ser relevantes para essa identidade.

Uma vez esclarecidos estes dois aspetos, os diferentes elementos que compõem esta Identidade são então os seguintes:

A. A Identidade Local

Esta é uma das componentes centrais de qualquer estratégia de Marketing Territorial, já que integra os principais fatores distintivos que caracterizam e permitem diferenciar uma oferta territorial.

No sentido de se identificarem os elementos que, numa primeira abordagem, permitissem caracterizar os fatores de identidade e diferenciação para as Aldeias de Mar, revisitamos o trabalho desenvolvido ao longo das fases precedentes, nomeadamente o diagnóstico efetuado a cada um dos núcleos piscatórios, e chegamos ao seguinte conjunto de traços comuns para os caracterizar (individual e coletivamente):

Fig. 2 - Dimensões de Identidade das Aldeias de Mar



Estes são os elementos que, de forma indelével, estruturam e marcam o ADN dos núcleos piscatórios que compõem a oferta das Aldeias de Mar, sendo que esta se poderá caracterizar, de forma mais objetiva, através dos seguintes fatores:

- ✓ **A Pesca Artesanal e a Oferta Balnear**, principais ofertas e atividades que marcam a vida, o ritmo e o ser destas comunidades locais, preservando uma grande genuinidade e conferindo-lhes um caráter de autenticidade único;
- ✓ **O Património e Tradição piscatória** (ex.: embarcações tradicionais com especificidades do território; artes e ofícios relacionados com o mar e a pesca artesanal; conhecimentos, técnicas e informações específicas; etc.);
- ✓ **A Náutica (desportiva e de recreio)**, decorrente das condições naturais existentes, das ofertas de infraestruturas e equipamentos de que o território se encontra atualmente dotado bem como da existência de atividades e serviços oferecidos por diferentes agentes (clubes, empresas, associações);
- ✓ **Os Eventos tradicionais, com capacidade de mobilização e atração** (ex.: Senhora da Agonia; Senhora da Bonança);
- ✓ **A Gastronomia rica, diversificada e diferenciada**, articulada com restaurantes, e tasquinhas tradicionais;

- ✓ **A Diversidade e qualidade de espécies piscícolas** (ex.: lampreia; sardinha; robalo; polvo; marisco; etc.);
- ✓ **As Algas/Sargaço:** existência de uma grande quantidade e diversidade de algas em quase todos os núcleos considerados, bem como da tradição da sua recolha;
- ✓ **O Vento:** é um recurso abundante no território, que pode ser utilizado para o desenvolvimento de produtos e ofertas ao nível de lazer e desportos náuticos, bem como a nível produtivo (energia);
- ✓ **O papel das Mulheres,** na gestão e organização familiar, bem como na atividade em terra, revelando um importante papel de mobilização das respetivas comunidades.

Igualmente importantes para a configuração da Identidade Local são os fatores de diferenciação existentes, que permitem à oferta destacar-se de outras (potencialmente) concorrentes, afirmando um outro conjunto de características relevantes para a sua atratividade. No caso das Aldeias de Mar, as seguintes surgem como as que se mostram mais relevantes:

- ✓ **A sua diversidade concentrada:** em todos os cinco núcleos piscatórios (assim como em todo o território costeiro do Alto Minho) verifica-se uma grande proximidade entre mar, rio e montanha; uma alternância e proximidade entre ambientes rurais e urbanos; e também entre Cultura, Desporto e Natureza, num espaço territorial muito curto, o que constitui uma vantagem face a outros territórios e ofertas;
- ✓ **A Ligação ao Caminho de Santiago:** é possível encontrar em quase todos os núcleos uma ligação a este caminho, ou através de elementos que os integram (ex.: a barca do Lago em Esposende, ou a Igreja de Santiago em Castelo de Neiva) ou porque estão posicionados na rota ou na proximidade do "Caminho Português da Costa";
- ✓ **A Ligação Rio/Mar:** sendo territórios costeiros (com exceção do núcleo de Vila Nova de Cerveira), o elemento comum a todos é o Rio (Cávado, Neiva, Lima, Âncora e Minho). E esta ligação entre Rio e Mar é muito expressiva em todos os núcleos piscatórios, o que lhes confere uma maior diversidade de ofertas e de peculiaridades em termos de tradições e até de modos de vida.

Para além da questão dos atributos/caraterísticas associados a estes núcleos piscatórios, a questão da Identidade Local passa também pela existência de Marcas Territoriais (formais e/ou informais) relativas ao território onde estes núcleos se situam. De facto, tal como

anteriormente referido neste relatório, as marcas são elementos determinantes para comunicar a imagem que pretendemos projetar acerca da nossa identidade e de como queremos ser vistos.

No caso concreto das Aldeias de Mar, foram já identificadas várias Marcas com incidência nesta oferta, sendo desde logo de destacar as Marcas "Viana Terra Náutica" e "100% Alto Minho", assim como iniciativas/eventos que, pela sua relevância e valores que incorporam e transmitem, acabam por funcionar um pouco como Marcas do território, como é o caso das Festas da Agonia, em Viana do Castelo.

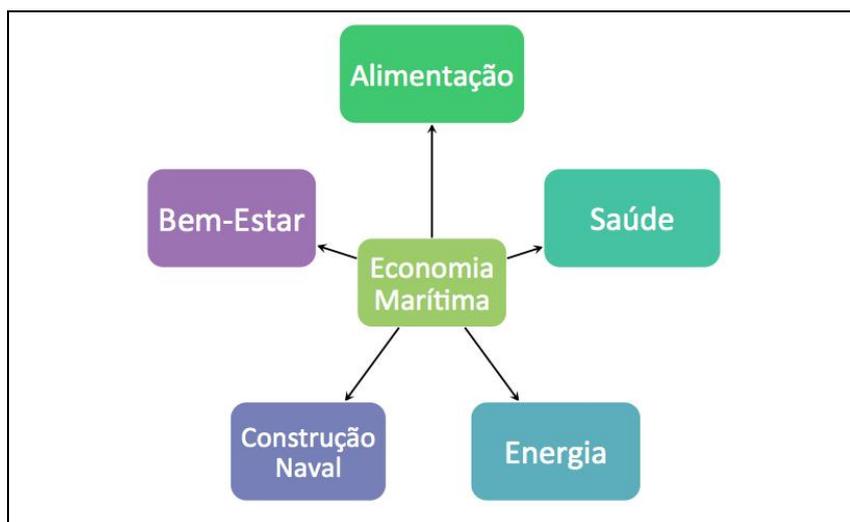
No âmbito do presente trabalho, e porque consideramos muito relevante que desde já se comece a integrar iniciativas e esforços de comunicação em torno da oferta náutica de todo o território do Alto Minho, onde as Aldeias de Mar se incluem, vamos apenas assumir como referência de Marca Territorial a "Viana Terra Náutica".

O esforço a fazer em termos de comunicação; a relevância da articulação de agentes, ofertas e iniciativas; assim como a consciência do grau de competitividade existente no "mercado" territorial em geral (por investidores, novos residentes, fixação de organizações, criação de novos negócios, ...), e no setor do Turismo em particular, levam-nos a fazer a opção acima referida, conscientes de que a mesma se revelará decisiva para potenciar a notoriedade e atratividade futura da oferta das Aldeias de Mar e da respetiva Marca.

Assim, passaremos de seguida a destacar um conjunto de elementos presentes no racional da Marca "Viana Terra Náutica", que de alguma forma se articulam com a identidade das Aldeias de Mar ou que poderão contribuir para realçar a sua identidade.

Começamos, desde logo, por realçar as dimensões da economia marítima que são incorporadas na Marca "Viana Terra Náutica", no âmbito das quais as ofertas das Aldeias de Mar poderão obter benefícios e para as quais poderão também contribuir.

Fig. 3 - Dimensões da Economia Marítima

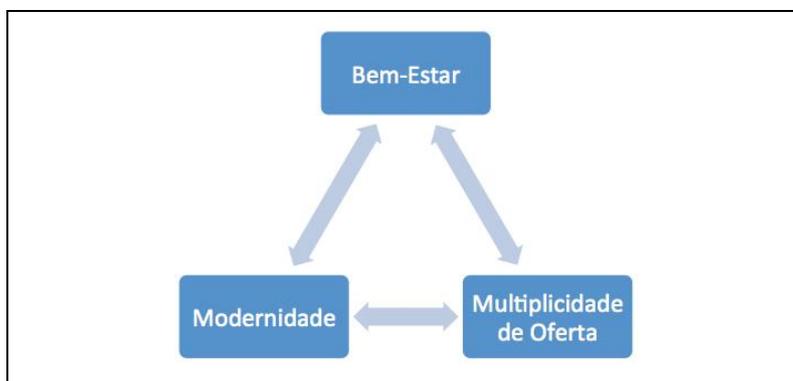


Fonte: Estudo Estratégico Marca território, Équilibre Communication, 2013

Verifica-se então que se tratam de valorizações que incorporam claramente inovação, e que ao associar o Mar enquanto fonte de desenvolvimento do território contribuem para dar uma imagem de modernidade e inovação à oferta da região.

Por outro lado, a Marca proposta procura afirmar o Alto Minho como um território de água (Mar e dois Rios). E associa a água a bem-estar, sendo que este é o centro de gravidade da promessa e dos benefícios que os utilizadores poderão obter. O bem-estar está ligado a tudo: mar; natureza; desporto; lazer; descoberta; passeio; etc. Desta feita, a diferenciação do território é construída a partir das seguintes dimensões:

Fig. 4 - Elementos de Diferenciação da Oferta "Viana Terra Náutica"



Fonte: Estudo Estratégico Marca território, Équilibre Communication, 2013

Esta oferta incorpora os contrastes que se podem encontrar na Região, designadamente: mar/rio; praia/montanha; arquitetura tradicional/contemporânea; indústrias/natureza, bem como um conjunto de valores baseados nas pessoas, no acolhimento, na arte de viver e na identidade marítima.

Todos estes aspetos contribuem para que o Alto Minho seja apresentado como um território de carácter, ou seja, um lugar emblemático, com inúmeros elementos patrimoniais ligados ao mar e à sua cultura, e onde as Aldeias constituem um elemento identitário forte.

Um outro aspeto importante a destacar no âmbito da Marca "Viana Terra Náutica", com potencial relacionamento com as Aldeias de Mar, diz respeito ao conceito de "Hotspot Náutico", ou seja um local no território onde é possível ter um dia de experiências temáticas específicas (ex.: spot de bem-estar; de descoberta; de desporto; gastronómico, etc.). São propostos vários *hotspots* em todo o território, convidando a descobrir a riqueza e diversidade da sua oferta.

Por fim, cabe ainda salientar os segmentos de produto que a Marca "Viana Terra Náutica" privilegia, concretamente:

- Desporto desempenho / Paixão / Navegação (mercado que procura o náutico; especialistas);
- Descoberta / Aventura / Exploração (mar, rios, sítios excecionais);
- Sensação / Bem-Estar (náutica de fitness, talasso, praia, ociosidade, btt, ...);

Este conjunto de elementos, que estão na base da referida marca territorial revelam-se importantes para, indiretamente, expressar a identidade das Aldeias de Mar, já que alguns dos seus elementos caracterizadores e ofertas se integram e estão abrangidos por esta marca.

B. A Oferta Territorial

A oferta territorial constitui o “produto” que um território tem para oferecer. Neste sentido, conhecer a sua composição e as respetivas dimensões estratégicas e características particulares revela-se essencial para estruturar uma proposta de valor competitiva assim como para vincar os respetivos fatores de identidade e diferenciação.

Neste sentido, as Amenidades, as Atmosferas e Experiências, os Projetos Inovadores e o Contexto Competitivo constituem as temáticas em torno das quais a oferta territorial deve ser estruturada, e que no caso das Aldeias de Mar apresentam os seguintes elementos principais:

➤ Amenidades:

Sem se pretender fazer uma análise exaustiva, pode-se afirmar que os cinco núcleos piscatórios em causa apresentam, de forma geral, uma razoável dotação de equipamentos e infraestruturas, embora apresentem lacunas em domínios cada vez mais relevantes para uma oferta territorial qualificada, especialmente no domínio do Turismo (ex.: difíceis acessos ao mar; algum défice de conforto urbano e de sinalética; poucos equipamentos de apoio associados ao mar e à pesca - parques, museus, aquários, equipamentos desportivos especializados; lacunas ao nível das estruturas hoteleiras e de restauração, bem como da oferta de transportes).

Assim, são de destacar neste domínio as seguintes ofertas principais:

- **Qualidade ambiental e biodiversidade:** em geral, as Aldeias de Mar apresentam um bom nível de qualidade ambiental e de biodiversidade, com uma combinação rica de recursos naturais (rios, estuários, mar, fauna e flora) e níveis de poluição relativamente baixos;
- **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);
- **Acessibilidades rodoviárias de boa qualidade** (com destaque para a A28, A27, A3, A11, N13);
- **Existência de percursos pedonais e cicláveis** (Ecovia do Litoral Norte; Ecopista Caminho do Rio);
- **Proximidade a 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.);
- **Oferta de património cultural edificado** (arquitetónico, religioso, militar, arqueológico, antropológico, etc.);
- **Existência de pequenos museus e núcleos museológicos, com temáticas associadas ao mar e à pesca** (Ex: Museu Marítimo de Esposende; Núcleo Museológico de Castelo do Neiva; Aquamuseu do Rio Minho);
- **Integração no Caminho de Santiago** (particularmente no Caminho Português da Costa);

Por fim, ao nível das amenidades produtivas, deve apenas referenciar-se a existência e/ou a proximidade a infraestruturas de estacionamento de embarcações (marinas, portos e portinhos),

embora muitas destas infraestruturas apresentem problemas estruturais de navegabilidade; a existência de alguns mercados locais (ex.: Esposende, Vila Praia de Âncora, Vila Nova de Cerveira) e de algumas Lotas para a transação de pescado (ex.: Ribeira de Viana e Vila Praia de Âncora).

➤ Pessoas e Recursos Humanos:

Do ponto de vista do fator humano, estes territórios apresentam bastantes debilidades, no sentido em que são espaços em perda, registando diminuição do nº de residentes (mesmo que as freguesias e/ou concelhos onde se integram registem aumentos de população), e respetivo envelhecimento. Tratam-se ainda de populações com baixas qualificações e com limitações no que respeita á sua flexibilidade laboral, o que resulta muito exigente do ponto de vista da sua empregabilidade futura. Tratam-se contudo de comunidades com forte identidade e espírito de entreatajuda, apresentando uma autenticidade muito marcada.

➤ Atmosferas e Experiências:

Neste domínio, a oferta existente nas Aldeias de Mar, embora não seja muito vasta e diversificada, é contudo muito marcante e particular. Merecem especial destaque as seguintes ofertas:

- **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.);
- **Recreio, Lazer e Divertimento**, associados à prática de atividades náuticas;
- **Relaxamento e lazer**, associados nomeadamente a atividades de contacto com a Natureza (percursos pedonais e cicláveis, paisagens, etc.);
- **Vivência do 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;
- **Espiritualidade associada ao Caminho de Santiago** (Caminho Português da Costa);

➤ Contexto Competitivo:

O contexto competitivo de um território integra os elementos que realmente o diferenciam e lhe permitem construir e oferecer vantagens competitivas. Ou seja, consiste nos fatores disponíveis e mobilizáveis para aumentar a sua competitividade.

No caso das Aldeias de Mar, o seu contexto competitivo é essencialmente marcado por um conjunto de fatores que a figura seguinte apresenta.

Fig. 5 - Contexto Competitivo das Aldeias de Mar



Estamos assim perante um contexto competitivo com limitações, que se baseia sobretudo na qualidade e diversidade dos recursos que o território possui, quer sejam de natureza material (recursos naturais e patrimoniais), quer sejam de natureza imaterial (atmosferas únicas e inimitáveis), mas que para serem mobilizados e gerarem novas ofertas e valor, ainda necessitam em grande medida de capacidade de empreendimento exógena, este sim, o fator crítico e escasso que o território tem vindo a revelar, e que em muito condiciona a sua competitividade.

Deve contudo referir-se que essa competitividade poderá beneficiar do facto da oferta das Aldeias de Mar poder vir a inserir-se e articular-se com outras ofertas mais amplas e com

maior capacidade de tração (de investimentos, de residentes, de turistas e visitantes, ...), como poderá ser o caso do projeto "Centro de Mar", da oferta "Viana Terra Náutica", do Turismo Religioso do Norte de Portugal, da aposta nacional na economia do Mar, da existência de uma estratégia local de base comunitária para a orla costeira, etc., o que poderá contribuir para a existência de um contexto competitivo mais favorável.

➤ Projetos Inovadores:

Conforme já foi referido no início do presente capítulo, uma vez que a oferta das Aldeias de Mar se encontra ainda em estruturação, a definição dos seus projetos inovadores ficará necessariamente incompleta, uma vez que só na seguinte fase do trabalho serão definidos alguns dos projetos que poderão vir a ter esta natureza.

De qualquer forma, é contudo possível enumerar desde logo alguns projetos que, pelas suas características e capacidade para gerar impactos inovadores na oferta dos núcleos piscatórios, assumem essa natureza. Salientam-se, entre outros, os seguintes:

- o projeto "Centro de Mar" (investimentos na criação de equipamentos e atividades náuticas, relevantes para as Aldeias de Mar);
- o projeto "Ecovia do Litoral Norte" (importante para conectar os cinco núcleos e reforçar uma dimensão importante da oferta);
- o novo porto de Vila Praia de Âncora (pelas condições que oferece para dinamizar a atividade local e a comunidade piscatória);
- as iniciativas/projetos dinamizados pelo Aquamuseu do Rio Minho (incorporando conhecimento e inovação na valorização dos recursos locais);
- o projeto "Mumar-E" (relevante para a dinamização da rede museológica de Esposende);
- o projeto "Bairro Cultural" (animação comunitária em Viana do Castelo);
- o projeto "Km Zero" (modernização e dinamização da restauração e dos pontos de venda de pescado em torno da marca distintiva Km Zero).

No sentido de resumir o pilar da Oferta Territorial no quadro da Identidade Competitiva a estabelecer para as Aldeias de Mar, poderemos afirmar que esta é bastante diferenciadora no que diz respeito à autenticidade e diferenciação das amenidades que possui e das atmosferas

e das experiências que proporciona, embora registe muitas lacunas e debilidades, que resultam bastante limitativas no que respeita à sua atratividade, e para as quais também contribui um contexto competitivo pouco sofisticado e muito dependente de fatores e dinâmicas exógenas.

Ou seja, a oferta territorial das Aldeias de Mar, tal como se encontra atualmente, apresenta uma dotação limitada mas com um potencial de diferenciação considerável, que a concretização de novos projetos poderá ajudar a concretizar e a alavancar.

C. A Dinâmica Operacional

O terceiro pilar da Identidade Competitiva de uma oferta territorial consiste no que se define como Dinâmica Operacional, ou seja, a(s) forma(s) de atuação que se pode(m) identificar num dado território, e que resulta(m) das práticas que generalizadamente os seus agentes públicos e privados e, no fundo, toda a comunidade local, executam ao longo do tempo. Isto é muito importante do ponto de vista do Marketing Territorial, uma vez que se trata de uma dimensão que revela muito do que um território é capaz de fazer.

Para avaliar a dinâmica operacional relacionada com os territórios que constituem as Aldeias de Mar, para além de todas as referências feitas nos dois pilares anteriores, foram tidos em consideração os seguintes domínios: a presença em redes e em plataformas de colaboração; a capacidade de atração; o ambiente criativo e de inovação; e a promoção territorial. Apresentam-se seguidamente os elementos mais relevantes que os caracterizam.

➤ Presença em Redes:

Um território não tem hoje uma dimensão limitada a um espaço físico com fronteiras bem definidas, extrapolando a sua presença e implantação a escalas cada vez mais abrangentes e de geometria variável, que resultam determinantes para a sua afirmação e competitividade. Assim, como resultado do contexto de globalização em que vivemos, a participação em redes (setoriais e/ou territoriais) constitui um elemento fundamental de competitividade.

No caso das Aldeias de Mar, sendo uma oferta territorial de natureza intermunicipal, é ela própria um espaço-rede, que articula na sua génese 5 núcleos piscatórios pertencentes a 4 Concelhos. Esta é aliás uma dimensão fulcral da respetiva oferta, que lhe confere escala e diversidade, e que será fundamental para a sua atratividade.

No que respeita à sua inserção em redes externas, de momento só é possível elencar duas, concretamente: a rede subjacente ao Gabinete de Ação Costeira do Alto Minho e, através desta, a Rede FARNET (rede Europeia das Zonas de Pesca).

➤ Parcerias e Plataformas de Colaboração:

As parcerias e plataformas de colaboração no âmbito das quais as Aldeias de Mar se vêm relacionando e/ou que se antecipa possam vir a constituir espaço de ação para a sua oferta são fundamentalmente as seguintes:

- **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, do 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): as competências territoriais que possuem, assim como a proximidade e conhecimento das respetivas comunidades locais tornam estas entidades fundamentais na estruturação de parcerias;
- **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, sendo um agente determinante para incorporar conhecimento nas ofertas a construir;

- **Associações de Pescadores:** como representantes de classe, são um parceiros imprescindível para envolver a classe piscatória e as comunidades locais;
- **In.Cubo:** uma vez que tem vindo a dinamizar iniciativas de promoção do empreendedorismo nestes territórios, será uma instituição de referência para a promoção de novas dinâmicas empresariais e de negócio;
- **Polis Litoral Norte:** considerando as competências e a carteira de projetos com incidência em alguns dos núcleos que compõem as Aldeias de Mar, terão um papel importante a desempenhar no desenvolvimento da sua oferta;
- **Viana Terra Náutica:** embora não se tratando de uma organização ou agente, julgamos que pela relevância e potencial de articulação, será de mencionar a marca (e a respetiva oferta) "Viana Terra Náutica" como uma das plataformas de relacionamento e de atuação mais importantes para as Aldeias de Mar.

➤ Contexto Glocal:

O contexto Glocal diz respeito à capacidade de relacionamento e inserção internacional que as Aldeias de Mar possuem. A este respeito, dois fatores surgem como mais relevantes, designadamente:

- o contexto transfronteiriço em que as mesmas se integram, quer do ponto de vista territorial (no quadro do histórico e habitual relacionamento Alto Minho/Galiza), quer do ponto de vista temático/setorial, já que também na Galiza existe uma oferta integrada de territórios costeiros, com alguma similitude a componentes das Aldeias de Mar (Mar Galaica - Turismo Mariñeiro);
- a vasta comunidade de emigrantes portugueses, que se encontram baseados em diferentes países, e que com alguma regularidade regressam às suas origens minhotas, a quem poderá caber um papel interessante na promoção das Aldeias de Mar.

➤ Capacidade de Atração:

No contexto do presente trabalho, a capacidade de atração da oferta que interessa destacar, centra-se especificamente na atração de investimento e de novas iniciativas empresariais, assim como na atratividade turística que as Aldeias de Mar possuem.

Neste domínio, devem então destacar-se os seguintes fatores:

- a exploração da Economia do Mar, que constitui cada vez mais uma prioridade para o desenvolvimento do país, e relativamente à qual está prevista a existência de fundos e financiamentos que possibilitarão concretizar esta área de oportunidade. Estes territórios dispõem, portanto, de um contexto favorável à atração de investimentos e novos projetos relativamente a esta temática, a qual inclui uma fileira muito diversificada de atividades, que vão desde o desenvolvimento de I&D+i associado a novos produtos, à exploração de novas fontes de energia, à transformação e comercialização de pescado, ao lazer e à náutica, à gastronomia, etc;
- o Lazer e Bem-Estar, uma vez este território possui características particularmente ajustadas ao desenvolvimento de uma oferta de lazer e bem-estar única, aliando as suas múltiplas valências que, em torno da água, lhe permitem oferecer uma gama diversificada e única de propostas turísticas (desportos náuticos, talasso, fitness aquático, praia, etc.);
- a Gastronomia, cuja riqueza e diversidade dos seus produtos e das especialidades que com eles se confeccionam se revela importante, constitui já um fator de atração de pessoas ao território, apresentando ainda margem de progressão para poder ser explorada de forma mais sofisticada e inovadora;
- as Feiras e Romarias, tão identitárias desta região, e que têm sido capazes de atrair números significativos de turistas e visitantes, poderão constituir também uma forma de valorizar a cultura local associada às Aldeias de Mar, bem como atrair visitantes;
- O Caminho de Santiago, itinerário espiritual e cultural de grande relevância e crescente notoriedade, que é percorrido por milhares de pessoas todos os anos, e que tem na zona das Aldeias de Mar (ou na sua adjacência) importantes referências.

➤ Ambiente Criativo e de Inovação:

A este respeito, e apesar de no território das Aldeias de Mar se registarem algumas iniciativas de natureza cultural com algum significado, sobretudo ao nível do artesanato e da arte popular, mas também com algum carácter mais inovador, como seja a Bienal de Cerveira, deve contudo referir-se que esta dimensão revela ainda um contexto frágil, que urge dinamizar. Para tal, existem condições para lançar residências artísticas temáticas, inovar no artesanato, trazer novos artistas e criadores ao território, e fazer reinterpretações mais atuais dos seus patrimónios e expressões.

➤ Promoção Territorial:

Por fim, no que respeita a esta última dimensão, não havendo ainda uma marca para as Aldeias de Mar, e estando a marca "Viana Terra Náutica" ainda em fase de concretização, resta destacar o facto da promoção do território onde se integram ser realizada fundamentalmente através da comunicação da marca "Viana - Fica no Coração" assim como através de alguns eventos e festividades (ex.: Provas e campeonatos de atividades náuticas; Senhora da Agonia; etc.).

De um ponto de vista geral, relativamente ao pilar da Dinâmica Operacional, pode então concluir-se que as Aldeias de Mar possuem um potencial de afirmação e articulação em rede bastante interessante, que as poderão projetar em contextos mais abrangentes. Falta ainda uma maior capacidade de articulação e de governança locais para que tal possa vir a ser atingido, o que certamente acontecerá à medida que a sua oferta for sendo concretizada.

O que poderá então estruturar a Identidade Competitiva a criar para as Aldeias de Mar? De uma forma geral, deverá organizar-se em torno do seguinte conjunto de orientações gerais:

- Desde logo, realçando os seus traços de identidade, que as tornam únicas e reconhecidas (a pesca artesanal, a oferta balnear, o património e tradição náutica, as feiras e romarias, a gastronomia, os produtos locais, os desportos náuticos). Depois, fazendo sobressair a diversidade concentrada de ofertas que nelas se pode encontrar (mar/rio; praia/montanha; rural/urbano; cultura/natureza; desporto/lazer);
- Esta base identitária, muito marcada e relevante deverá, na nossa opinião, ser ativada a partir de uma reinterpretação que inclua maior modernidade e um ajustamento aos segmentos-alvo que se pretendem atrair para estes territórios. Deverá construir-se como uma identidade para o futuro;
- Pensamos também que será essencial que, em termos de Turismo, a Identidade Competitiva das Aldeias de Mar se articule com a marca "Viana Terra Náutica". Esta deverá ser a marca *umbrella* sob a qual as Aldeias de Mar se deverão promover, comunicar, cruzar ofertas e afirmar-se como relevante componente da oferta turística aí proposta;
- No que respeita à oferta global, a Identidade Competitiva a construir deverá destacar as atmosferas e experiências únicas que estes territórios oferecem, revalorizando-as a partir de novas leituras, da geração de novos conteúdos e narrativas, e do seu ajustamento às tendências dos mercados (ex.: destacar os modos de vida simples e

relaxados; a autenticidade; a partilha e a comunidade; a qualidade de vida e sustentabilidade, etc.). Deverá igualmente salientar o potencial para o desenvolvimento de novos negócios ligados à economia do mar, que poderão ter aqui um espaço-teste e de experimentação bem como de afirmação de novas vocações e atividades ligadas ao mar;

- Por fim, será também relevante destacar o carácter rede da oferta das Aldeias de Mar, que deverão ter expressão num conjunto de ofertas integradas que articulam os seus diferentes núcleos piscatórios, traduzindo igualmente esse carácter rede através da natureza glocal das suas ofertas e das pessoas e comunidades locais.

3. A ARQUITETURA DE MARCA PARA O CONCEITO

Uma vez detalhados os elementos que poderão dar corpo à Identidade Competitiva das Aldeias de Mar, passamos de seguida a definir os elementos centrais para estabelecer a respetiva arquitetura da marca.

Conforme já foi anteriormente avançado, o facto do processo de construção desta oferta territorial se manter ainda em aberto limita uma definição mais "fechada" das dimensões a considerar na estrutura da marca a criar, mas optamos por avançar desde já com grandes linhas de orientação, que poderão em fases posteriores ser melhor especificadas e concretizadas.

Assim, importa desde logo começar por salientar que a abordagem desenvolvida se ancorou em torno de duas componentes estruturais, a saber:

- o conceito de Aldeias de Mar estabelecido no relatório anterior, nas diferentes dimensões que o integram e na multiplicidade de oportunidades que do mesmo decorrem;
- a abordagem metodológica à criação de marcas territoriais, que cruza um conjunto de dimensões internas com fatores de afirmação externa, e que posteriormente se explicitarão.

Mais do que avançar para a criação de uma marca, o que se pretende com a proposta que agora se avança consiste fundamentalmente em estruturar um conjunto de elementos que possibilitarão, num momento futuro, construir um esforço de comunicação objetivo, bem direcionado, e ajustado aos públicos a impactar, de forma a que as Aldeias de Mar se constituam como uma oferta territorial atraente, não só para turistas e visitantes, mas também enquanto espaço territorial que é atrativo para o desenvolvimento de novas atividades, para a geração de emprego, para a fixação de pessoas e para a criação de melhores condições de vida, objetivo último do atual plano de desenvolvimento.

Apresentam-se então os elementos que sustentam a ação a concretizar, quer em termos do conceito territorial a privilegiar, quer no que respeita às diferentes dimensões inerentes ao mesmo.

Um primeiro aspeto a abordar diz respeito ao conceito de "Aldeias de Mar". Retomando o que foi já definido e validado em momentos anteriores, o conceito "Aldeias de Mar" incorpora a

ligação ao território, mas também ao imaginário, às recordações e às ideias que possuímos sobre os espaços costeiros.

Apesar de ultimamente se ter vindo a assistir a uma profusão de conceitos e adjetivos associados às Aldeias (ex.: aldeias de montanha; aldeias de xisto; aldeias de água; aldeias de tradição; aldeias históricas; aldeias digitais; aldeias da saudade; ...), tal tem a ver com a valorização de um certo tipo de espaço, de uma identidade e de um modo de vida particular, que se vem tornando atrativo no quadro da globalização acelerada que atualmente se vive. No fundo, quando falamos hoje de Aldeias, referimo-nos a espaços eminentemente simbólicos, a conceitos de habitat onde estão presentes determinados valores que se pretendem realçar.

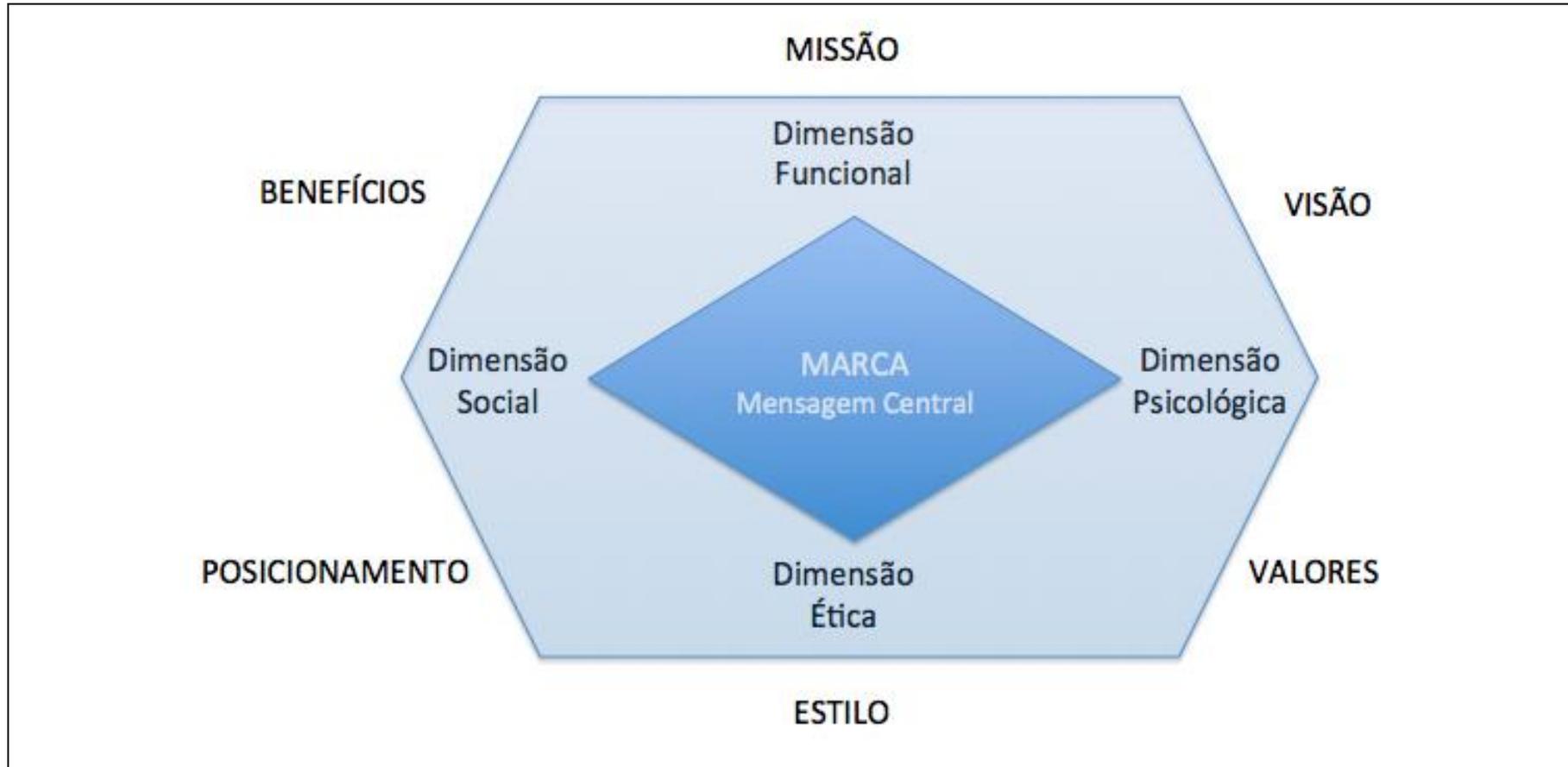
No caso concreto das Aldeias de Mar, pretende-se associar às ofertas territoriais existentes dimensões como a qualidade de vida, a autenticidade e as experiências únicas que aí poderão ser experimentadas, mas sobretudo destacar um conjunto de práticas que no seu contexto poderão ser realizadas, concretamente:

- descansar, recarregar energias, recuperar a forma;
- viver experiências e criar memórias;
- partilhar, criar relacionamentos e/ou recriar laços familiares;
- ensinar, descobrir, explorar;
- praticar desportos e divertir.

Complementando a forte e clara vocação turística/de lazer associada às Aldeias de Mar, importa também destacar a sua vocação produtiva, decorrente das atividades ligadas à fileira da pesca (a pesca, diretamente, está fora do âmbito do presente trabalho) mas, também cada vez mais, associada a novas atividades relacionadas com a economia do mar, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento de novas fontes de energia (eólica, das ondas, ...), a novas utilizações de recursos, a novos produtos, etc. Neste caso em particular, o conceito de Aldeia associa-se a espaço de teste e de experimentação, ou seja, de espaço de prototipagem, cada vez mais importante nos processos de inovação.

Todas estas dimensões associadas ao conceito Aldeias de Mar têm um enquadramento na abordagem de marketing que seguidamente se propõe, e que se resume na seguinte figura.

Fig. 6 - A Arquitetura da Marca



Fonte: Adaptado de "4D Branding - Cracking the corporate code of the network economy", Thomas Gad, 2000

Apresentam-se seguidamente as orientações de marketing relativas a cada uma das dimensões da marca para as Aldeias de Mar, sendo que se trata de um exercício em permanente desenvolvimento, que tem neste momento uma primeira abordagem, a consolidar e afinar em momentos posteriores, à medida que a oferta territorial for sendo construída e consolidada.

DIMENSÕES CENTRAIS	
DIMENSÃO FUNCIONAL (benefício percebido pelos Stakeholders)	Ambientes autênticos, que permitem novas experiências, novas atividades, e o bem-estar pessoal.
DIMENSÃO PSICOLÓGICA (orientação individual)	Estar em harmonia. Fazer parte do ecossistema local. Fazer de novo/experimentar.
DIMENSÃO ÉTICA (responsabilidade social)	Sustentabilidade (ambiental, económica e social) .
DIMENSÃO SOCIAL (interação com pessoas)	Estar em Comunidade. Partilhar. Aprender. Diversão

DIMENSÕES ALARGADAS	
MISSÃO	Estimular a cultura, a economia e a qualidade de vida dos núcleos costeiros do Alto Minho
VISÃO	É um privilégio viver, experimentar e trabalhar nas Aldeias de Mar
VALORES	Autenticidade / Partilha / Comunidade / Sustentabilidade / Simplicidade / Descoberta
ESTILO	Emergente/Novo; Relaxado; Harmonioso; Autêntico;
POSICIONAMENTO(S)	<ul style="list-style-type: none"> • Destino único para experimentar sensações autênticas e relaxar (turistas/visitantes) • Diversidade “organizada” de ambientes, produtos e experiências • Orgulho na Identidade e Fé no futuro (população local); • Territórios para Novas Oportunidades (investidores/empreendedores);
BENEFÍCIOS	Ofertas autênticas, que proporcionam convivialidade, harmonia, diversão, descanso, novas descobertas e melhor qualidade de vida