



**Universidade de Aveiro**  
2019

Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração da Universidade de Aveiro

**JOANA DUARTE  
SÁ BAPTISTA**

**MARKETING TERRITORIAL E DIGITAL EM  
REGIÕES TRANSFRONTEIRIÇAS – O CASO DO  
GERÊS-XURÉS**





**Universidade de Aveiro**  
**2019**

Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração da Universidade de Aveiro

**JOANA DUARTE**  
**SÁ BAPTISTA**

**MARKETING TERRITORIAL E DIGITAL EM**  
**REGIÕES TRANSFRONTEIRIÇAS – O CASO DO**  
**GERÊS-XURÉS**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Sandra Sarabando Filipe, professora adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.



## **O Júri**

Presidente

### **Professor Doutor Sérgio dos Santos Barreto**

Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

### **Professora Doutora Carla Alexandra Gabriel Ferreira**

Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior Miguel Torga

### **Professora Doutora Sandra Sarabando Filipe**

Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro



## **Agradecimentos**

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, por terem sempre colocado a minha formação académica em primeiro lugar e apoiarem todas as minhas decisões ao longo do percurso. Agradeço ainda à minha prima Sandra, por todo o acompanhamento emocional e prático durante todos os meus anos de estudo.

Aos meus amigos de sempre, a Gabriela, a Filipa e o João, por partilharem alegrias e tristezas, dicas e conselhos, mas principalmente por me conhecerem melhor que eu própria e continuarem por perto, mesmo percorrendo caminhos profissionais diferentes.

Às amigas do mestrado, a Joana e a Catarina, que conseguiram diminuir os quilómetros que nos separam e concluir esta grande etapa em conjunto, tal como já a íamos construindo nos trabalhos, nos jantares e nas viagens diárias de comboio de e para Aveiro.

Às amigas que embarcaram na mesma aventura de estágio que eu, a Elisabete e a Marisa, e que com o apoio e companheirismo constante o tornaram numa das melhores experiências que tive até hoje.

À CCDR-N, pela possibilidade de realizar o estágio numa instituição pública de renome, e ao GMC, que me acolheu como parte da equipa desde o primeiro dia. Em especial, ao Vítor e ao Joel, que mais do que me orientarem, me proporcionaram um estágio rico em experiências e responsabilidades, tornando-se durante sete meses uma segunda família, que guardarei sempre com o maior carinho.

À Professora Doutora Sandra Filipe, pela orientação e motivação no decorrer da escrita da tese.

E, por fim, aos participantes no estudo, que se disponibilizaram imediatamente para serem entrevistados, contribuindo com altruísmo para o sucesso do mesmo.

A todos, muito obrigada.





**Palavras-chave** Estágio; Marketing Digital; Marketing Territorial; Redes Sociais; Regiões Transfronteiriças; Turismo

**Resumo** O setor do turismo tem crescido consideravelmente em todo o Mundo, e em níveis recorde em Portugal, contribuindo para aumentar as receitas do Estado e fazer crescer a economia nacional. O património natural e cultural do país e o clima ameno atraem muitos turistas, mas esta evolução positiva só é possível com um planeamento e uma estratégia de marketing delineada pelos gestores de destinos. Paralelamente a este cenário, a era do mundo digital em que as redes sociais se assumem como um veículo de comunicação de excelência, está presente na atualidade.

Neste contexto, este relatório, além de expor as atividades desenvolvidas no estágio realizado na Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), apresenta um estudo empírico qualitativo sobre o projeto Gerês-Xurés Dinâmico, relativo à Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés. Os objetivos deste estudo empírico abrangem perceber a importância percebida das redes sociais na comunicação do projeto e do território, as implicações da cooperação entre dois países, e o papel percebido da população local na estratégia de marketing territorial.

Os resultados provenientes das 10 entrevistas a parceiros do projeto e colaboradores de entidades públicas estão em concordância com a revisão de literatura realizada, e demonstram a necessidade de desenvolver uma região de baixa densidade populacional e poucos recursos infraestruturais e financeiros. Este estudo fornece orientações para a promoção deste projeto e de outros semelhantes, em que a cooperação transfronteiriça surge como elemento determinante.



**Keywords**

Cross-Border Regions; Digital Marketing; Place Marketing; Social Media; Tourism

**Abstract**

The tourism sector has considerably grown worldwide, and at record levels in Portugal, contributing to increase government revenues and make the national economy grow. The country's natural and cultural heritage, along with the good weather most of the year, attract many tourists, but such positive development is only possible with deep planning and a marketing strategy delineated by destination managers. Adding to this is today's digital world era, in which social networks prevail as communication channels.

In sight of this, this report, along with presenting the activities carried out during the internship at the Norte Portugal Regional Coordination and Development Commission (CCDR-N), provides a qualitative empirical study on the "Gerês-Xurés Dinâmico" project, concerning the Gerês-Xurés Transboundary Biosphere Reserve, which aims to cover the perceived importance of social media in communicating both the project and the territory, the perceived implications of cooperation between two countries, and the role of local population in territorial marketing strategy also perceived by the study's participants.

The results of the 10 interviews with project partners and public entities collaborators are in agreement with the literature review carried out, and demonstrate the need to develop a region with low population density and few infrastructural and financial resources. This study provides guidance for the promotion of this project and others similar, in which cross-border cooperation stands as key element.



# Siglas

ADERE-PG – Associação de Desenvolvimento das Regiões do Parque Nacional da Peneda-Gerês

ARDAL – Associação Regional de Desenvolvimento do Alto Lima

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

C2C – *Consumer to Consumer*

CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CP – Comboios de Portugal

DMO – *Destination Management Organizations* / Organizações de Gestão de Destinos

DXPN – Dirección Xeral de Patrimonio Natural (Galicia)

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

GMC – Gabinete de Marketing e Comunicação

GNP, AECT – Agrupamento Europeu de Cooperação Transfronteiriça Galicia/Norte de Portugal

ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, IP

PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo

PNPG – Parque Nacional da Peneda-Gerês

PO – Programa Operacional

POCTEP – Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal

RBGTGX – Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés

TPNP – Turismo do Porto e Norte de Portugal

UAEC – Unidade de Apoio à Estratégia de Comunicação (NORTE 2020)

UGC – *User Generated Content*

UE – União Europeia



# Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 Contextualização .....	2
1.2 Relevância do estudo .....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.4 Metodologia .....	5
1.5 Estrutura.....	5
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico .....	7
2.1 O Marketing Digital e a Gestão de Redes Sociais.....	8
2.2 <i>Social Media Marketing</i> nas Instituições Públicas .....	13
2.3 Marketing Territorial.....	15
2.4 <i>Place Branding</i> .....	17
2.5 Marketing Digital no Turismo.....	20
2.6 Marketing em Regiões Transfronteiriças .....	22
Capítulo 3 - Estágio.....	31
3.1 Caracterização da Entidade de Acolhimento .....	32
3.1.1 História da CCDR-N.....	32
3.1.2 Missão, Visão e Objetivos da CCDR-N .....	34
3.1.3 Organigrama.....	35
3.1.4 O Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N.....	37
3.2 Descrição do Estágio .....	38
3.2.1 Enquadramento sobre as Atividades Previstas e Realizadas .....	38
3.2.2 Marketing Digital/ <i>Social Media Marketing</i> .....	40
3.2.3 Eventos.....	54

3.2.4	Comunicação .....	56
Capítulo 4	– O Projeto Gerês Xurés Dinâmico.....	59
4.1	Programas de Cooperação Transfronteiriça Portugal - Espanha .....	60
4.2	Norte de Portugal – Galiza .....	62
4.3	A Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés .....	65
4.4	O Projeto Gerês-Xurés Dinâmico .....	73
Capítulo 5	– Estudo Empírico .....	79
5.1	Metodologia .....	80
5.2	Objetivos .....	82
5.3	Resultados .....	84
5.4	Discussão Final .....	102
Capítulo 6	– Conclusão .....	105
6.1	Considerações Relativas ao Estágio .....	106
6.2	Contributos Teóricos e Práticos do Estudo Empírico .....	106
6.3	Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura.....	107
Referências Bibliográficas	.....	109
Anexos	.....	115
Anexo A	- Análise de websites e redes sociais de Parques e Reservas da Biosfera ( <i>Benchmarking</i> ) .....	116
Anexo B	– Análise do futuro website da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés ....	124
Anexo C	– Proposta final de Estacionário da CCDR-N.....	128
Anexo D	– Modelo da Declaração de Consentimento (Entrevistas) .....	130
Anexo E	– Guiões das Entrevistas .....	131



# Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de "Open Government" (Karakiza, 2015) .....	15
Figura 2 - Logótipo da CCDR-N .....	34
Figura 3 - Logótipo de comemoração dos 50 anos da CCDR-N .....	34
Figura 4 - Organigrama da CCDR-N (atualizado a 17-04-2019) .....	36
Figura 5 - Instagram Story in loco na Feira Qualifica .....	41
Figura 6 - Instagram Story para promoção de uma EmbaixadoraEU, com recurso ao Canva .....	41
Figura 7 - Exemplo de post de Instagram, para promoção dos Passadiços do Paiva .....	42
Figura 8 - Destaques criados para o perfil de Instagram "O Norte Somos Nós" .....	43
Figura 9 - Excerto do Calendário de Publicações do Instagram da Reserva .....	44
Figura 10 - Publicação de fotografia de origem própria .....	45
Figura 11 - Publicação de fotografia partilhada (recurso à app "Repost") .....	45
Figura 12 - História do Instagram <i>in loco</i> num Workshop de Marketing Digital .....	46
Figura 13 - História do Instagram para divulgação de notícia sobre a RBTGX .....	46
Figura 14 - História do Instagram para publicitação de novo <i>post</i> .....	46
Figura 15 - Notícia publicada no perfil de Facebook da RBTGX .....	48
Figura 16 - Álbum publicado no perfil de Facebook da RBTGX (divulgação pedida via e-mail) .....	48
Figura 17 - Visão Geral do Perfil do Pinterest .....	49
Figura 19 - Página de Wikipedia da RBTGX .....	51
Figura 18 - Página de Wikipedia do PO NORTE 2020 .....	51
Figura 20 - Imagem criada no Canva para divulgação do projeto Social Green (Exemplo) .....	53
Figura 21 - Imagem criada no Canva para divulgação do projeto Social Green (Exemplo) .....	53
Figura 22 - Mapa da RBTGX .....	66
Figura 23 - Produtos Turísticos .....	69
Figura 24 - Ativos Estratégicos para o Turismo em Portugal .....	70

# Índice de Tabelas

Tabela 1 – Plano de Estágio	39
Tabela 2 - Evolução dos indicadores estatísticos do perfil de Instagram da RBTGX	47
Tabela 3 - Indicadores relativos a cada rede social a recolher mensalmente	52
Tabela 4 - Descrição dos Eventos e do Apoio dado aos mesmos	54
Tabela 5 - Indicadores turísticos do Norte de Portugal e da Galiza maioritariamente referentes ao ano de 2017	63
Tabela 6 - Portas do Gerês/Xurés e respetivos temas	67
Tabela 7 - Lista de locais de interesse turístico na RBTGX	68
Tabela 8 - Tipos de turismo, produtos turísticos e ativos estratégicos presentes na RBTGX	70
Tabela 9 - Entidades parceiras do Projeto Gerês-Xurés Dinâmico	74
Tabela 10 - Atividades, entidades e ações estipuladas no projeto da RBTGX	75
Tabela 11 - Caracterização dos entrevistados	81

# Capítulo 1 – Introdução

---

Nesta secção é apresentada a introdução, que contém uma contextualização dos temas abordados, a relevância do estudo empírico, os principais objetivos, a metodologia de investigação e a estrutura de organização deste documento.

### **1.1 Contextualização**

O presente relatório de estágio foi redigido no âmbito da Unidade Curricular de Dissertação/Projeto/Estágio, do Mestrado em Marketing, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

O relatório descreve as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, que teve início no dia 1 de outubro de 2018 e terminou a 30 de abril de 2019, cumprindo durante esse período as 1000 horas estabelecidas, e que foi realizado na Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, doravante designada por CCDR-N. Para além disso, este relatório contém uma fundamentação teórica sobre marketing digital, redes sociais, turismo e cooperação transfronteiriça, que serviram de base para as atividades desenvolvidas.

A CCDR-N tem sede no Porto, e tem como missão o desenvolvimento sustentável e económico da região Norte de Portugal, de forma a aumentar a competitividade e coesão das empresas que aí se inserem. De entre as suas funções, destacam-se a execução de políticas ambientais, de ordenamento do território e de economia circular, o apoio às autarquias, a gestão dos fundos comunitários europeus e os incentivos à comunicação social local e, ainda, a promoção da “Paisagem Cultural, Evolutiva e Viva do Alto Douro Vinhateiro”, Património Mundial da UNESCO. Adicionado a estas atividades, a CCDR-N, concretamente o Gabinete de Marketing e Comunicação, foi ainda incumbida da comunicação digital da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, um projeto partilhado entre o Norte de Portugal e a Galiza (Espanha), e é neste projeto que foi realizada neste estágio uma investigação mais aprofundada que interliga o Marketing Digital e o Turismo. Como é um projeto recente, num território ainda pouco desenvolvido, foi importante compreender as suas potencialidades e fragilidades, e

apresentar boas práticas que sirvam de exemplo a uma futura estratégia de promoção desta região de fronteira e de outras semelhantes.

No que diz respeito a motivações para realização deste estágio, perante a possibilidade de escolha de um estágio, essa opção surgiu logo em primeiro lugar, dada a componente prática importante para a entrada no mercado de trabalho, que permite complementar os conhecimentos teóricos adquiridos nas aulas. Seguidamente, a curiosidade e interesse pelo setor público português e pelas funções descritas no plano de estágio oferecido, conduziram à escolha da CCDR-N como entidade de acolhimento.

## **1.2 Relevância do estudo**

A utilização do meio digital pelos cidadãos portugueses tem vindo a aumentar, ano após ano, sendo que, atualmente, cerca de 75% dos residentes entre 16 e 74 anos usam a internet, em qualquer dispositivo (Instituto Nacional de Estatística, 2017). Para além disto, e indo ao encontro do tema, ou seja, centrando na importância dos meios digitais para as instituições públicas em Portugal, verifica-se que 82% dos portugueses prefere utilizar a internet para procurar informação sobre bens e serviços, colocando-se inclusivamente acima da média da União Europeia, e 61% revela utilizar a internet para contactar organismos públicos (Instituto Nacional de Estatística, 2017), o que indica tratar-se de um excelente meio de comunicação e de alcance do público-alvo por parte da CCDR-N.

É também importante saber que 96% dos portugueses possui conta na rede social Facebook e 50% no Instagram (Marktest Consulting, 2017), constituindo igualmente bons meios de conseguir *engagement* com os cidadãos, permitindo o sucesso de um dos principais objetivos de marketing da instituição.

Relativamente ao turismo, de acordo com o Google Travel Study (2014), mais de 65% dos inquiridos pesquisam *online* antes de decidirem onde e como querem viajar, e mais de 75% usam os meios *online* para planear as suas viagens. Para além disto, o mesmo estudo indica que 83% dos inquiridos usam as redes sociais e websites de imagens e

vídeos para se inspirarem para as suas viagens. Em Portugal, 53% das pessoas pesquisa acerca de locais relacionados com o turismo, hotelaria e restauração somente *online* e 44% alia o *offline* ao *online*, sendo que apenas 1% se limita a uma pesquisa *offline* (Google, 2015). Um outro estudo recente revela que para 44,1% dos inquiridos as redes sociais são o meio que tem mais influência na escolha do destino das viagens, sendo que o Facebook e o Instagram são responsáveis por 76% dessa influência, e 33,8% atribui a influência aos sites de pesquisa e reserva de viagens, com o Booking e o TripAdvisor a ocuparem a maior percentagem – 58% (IPDT, 2019).

Consequentemente, é possível verificar a presença ativa que a Internet e as redes sociais têm atualmente, em contexto global e nacional, a nível das instituições públicas e do turismo. Desta forma, estes dados estatísticos evidenciam a relevância do estudo desenvolvido no estágio, e que agrega todas estas dimensões, abordando a gestão de redes sociais num projeto de turismo gerido por uma instituição pública, e que será importante tanto no âmbito do próprio projeto, para se compreender a necessidade da sua implementação no contexto digital, como em outros projetos futuros semelhantes.

### **1.3 Objetivos**

O presente documento aborda a comunicação digital realizada por instituições públicas, nomeadamente relativa ao caso específico da entidade de acolhimento – a CCDR-N. Esta comunicação refere-se aos conteúdos produzidos nas redes sociais, e a investigação foca-se essencialmente no projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, com o objetivo de compreender a sua evolução e de melhorar a sua comunicação digital, tanto no *website*, como das várias redes sociais.

Neste contexto, é explorada a situação de marketing territorial de regiões transfronteiriças, nomeadamente as características diferenciadoras deste território, com a intenção de contribuir com um exemplo a ser recriado no futuro por regiões semelhantes, compreendendo a importância do marketing na promoção de destinos turísticos como o estudado.

Concretamente, a investigação no projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés visa alcançar os seguintes objetivos:

- O1. Explorar a importância das redes sociais na promoção do turismo da Reserva percecionada pelos intervenientes do projeto;
- O2. Perceber as implicações da cooperação transfronteiriça para o sucesso do projeto da Reserva percecionadas pelos intervenientes do projeto;
- O3. Compreender o papel da população local no marketing territorial da Reserva percecionado pelos intervenientes do projeto.

#### **1.4 Metodologia**

Este relatório descreve as atividades realizadas no estágio e inclui a investigação paralela realizada com o objetivo de monitorizar a evolução do projeto Gerês-Xurés Dinâmico.

No que diz respeito ao projeto Gerês-Xurés Dinâmico foi utilizada uma metodologia qualitativa, com base numa amostra por conveniência composta por 10 participantes, integrando parceiros do projeto portugueses e galegos, e ainda dois indivíduos que conhecem o projeto, a região e o trabalho de cooperação transfronteiriça e que possuem uma visão externa útil. Os dados foram obtidos através do método de entrevistas semi-estruturadas, que foram, na sua maioria, realizadas presencialmente, tendo o seu áudio sido gravado para posterior transcrição, com a devida autorização; as restantes duas foram respondidas via e-mail.

#### **1.5 Estrutura**

O presente documento está estruturado em seis capítulos, iniciando-se com esta introdução.

O segundo capítulo é referente ao enquadramento teórico, e subdivide-se em seis subcapítulos, em que são abordados conceitos e perspetivas de marketing digital e redes

sociais, *social media* marketing em instituições públicas, marketing territorial, *place branding*, marketing digital no turismo e marketing em regiões transfronteiriças.

O terceiro capítulo tem como função apresentar a entidade de acolhimento do estágio, descrevendo a sua história, missão, visão e objetivos, assim como o seu organigrama e as principais funções desempenhadas pelo Gabinete de Marketing e Comunicação. Posteriormente, descreve ainda as atividades realizadas ao longo do estágio, desde o marketing digital/redes sociais, aos eventos, e à comunicação da CCDR-N, do PO NORTE 2020 e do projeto Gerês-Xurés Dinâmico.

No capítulo número 4 é efetuado um enquadramento da Reserva da Biosfera e do Parque Nacional da Peneda-Gerês, e das relações históricas e atuais entre o Norte de Portugal e a Galiza. É ainda nesta secção que é descrito e analisado o projeto Gerês-Xurés Dinâmico, sobre o qual incide a investigação.

O quinto capítulo apresenta a investigação realizada sobre o projeto acima referido, e a respetiva análise de resultados.

Por fim, o sexto e último capítulo destina-se às conclusões, limitações ao estudo e ao estágio, e sugestões para futuras investigações.



## **Capítulo 2 – Enquadramento Teórico**

---

Nesta secção do relatório de estágio, é exposta a fundamentação teórica relevante que suportou todas as atividades realizadas durante o período de estágio, abordando noções de marketing digital e gestão de redes sociais, *social media* marketing em instituições públicas, marketing territorial, *place branding*, marketing digital no turismo, e marketing em regiões transfronteiriças.

## **2.1 O Marketing Digital e a Gestão de Redes Sociais**

Faustino (2019b) define o marketing como um processo de gestão responsável pela identificação, antecipação e satisfação das necessidades dos clientes, de modo a ser possível concretizar os objetivos da empresa, e afirma que a única diferença entre o global e o digital é a utilização pelo último das novas tecnologias de informação e comunicação, o que corrobora com a definição escrita por Mações (2019) em que o marketing digital surge como a aplicação de estratégias de comunicação e marketing com vista à promoção de produtos/serviços, através de canais digitais e de aparelhos eletrónicos.

Num dos campos de ação do marketing digital, possivelmente aquele com mais popularidade, encontram-se as redes sociais, que têm sido cada vez mais utilizadas, quer por pessoas individuais, quer por pessoas coletivas (organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos). Estas, de acordo com Kaplan e Haenlein (2010), podem ser definidas da seguinte forma:

“As redes sociais são aplicações que permitem aos utilizadores conectarem-se através da criação de perfis de informação pessoal, convidarem amigos para terem acessos a esses mesmos perfis, e enviarem *e-mails* e mensagens instantâneas uns com os outros. Esses perfis pessoais podem incluir qualquer tipo de informação, fotografias, vídeos, áudios, e *blogs*.” (p. 63)

Atualmente, as redes sociais fornecem um excelente meio para alcançar os objetivos de marketing de empresas e instituições, tanto públicas como privadas. São vários os motivos apontados pela comunidade académica. Poor e Kern (2016) referem que as redes

sociais contribuem para o aumento do *engagement* e da relação empresa-cliente ou instituição-cidadão, para a partilha de informação e para o aumento das vendas. Já Kotler, Setiawan e Hermawan (2017) entendem que as redes sociais permitem uma interação mais direta entre os clientes e as empresas. Dessa forma, pode-se afirmar que o *feedback* que pode ser dado pelos clientes em tempo real à empresa é essencial, pois permite que esta compreenda se o seu conteúdo ou os seus anúncios alcançaram o *target* desejado e aquilo a que se propunham, tanto a nível de vendas, como de impressões.

De facto, as redes sociais tornaram-se um bom meio de divulgação das mensagens pelas empresas. Kotler, Setiawan e Hermawan (2017, p. 156) defendem que “o que torna apelativos os conteúdos das redes sociais é o facto de serem voluntários e acedidos à vontade, o que significa que os consumidores escolhem consumir o conteúdo em qualquer momento e em qualquer lugar que desejem”. Daí que uma boa e regular produção de conteúdo para as redes sociais, assim como a publicitação de produtos ou serviços nesses meios, seja um forma eficaz de alcançar o público-alvo e, assim, de cumprir as metas a que se propõem. Isto não esquecendo de fomentar o contacto em ambos os sentidos, para que os clientes sintam que a sua opinião importa nas decisões da empresa, e para que estas mesmas decisões sejam tomadas com conhecimento e consciência.

Porém, é preciso ter em conta qual a rede social a utilizar na disseminação da mensagem, dado que o conteúdo que se coloca numa rede, pode não funcionar noutra, de acordo com a linguagem utilizada, ou com a diferença entre o público que utiliza essa plataforma e aquele que a empresa pretende alcançar (Kaplan & Haenlein, 2010; Poor & Kern, 2016), pelo que as empresas devem procurar ser ativas na rede social em que o seu público-alvo também o é.

As redes sociais mais utilizadas atualmente pelas empresas, e portanto mais abordadas em livros técnicos de marketing são o Facebook, o Twitter, o Pinterest, o Instagram, o LinkedIn, e o Youtube. Embora sejam utilizadas todas ou mais do que uma pela mesma

empresa, como referido anteriormente cada uma tem o seu propósito e deve ser usada para objetivos e públicos distintos.

O Facebook, apesar da sua quebra recente em número de utilizadores, é ainda considerado “o rei das redes sociais”, a mais visitada do mundo, e onde há maior probabilidade de gerar interação e ser visto pelo *target* (Macarthy, 2019). Portanto, é normalmente a primeira aposta aquando da entrada no mundo digital. Recentemente, o Facebook começou a dar primazia aos grupos e aos conteúdos partilhados pelos amigos, em detrimentos das páginas das empresas. Contudo, os utilizadores têm ainda a necessidade de se informarem e se entreterem, e os anúncios são também largamente distribuídos, pelo que ainda há espaço para o sucesso das estratégias de marketing nesta rede social (Macarthy, 2019; Marques, 2017). O caminho a seguir é o da reinvenção dessas estratégias, apostando na publicidade paga, e em conteúdos que sejam do agrado da audiência, que se preocupem com os seus gostos e com o que procuram, e que informem, ao invés de tentarem promover a aquisição de produtos/serviços a todo o custo, recorrendo a estratégias de marketing de conteúdo (Marques, 2017), como a publicação de *posts* relativos a datas comemorativas, a humanização da marca, a partilha de GIFs e diretos, a disponibilização de recomendações ou de materiais úteis aos seus seguidores de forma gratuita (Larossa, 2019).

Relativamente ao conteúdo, considerado fundamental acima, é referente a textos, dados, gráficos, áudios, e qualquer outro formato produzido para instruir, educar ou posicionar um cliente ou um produto/serviço, e contempla alguns cuidados, como a correta definição do que se pretende criar e qual o objetivo, quem o deverá criar, editar, rever, e publicar, e de que forma chegará ao público-alvo, assim como a plataforma a ser usada para divulgação do mesmo (Rez, 2018). Além disto, o conteúdo deve ser contínuo, consistente e convincente, numa lógica de 3 C’s e, por fim, otimizado e monitorizado, para que a empresa consiga entender se atingiu os objetivos que definiu antecipadamente face a esse conteúdo (Rez, 2018). Assim, compreende-se que, além da presença nos meios digitais, e da escolha da rede social mais apropriada, o conteúdo também deve ser fonte de preocupação para uma maior eficácia na atração do *target*

desejado. Desta forma, surge o marketing de conteúdo, já mencionado, que consiste em produzir, distribuir e manter conteúdo original, relevante, consistente e com impacto positivo para o público-alvo desejado, que permita à empresa atrair potenciais clientes, gerar autoridade sobre um determinado tema junto da sua audiência, ou conduzi-la a realizar ações predeterminadas (Faustino, 2019a; Rez, 2018).

Seguindo com a caracterização das redes sociais, o Twitter, embora não tão usado pelas empresas em Portugal, é uma aposta comum dos políticos e das organizações governamentais, que usam os 280 caracteres dos *tweets* para debater um tema, comentar uma opinião, ou provocar partilhas pelos seguidores, essencialmente através da utilização de *hashtags* (Macarthy, 2019; Marques, 2017). Assim, esta rede social é uma forte aliada da interação com o público-alvo, podendo surgir como uma ferramenta de apoio ao cliente ou um meio de obter *feedback* acerca dos serviços disponibilizados pela empresa, e de gerar fidelização à marca (Macarthy, 2019).

Outra rede social ainda pouco explorada pelo tecido empresarial português, e praticamente nula no que ao setor público diz respeito, é o Pinterest, usado por muitos como fonte de inspiração. Dentro das redes sociais, é o segundo maior condutor de tráfego *web*, apenas ultrapassado pelo Facebook, com mais de 200 milhões de utilizadores ativos por mês, que podem tornar-se potenciais clientes, especialmente se se encontrarem dentro de um nicho constantemente alimentado com conteúdo condizente com as suas preferências e estilo de vida que os faça guardar o *pin* ou seguir o perfil e continuar a inspirar-se ou a desejar adquirir os produtos da empresa (Macarthy, 2019). Com as publicações a aparecerem durante muito mais de 48 horas, é uma rede social que pode ser muito vantajosa a longo prazo para continuar a conduzir utilizadores ao *website* associado (Macarthy, 2019).

Igualmente uma rede social muito visual, porém com uma comunidade de centenas de milhões de pessoas, essencialmente jovens, o Instagram é visto como a ferramenta de vendas mais poderosa do mundo, podendo no futuro ultrapassar o Facebook, mesmo sem o recurso à publicidade paga (Macarthy, 2019; Marques, 2017). Seja através de

imagens, vídeos, ou das *Stories*, atualmente é impensável uma empresa estar fora desta rede, todavia é preciso entender as suas particularidades, em que a qualidade em detrimento da quantidade é uma das mais importantes (Macarthy, 2019). Assim, as empresas “devem mostrar como vêem o mundo, partilhar imagens que aprofundem a visão das pessoas e dar a conhecer o estilo de vida que o produto ou serviço torna possível alcançar através das suas perspetivas e das dos consumidores que as utilizam” (Macarthy, 2019, p. 217), e os conteúdos devem ser criativos e contar uma história, ajudando a construir a identidade e a personalidade da marca, abolindo o comercial em detrimento do social (Marques, 2017).

O LinkedIn é uma rede social dedicada à vida profissional, que pretende fomentar o *networking*, processos de recrutamento e contacto entre parceiros (Marques, 2017). É uma oportunidade para as empresas divulgarem informações sobre si, serviços, trabalhos, anúncios de vagas de emprego, notícias e eventos institucionais, e interagirem com colegas de profissão e potenciais fornecedores e clientes, não estando dependentes de muitos seguidores para alcançar os seus objetivos (entre 100 e 200 é suficiente) (Macarthy, 2019).

Por fim, o YouTube é a plataforma dedicada ao vídeo mais popular do mundo, em que os criadores de conteúdos são também assíduos consumidores, e em que é possível encontrar todo o tipo de vídeos, sejam para informar, ensinar, ou entreter, e onde há igualmente partilhas de gostos e comentários (sempre solicitadas pelos *Youtubers* durante os vídeos) (Macarthy, 2019). Apesar de envolver um custo mais elevado, o vídeo tem um maior poder de influência junto do público-alvo pela sua dinâmica inerente, pode aumentar a notoriedade do negócio e aumentar as visitas ao *website* (Marques, 2017), sendo que a empresa pode adotar uma ou várias estratégias, desde o *storytelling* ao humor, aos tutoriais, ou a desvendar conteúdos exclusivos, como o *making of* de projetos/produtos.

## **2.2 Social Media Marketing nas Instituições Públicas**

Bonson (2015), no seu estudo, pretendeu avaliar o impacto e a importância das redes sociais no *engagement* das instituições de administração local da Europa Ocidental com os cidadãos, nomeadamente nas suas páginas de *Facebook*. Para isto, recorreu à análise de *posts*, a nível de gostos, comentários e partilhas, de 75 municípios de 15 países da União Europeia (em Portugal analisou os municípios de Lisboa, Porto, Vila Nova de Gaia, Amadora e Braga). O autor concluiu que o conteúdo usualmente partilhado pelas instituições pode ser o que desperta maior interesse nos seguidores, mas não é o que provoca maior *engagement*, sendo preferidos temas como a mobilidade, a habitação, o emprego público e o ordenamento do território.

Mais uma vez, e desta aplicada às instituições públicas, Bonson (2015) refere a necessidade de alimentar regularmente a página de *Facebook*, de modo a que satisfaça os interesses da instituição, mas que seja igualmente do interesse dos cidadãos, tornando o conteúdo disponibilizado relevante o suficiente para conseguir gerar *engagement*, indo ao encontro da perspetiva de Kaplan e Haenlein (2010).

Outra conclusão retirada do estudo de Bonson (2015) é relativa a uma procura crescente por parte dos cidadãos pela partilha do dia-a-dia dos municípios, em detrimento do conteúdo exclusivamente de marketing. Esta pode ser suprida pela partilha de conteúdo em eventos, reuniões e atividades diárias que irão resultar em benefícios para os mesmos, por exemplo, a assinatura de um contrato de obras ou de reestruturação da via pública. Desta forma, é também incitada a transparência dos processos e a inclusão dos cidadãos nos processos, e ainda a explicação dos mesmos, contribuindo para um maior conhecimento das responsabilidades municipais.

A par da adequação da rede social a utilizar e da linguagem proporcional ao público-alvo (Kaplan & Haenlein, 2010), é também importante cuidar do tipo de conteúdo partilhado, já que há uma diferença explícita entre o que é mais usado e o que é mais

interagido, sendo mais usados *links* e imagens, mas são os *posts* de texto integral que geram mais *engagement*, seguidos pelos vídeos (Bonsón, Royo, & Ratkai, 2015).

Porém, para além destas conclusões, outra a enunciar e destacar é a de que as redes sociais são um importante meio para ajudar a dar mais poder aos cidadãos e a expandir a democracia. Dado que a possibilidade de fomentarem a interação e a comunicação direta entre as empresas/instituições e os seus seguidores (Kaplan & Haenlein, 2010; Kotler et al., 2017), permite que a administração pública se aproxime dos cidadãos e, assim, que a dinâmica democrática continue a existir, com os cidadãos mais integrados e informados, diminuindo a sua insatisfação e prosseguindo com o regime, que é um objetivo fulcral nos países, nomeadamente Portugal.

Segundo Dwivedi, Rana, Tajvidi, Lal, Sahu e Gupta (2017), a comunicação entre as organizações governamentais e os cidadãos a partir das redes sociais torna os processos mais confiáveis e pode conduzir ao aumento da participação cívica dos cidadãos, e ainda que essa interação digital aumenta o *engagement*, uma comunicação mais rápida e eficaz, um *crowdsourcing* mais fácil, maior segurança nos processos, e, em última análise, facilita a democracia. Estas conclusões são também partilhadas por Bonsón, Royo e Ratkai (2015), que referem que os cidadãos que não tinham muito acesso aos meios tradicionais, estão agora mais ativos tecnologicamente, interagindo com os organismos públicos locais, o que confirma que as redes sociais ajudam a dar mais poder aos cidadãos e a propagar a democracia. Face a isto, é possível concluir que, quanto mais capazes forem as organizações de criar e manter as relações com o seu público-alvo, melhor conseguem passar a sua mensagem, e que as redes sociais podem beneficiá-las a conquistar mais seguidores e/ou a melhorar a experiência dos que já estão presentes (Alalwan, Rana, Dwivedi, & Algharabat, 2017), sendo, por isso, um meio de comunicação essencial a investir.

Isto não significa que sejam publicados conteúdos em todas as redes sociais, ou pelo menos não em todas no mesmo estágio do plano comunicacional da instituição. Veja-se, por exemplo, o modelo desenvolvido por Karakiza (2015), inspirado em outros dois modelos anteriores, onde é possível observar que o processo de desenvolvimento de uma



comunicação digital nas instituições públicas é feito através de vários passos, de forma gradual, envolvendo cada vez mais informação e tecnologia, passando da utilização de apenas duas redes sociais – o Facebook e o Twitter – na fase 3, para múltiplos canais na fase 4, e à introdução de ferramentas *mobile-friendly* na fase 5, como ilustrado na figura 1.

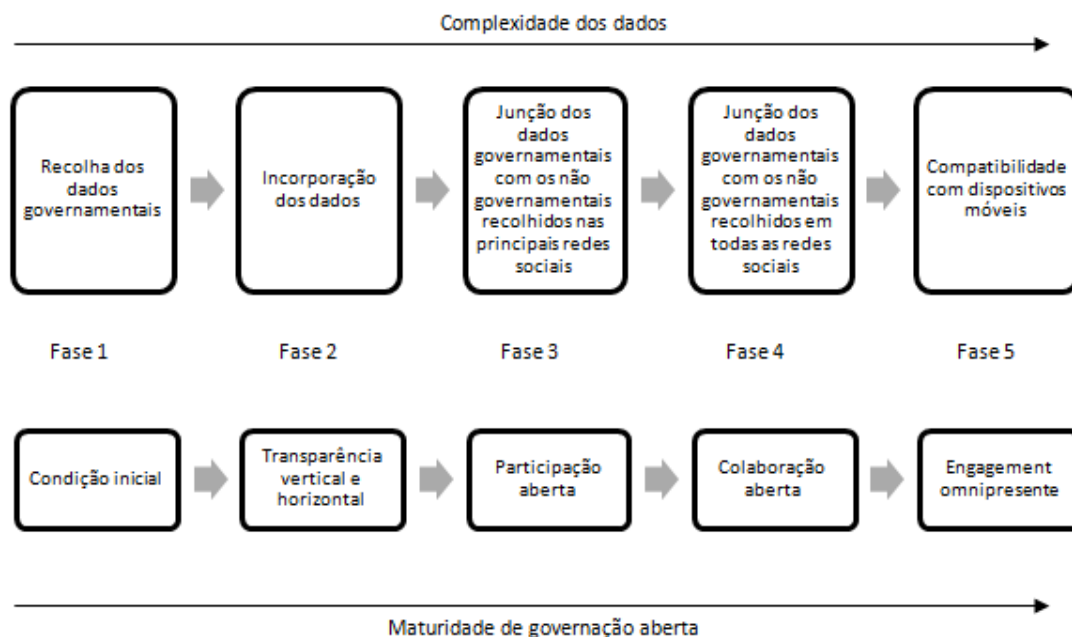


Figura 1 - Modelo de "Open Government" (Karakiza, 2015)

Fonte: Elaboração própria

A transparência e a comunicação eficiente entre a instituição e os cidadãos devem estar sempre presentes, essa é a principal conclusão. Já relativamente ao processo, tal como a última autora indica, depende da instituição, dos cidadãos e da qualidade do *engagement* entre ambos, podendo ser dividido em mais ou menos fases, e demorar mais ou menos tempo, desde que seja efetivo.

## 2.3 Marketing Territorial

O turismo é, atualmente, uma das maiores indústrias do mundo, gerando impacto a nível social, económico e cultural, permitindo a criação de emprego, a valorização e

conservação do território material e imaterial, o desenvolvimento de infraestruturas nas cidades, e a melhoria da qualidade de vida da população residente nos locais.

De acordo com a UNWTO (2008), a Organização Mundial de Turismo, o turismo é definido como o conjunto de atividades realizadas por uma pessoa que se desloca a lugares fora da sua residência habitual por não mais do que um ano consecutivo, para lazer, negócios ou outra motivação, desde que não seja para exercer trabalho remunerado.

O turismo representa, para muitos países, a maior fonte de receita, gerando, em 2017, US\$ 1,6 triliões em exportações, e com previsões de crescimento até 2030, atingindo nesse ano 1,8 biliões de chegadas de turistas internacionais (UNWTO, 2018). Em Portugal, este setor representou, em 2018, 6,7% do emprego total no país, 8,2% do PIB nacional e 18,6% das exportações, e só o turismo gerou 16 614 mil milhões de euros de receita para a economia nacional (Turismo de Portugal, 2018, 2019). É, assim, possível compreender que se trata de um ramo em crescimento a nível nacional e mundial, e um fenómeno atual que merece ser alvo de estudos para um conhecimento aprofundado do que é praticado no âmbito do mesmo.

À semelhança dos restantes setores de atividade económica, o turismo pretende crescer mais a cada ano que passa e, para que os destinos possam atrair turistas novos e manter os que já conquistaram, necessitam de se promover interna e externamente. Portanto, hoje em dia, os lugares são comercializados de forma a gerar os turistas desejados, migrantes, negócios, recursos financeiros, e outras mobilidades (Maheshwari, Lodorfos, & Vandewalle, 2014) que permitam o seu desenvolvimento social, cultural e económico, pelos governantes, pelos comerciantes e pelas comunidades de cidadãos (Papadopoulos, 2004), e são geridos, integrando todos os elementos do destino de forma coordenada, unindo as organizações e *stakeholders* em torno de um objetivo comum, garantindo desta forma a sustentabilidade e a competitividade dos mesmos, usualmente através das organizações de gestão dos destinos (DMOs) (UNWTO, 2019).

Um dos principais objetivos do marketing territorial é precisamente assegurar a competitividade do destino, destacando-se para isso o posicionamento do mesmo com

base na diferenciação, e a consequente promoção das características únicas face aos concorrentes, e ainda a oferta de experiências, que permitem criar valor no destino e, assim, aumentar a satisfação dos turistas (UNWTO, 2019).

De igual forma, incluída na gestão e marketing praticados pelas DMOs é frequente, entre outras ações, a criação de uma marca para o destino em questão, para que seja reconhecido em qualquer mercado. Contudo, primeiramente, na abordagem às marcas, é fundamental começar por compreender o conceito de marca, que é descrita como um produto que acrescenta dimensões, tangíveis ou intangíveis, relacionadas com a marca, que o diferenciam de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade (Keller, 2003), e que deve projetar uma imagem que permita a diferenciação dos concorrentes, que informe os mercados da qualidade e valor dos produtos, e que assegure uma vantagem competitiva a longo prazo (Hall, 2004). Segundo Cooper e Hall (2008), a marca, para ser bem-sucedida, deve ser credível, diferenciadora, transmitir ideias poderosas, entusiasmar os parceiros e *stakeholders*, e constituir uma ligação com os seus consumidores ou, no caso a analisar, com os visitantes do destino turístico. Além disto, deve considerar todas as identidades socioculturais presentes no destino, e ainda a intangibilidade e heterogeneidade características do mesmo (Munar, 2011).

## **2.4 Place Branding**

À semelhança dos produtos, o marketing de destinos inclui o nome da marca, logótipo, ou a criação de um símbolo que represente e diferencie o local, e permite aos turistas associar os símbolos com o destino (Költringer & Dickinger, 2015). *Place Branding* começou por ser definido por Papadopoulos (2004) como um conjunto de esforços exercidos pelos governos regionais e nacionais e por grupos industriais com o objetivo de comercializar os lugares e setores que eles representam, de forma a melhorar as exportações, tornar as suas empresas competitivas face à concorrência, promover o desenvolvimento, e posicionar o destino no topo a nível nacional e internacional. Posteriormente, foi definido como uma estratégia de diferenciação que as cidades, as regiões e as nações usam para estabelecer globalmente vantagens competitivas face aos

seus concorrentes turísticos (Zhao, Sun, & Kakuda, 2017). De uma forma simplificada, Nilsson, Eskilsson e Ek (2010) expõem que a marca do destino é o que o destino significa aos olhos do visitante, e o *branding* é o processo de criação da marca que pode vir a funcionar como um alicerce do destino no seu processo de marketing.

A ideia do *branding* associado a destinos é um fenómeno relativamente recente, pelo menos formalmente (Brent Ritchie & Ritchie, 1998) e, inicialmente, o conceito de *Place Branding* era considerado impossível, sendo que os governos declaravam que os destinos não se comparavam a produtos. Contudo, Kavaratzis e Ashworth (2005) entendem que o conceito é tão possível que já tem sido usado desde o passado, consciente ou inconscientemente, aquando da competição por poder, prestígio, e por monopolizar as transações comerciais.

Hoje em dia, os destinos usam diversas formas para se promoverem junto do seu público-alvo, investidores, visitantes e residentes, e os seus esforços resultam normalmente na realização de logótipos e slogans que incluem nos seus *websites* e anúncios nos *media*, porém o *branding* tem de ser visto como parte de um processo contínuo, interligado com outros instrumentos de marketing (Ashworth & Kavaratzis, 2009), e deve ser alvo de um planeamento detalhado, de forma a compreender logo numa fase inicial quais os públicos-alvo que o destino pretende atingir, quais as atividades a incluir na estratégia de marketing ou o foco das viagens ao mesmo (lazer, negócios, desporto, ...), e como se quer posicionar no mercado, isto é, de que forma pretende ser reconhecido internacionalmente (Hospers, 2006).

Vários autores referem os residentes como um dos públicos-alvo a incluir na estratégia de marketing, considerando-os uma parte fundamental na promoção dos destinos turísticos.

O destino deve, por isso, ser apelativo, no que se refere à sua estratégia de *branding*, tanto para os visitantes, como para os residentes (Dinnie, 2011; Zenker, Braun, & Petersen, 2017), e a promoção da cidade ao público-alvo exterior, com enfoque na identidade dos seus residentes e do seu ambiente habitual, é mais aceite pelos mesmos, o que é importante, dado que são os que mais sentem os efeitos positivos e/ou negativos

decorrentes da atividade turística da cidade (Zenker et al., 2017), e são os que mais contribuem para a construção e manutenção de uma identidade de marca forte e sustentável (Insch & Walters, 2017). Kavaratzis (2004) refere também que todas as atividades, sejam elas económicas, culturais, sociais, ou turísticas, devem ser realizadas e promovidas tendo em consideração os residentes, e ter como finalidade a melhoria da sua qualidade de vida.

Braun, Kavaratzis e Zenker (2013) consideram, igualmente, que os residentes são fundamentais no processo de *branding* de uma cidade ou destino, e dividem-nos em três grupos: residentes como parte integrante da marca, residentes como embaixadores da marca, e residentes como cidadãos. Sendo assim, o mesmo estudo considera que os residentes e as suas interações entre eles e com os turistas formam o meio social da cidade, e é um dos mais importantes fatores diferenciadores da mesma; a visão dos residentes acerca da cidade é considerada única, autêntica e uma fonte de informação pertinente; e o seu dever como cidadãos deve ser contraposto com o seu direito de participação ativa no processo de decisão relativa ao *branding* da cidade.

Palmer, Koenig-Lewis e Medi Jones (2013) incorporam os residentes no processo de divulgação e recomendação através de *word-of-mouth*, e sugerem, inclusivamente, medidas a adotar pelas entidades de turismo, como a redução de preço nas atrações turísticas da cidade em época baixa, ou a partilha de infraestruturas destinadas essencialmente aos turistas com os residentes, que os tornaria desta forma mais abertos à presença de turistas na cidade e às mudanças necessárias na mesma para que o setor tenha sucesso.

Posto isto, conclui-se que os residentes são um *target* vital para o *branding* de cidades e destinos turísticos (Braun et al., 2013), conceito partilhado por Uchinaka, Yoganathan e Osburg (2019), que os considera embaixadores do destino, importantes tanto para as organizações de promoção de destinos, como para os negócios locais e para as organizações comunitárias, na medida em que têm gosto em divulgar o que de melhor a sua cidade tem, e quais os melhores estabelecimentos a frequentar, nomeadamente os de restauração, e ainda são considerados mais credíveis no que concerne a

recomendações de segurança e itinerários alternativos (Arsal, Woosnam, Baldwin, & Backman, 2010).

## 2.5 Marketing Digital no Turismo

Atualmente, o marketing digital é uma das ferramentas mais utilizadas na promoção de produtos e serviços e na captação de novos mercados, numa era em que a informação é colocada e visualizada numa questão de segundos. Isto aplica-se também ao turismo, uma vez que se trata de um setor que pretende atrair mercados distantes, conseguindo-o mais facilmente através da tecnologia e aproveitando o *boom* das redes sociais. A tecnologia pode ser usada tanto para promover destinos, através da publicitação de atividades e produtos turísticos, como para monitorizar as chegadas e saídas de turistas para controlo de estruturas e fluxos (P. Liberato, Alén, & Liberato, 2018). Isto é válido tanto para as organizações de gestão de destinos ou para a Administração Pública (como Câmaras Municipais), como para os turistas, que utilizam os meios de pesquisa *online* para encontrar informações sobre o destino para as próximas férias e as redes sociais para partilhar a sua experiência (Almeida-Santana & Moreno-Gil, 2017; Munar, 2011), podendo inclusivamente avaliar os serviços a que recorreu, contribuindo para a promoção via *word-of-mouth* ou para alertar o próximo cliente acerca de um mau serviço. É desta forma que se passa a compreender que os conteúdos que antes eram controlados exclusivamente pelas empresas são agora fruto da interação dos consumidores finais, e que passa a designar-se de *User Generated Content* (UGC) (Munar, 2011; Tsiakali, 2018), o que torna a comunicação muito mais volátil, entrando no mundo em que uma reclamação realizada *online* tem muito mais impacto do que aquela que decorre nos meios tradicionais, afetando a reputação das organizações a uma velocidade extraordinariamente superior (Cox, Burgess, Sellitto, & Buultjens, 2009). Estes conteúdos produzidos pelos utilizadores têm a forma de publicações nas redes sociais, *blogs*, *wikis*, imagens, vídeos, áudios, fóruns, comentários em *websites* de avaliação de serviços como o TripAdvisor, entre outros desde que permitam criar conteúdo e interagir e partilhar informação com outros utilizadores, que são também usados pelas empresas turísticas

para aumentar o *engagement* com o seu público-alvo, com os seus trabalhadores, e com os seus fornecedores (Munar, 2011; Tsiakali, 2018), conseguindo uma atuação simultânea com os segmentos B2C e B2B, e ainda alimentando o marketing interno da organização. Os turistas, desta forma, passam a ter acesso a informação ilimitada partilhada por outros turistas, que vivenciaram as sensações *in loco*, constituindo-se como um importante fator no planeamento de viagens e na tomada de decisão, e contribuindo para a melhoria de toda a experiência turística (Amaro, Duarte, & Henriques, 2016), que começa no planeamento e acaba no *feedback*, constituindo desta forma também uma relação de C2C (Cox et al., 2009).

Esta é uma tendência que tem evoluído positivamente, sendo que cerca de 80% dos inquiridos num estudo sobre UGC afirmaram visitar esse tipo de *websites* para procurar informação acerca de destinos e de alojamento, 51% indicaram que era provável tomarem a decisão final relativa à reserva de uma viagem a partir da influência de UGC, e 61% responderam que os *websites* de destinos ficariam melhores se incorporassem ferramentas de interação de turistas reais através de UGC (Cox et al., 2009).

O estudo posterior conduzido por Amaro, Duarte e Henriques (2016) permitiu concluir que, tanto os consumidores ocasionais como os criadores de conteúdo são jovens, e têm interesse na utilização das redes sociais com um propósito ligado ao turismo, constituindo-se potenciais influenciadores das escolhas de outros turistas no que se refere ao alojamento, à restauração, e às atividades e experiências turísticas nos destinos, e que, por isso, devem ser encorajados a participar nas estratégias de promoção dos destinos, nomeadamente na área digital, com a criação de *websites* e ferramentas mais atrativas a um público semelhante. Constitui-se assim uma relação de benefício mútuo, em que as empresas conseguem atingir mais facilmente o seu público-alvo, reduzem as avaliações negativas, e os criadores de conteúdo vêem o seu mérito reconhecido e recompensado, e tornam-se promotores ao lado das organizações.

Assim, de modo a promover uma maior interação com os turistas no destino, e para os apoiar durante a viagem, os destinos devem procurar cercar-se de instalações de fácil comunicação e acessibilidade, e investir em plataformas digitais, locais de acesso à

internet, nomeadamente providos de rede *wi-fi*, e ferramentas interativas que possibilitem a participação dos turistas e a troca de experiências em tempo real (P. Liberato et al., 2018).

De modo a que as organizações de gestão de destinos turísticos saibam quais as redes sociais a investir na promoção dos países ou cidades, Almeida-Santana e Moreno-Gil (2017) concluíram, no seu estudo, que a Wikipedia, o Facebook e o Youtube são as fontes digitais a que os turistas europeus mais recorrem para o planeamento das suas viagens, e que o conteúdo gráfico está a somar cada vez mais utilizadores, essencialmente de classes etárias mais jovens.

É possível assim concluir que o digital e o *social media* afetam o marketing turístico, tornando os meios de comunicação tradicionais desatualizados, e criando relações mais dinâmicas entre as empresas e os clientes/seguidores a partir da mesma base que sustenta as redes sociais e os meios *online* (Ketter & Avraham, 2012). Conclui-se ainda que a aposta na interação e partilha de UGC é cada vez mais a melhor opção por parte das empresas turísticas e de gestão de destinos, já que os turistas preferem ler os comentários, publicações e avaliações partilhados por outros turistas, do que conteúdo criado por *marketeers* (Tsiakali, 2018).

## **2.6 Marketing em Regiões Transfronteiriças**

Dada a dificuldade que as empresas começaram a ter em realizar todas as suas atividades e em criar cada vez mais valor internamente, tornou-se necessário criar parcerias a longo prazo com empresas de outros países (Aulakh, Kotabe, & Sahay, 1996), dando assim início a uma visão de cooperação.

A criação do Espaço Schengen em 1985 veio então permitir a criação de uma região europeia cujas fronteiras se encontram permanentemente abertas para a livre circulação de pessoas, em turismo ou por motivos de trabalho, sem controlo transfronteiriço (Comissão Europeia, 2014), oferecendo a possibilidade aos cidadãos de 26 países de viajar entre esses países que fazem parte do acordo sem necessidade de possuir passaporte, o



que se retrata num meio facilitador de processos, tanto nas fronteiras terrestres, como aéreas, ou ainda marítimas, abarcando todos os meios de transporte do avião aos cruzeiros, passando pelo carro, autocarro ou comboio, este último cada vez mais usado pelos jovens nas viagens com passes Interrail, que permitem precisamente viajar livremente pela Europa.

Com esta abolição de fronteiras, e com a criação da União Europeia, as regiões transfronteiriças têm sido cada vez mais valorizadas, e foram surgindo programas de fundos comunitários para o desenvolvimento dessas regiões, como o Interreg V-A, que apoia a cooperação entre regiões NUTS III de pelo menos dois Estados-membros da União Europeia situadas diretamente na fronteira ou adjacentes à mesma (European Commission, 2014). Concretamente em Portugal, no setor do turismo, tem sido especialmente abordada, sendo que, no Plano de Ação para o Turismo 2020, uma das prioridades de investimento é cooperar, tanto no espaço europeu, como internacional, ou ainda a nível transfronteiriço, com o reforço das relações entre Portugal e Espanha. Esta preocupação está igualmente presente na Estratégia Turismo 2027, elaborada pelo Turismo de Portugal e pelo Ministério da Economia português, em que um dos eixos estratégicos se denomina “Gerar Redes e Conectividade”, integrando a cooperação transfronteiriça e transnacional numa das suas linhas de ação para o horizonte 2021-2027. Desta forma, é possível perceber a importância que a dinamização das regiões transfronteiriças e a cooperação com outros países tem para o sucesso do turismo em Portugal, e o que o turismo pode representar para a economia das regiões de fronteira, usualmente situadas no interior do país e, portanto, em zonas de baixa densidade populacional, opinião partilhada com a Secretária de Estado do Turismo português (David, 2019) que, recentemente, referiu que “Espanha e Portugal, juntos, são hoje o maior destino turístico do Mundo ao ultrapassar os 100 milhões de visitantes. Percebemos por isso o potencial que isto tem de afirmação do território”. Daí a necessidade de aprofundar a pesquisa sobre estes temas, já que se pretende que estes objetivos sejam para manter e desenvolver no futuro.

As regiões de fronteira são, então, caracterizadas por Nilsson, Eskilsson e Ek (2010) como lugares onde as nações se encontram, muitas vezes localizadas em áreas com um passado conflituoso e onde as identidades territoriais de cada país tendem a tentar sobrepor-se, já que as fronteiras foram inicialmente criadas com o intuito de barrar fluxos de pessoas, bens, serviços e ideias entre países (Makkonen, Williams, Weidenfeld, & Kaisto, 2018; Weidenfeld, 2013). Podem ser usados como exemplos a fronteira entre a Alemanha e a Polónia, palco da I e II Guerras Mundiais, ou a guerra mais atual na Faixa de Gaza. Porém, nem todas as fronteiras foram ou são problemáticas, e daí a cooperação ser possível e uma aposta de futuro, já que além de desenvolver o território, é também uma maior garantia de paz, conseguida através da partilha de estruturas, projetos e valores entre duas comunidades vizinhas.

Com esta visão de possibilidade de tornar estas zonas de fronteira igualmente desenvolvidas, e de poder atrair população, tanto para residir, como para adquirir produtos e experiências que a tornem sustentável e permitam fixar pessoas e estruturas a médio-longo prazo, o turismo surge como uma aposta segura, sendo muitas vezes o início do crescimento económico de uma região (Gao, Ryan, Cave, & Zhang, 2019) e, posteriormente, aquilo que a mantém atrativa, para poder ser complementada com outros ramos da indústria.

Os turistas, devido à crescente globalização e à expansão da indústria turística e inclusivamente da oferta de ligações aéreas, têm uma perceção diferente das regiões, e procuram áreas providas de espaço e inúmeras atividades e experiências (Pechlaner, Abfalter, & Raich, 2002), e considerando as características inerentes às regiões de fronteira, nos últimos anos, o turismo nesses territórios tem crescido exponencialmente (Blasco, Guia, & Prats, 2014) e tem sido largamente estudado, contemplando exemplos de boas práticas e de aspetos a melhorar nas várias regiões do mundo, surgindo assim o conceito de “turismo de fronteira”. O turismo de fronteira está relacionado com as viagens realizadas para territórios transfronteiriços, de modo a desfrutar do seu potencial turístico diferenciador (D. Liberato, Alén, Liberato, & Domínguez, 2018), e é designado como o conjunto de todas as atrações, tipos de turismo e comportamentos tipicamente

turísticos realizados nas regiões transfronteiriças ou que têm algum impacto nas mesmas (Mansfeld & Korman, 2015), podendo ser influenciado por fatores físicos, socioeconómicos, políticos, ou ainda étnico-culturais. Já Liberato, Alén e Liberato (2016) abordam a perspetiva de reinvenção da fronteira como destino turístico, em que as regiões associadas são o núcleo da motivação e da experiência turísticas.

Contudo, de forma a criar estruturas e políticas de dinamização destes territórios de fronteira para que possam ser potenciais destinos turísticos, a cooperação entre os países envolvidos torna-se fundamental, tanto para o seu desenvolvimento, como para a sustentabilidade presente e futura dos mesmos (D. Liberato et al., 2016), sendo que estas relações de cooperação podem inclusivamente garantir tarefas vitais e funções de gestão de destinos através do elevado número de prestadores de serviços envolvidos, e são também uma oportunidade de uma entrada competitiva no mercado para as pequenas e médias empresas em conjunto com outras do país-vizinho, sem perderem a sua independência, mas conseguindo assim conquistar um mercado internacional (Aulakh et al., 1996; Pechlaner et al., 2002), desde que estas relações assentem numa base de confiança e compreensão, sob a forma de estabelecimento de contactos e de comunicação entre as partes (Beritelli, 2011).

É necessário compreender que estas relações de cooperação não são de todo fáceis de estabelecer, e ainda mais de permanecer durante longos períodos sem ter qualquer incentivo, já que os países diferem substancialmente face à Administração local, por exemplo, e nestas regiões de fronteira as estruturas governativas não conseguem facilmente unir todos os setores da sociedade (empresas públicas e privadas, organizações locais, associações de turismo, entre outras) (Blasco et al., 2014), e como a cooperação obriga a uma complementaridade entre setores (D. Liberato et al., 2016), torna-se, assim, a promoção da união social e espacial entre as comunidades transfronteiriças uma política institucional importante para garantir a durabilidade da cooperação (Veemaa, 2012). Neste sentido, é também de realçar que as fronteiras são um *hub* de diferenciação, em que cada *stakeholder* atribui um papel diferente, de acordo com o seu setor ou motivação, em que por exemplo, para os turistas pode representar o

contacto com um mix de culturas, para a Administração Local uma potencial fonte de receita, para a indústria do turismo uma atração diferenciada, e para o Estado um meio de estreitar relações diplomáticas (Gao et al., 2019).

Assim, e como já referido acima, pelo menos no caso da União Europeia, existem programas de financiamento precisamente com o intuito de criar incentivos à cooperação entre Estados-membros, e que visam enfrentar desafios comuns identificados conjuntamente nas regiões fronteiriças e explorar o potencial de crescimento inexplorado nas zonas fronteiriças, reforçando simultaneamente o processo de cooperação para efeitos do desenvolvimento global harmonioso da UE (European Commission, 2014). Porém, é necessário perceber como se irá concretizar a evolução dos projetos após o fim dos fundos estruturais (Stoffelen, 2018), dado que a maior parte destas regiões são financeiramente frágeis, e é também importante ter a noção de que, apesar da abolição das fronteiras físicas na UE, há ainda muitas barreiras essencialmente de ordem burocrática que dificultam o desenvolvimento destas regiões de fronteira (AECT Galicia-Norte de Portugal, 2019).

A estratégia de marketing de destinos transfronteiriços deve, então, iniciar-se da mesma forma que para outros destinos turísticos, ou seja, pela definição do público-alvo (residentes, empresas, visitantes), na oferta prioritária da região (lazer, cultura, negócios), e na identidade da mesma (como quer ser reconhecida externamente) (Hospers, 2006). Esta identidade será posteriormente incorporada em todos os documentos relacionados com a região de fronteira, como relatórios, discursos oficiais, mapas, material de eventos e folhetos de informação turística (Veemaa, 2012).

Diversos autores já abordaram boas práticas de desenvolvimento e promoção de turismo de fronteira, referentes a Portugal, à Europa e a outros países do Mundo. Uma das principais recomendações aproxima-se a um dos objetivos deste estudo, e refere que à semelhança do turismo em cidades ou destinos que em nada se relacionam com regiões de fronteira, também nestas é imperativa a integração da população local nas estratégias de dinamização, assim como promover a inclusão das várias comunidades socioculturais em ambos os lados da fronteira, já que quando estas são encorajadas a participar e vêm

benefícios nisso, as regiões começam a desenvolver-se mais ativamente (Gao et al., 2019; Veemaa, 2012). Além dos residentes, os restantes *stakeholders* devem participar na estratégia de marketing das regiões, sendo importante fomentar o *networking* entre empresas e entidades de ambos os lados da fronteira, criando redes de contactos, plataformas de troca de experiências, e feiras de demonstração de produtos turísticos (Aulakh et al., 1996; Hospers, 2006; Stoffelen, 2018). Ou seja, além de ser imprescindível o marketing externo, é igualmente indispensável trabalhar o marketing interno das regiões transfronteiriças.

O terceiro elemento constituinte da região a considerar é a Administração local, que deve estar em concordância com as restantes entidades públicas e privadas, de forma a facilitar os processos burocráticos e a atenuar as diferenças de ordem fiscal entre os territórios (Hospers, 2006; Sæther, Andersen, & Hagen, 2019). Além disto, é necessário destacar que é da responsabilidade das instituições públicas travar a promoção *nationally-oriented* (Aulakh et al., 1996), ou seja, ao invés de olharem para as regiões transfronteiriças de ambos os países envolvidos como dois territórios distintos, unirem esforços para que sejam promovidos conjuntamente como se de uma única região se tratasse, para que seja assim reconhecida externamente, porém não esquecendo as potencialidades individuais de cada uma. As regiões devem ser complementares, e não diminuir-se uma face à outra, já que as diferenças devem ser vistas como uma oportunidade e não como um impedimento à cooperação (Makkonen et al., 2018).

Uma ferramenta usada frequentemente nestas regiões é um comité, que permite a agregação de todos os elementos públicos e privados de ambos os países-vizinhos e, além de gerir os projetos de âmbito comunitário (como o Interreg), tem como objetivo promover a unificação das entidades, a organização de eventos que envolvam todos os *stakeholders*, o aumento da qualidade de vida das populações, e a homogeneidade de processos (Hospers, 2006). Este pode ser um instrumento pouco consensual, mas há outros considerados essenciais por unanimidade, como a ajuda financeira dos programas de financiamento, como o Interreg, que permitiram iniciar relações de cooperação e a implementação de projetos transfronteiriços em áreas com poucos recursos sociais e

económicos, e em que havia um passado desfavorável a esta unificação. Porém, os projetos de turismo devem ser vistos como um complemento à cooperação transfronteiriça, e não como o início dela ou como o salvador das relações, sob pena de acentuar ainda mais as diferenças entre os países que fazem fronteira (Aulakh et al., 1996; Stoffelen, 2018). Outro fator consensual é a noção de que a cooperação com o país-vizinho tem muito mais vantagens do que desvantagens, e que não se deve restringir ao turismo, já que outros setores podem beneficiar igualmente dessa entreatajuda, e que são essenciais às populações, como é o caso da saúde e da emergência médica (Stoffelen, 2018), em que por vezes embora seja necessária na zona de fronteira dentro de um país, há recursos mais perto vindos do país-vizinho e a ajuda pode ser mais imediata, preocupação igualmente presente na formação do programa transfronteiriço português/espanhol Ariem (especificado no subcapítulo 4.2 deste documento).

Relativamente à fronteira Norte de Portugal com a Galiza, os princípios, tanto bons como maus, mantêm-se. Isto é, as regiões de fronteira estão praticamente dependentes dos fundos europeus provenientes do programa Interreg V-A (Hewlett, Fyall, & Edwards, 2004), e temem as consequências do seu fim a médio-longo prazo (D. Liberato et al., 2018), visto tratar-se de uma região de baixa densidade populacional, com escassez de recursos essencialmente financeiros, e com a agravante de ter um relevo montanhoso (Comissão das Comunidades Europeias, 2008) afastado de centros urbanos e com escassas redes de acesso. Embora a cooperação entre as duas regiões seja já uma realidade há muito tempo, as diferenças na administração local entre os países são significativas e impeditivas de facilitar processos que, adicionando à desertificação e envelhecimento da população, assim como à falta de inovação, não permitem que o turismo, embora com potencial reconhecido, seja um alvo de cooperação no presente (D. Liberato et al., 2018).

Assim, à semelhança das outras regiões, é importante estabelecer acordos e contactos entre as associações públicas e privadas, envolver os residentes e os *stakeholders* nas ações de cooperação e promoção do território, procurar valorizar o património histórico,

cultural e natural, nomeadamente através de itinerários e rotas transfronteiriças, e investir em plataformas digitais (Hewlett et al., 2004; D. Liberato et al., 2016, 2018).

Contudo, apesar de todos estes fatores potencialmente negativos, as regiões de fronteira entre Portugal e Espanha têm muitos pontos em comum, essenciais para a prática de uma boa cooperação (AECT Galicia-Norte de Portugal, 2019) e dado que a fronteira nestes países não é vista como uma barreira, mas sim como aquilo que os une (David, 2019), espera-se uma boa continuação das práticas com vista ao desenvolvimento turístico destas regiões transfronteiriças.





## **Capítulo 3 - Estágio**

---

Neste capítulo será apresentada a entidade de acolhimento do estágio, a CCDR-N, nomeadamente a sua história, missão, visão, objetivos e organigrama, e ainda as principais funções do Gabinete de Marketing e Comunicação, onde foi desenvolvido o trabalho. Por fim, aborda todas as atividades previstas e realizadas no estágio, apresentando exemplos dos conteúdos elaborados no decorrer do mesmo.

### **3.1 Caracterização da Entidade de Acolhimento**

#### **3.1.1 História da CCDR-N**

Formalmente instituída em 1969, a CCDR-N (então designada por Comissão de Planeamento Regional) assumiu a missão de promover a articulação das políticas públicas sectoriais com uma visão territorial do desenvolvimento.

Numa primeira fase, o desempenho dessa missão inovadora caracterizava-se por uma dimensão consultiva e de acompanhamento dos planos de desenvolvimento regional. Essas foram as suas competências até 1974, ano que assinala a criação do poder local democrático em Portugal. A existência e consolidação da administração local passou então a constituir um outro objetivo decisivo, em função da qual a atualmente designada CCDR-N orientou a sua ação, em particular no apoio técnico às autarquias locais. É nesse contexto que surgem os Gabinete de Apoio Técnico, cuja instituição formal ocorre em 1979. Precisamente nesse ano, as CPR passam a designar-se Comissões de Coordenação Regional (CCR) e são definidas as atuais cinco áreas de intervenção geográfica (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, e Algarve).

A adesão de Portugal à atual União Europeia, em 1986, marcou profundamente a vida da CCDR-N. Nesse ano, conheceu novas valências de atuação no contexto geral da coordenação das medidas de interesse para o desenvolvimento. É o caso das competências de ambiente e ordenamento do território (entretanto transferidas para a DRAOT-Norte), da gestão de programas financeiros nacionais e comunitários, e da cooperação.

Em 2003, num ato que é considerado "refundador" das Comissões de Coordenação, a Comissão de Coordenação da Região Norte (CCRN) e a Direção Regional do Ambiente e Território do Norte (DRAOT-N) fundem-se, dando origem à CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.

Esta fusão surge na sequência de uma determinação legislativa preconizada pelo XV Governo Constitucional para as cinco regiões de planeamento (NUT II), com o objetivo de reforçar a articulação dos exercícios de planeamento regional com os instrumentos de ordenamento do território e as políticas de ambiente, aumentando a eficácia das competências da Organização como um todo, concorrendo ainda para a meta de racionalização e modernização administrativa do Estado.

Já em 2007, e no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, foram publicados novos diplomas legais de enquadramento e definição das atribuições e competências da CCDR-N, enquanto organismo desconcentrado do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.

Como resultado da sua aplicação, a CCDR-N integrou o Conselho de Coordenação Intersectorial, um novo órgão destinado a promover a coordenação das políticas da administração central, à escala da região, e a dinamizar a articulação dos serviços públicos desconcentrados. Por outro lado, foram transferidas as competências exercidas sobre o domínio hídrico e determinada a extinção dos Gabinetes de Apoio Técnico.

Atualmente, a CCDR-N encontra-se sob o domínio do Ministério do Planeamento, em coordenação com o Ministério da Administração Interna, no que diz respeito à relação com as autarquias locais, e com o Ministério do Ambiente e da Transição Energética, em matérias de ambiente e ordenamento do território (Decreto-Lei n.º 31/2019, de 1 de março).



Figura 2 - Logótipo da CCDR-N



Figura 3 - Logótipo de comemoração dos 50 anos da CCDR-N

As figuras 2 e 3 ilustram, respetivamente, o logótipo da CCDR-N e o logótipo de comemoração dos 50 anos da instituição.

### **3.1.2 Missão, Visão e Objetivos da CCDR-N**

Sob tutela do Ministério do Planeamento, a CCDR-N é uma instituição pública cuja atuação visa o desenvolvimento integrado e sustentável do Norte de Portugal, contribuindo para a competitividade e coesão do território nacional.

Com a incumbência de executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades e de desenvolvimento regional na Região do Norte (NUT II), a CCDR-N tem também por missão promover a atuação coordenada dos serviços desconcentrados de âmbito regional – em articulação com os membros do Governo responsáveis pelos respetivos domínios – e apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações. O desenvolvimento regional está dividido em áreas de atuação, presentes nas divisões de serviços da instituição, fazendo parte o apoio à administração local, o planeamento, a promoção ambiental, o ordenamento do território, a cooperação territorial, e a gestão de fundos comunitários.

Compete, então igualmente à CCDR-N a gestão de programas comunitários provenientes de fundos da União Europeia destinados a Portugal e de outros instrumentos de financiamento de desenvolvimento regional de que são exemplo os incentivos do Estado aos meios de comunicação social de nível local e regional.

Um dos exemplos mais marcantes de planeamento regional da CCDR-N, implementado em conjunto com o Conselho Regional, é a iniciativa “NORTE 2020”, que visa uma estratégia regional para o horizonte 2014-2020 e promove à escala regional o mote da

estratégia “Europa 2020”, dirigido a um “crescimento inteligente, inclusivo e sustentável”. Desta iniciativa destaca-se o envolvimento dos diversos setores da economia e sociedade, de modo a garantir uma ampla visão da realidade regional, que sustentará uma estratégia coordenada e condizente com as especificidades do Norte de Portugal.

Respondendo ao desafio da Comissão Europeia, e mandatada formalmente pelo Governo Português, a CCDR-N identificou, no contexto da iniciativa NORTE 2020, uma estratégia regional de especialização inteligente, com a identificação dos domínios e atividades económica em que exista ou possa reunir-se massa crítica relevante.

Das atribuições da CCDR-N destaca-se, ainda, a missão de proteger, conservar, valorizar, divulgar e promover a “Paisagem Cultural, Evolutiva e Viva do Alto Douro Vinhateiro”, Património Mundial da UNESCO.

### **3.1.3 Organigrama**

A CCDR-N organiza-se em três blocos principais: a Presidência, os programas regionais e de cooperação, e os Conselhos exteriores, como esquematizado na figura 4.

Do lado esquerdo surge, então, o PO NORTE 2020, o Órgão de Acompanhamento das Dinâmicas Regionais do Norte, e o Programa Interreg Espaço Atlântico.

Do lado direito, estão dispostos o Fiscal Único, o Conselho de Coordenação Intersetorial, e o Conselho Regional do Norte, ou seja, os órgãos consultivos externos à CCDR-N.

No centro, encontra-se a Presidência, e as divisões que daí decorrem, como o Gabinete de Marketing e Comunicação, a Divisão da Gestão dos Programas de Cooperação Transfronteiriça, o Conselho de Segurança Informática e Privacidade, o Encarregado de Proteção de Dados, e as Estruturas Sub-Regionais de Braga, Bragança e Vila Real.

Além destes, estão também sob orientação da Presidência, porém com Chefes de Divisão autónomos, as divisões de serviços de Desenvolvimento Regional, de

Ordenamento do Território, de Ambiente, de Apoio Jurídico e Administração Local, de Comunicação e Gestão Administrativa e Financeira, e de Fiscalização.

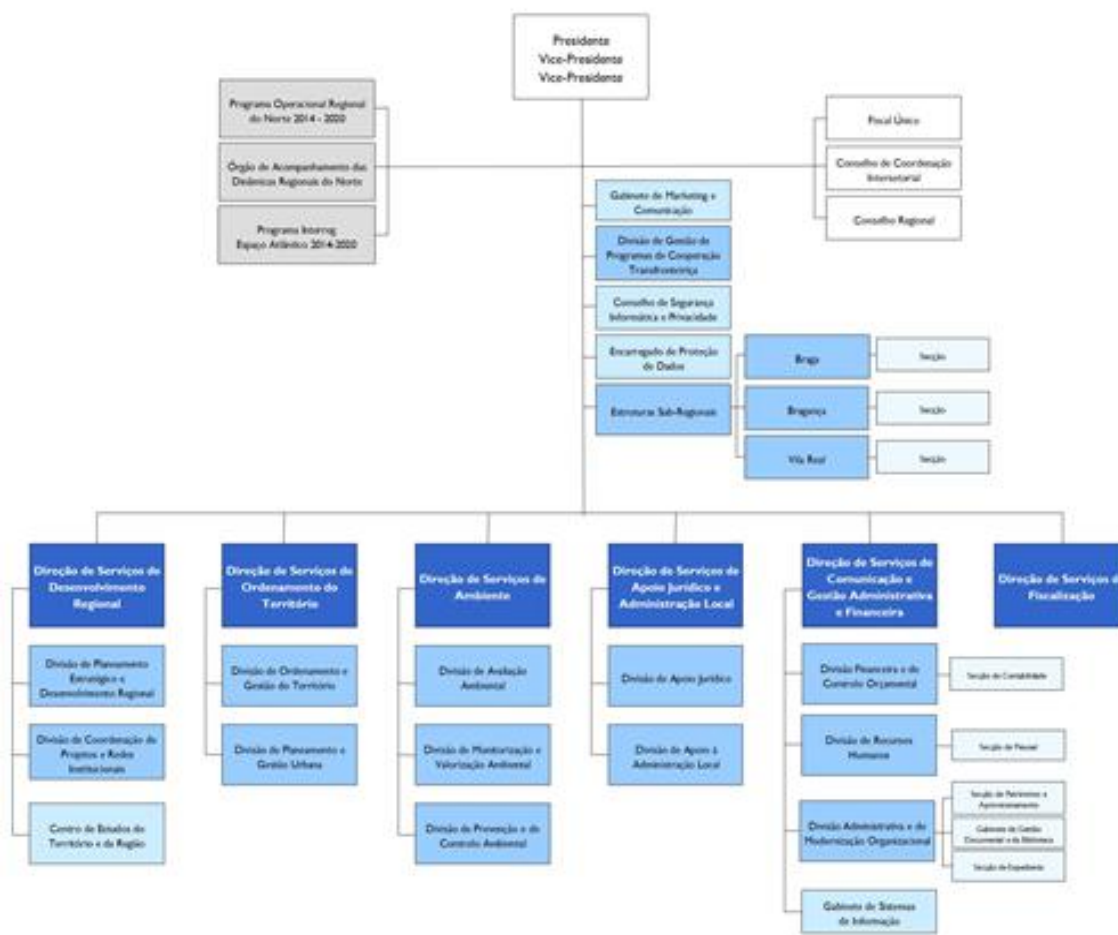


Figura 4 - Organigrama da CCDR-N (atualizado a 17-04-2019)

Fonte: CCDR-N

### **3.1.4 O Gabinete de Marketing e Comunicação da CCDR-N**

Tal como referido anteriormente neste documento, o estágio curricular foi realizado no Gabinete de Marketing e Comunicação (GMC) da CCDR-N, que tem como principais funções, designadas através do Despacho nº 17 802/2007, as seguintes:

- Coordenar a gestão e o desenvolvimento estratégico e operacional da identidade corporativa da CCDR-N e das imagens de marca adotadas ou a adotar, no âmbito da ação de marketing e comunicação da instituição;
- Desenvolver e coordenar a execução dos planos de comunicação dos programas operacionais regionais no quadro da regulamentação comunitária e nacional aplicável, assumindo a representação da instituição em redes de cooperação nacionais ou comunitárias nesse âmbito e propondo as necessárias ações de avaliação;
- Desenvolver e assegurar as funções de interlocução da instituição com os órgãos de comunicação social, promovendo ações de sensibilização e notoriedade e gerindo os pedidos de informação e esclarecimento recebidos;
- Coordenar o desenvolvimento estratégico e a gestão operacional do domínio da CCDR-N na Internet, promovendo a acessibilidade dos destinatários da instituição e da opinião pública, em geral, à informação e aos serviços, bem como a formas de participação;
- Colaborar nas ações de organização, promoção e comunicação dos eventos públicos da CCDR-N, em estreita articulação com as unidades orgânicas promotoras ou responsáveis;
- Desenvolver e coordenar a execução dos planos publicitários adequados à notoriedade pública das iniciativas da instituição, assegurando ainda o cumprimento das obrigações publicitárias legais em estreita articulação com respetivas unidades orgânicas responsáveis;
- Coordenar a execução de iniciativas editoriais da instituição;

- Colaborar, designadamente com o Departamento de Desenvolvimento Regional, no desenvolvimento de ações de estudo e planeamento que visem a promoção do marketing territorial da região do Norte e da comunicação de marketing institucional da CCDR-N;
- Colaborar no desenvolvimento de uma política sustentável e coerente de patrocínio e *sponsoring* de iniciativas de comunicação externas relevantes apresentadas à instituição;
- Dar apoio à estruturação da comunicação interna da CCDR-N.

Para além destas, a equipa do GMC é também encarregue do marketing e comunicação do Programa Operacional Regional do Norte – NORTE 2020, através da colaboração na Unidade de Apoio à Estratégia de Comunicação do Programa (UAEC). É ainda responsável pela comunicação e apoio a eventos de programas *InterregEurope*, como o *Social Green* e o NMP-REG, e da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés (colaboração através do Projeto Gerês-Xurés Dinâmico).

## **3.2 Descrição do Estágio**

### **3.2.1 Enquadramento sobre as Atividades Previstas e Realizadas**

Em 31 de março de 2018, foram abertas as candidaturas para estágios curriculares de mestrado na CCDR-N, sob um protocolo-chapéu desta entidade com a Universidade de Aveiro. Nesta fase, eram propostos os temas e os departamentos com vagas disponíveis, pelo que, de acordo com o mestrado de cada aluno, este poderia escolher candidatar-se à(s) vaga(s) correspondente(s). Passado todo o processo de seleção e de assinatura de protocolos, assim como a realização de uma reunião prévia para conhecer o espaço e os orientadores da instituição, o estágio iniciou-se a 1 de abril de 2018, no Gabinete de Marketing e Comunicação, com a duração prevista de 7 meses, cumprindo durante esse período as 1000 horas necessárias, e acabando a 30 de abril de 2019.

Antes do início do estágio, foram definidas as principais tarefas a realizar no decorrer do mesmo, descritas na tabela 1.



Tabela 1 – Plano de Estágio

FASES DE TRABALHO/COMPONENTES DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DAS FASES DE TRABALHO/COMPONENTES DE AVALIAÇÃO
<b>Objetivo</b>	Desenvolvimento de atividades relacionadas com otimização de campanhas, gestão e manutenção de contas nas redes sociais da CCDR-N, Programa NORTE 2020 e outros projetos em curso.
<b>Desenvolvimento e Execução</b>	Análise da situação atual da comunicação digital da CCDR-N; Planeamento e formulação de linhas orientadoras/sugestões de melhoria dos canais digitais de acordo com as análises realizadas; Desenvolvimento de atividades de marketing digital, designadamente a dinamização da presença <i>online</i> da instituição no <i>Instagram, LinkedIn, Twitter, Facebook</i> , entre outras plataformas, de forma segmentada.
<b>Relatório Final</b>	No final do estágio, o estudante apresentará o respetivo Relatório de Estágio, demonstrativo do conhecimento adquirido na atividade da EA em que esteve inserida, da capacidade de apresentação e análise crítica.

Fonte: Acordo de estágio entre UA, CCDR-N e estudante

Durante os sete meses de duração do estágio curricular, as atividades realizadas foram algo abrangentes, pelo que serão separadas por temas/projetos. Assim, serão desenvolvidos os seguintes pontos: Marketing Digital, Eventos, e Comunicação. Dentro de cada um estarão integrados a CCDR-N, o NORTE 2020, a RBTGX, e ainda outros projetos pontuais.

### 3.2.2 Marketing Digital/Social Media Marketing

Relativamente ao Marketing Digital/Social Media Marketing, as atividades focaram-se na produção de conteúdos para as várias contas indicadas acima, nas várias redes sociais: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Youtube, e TripAdvisor.

#### – Instagram

O GMC tem sob a sua responsabilidade dois perfis de Instagram: “O Norte Somos Nós” (@onortesomosnos), que publica notícias da CCDR-N e do NORTE 2020, e o “RBT Gerês-Xurés” (@geres.xures), que promove a Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés.

O Instagram foi largamente a rede social mais trabalhada, pelo facto de ser utilizada por um público-alvo mais jovem e, portanto, a capacitação ser superior para publicar nessa rede social, a nível de ferramentas e de maior adequação do conteúdo ao *target*.

No perfil “O Norte Somos Nós”, o trabalho desenvolvido focou-se essencialmente na produção de conteúdo para as histórias (*Instagram Stories*), com duas finalidades – divulgação de eventos com o apoio/organização da CCDR-N ou da presença da instituição nos mesmos, feitas normalmente *in loco* (figura 5), ou divulgação dos promotores do NORTE 2020, usualmente designados de Embaixadores UE, isto é, as pessoas que dão a cara pelas empresas beneficiadas pelos fundos europeus cedidos pelo NORTE 2020, e cujos projetos apoiados são promovidos através deste meio (figura 6). As histórias tiveram diversos formatos: fotografia, vídeo, ou *boomerang*, ou combinados com fotografia e vídeo, sendo que os vídeos para promoção dos projetos NORTE 2020 foram sempre editados com recurso à aplicação *android* “InShot”.



Figura 5 – Instagram Story in loco na Feira Qualifica

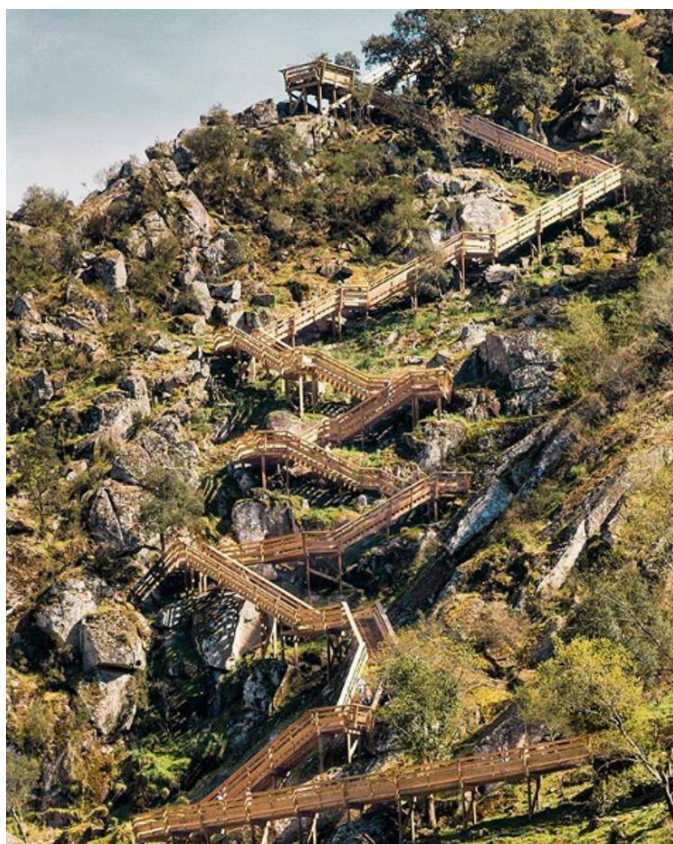
Fonte: Elaboração Própria



Figura 6 - Instagram Story para promoção de uma EmbaixadoraEU, com recurso ao Canva

Fonte: Elaboração Própria

Além disto, foi também produzido conteúdo sob a forma de *posts* no perfil, nomeadamente para promoção dos Passadiços do Paiva (figura 7) e de um projeto de educação da região, ambos apoiados pelo PO NORTE 2020.



onortesomosnos • Seguir  
Passadiços Do Paiva

onortesomosnos Os Passadiços do Paiva continuam o seu percurso pelos prémios. Desta vez, foram considerados a Melhor Atração Turística de Aventura do Mundo, nos World Travel Awards. Mais um reconhecimento do potencial da região Norte de Portugal.

#worldtravelawards #turismo #aventura #passadiçosdopaiva #travel #nortedeportugal #onortesomosnos

jorge.mendes @barbaraacoutoo planos para as férias 😊

barbaraacoutoo @jorge.mendes vai sozinho

jorge.mendes @barbaraacoutoo nao te convidei 🤔

barbaraacoutoo @jorge.mendes 😊😂



122 gostos

3 DE DEZEMBRO DE 2018

Inicia sessão para gostar ou comentar



Figura 7 - Exemplo de post de Instagram, para promoção dos Passadiços do Paiva

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, foram criados destaques para as histórias, de modo a agrupá-las de acordo com o tema e, assim, ficarem sempre disponíveis, e não apenas por 24 horas como as restantes. O processo começou no Canva, com a criação dos ícones, e terminou com a atribuição dos temas e das histórias, ficando os destaques com as designações de “Agenda”, para os eventos em que a CCDR-N participa, “RegioStars”, para as publicações sobre os nomeados aos prémios, divulgação e vencedores, e “Embaixadores EU”, para a promoção dos projetos apoiados pelo NORTE 2020, como explicado acima, podendo ser visualizados na figura 8.



Figura 8 - Destaques criados para o perfil de Instagram "O Norte Somos Nós"

No perfil “RBT Gerês-Xurés”, todos os conteúdos foram autónomos e livres, tanto nos *posts*, como nas histórias, havendo, assim, uma maior monitorização e critérios mais apertados relativamente aos conteúdos e à sua frequência. Assim, em primeiro lugar, foi criado um calendário de publicações no Excel (figura 9), de modo a compreender os temas de cada *post* e os dias para publicar no Instagram, para que não se tornassem repetitivos e desse algum tempo aos seguidores para visualizarem e colocarem “gosto” e/ou comentarem os mesmos. As principais categorias de *posts* consideradas foram: paisagens, gastronomia, pontos de interesse, atividades, e tradições/população local. Foi também considerada relevante a existência de feriados e dias festivos, os quais eram incluídos nas fotografias, descrições e *hashtags*.

	A	B	C	D
10	<b>12 - 16 Nov</b>	<b>Segunda</b>	<b>Quarta</b>	<b>Sexta</b>
11	<b>Ideia</b>	Foto típica	Santuário de Nossa Senhora da Peneda	Rio em alternativa ao mar
12	<b>Data Comemorativa</b>	-	-	Dia Nacional do Mar
13	<b>Conta</b>		Município de Arcos de Valdevez (website)	/Município de Terras de Bouro (website)
14	<b>Foto</b>	Lindoso - mulher/roupa a secar		Tourém/Vilarinho das Furnas/Caniçada
15	<b>Descrição</b>	Estamos tão habituados a ver fotografias pelo telemóvel, que não nos lembramos que quem faz os lugares são as pessoas, e essas estão à sua espera nas nossas aldeias. Que nos diz de trocar as notícias <i>online</i> pelas histórias dos que viram a nossa Reserva crescer?	E se no meio das montanhas surgisse um santuário? Será que vale a pena a subida? Curioso? Experimente visitar o Santuário de Nossa Senhora da Peneda, dentro da nossa Reserva!	Não podemos oferecer mar, mas também não estamos nada mal! A Barragem da Caniçada é considerada uma das mais bonitas de Portugal. Nós por cá concordamos, junta-se a nós?
16	<b>Hashtags</b>	#RBTGX #geres #xures #biospherereserve #lindoso #aldeiasdeportugal #localpeople #travel #photography	#RBTGX #geres #xures #biospherereserve #nossasenhoradapeneda #sanctuary #travel #faith #visitportugal	#RBTGX #geres #xures #biospherereserve #caniçada #dianacionaldomar #travel #nature #visitportugal

Figura 9 - Excerto do Calendário de Publicações do Instagram da Reserva

Fonte: Elaboração Própria

As fotografias publicadas admitiam duas origens: origem própria ou fornecidas pelas entidades e municípios integrados no projeto da reserva (figura 10), ou partilhadas, após pesquisa na rede social e pedido de permissão, às quais se acresciam os créditos do autor das mesmas, através da aplicação “Repost” (figura 11). As diferenças podem ser visualizadas nas imagens abaixo. Apesar destas diferentes origens, as descrições, *emojis* e *hashtags* utilizados foram todos de criação própria.



geres.xures • Seguir  
Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês...

geres.xures Uma aldeia submersa por uma barragem. Vilarinho das Furnas reaparece quando as águas do rio Homem baixam e levanta a ponta do véu de mais um pedaço da História da nossa Reserva. Nem que seja para imaginar a vida comunitária de outrora ou explorar vestígios de outra cultura, vale a pena uma visita 📍📷📹  
#RBTGX #geres #xures #biospherereserve #ancient #village #history #terrasdeobouro #travel #nature #visitportugal  
reno\_despeaux Nice pic bud! I've seen your wall and I can see that you have talent!

📍 🗨️ 📷 📹 📌

82 gostos

4/2

Inicia sessão para gostar ou comentar ...

Figura 10 - Publicação de fotografia de origem própria

Fonte: Elaboração Própria



geres.xures • Seguir  
Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês...

geres.xures Sim, são espigueiros. Sim, remete-nos para outros tempos. Mas será essa a magia aqui? Não será antes o pequeno traço típico que nos dá conta que este sítio não é inabitado? São as vivências, as rotinas de um dia-a-dia simples que nos fazem viajar. Acertamos? Venha até cá e viva estas experiências na primeira pessoa! 📍📷📹  
#RBTGX #geres #xures #biospherereserve #typical #people #espigueiros #lindoso #travel #aldeiasdeportugal #visitportugal  
fabiodiogo\_ 🌟🌟🌟🌟🌟🌟

📍 🗨️ 📷 📹 📌

79 gostos

19/2

Inicia sessão para gostar ou comentar ...

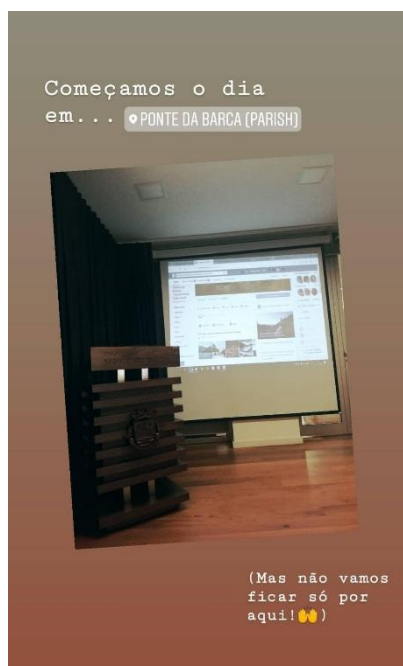
Figura 11 - Publicação de fotografia partilhada (recurso à app "Repost")

Fonte: Elaboração Própria

Todas as descrições se identificavam com as fotografias, inclusivamente estas eram normalmente escolhidas de modo a ilustrarem um tema ou um dia festivo a divulgar. Assim como as *hashtags*, que eram sempre escolhidas de acordo com os restantes itens da publicação, além da *hashtag* criada pelo projeto #RBTGX, que era divulgada para que

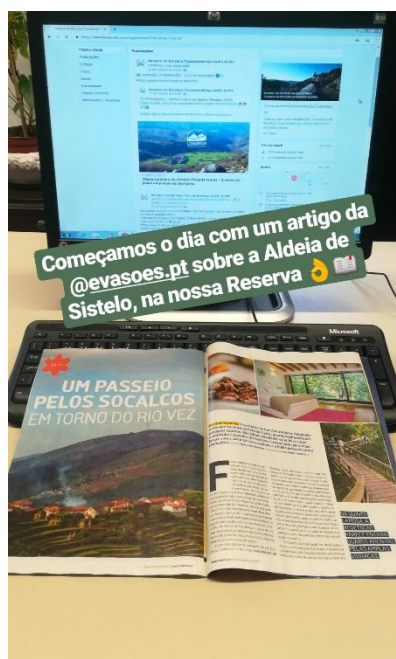
os seguidores a colocassem nas suas publicações e assim poderem ser partilhadas pelo projeto. As restantes eram colocadas algumas em português e outras em inglês, de modo a conseguir alcançar um maior público, e eram escolhidas também considerando o número de publicações que cada uma já tem, o que constata implicitamente a sua popularidade nas pesquisas.

Relativamente às histórias, assumiam igualmente diferentes objetivos: divulgação *in loco* de eventos em que a equipa de comunicação do projeto (pertencente à CCDR-N, como explicado acima neste documento) esteve presente (figura 12), promoção da Reserva, tanto com alusão a dias festivos, como a notícias publicadas sobre a mesma (figura 13), e publicitação de novos *posts* no perfil (figura 14).



Fonte: Elaboração Própria

Figura 12 - História do Instagram *in loco* num Workshop de Marketing Digital



Fonte: Elaboração Própria

Fonte: Elaboração Própria



Fonte: Elaboração Própria

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à monitorização do perfil, eram analisadas as estatísticas fornecidas pelo Instagram, referentes ao público e à atividade, essencialmente as horas do dia a que era recomendado publicar face à atividade dos seguidores na rede, o número de seguidores, o alcance e impressões, assim como as que correspondiam a cada publicação



individualmente, nomeadamente o número de gostos, o alcance, e as impressões e sua origem (através do perfil, página inicial ou *hashtags*).

Durante o estágio, dada a autonomia na gestão do Instagram da RBTGX, foi possível compreender a sua evolução, desde o início do estágio até ao seu final, que pode ser visualizada na tabela 2.

Tabela 2 - Evolução dos indicadores estatísticos do perfil de Instagram da RBTGX

	<b>Início do estágio (1/10/2018)</b>	<b>Fim do estágio (30/04/2019)</b>
<b>Número de Publicações</b>	5	60
<b>Número de Publicações em que o #RBTGX foi usado<sup>(1)</sup></b>	1	248
<b>Número de Histórias</b>	0	32
<b>Número de Seguidores</b>	76	267
<b>Média de Gostos</b>	15	49
<b>Número de Comentários</b>	0	15
<b>Alcance<sup>(2)</sup></b>	80	795
<b>Impressões<sup>(2)</sup></b>	130	1685

Fonte: Elaboração própria

Notas:

- (1) O *hashtag* criado pelo projeto não estava incluído na biografia do perfil de Instagram antes do início do estágio, o que pode explicar a evolução do indicador.
- (2) O alcance e as impressões são referentes à última semana de cada mês indicado.

– Facebook

O GMC é responsável pela gestão de três perfis de Facebook: o da CCDR-N, o do NORTE 2020, e o da RBTGX. No contexto do estágio, apenas será considerado o perfil da RBTGX, visto que foi o único a ter conteúdo produzido ou sugerido no decorrer do mesmo.

Face a isto, as atividades focaram-se na pesquisa de notícias sobre a Reserva ou sobre as atividades ou eventos decorridos nos municípios e parques pertencentes à mesma, em

páginas de Facebook de parceiros e media e nos *websites* dos parceiros do projeto, e ainda na publicação de conteúdos pontuais pedidos por entidades terceiras através de e-mail, ilustradas nas figuras 15 e 16. As notícias provinham essencialmente da Revista Evasões, das revistas *online* 4MEN e NiT, e da revista Notícias Magazine (do Jornal de Notícias), assim como de jornais regionais portugueses e galegos.



Figura 15 - Notícia publicada no perfil de Facebook da RBTGX

Fonte: Elaboração Própria



Figura 16 - Álbum publicado no perfil de Facebook da RBTGX (divulgação pedida via e-mail)

Fonte: Elaboração Própria

- YouTube, Pinterest e TripAdvisor

Relativamente a estas três redes sociais, o único perfil a considerar é o da RBTGX. É de salientar que a Reserva não possuía perfil em nenhuma destas, antes do início do estágio.

O primeiro a ser criado foi o canal no YouTube, em que foi, primeiramente, escolhido o *layout* de perfil e de capa, assim como o nome do canal e a descrição do mesmo, designando-se “Reserva Gerês-Xurés”. De seguida, foi feito o *upload* de três vídeos que constavam da base de dados partilhada pelos parceiros do projeto. Estes vídeos referem-

se a Ponte da Barca, um dos municípios incluídos no território da Reserva, à Porta do Mezio, uma das portas de entrada no Parque Nacional da Peneda-Gerês e, conseqüentemente, na Reserva, e ao Couto Misto, uma região localizada entre Portugal e Espanha, abarcada pela Reserva, que detinha vários privilégios no passado e é um dos alvos importantes a comunicar. Para cada um, foi redigida a legenda, as *tags*/palavras-chave e a descrição em português, espanhol e inglês – ambas as línguas abrangidas pela Reserva e a língua universal.

Mais tarde, foi criado o perfil de Pinterest da Reserva, de modo a inspirar os potenciais visitantes e sugeri-la nas suas pesquisas. Assim, foi novamente escolhida a fotografia de perfil e a descrição do mesmo, que se intitula “RBT Gerês-Xurés”. Ao longo do tempo, foram criados *pins* provenientes de duas fontes: de origem própria, normalmente os que foram publicados no Instagram e eram igualmente de origem própria, isto é, as fotografias partilhadas a partir de terceiros no Instagram não eram usadas no Pinterest, e *pins* guardados/partilhados a partir de outros perfis, tanto fotografias, como guias turísticos e dicas acerca da Reserva. Para cada *pin* era escolhida a legenda e a descrição, assim como o álbum correspondente criado, de entre o de “Paisagens”, “Fauna”, “Atividades”, e “Pontos de Interesse”, como é possível visualizar na figura 17.

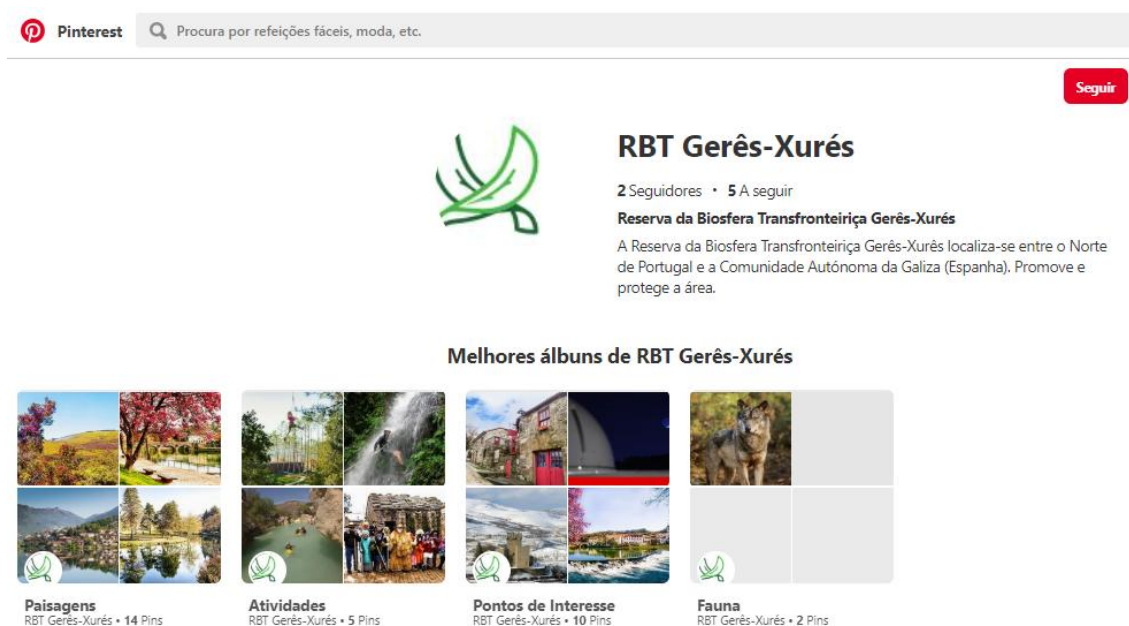


Figura 17 - Visão Geral do Perfil do Pinterest

Fonte: Pinterest

Por fim, foi criado o perfil da Reserva no TripAdvisor – “Reserva da Biosfera Gerês-Xurés”, sendo preenchido com as fotografias de perfil e de capa, a localização e a descrição.

- Wikipedia

Uma das primeiras atividades desempenhadas no estágio foi a criação de duas páginas de Wikipedia, uma para o PO NORTE 2020 e outra para a RBTGX.

Ambas as páginas requereram pesquisa de informações nos *websites* e nas redes sociais, seleção, e posterior escrita na Wikipedia, assim como a seleção das imagens, de origem própria. Foram escritas todas as legendas e procedeu-se à referenciação dos conteúdos a partir de fontes externas, e à categorização dos assuntos, recebendo sugestões e a confirmação por parte de utilizadores desta *wiki*.

A página referente ao PO NORTE 2020 contém uma introdução, e os setores de enquadramento, dos eixos prioritários, dos projetos aprovados, e de eventos. Já a página da Reserva contém uma introdução, e os setores referentes aos recursos naturais, às infraestruturas de apoio e às atividades e pontos de interesse. Ambas as organizações e conteúdos podem ser verificados nas figuras 18 e 19.

**NORTE 2020** [ajudar]  
Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre.

O NORTE 2020<sup>[pt]</sup> (Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020) é o instrumento financeiro de apoio ao desenvolvimento regional do Norte de Portugal, gerido pela CCDR-N, que aplica durante o seu horizonte de anos 3,4 mil milhões de Euros de verbas comunitárias. O programa integra o Acordo de Parceria Portugal 2020<sup>[pt]</sup> e o atual ciclo de fundos estruturais da União Europeia destinados a Portugal.

O Programa Operacional tem como principais objetivos a promoção da intensificação tecnológica de base produtiva, a valorização de ativos e recursos intensivos em território, a melhoria do posicionamento competitivo à escala global, a consolidação de um sistema urbano polidémico, a promoção da empregabilidade e o acréscimo de qualificações da população, e a melhoria do modelo de governação.

**Índice** (ajudar)

- 1 Enquadramento
- 2 Eixos Prioritários
- 3 Projetos Aprovados
- 4 Eventos
- 5 Referências

**Enquadramento** [editar | editar código-fonte]

O NORTE 2020<sup>[pt]</sup> é um dos cinco programas operacionais regionais que fazem parte do PORTUGAL 2020<sup>[pt]</sup>, no qual se definem os eixos prioritários e os objetivos temáticos direcionados para o desenvolvimento económico, social e territorial a aplicar em Portugal, entre 2014 e 2020, recorrendo aos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento<sup>[pt]</sup> - FEDER<sup>[pt]</sup>, Fundo de Coesão<sup>[pt]</sup>, FSE<sup>[pt]</sup>, FEADER<sup>[pt]</sup> e FEAMP<sup>[pt]</sup>.

Neste quadro comunitário, o Norte de Portugal, absorve também fundos estruturais provenientes de outros programas do PORTUGAL 2020, designadamente dos quatro programas temáticos do continente - Competitividade e Inovação<sup>[pt]</sup>, Inclusão Social e Emprego<sup>[pt]</sup>, Capital Humano<sup>[pt]</sup> e Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos<sup>[pt]</sup> - e ainda do Programa de Desenvolvimento Rural 2020<sup>[pt]</sup>, de programas de cooperação territorial europeia - Espanha-Portugal<sup>[pt]</sup>, Espaço Atlântico<sup>[pt]</sup>, Sudoeste Europeu e ESPON<sup>[pt]</sup>, URBACT, INTERACT e INTERREG C<sup>[pt]</sup>, - e do Programa Operacional Mar 2020<sup>[pt]</sup>, permitindo concretizar a visão estratégica a que o Programa se propõe.

“A Região do Norte será, em 2020, capaz de gerar um nível de produção de bens e serviços transacionáveis que permita recuperar a trajetória de convergência a nível europeu, assegurando, de forma sustentável, acréscimos de rendimento e de emprego da sua população e promovendo, por essa via, a coesão económica, social e territorial”<sup>[pt]</sup>.

**Eixos Prioritários** [editar | editar código-fonte]

O Programa Operacional NORTE 2020 organiza-se em dez eixos prioritários, que visam contribuir para o crescimento sustentável e inclusivo, e para a coesão económica, social e territorial da Região Norte, em coerência com a Estratégia da Europa 2020.

Eixos Prioritários	FEDER	FSE	Peso Relativo
Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação	402.800.510		11,9%
Competitividade das Pequenas e Médias Empresas	1.262.318.221		37,4%
Economia de Baixo Teor de Carbono	158.521.762		4,7%
Qualidade Ambiental	181.288.915		4,8%
Sistema Urbano	384.754.583		11,4%
Emprego e Mobilidade dos Trabalhadores	87.526.474	137.787.830	8,8%
Inclusão Social e Pobreza	79.881.737	137.984.242	8,4%
Educação e Aprendizagem ao Longo da Vida	172.748.474	283.078.411	12,9%
Capacitação Institucional e TIC	32.247.872	44.137.800	2,3%
Apoio Técnico	83.735.000		2,5%
TOTAL	2.795.804.548	562.988.183	100%

**Projetos Aprovados** [editar | editar código-fonte]

O Programa Operacional NORTE 2020 permite atribuir incentivo nas áreas de Investimento Empresarial<sup>[pt]</sup> apoiando projetos de qualificação, internacionalização, inovação e I&DT; de Investimento Municipal<sup>[pt]</sup>, assegurando a construção e modernização de infraestruturas coletivas, a promoção do património cultural e natural, a aposta em eficiência energética, a promoção das TIC nos serviços públicos, e a reabilitação e mobilidade urbanas, e ainda na área de Ciência e Ensino Superior<sup>[pt]</sup>, auxiliando no reforço de infraestruturas, programas e linhas de investigação, e de cursos superiores profissionais e cursos de especialização tecnológica.

**Eventos** [editar | editar código-fonte]

- 2010 – Lançamento do Programa Operacional NORTE 2020
- 2010 – NORTE: Território e Desenvolvimento Regional
- 2015 – – Evento Anual NORTE 2020
- 2018 – Prémio NORTE Multimédia






Figura 18 - Página de Wikipedia do PO NORTE 2020

Fonte: Wikipedia

**Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés** [ocultar]

Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre.


A **Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés** (RBTGX) foi declarada a 27 de Maio de 2009, pela UNESCO, e está localizada na Comunidade Autónoma de Galiza (Espanha) e na Região Norte de Portugal, unindo o Parque Nacional da Peneda-Gerês ao Parque Natural Baixa Limia - Serra do Xurés.

Abrange uma área total de 267.958 ha e surge com a necessidade de proteger a fauna e flora contínuas entre os dois países, e de promover o desenvolvimento económico e turístico das regiões e uma melhor relação entre as populações e a Natureza.

A Reserva é rica em património natural, mas também cultural e histórico, sendo possível encontrar diversos vestígios da ocupação humana desde a Pré-História, nomeadamente da cultura megalítica, dos Impérios Celta e Romano, e da época medieval, em ambos os lados da fronteira.

**Índice** [esconder]

- 1 Recursos Naturais
- 2 Infraestruturas de Apoio
- 3 Atividades e Pontos de Interesse
- 4 Referências




**Recursos Naturais** [editar | editar código-fonte]

Estamos perante uma área montanhosa, com os pontos mais altos na **Nevosa (1545 m)** e na **Fonte Fria (1458 m)**, na zona central da serra Gerês-Xurés, formada por um conjunto de serres e planaltos – Gerês, Quinxo, Santa Eufémia, Pisco, Laboreiro, Moura, Peneda, Soajo, Amarela, Gerês e Pena – e atravessada pelos rios Lima, Salas, Caldo, Castro Laboreiro, Vez, Homem e Cávado.

As variações de relevo, altitude e habitats, associados aos microclimas que se formam na Reserva, permitem uma grande biodiversidade, tanto de fauna como de flora, tomando-se residência permanente ou periódica de **161 espécies de aves**, e de várias espécies de plantas, tanto endémicas, como provenientes da Sibéria e dos Alpes.

**Infraestruturas de Apoio** [editar | editar código-fonte]

A Reserva possui **11 portas de entrada**, que estão associadas a edifícios onde é possível obter informações turísticas, participar em atividades, conhecer programas de sustentabilidade, comprar produtos locais, entre outras, sendo 5 em Portugal – Porta do Mezio<sup>[1]</sup>, Porta de Lamas de Mouro<sup>[2]</sup>, Porta do Lindoso<sup>[3]</sup>, Porta de Campo do Gerês<sup>[4]</sup>, e Porta de Montalegre<sup>[5]</sup> – e 6 em Espanha – Porta de Calvos<sup>[6]</sup>, Porta de Lobios<sup>[7]</sup>, Porta de Entrimo<sup>[8]</sup>, Porta de Lobeira<sup>[9]</sup>, Porta de Muíños<sup>[10]</sup>, e Porta de Bande<sup>[11]</sup> –, uma por cada município que se integra na região, e cada uma com o seu tema.




**Atividades e Pontos de Interesse** [editar | editar código-fonte]

Para conhecer a Reserva de forma mais dinâmica, é possível realizar diversas atividades, desde *canyoning* a *hiking*, sendo a mais conhecida o *trekking* pelos inúmeros trilhos devidamente identificados, que conduzem frequentemente a miradouros, como o da Pedra Bela e o da Vela, e a cascatas, nomeadamente às da *Feixa de Berjas* (Talit), do *Portelo do Homem*, do *Arado*, e de *Piões das Júnias*.

Para além do que é possível visitar no território natural da Reserva, existem pontos de interesse cultural ao redor que merecem também uma visita, como:

- Santuário de Nossa Senhora da Peneda
- Aquis Querquennis
- Castelo e Espigueiros de Lindoso
- Termas de Ourense
- Aldeias de Sistelo, Soajo e Piões das Júnias
- Santuário de São Bento da Porta Aberta



**Referências** [editar | editar código-fonte]

- ↑ «Porta do Mezio – Porta do Mezio do Parque Nacional da Peneda-Gerês». *www.portadomezio.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Porta de Lamas de Mouro – Portal Municipal de Melgaço». *www.cm-melgaco.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Município de Ponte da Barca». *www.cmpb.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ CMTB. «Câmara Municipal de Terras de Bouro - PORTA DO PNP». *www.cm-terrasdebouro.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Porta de Montalegre | AderePG». *adere-pg.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Porta de Calvos | AderePG». *adere-pg.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Porta de Lobios | AderePG». *adere-pg.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Porta de Entrimo | AderePG». *adere-pg.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Porta de Lobeira | AderePG». *adere-pg.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Porta de Muíños | AderePG». *adere-pg.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018
- ↑ «Porta de Bande | AderePG». *adere-pg.pt*. Consultado em 14 de novembro de 2018

Figura 19 - Página de Wikipedia da RBTGX

Fonte: Wikipedia

## – Analytics

As estatísticas de todas as redes sociais e dos *websites* são recolhidas mensalmente e contempladas em relatórios, no final de cada ano. As correspondentes à CCDR-N são transmitidas ao Presidente, assim como as do NORTE 2020, enquanto as da RBTGX são enviadas aos responsáveis pelo projeto.

Relativamente aos *websites* da CCDR-N e do NORTE 2020, os dados estatísticos são recolhidos na plataforma Google Analytics, sendo que os indicadores mais relevantes para recolha são as páginas dos *websites* mais visualizadas, e os ficheiros com mais

*downloads*. O *website* do projeto da RBTGX não é da responsabilidade da CCDR-N, pelo que as suas estatísticas não são analisadas pela instituição.

No que concerne às redes sociais, os dados são recolhidos com recurso às plataformas de estatísticas disponibilizadas por cada rede, sendo que foi criado um guia no âmbito do estágio com os indicadores a recolher e o método para o conseguir, para os perfis da CCDR-N e do NORTE 2020, que se seguem na tabela 3:

Tabela 3 - Indicadores relativos a cada rede social a recolher mensalmente

Rede Social	Indicadores
<b>Facebook</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visualizações da Página</li> <li>– Alcance das Publicações</li> <li>– Interações com as Publicações</li> <li>– Seguidores da Página</li> <li>– Número de Publicações</li> <li>– Publicação com Maior Alcance</li> <li>– Publicações Tagadas/Relacionadas</li> </ul>
<b>Twitter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visitas ao Perfil</li> <li>– Impressões das Publicações</li> <li>– Interações com as Publicações</li> <li>– Seguidores da Página</li> <li>– Número de Publicações</li> <li>– Publicação com Maior Alcance</li> <li>– Publicações Tagadas/Relacionadas</li> </ul>
<b>LinkedIn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de Visitantes</li> <li>– Principal Função do Visitante</li> <li>– Número de Seguidores</li> <li>– Principal Região dos Seguidores</li> <li>– Impressões</li> </ul>

<p><b>Instagram</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance das Publicações</li> <li>- Seguidores da Página</li> <li>- Número de Publicações</li> <li>- Publicação com Maior Alcance</li> <li>- Publicações</li> <li>Tagadas/Relacionadas/Hashtags</li> </ul>
-------------------------	--

Fonte: Elaboração própria

- Canva

Esta plataforma foi largamente utilizada, tanto em versão de *desktop* como de *mobile*, para criar peças de design, usando os *templates* ou não, de forma a incorporar imagens nas várias redes sociais dos projetos em curso. Como já referido anteriormente, foi utilizado para criar histórias e destaques para o Instagram da RBTGX e da CCDR-N/NORTE 2020, e para a posterior criação de *GIFs* para promoção de dados estatísticos referentes aos projetos aprovados no âmbito do NORTE 2020. Além disto, foram também criadas imagens para o projeto *Social Green* do programa *Interreg Europe*, para divulgação do mesmo no Facebook, como é possível observar nos dois exemplos abaixo (figuras 20 e 21).

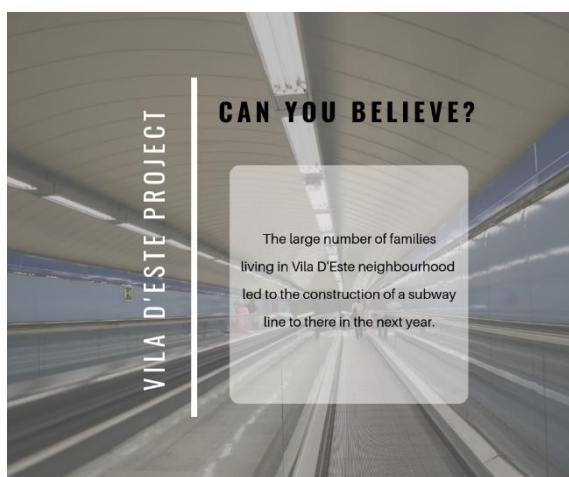


Figura 20 - Imagem criada no Canva para divulgação do projeto Social Green (Exemplo)

Fonte: Elaboração Própria



Figura 21 - Imagem criada no Canva para divulgação do projeto Social Green (Exemplo)

Fonte: Elaboração Própria

– Análise de *Websites*

No Projeto Gerês-Xurés Dinâmico, o GMC ficou responsável pela comunicação, porém o *website* ficou sob responsabilidade da Xunta de Galicia, entregue depois a uma agência de comunicação. Neste processo, foram pedidas sugestões e uma pré-avaliação e, em contexto do estágio, foi elaborado um documento de *benchmarking* de *websites* de parques naturais e reservas da biosfera em Portugal, na Europa e no Mundo, que contemplava as categorias presentes no website e a existência ou de redes sociais, e quais. Por fim, agrupava as características presentes nos melhores *websites* e sugeria um modelo para o da Reserva (Anexo A).

Posteriormente, quando o *website* ficou disponível para os parceiros visualizarem e sugerirem melhorias, foi elaborado outro documento com essa finalidade, que continha uma análise a todas as páginas do *website* e sugestões de melhoria (Anexo B).

### 3.2.3 Eventos

No decorrer do estágio, foram vários os eventos que requereram apoio, tanto na preparação do espaço, como no registo fotográfico, para arquivo e para colocação nas redes sociais, entre outras funções pontuais, discriminadas na tabela 4.

Tabela 4 - Descrição dos Eventos e do Apoio dado aos mesmos

<b>Evento</b>	<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Apoio</b>
<b>Debate Regional sobre Recursos Minerais</b>	29/10/2018	CCDR-N	Registo Fotográfico; Produção de conteúdo para as redes sociais
<b>Seminário da Paisagem</b>	26/11/2018	Forte de Santiago da Barra, Viana do Castelo	Registo Fotográfico; Produção de conteúdo para as redes sociais
<b>Reunião do Comité de Acompanhamento do NORTE 2020</b>	3/12/2018	Casa da Arquitetura, Matosinhos	Edição de Vídeos
<b>Workshops Marketing Digital RBTGX</b>	19/11/2018 21/11/2018 22/11/2018 18/12/2018	Melgaço; Montalegre; Ponte da Barca; Arcos de Valdevez; Terras	Registo Fotográfico; Produção de conteúdo para as redes sociais



		de Bouro	
<b>Sessão Evocativa dos 17 Anos da Classificação do Alto Douro Vinhateiro como Património Mundial</b>	14/12/2018	Santa Marta de Penaguião	Criação de apresentação para oradora
<b>Reunião do setor agroalimentar para a Agenda Regional da Economia Circular</b>	23/01/2019	CCDR-N	Registo Fotográfico; Produção de conteúdo para as redes sociais
<b>Sessões de Esclarecimento de Recursos Humanos Altamente Qualificados</b>	14/02/2019 15/02/2019 18/02/2019	São João da Madeira; Instituto Politécnico de Bragança; Vila Nova de Famalicão	Edição de Vídeos
<b>Reunião de Eurodeputados</b>	27/02/2019	CCDR-N	Registo Fotográfico; Produção de conteúdo para as redes sociais
<b>Qualifica – Feira de Emprego e Formação</b>	28/02/2019 1/03/2019	Exponor, Matosinhos	Registo Fotográfico; Produção de conteúdo para as redes sociais; Distribuição de Merchandising; Prestação de Informações/Promoção do PO NORTE 2020
<b>Sessão Evocativa dos 50 Anos da CCDR-N</b>	11/03/2019	Fundação de Serralves, Porto	Produção de conteúdo para as redes sociais; Apoio logístico/Relações Públicas
<b>Sessão informal #makethemost – Fundos Europeus para as Artes e a Cultura</b>	18/03/2019	Casa do Infante, Porto	Registo Fotográfico
<b>Seminário Carbon Neutral Social Housing in Europe: Post-2020 Challenge (Social Green)</b>	26/03/2019	Casa da Música, Porto	Registo Fotográfico; Produção de conteúdo para as redes sociais
<b>Seminário Ad Urbem – Os novos PDM face ao novo conceito de</b>	27/03/2019	CCDR-N	Registo Fotográfico

<b>solo urbano</b>			
<b>Referencial contabilístico a adotar pelas autarquias locais – DGAL/DSAJAL</b>	4/04/2019	CCDR-N	Registo Fotográfico; Apoio no acolhimento/ <i>check-in</i>

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.4 Comunicação

Além das atividades realizadas no âmbito do marketing digital e de organização de eventos, algumas peças de comunicação também fizeram parte do estágio, tais como:

- Assessoria de Imprensa

Episódios pontuais de recepção, encaminhamento e acompanhamento de jornalistas, assim como dos entrevistados, nomeadamente a presidência da CCDR-N.

- Edição de vídeos

A edição de vídeos esteve presente em vários momentos do estágio, tanto para colocar em histórias do Instagram (visto poderem ter no máximo 15 segundos), como para a divulgação de eventos nas redes sociais, ou no caso das sessões de esclarecimento de Recursos Humanos Altamente Qualificados e da “Sessão Evocativa dos 17 Anos da Classificação do Alto Douro Vinhateiro como Património Mundial”, ou ainda para utilização como apresentação, como no caso do “Comité de Acompanhamento do NORTE 2020”. Para a realização deste tipo de atividade, foram utilizados os programas de edição InShot (versão *mobile*), ShotCut e VideoPad.

- Estacionário

O estacionário é a área de comunicação presente na Intranet da CCDR-N, onde são disponibilizadas a todos os colaboradores as peças de comunicação a utilizar interna e externamente. Este foi um dos projetos de duração mais longa abraçados durante o estágio, para o qual foram elaboradas várias propostas. No âmbito deste, foram criados novos modelos comunicacionais, e toda a área foi reorganizada, nomeadamente

retirando documentos e informações já obsoletas, como números de FAX e manuais antigos, para uma maior simplificação e acessibilidade. Relativamente aos modelos, aqueles que têm de constar com registo obrigatório no sistema de documentação interno iPortalDoc foram retirados, os restantes foram reformulados, apresentando-se a proposta final no Anexo C deste documento.

- PowerPoint

A criação de apresentações em PowerPoint também fez parte das atividades de estágio, nomeadamente para um evento da Comissão Diretiva do NORTE 2020, que contemplava dados estatísticos e respetivos gráficos, e para uma oradora da “Sessão Evocativa dos 17 Anos da Classificação do Alto Douro Vinhateiro como Património Mundial”, que continha essencialmente fotografias de eventos em que a mesma havia participado em conjunto com a CCDR-N no Douro (Evento “Somos Douro”).

- Criação de bases de dados

Foi igualmente função desempenhada no decorrer do estágio a de criação de bases de dados, nomeadamente de presenças em eventos e reuniões, uma das quais destinada a *mailing* personalizado posterior ao evento para agradecimento pela presença e envio de inquérito.

- Seleção de fotografias

Uma das tarefas mais recorrentes durante o estágio foi a seleção de fotografias a partir do arquivo fotográfico do GMC, alocado numa pasta partilhada entre todos os colaboradores, para vários eventos: para um anuário com a presidência, para o evento “Ad Urbem”, e essencialmente para os 50 anos da CCDR-N, antes, para apresentação de fotografias antigas dos colaboradores durante o evento (recolhidas de álbuns físicos e digitais), e depois, para agradecimento aos oradores e para impressão.



## **Capítulo 4 – O Projeto Gerês Xurés Dinâmico**

---

O capítulo 4 faz o enquadramento dos programas de cooperação entre Portugal e Espanha, revela as características da região de fronteira entre o Norte de Portugal e a Galiza e da Reserva da Biosfera Transfronteiriça do Gerês-Xurés, e finalmente incide sobre o projeto-alvo do estudo “Gerês-Xurés Dinâmico”.

#### **4.1 Programas de Cooperação Transfronteiriça Portugal - Espanha**

A relação entre Portugal e Espanha nem sempre foi pacífica. Recorrendo à História que cruza os dois países, remonta-se a 1128, quando D. Afonso Henriques venceu a batalha de S. Mamede, ficando a governar o Condado Portucalense, e acabando por conseguir a independência em 1139. Porém, as divergências com os espanhóis não se ficaram por aí, já que os mesmos ocuparam o trono português de 1580 a 1640, durante a Dinastia Filipina, tendo restaurado a sua independência nesse último ano, celebrada até hoje com um feriado histórico nacional a 1 de Dezembro. Assim, é ainda visível a desconfiança de alguns portugueses face aos espanhóis e uma certa resistência a programas que juntem ambos os países em cooperação. Porém, esta visão tem tentado ser, cada vez mais, refutada, com a criação de projetos de cooperação transfronteiriça, como o da Reserva da Biosfera Gerês-Xurés, e de Euroregiões, como é exemplo a da Galicia/Norte de Portugal.

Para fortalecer as relações entre Portugal e Espanha, têm sido criados vários programas de cooperação, dos quais alguns são referentes à região Norte de Portugal-Galiza, e que, inclusivamente, têm recursos humanos alocados na CCDR-N.

O primeiro a mencionar, dada a sua natureza mais ampla, é o **Interreg V-A Espanha-Portugal (POCTEP)**, um programa de cooperação entre Portugal e Espanha, que abarca 6 áreas ao longo da fronteira, e que gere fundos europeus do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), que podem ser aplicados nestas regiões de fronteira, de modo a melhorar a qualidade de vida dessas populações. Tem como principais objetivos os seguintes:

- Potenciar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação;

- Melhorar a competitividade das pequenas e médias empresas;
- Promover a adaptação às alterações climáticas;
- Proteger o meio ambiente e promover a eficiência dos recursos;
- Melhorar a capacidade institucional e a eficiência da administração pública.

(Interreg V-A Espanha-Portugal)

Foi ainda criado, em 2008, um organismo destinado especificamente à EuroregiãoGalicia/Norte de Portugal, o **GNP, AECT** – Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Galiza-Norte de Portugal, que se intitula como agente dinamizador e de coesão comunicacional, institucional e económica da EuroregiãoGalicia/Norte de Portugal. Promove a cooperação territorial entre os seus membros, a Xunta de Galicia e a CCDR-N, e reforça a competitividade empresarial da região e os seus equipamentos básicos. (GNP AECT)

Por fim, em 2014, foi criado o **IACOBUS**. O programa gerido pelo GNP, AECT tem como objetivo fomentar a cooperação e o intercâmbio entre os recursos humanos de Universidades e demais instituições de Ensino Superior e de Centros Tecnológicos da Euroregião Galicia/Norte de Portugal, facilitando a partilha de atividades formativas, de investigação e de divulgação. (GNP AECT)

Outras iniciativas a destacar criadas pelo GNP, AECT são os **Job Days**, encontros com o objetivo de promover a mobilidade e contratação de recursos humanos dentro da Euroregião Galicia/Norte de Portugal, possibilitando o encontro de empresários e profissionais do mesmo setor; o **Ariem**, um programa que tem permitido criar protocolos, reforçar equipamentos de emergência e prevê a implementação de uma Rede de Comando Único que responda a situações de emergência, como incêndios ou acidentes, em zonas de fronteira; e ainda o **Prémio Literário Nortear**, que premeia, anualmente, obras literárias originais de ficção de criadores entre os 16 e os 36 anos, incentivando novos escritores residentes na Euroregião a publicar os seus trabalhos entre ambos os países.

Em 2018, foi criado um segundo Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial, o **AECT Rio Minho**, constituído por 16 municípios espanhóis e 10 portugueses, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento económico de ambas as margens do Rio Minho, e de promover o seu património natural e cultural, consolidando igualmente uma marca turística para ambos os lados da fronteira.

Outra iniciativa de cooperação entre Portugal e Espanha é a criação de **Eurocidades**, que funcionam como uma única cidade partilhada entre os dois países, com atividades e promoção conjunta, e que se propagaram na fronteira entre o Norte de Portugal e Galiza. Atualmente, existem já quatro: a de Chaves-Verín, Salvaterra-Monção, Tomiño-Cerveira, e Tui-Valença, sendo que esta última pretende criar a primeira área metropolitana transfronteiriça da Galiza-Norte de Portugal.

Assim, é impossível negar que a cooperação transfronteiriça entre os dois países, nomeadamente nesta região, é forte e existe uma grande vontade que prevaleça no futuro, assente essencialmente na possibilidade de maior coesão social e económica do território de ambos os lados da fronteira.

## **4.2 Norte de Portugal – Galiza**

Ao longo dos últimos anos, as relações entre o Norte de Portugal e a Galiza têm vindo a intensificar-se, naquela que é uma região de fronteira que partilha características da língua, costumes culturais, clima, e relevo territorial, e que é ainda dotada de boas vias de comunicação, tanto viárias como ferroviárias, nomeadamente com serviços transfronteiriços nos quais, por exemplo, a CP (Comboios de Portugal) tem apostado. Além disto, é frequente o intercâmbio das populações entre os dois países para atividades de convívio social, de carácter económico, compras, abastecimento de combustível, entre outras, sendo que, inclusivamente, ambos os povos se sentem parte da mesma comunidade, tratando-se mutuamente como irmãos.

Esta região de fronteira ocupa cerca de 51 mil km<sup>2</sup> e define-se por duas zonas distintas: a raia húmida (ao longo do rio Minho), e a raia seca (nos territórios que fazem fronteira,



sem a presença dos cursos de água), e abarca os distritos portugueses de Viana do Castelo, Braga, Vila Real e Bragança, e as províncias espanholas de Ourense e Pontevedra.

Dada esta investigação se focar no marketing turístico desta região transfronteiriça, é importante compreender quais os fluxos turísticos da região e alguns indicadores, que permitam comprovar que o turismo é um setor emergente, e que deve ter a sua estratégia aperfeiçoada de modo a aumentar a coesão económica das populações. Assim, seguem-se os dados estatísticos referentes ao ano de 2017, nomeadamente correspondentes ao número de estabelecimentos hoteleiros nas regiões, à capacidade de alojamento (número máximo de indivíduos que é possível alojar), ao número de dormidas (permanência de um hóspede num estabelecimento de alojamento de um determinado dia para o seguinte) e de hóspedes (indivíduos que pernoitam nos estabelecimentos de alojamento), à taxa de ocupação (quartos ocupados/total de quartos ou unidades de alojamento), e à estadia média (média de dias que um turista despende num local/região), e dados de 2016 referentes ao número de passageiros nos aeroportos mais próximos desta zona de fronteira. Relativamente à taxa de ocupação e à estadia média referentes à Galiza, não é possível conhecer os valores, daí a sua ausência.

Tabela 5 - Indicadores turísticos do Norte de Portugal e da Galiza maioritariamente referentes ao ano de 2017

	<b>Norte de Portugal</b>	<b>Galiza</b>
<i>Estabelecimentos Hoteleiros</i>	1.313	3.591
<i>Capacidade de Alojamento</i>	62.855	101.032
<i>Número de Dormidas</i>	9.008.846	10.668.535
<i>Número de Hóspedes</i>	4.892.605	5.120.641
<i>Taxa de Ocupação</i>	42%	-
<i>Estadia média</i>	1,8%	-
<i>Passageiros (Aeroportos)(2016)</i> (em milhares)	9.378	4.528

Fonte: Elaboração própria com base nos dados estatísticos do Instituto Galego de Estatística (2019)

A partir da informação contida na tabela 5, é possível verificar que todos os valores são superiores na Galiza, face ao Norte de Portugal, exceto relativamente aos passageiros nos aeroportos, sendo que este dado pode ser explicado pelo facto de o principal aeroporto que serve o Norte de Portugal – Aeroporto Francisco Sá Carneiro, Porto – conter um

volume de tráfego de passageiros e de voos muito superior aos da Galiza. A capacidade de alojamento depende do número de estabelecimentos de alojamento, pelo que são ambos superiores na Galiza, o número de dormidas e o de hóspedes são igualmente superiores na Galiza, o que pode ser explicado, entre outros fatores, pelas peregrinações e visitas turísticas a Santiago de Compostela. Por aqui, já é possível perceber que, visto que o número de passageiros no aeroporto no Norte de Portugal é superior aos da Galiza, há uma oportunidade de impulsionar o turismo nesta região, nomeadamente atraindo os turistas para a Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés.

Em 2016, de acordo com o INE e com o IGE (Instituto Galego de Estatística, 2019), o número de dormidas no Norte de Portugal foi de 7.989.922 e na Galiza de 10.064.711; e o número de hóspedes no Norte de Portugal foi de 4.358.420 e na Galiza de 4.937.513. Em 2015, o número de passageiros nos aeroportos tinha sido de 8.089 mil no Norte de Portugal, e de 4.036 mil na Galiza. Estes dados mostram que o turismo tem vindo a aumentar em ambas as regiões pertencentes a esta zona transfronteiriça, e que ainda tem potencial de maior crescimento, considerando igualmente o mercado turístico global.

No Anuário da Euroregião Galicia-Norte de Portugal 2018 (GNP AECT, 2018, pp. 62–66), a Secretária de Estado do Turismo de Portugal, Ana Mendes Godinho, afirma que o Norte de Portugal foi a região que mais cresceu nesse ano, e recebeu 450 mil turistas espanhóis, sendo que o número pode não ser o mais correto, considerando que apenas se refere aos que ficam alojados em hotéis, indicador não muito preciso relativamente aos turistas provenientes de Espanha. Ainda neste documento, o GNP, AECT afirma que o património turístico da Euroregião deve continuar a ser valorizado, sob o lema “dois países, um destino”, reforçando cada vez mais a cooperação e o intercâmbio de recursos, para uma maior afirmação social e económica do território partilhado pelos dois países.

### **4.3 A Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés**

O Parque Nacional da Peneda-Gerês (PNPG), assim designado em 1971 pelo Decreto-Lei 187/71 de 8 de Maio, integrante da Rede Nacional de Áreas Protegidas, permitiu a valorização económica e natural deste território montanhoso do Norte de Portugal, com vista a um aproveitamento para fins educativos, turísticos e científicos. Um parque nacional corresponde a uma “área que contenha maioritariamente amostras representativas de regiões naturais características, de paisagens naturais e humanizadas, de elementos de biodiversidade e de geossítios, com valor científico, ecológico ou educativo” (ICNF, 2012), e o da Peneda-Gerês é caso único em Portugal.

Em 2008, o PNPG integrou igualmente a rede de *PAN Parks*, que contempla as melhores áreas naturais da Europa, e em 2010 foi considerado uma das 7 Maravilhas Naturais de Portugal.

A 27 de Maio de 2009, foi declarada Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés (RBTGX), pela UNESCO, englobando o Parque Natural Baixa Limia-Serra do Xurés e o Parque Nacional da Peneda-Gerês, com uma área total de 267.958 hectares, localizando-se na Galiza e na Região Norte de Portugal, respetivamente. O objetivo desta nomeação da UNESCO é a de realizar um esforço de ambos os países na proteção do património natural e cultural da região, promovendo igualmente o desenvolvimento económico e turístico sustentável, e a aproximação das populações à Natureza.

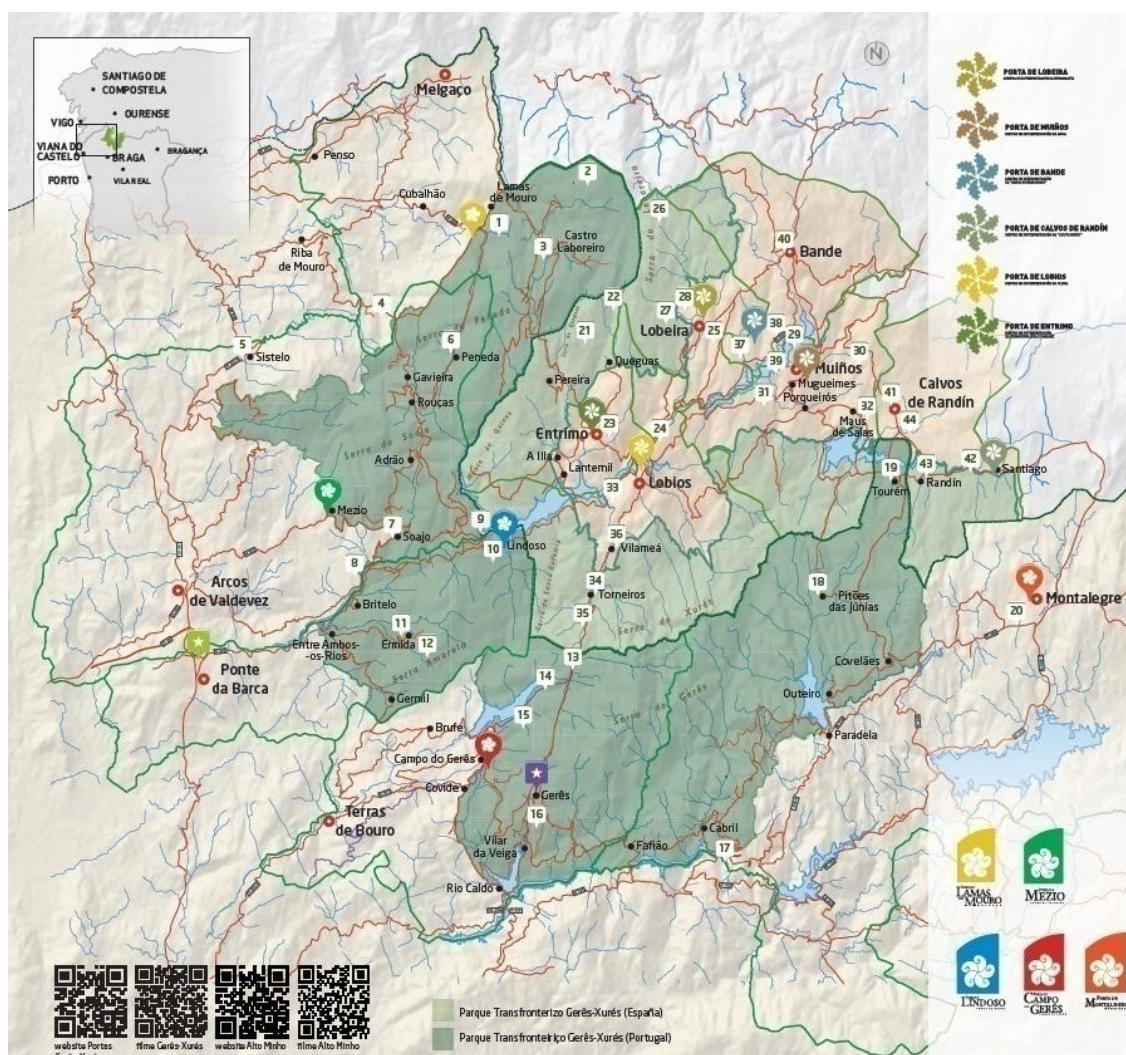


Figura 22 - Mapa da RBTGX

Fonte: Portas do Xurés

Nota: Dada a pouca visibilidade da figura 22 (acima), procede-se à sua descrição: no canto superior esquerdo encontra-se o enquadramento da Reserva no contexto mais aberto dos dois países; no canto superior direito, encontram-se discriminadas as Portas do Xurés; no canto inferior esquerdo, encontram-se QR Codes com ligação aos *websites* das Portas e do Alto Minho e vídeos das respetivas entidades; e no canto inferior direito, encontram-se os logótipos das Portas do Gerês.

Relativamente aos valores culturais, os territórios da Reserva da Biosfera foram objeto de uma ocupação humana muito antiga, desde tempos pré-históricos, por isso facilmente se encontram vestígios megalíticos, celtas, romanos, e medievais.

Quanto aos valores naturais, estamos perante uma área montanhosa, com os pontos mais altos na Nevosa (1545 m) e Fonte Fria (1458 m), com uma sucessão de serras e planaltos, como Gerês, Quinxo, Santa Eufémia, Pisco, Laboreiro, Mourela, Peneda, Soajo, Amarela, Gerês ou a Pena, por onde correm múltiplos rios que alimentam as águas do Lima, Salas, Caldo, Castro Laboreiro, Vez, Homem e Cávado.

As diferentes orientações do relevo, as variações de altitude, e a influência dos climas atlântico, mediterrâneo e continental dão origem a uma grande diversidade de microclimas, permitindo a existência do lírio-do-Gerês e de arménias (flora), assim como da águia-real, do corço e do lobo-ibérico (fauna), entre outros.

A Reserva estende-se por cinco municípios do lado português – Melgaço, Ponte da Barca, Arcos de Valdevez, Terras de Bouro, e Montalegre – e seis do lado espanhol – Lobios, Lobeira, Entrimo, Calvos de Randín, Muiños, e Bande –, onde se localizam as Portas do Gerês e as Portas do Xurés, respetivamente. Estas Portas são centros de interpretação da Reserva, cada uma com o seu tema, como descrito na tabela abaixo (Tabela 6), e onde são realizadas visitas de escolas e atividades para sensibilização e educação ambiental e cultural, assim como disponibilizam toda a informação necessária aos turistas, nomeadamente acerca dos diversos trilhos pedestres espalhados pelos parques.

Tabela 6 - Portas do Gerês/Xurés e respetivos temas

<b>Parque</b>	<b>Porta</b>	<b>Tema</b>
<b>Gerês</b>	Lamas de Mouro (Melgaço)	Ordenamento do Território
	Lindoso (Ponte da Barca)	Água e Geologia
	Mezio (Arcos de Valdevez)	Conservação da Natureza e da Biodiversidade
	Campo do Gerês (Terras de Bouro)	História do Território
	Montalegre	Paisagem
<b>Xurés</b>	Lobios	Flora
	Lobeira	Etnografia

	Entrimo	Geomorfologia
	Calvos de Randín	Couto Misto
	Muiños	Recursos Aquáticos
	Bande	<i>Aquis Querquennis</i>

Fonte: Elaboração própria

Visto tratar-se de um projeto turístico, e de serem essencialmente os objetivos turísticos aqueles que importam para este estudo, segue-se um levantamento dos locais de interesse turístico da Reserva, os quais são tidos em consideração na criação de conteúdos sobre a mesma, já que se torna importante a sua divulgação pela sua relevância e/ou unicidade nos territórios ibéricos (Tabela 7).

Tabela 7 - Lista de locais de interesse turístico na RBTGX

	<b>Município</b>	<b>Local de interesse turístico</b>
<b>Portugal</b>	Arcos de Valdevez	Sistelo – Paisagem Cultural de Interesse Nacional
		Espigueiros do Soajo
		Santuário de Nossa Senhora da Peneda
		Passadiços do Sistelo/Ecovia do Vez
	Ponte da Barca	Espigueiros e Castelo do Lindoso
	Montalegre	Ponte da Mizarela
		Pitões das Júnias
		Cascata das 7 lagoas
		Cascata de Pincães
	Melgaço	Castro Laboreiro
	Terras de Bouro	Miradouro da Pedra Bela
		Miradouro da Vela
		Barragem da Caniçada
		Santuário de São Bento da Porta Aberta
		Vilarinho das Furnas
		Minas dos Carris
		Cascata do Arado
		Cascata da Frecha de Barjas (Tahiti)
		Cascata da Portela do Homem
Mata da Albergaria		
Braga-Astorga	Geira Romana/Caminhos de Santiago	
Montalegre-Ourense <sup>(1)</sup>	Couto Misto	
<b>Espanha</b>	Bande	<i>Aquis Querquennis</i>
	Ourense	Termas Naturais de Ourense

Fonte: Elaboração própria

(1) – O Couto Misto é uma região entre Montalegre (Portugal) e Ourense (Espanha) que, até 1864, permitia aos seus habitantes escolherem qual das duas nacionalidades queriam, eram livres de impostos, podiam recusar cumprir o serviço militar, o porte de armas era legal, e possuía um caminho privilegiado para o contrabando. Hoje podem ser visitadas as aldeias que fazem parte desta região: Meaus, Rubiás, e Santiago de Rubiás.

Para além dos locais de interesse turístico, existem ativos turísticos passivos de serem motivos de visita ou de serem incluídos na mesma, e que contribuem para a valorização da região. São eles o **artesanato**, com peças em madeira, barro, linho, e vime, e a **gastronomia**, nomeadamente o mel, o vinho alvarinho, os enchidos, o pão cozido em fornos comunitários, a carne das raças cachena e barrosã, o cabrito, o queijo de cabra, a lampreia à bordalesa, e os charutos doces e os rebuçados dos Arcos.

De acordo com o Turismo de Portugal, o turismo tem sido classificado de acordo com os ativos turísticos, a nível regional e nacional, primeiro com o PENT e atualmente com a Estratégia Turismo 2027, onde são discriminados os produtos turísticos e os ativos estratégicos, respetivamente, a considerar e a investir para o sucesso do turismo em Portugal, e que podem ser consultados nas imagens abaixo.

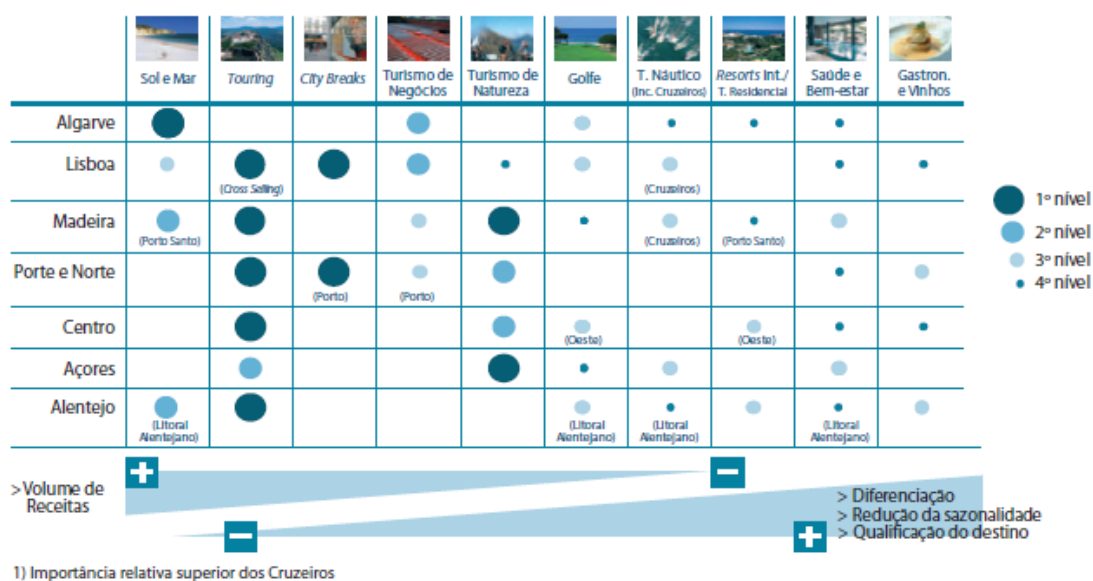


Figura 23 - Produtos Turísticos

Fonte: PENT

ATIVOS ESTRATÉGICOS		
ATIVO ÚNICO TRANSVERSAL		
1. PESSOAS		
ATIVOS DIFERENCIADORES	ATIVOS QUALIFICADORES	ATIVOS EMERGENTES
2. Clima e luz 3. História, cultura e identidade 4. Mar 5. Natureza 6. Água	7. Gastronomia e Vinhos 8. Eventos artístico-culturais, desportivos e de negócio	9. Bem-Estar 10. Living - Viver em Portugal

Figura 24 - Ativos Estratégicos para o Turismo em Portugal  
 Fonte: Estratégia Turismo 2027

De seguida, procede-se à discriminação daqueles que são contemplados na Reserva (Tabela 8):

Tabela 8 - Tipos de turismo, produtos turísticos e ativos estratégicos presentes na RBTGX

<b>Tipos de Turismo</b>	Turismo de Natureza Turismo de Aventura Turismo Termal Turismo Cultural Turismo Religioso
<b>Produtos Turísticos (PENT)</b>	Turismo de Natureza <i>Touring</i> Cultural e Paisagístico Saúde e Bem-Estar Turismo Náutico Gastronomia e Vinhos
<b>Ativos Estratégicos (Estratégia Turismo 2027)</b>	Pessoas Clima e Luz História, Cultura e Identidade Natureza Água Gastronomia e Vinhos Bem-Estar

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos tipos de turismo, os mais adequados à oferta existente na Reserva são o turismo de natureza, dado tratar-se de uma Reserva da Biosfera e da junção de dois parques naturais; turismo de aventura, estando disponíveis vários desportos radicais, como *rafting*, *hiking*, *slide*, entre outros; turismo termal, visto que no território da



Reserva existem dois dos mais conhecidos complexos termais do país – as Termas do Gerês e as Termas de Melgaço; turismo cultural, facilitado pela existência de monumentos, castelos e locais históricos do período romano no território; e turismo religioso, proporcionado pela larga existência de igrejas, mosteiros e santuários, nomeadamente o Santuário de Nossa Senhora da Peneda e o de São Bento da Porta Aberta.

O PENT, um dos documentos de planeamento estratégico mais importantes na área do turismo, consagra os 10 produtos estratégicos presentes em Portugal, aqueles em que se deve apostar para o sucesso das regiões. Assim, no contexto da Reserva, aqueles que mais se adequam são o Turismo de Natureza, que já foi evidenciado anteriormente no tipo de turismo homónimo; o *Touring Cultural e Paisagístico*, que engloba essencialmente o turismo cultural e ainda a vertente paisagística do local, que pode ser apreciada nas caminhadas e através dos miradouros, como o da Pedra Bela e o da Vela; o de Saúde e Bem-Estar, que está integrado nas Termas e SPAs da Reserva, assim como nas termas naturais do lado espanhol, não descurando os benefícios do desporto praticado nos vários trilhos; Turismo Náutico, aproveitando as características das albufeiras das barragens, nomeadamente a da Caniçada, para a prática de turismo com barcos de recreio; Gastronomia e Vinhos, com especial ênfase nos vinhos verdes Alvarinho e na gastronomia típica transmontana na base dos enchidos.

Para o período até 2027, foi elaborada uma Estratégia de Turismo com uma modalidade diferente dos anteriores PENT, que define ativos estratégicos a considerar a nível nacional para promover as regiões. Baseando neste documento, os aspetos a destacar para este território são as Pessoas, definitivamente, já que o contexto social é dos mais importantes no Projeto, e os residentes são parte fundamental no acolhimento aos visitantes e na própria promoção da Reserva; o Clima e Luz, que são transversais a todo o país e não poderiam ser desagregados neste território, que vai da neve no Inverno, ao calor tipicamente serrano no Verão; a História, Cultura e Identidade, nos mesmos princípios que o turismo cultural e o produto turístico “*Touring Cultural e Paisagístico*”, desde os locais históricos, à identidade da Reserva da Biosfera e do território; a Natureza,

igualmente descrita no turismo de Natureza, que é inerente à Reserva, tratando-se de um território natural; a Água, presente nos rios que atravessam a Reserva, como o Lima e o Cávado, nas albufeiras das barragens da Caniçada e de Vilarinho das Furnas, e nas termas, como as do Gerês e de Melgaço; Gastronomia e Vinhos e Bem-estar estão igualmente retratados acima no turismo termal, tal como nos produtos “Gastronomia e Vinhos” e “Saúde e Bem-Estar”.

Face a estas atribuições, é possível concluir que se trata de um território com características vastas e que oferecem a possibilidade de integrar vários tipos de turismo na mesma região. É também possível verificar que estão presentes 5 dos 10 produtos turísticos designados no PENT, o que significa que uma pequena área entre dois países concentra valências para metade dos produtos estratégicos a investir para o sucesso do turismo em Portugal. Relativamente aos ativos estratégicos, estão presentes 7 dos 10 descritos na Estratégia Turismo 2027, o que prova mais uma vez a versatilidade do território e o seu potencial como destino turístico.

Por fim, analisando a Estratégia de Marketing Turístico do Porto e Norte de Portugal 2015-2020, região de turismo na qual se inclui a Reserva (do lado português), verifica-se que a importância dos recursos naturais os posiciona na visão que a região pretende transmitir, apelando à beleza do seu património paisagístico. O turismo de Natureza, o *Touring* Cultural e Paisagístico e a Gastronomia e Vinhos são considerados produtos âncora da região do Minho, onde se encontra a maior porção da Reserva, apresentando a Saúde e Bem-Estar como produto complementar. Focando no turismo de Natureza e no *Touring* Cultural e Paisagístico, que são os dois produtos *core* da Reserva, o público-alvo é constituído essencialmente por jovens e seniores (exceto nas atividades de aventura) e por famílias com filhos menores, provenientes de Portugal, Espanha, França, Brasil, Alemanha, Reino Unido, Itália, Países Baixos, EUA, Bélgica e Suíça, em que se apela à valorização dos recursos naturais, e à promoção de atividades pedestres e de aventura. Porém, não há qualquer referência específica à Reserva. Quanto ao Marketing Digital, surge apenas numa ação a desenvolver na área de comunicação, sob a forma de um plano de promoção digital para o mercado ibérico.

Do lado espanhol, na Estratégia de Turismo da Galiza para 2020, é de referir que um dos objetivos estratégicos de médio prazo se relaciona com a mobilidade na Euroregião, em cooperação com o Norte de Portugal, de modo a ambas as regiões aproveitarem os fluxos de turistas de cada uma com proveito mútuo. Uma das ações concretas a realizar é no sentido de impulsionar a criação de um produto turístico pelas entidades transfronteiriças, em que estará envolvida especificamente a Reserva.

#### **4.4 O Projeto Gerês-Xurés Dinâmico**

Com início em 2017 e encerramento previsto para o final de 2019, o projeto foi concebido com a finalidade de melhorar a conservação do habitat da Reserva da Biosfera Transfronteiriça, tanto diretamente, com a melhoria das condições ambientais, como indiretamente, integrando o quotidiano das populações locais, de forma a promover a coesão socioeconómica da região.

Inicialmente, foi identificado o público-alvo a alcançar com o projeto, que se divide em quatro categorias:

- Habitantes, sensibilizando-os para os valores culturais e naturais, para as tradições e património dos lugares, e ainda para o aproveitamento dos recursos da região através do investimento em atividades económicas sustentáveis.
- Visitantes, de forma a posicionar a Reserva, nacional e internacionalmente, como um destino turístico de natureza, sustentável e de qualidade, que permite igualmente o desenvolvimento socioeconómico da mesma.
- Escolas, dando a conhecer a Reserva e incentivando-os a participar na sua conservação e promoção.
- Gestores, proporcionando instrumentos que possam usar nas suas atividades de conservação da biodiversidade.

Após a definição do público-alvo, foram delineados os objetivos gerais do projeto, descritos em seguida:

- Fortalecer a identidade da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês- Xurés;
- Promover o desenvolvimento sustentável da Reserva, através de um modelo de valorização dos recursos endógenos naturais, culturais e sociais, e compatibilizar as atividades da população local com a conservação dos mesmos;
- Promover o turismo sustentável, através de ações assentes nos recursos culturais e naturais da Reserva, com a participação dos seus habitantes;
- Promover a conservação da biodiversidade, através do conhecimento e gestão conjunta dos recursos naturais.

O projeto teve um orçamento inicial estipulado de 1.971.901,56 euros, dos quais 75% são provenientes de fundos europeus do POCTEP/Interreg V-A e do FEDER.

Até ao final de 2019, data prevista de término do projeto, é expectável que se verifiquem resultados, como:

- Melhoria da qualidade de vida da população local;
- Aumento da capacidade de atração turística, económica e demográfica do território;
- Melhoria da qualidade dos serviços e dos produtos comercializados;
- Sensibilização da população face à Reserva e melhoria do conhecimento sobre a mesma a nível regional, nacional e internacional;
- Melhoria do estado de conservação e proteção do património natural e cultural;
- Melhoria das condições ambientais, de sinalização e de acessibilidade;
- Harmonização dos instrumentos de planificação e gestão existentes.

Este é um projeto de cooperação entre Portugal e Espanha, que envolve 13 entidades parceiras – 10 em Portugal e 3 em Espanha, designadas na tabela 9.

Tabela 9 - Entidades parceiras do Projeto Gerês-Xurés Dinâmico

País	Entidades
<b>Portugal</b>	ADERE-PG; Municípios do PNPG (Arcos de Valdevez, Ponte da Barca, Melgaço, Terras de Bouro, Montalegre); ARDAL;

	ICNF; TPNP; CCDR-N
<b>Espanha</b>	Xunta de Galicia; Duputación de Orense; Axencia Turismo de Galicia

Fonte: Elaboração própria

O projeto está dividido em 6 atividades, distribuídas pelas entidades que formam a parceria que, por sua vez, contém ações específicas de acordo com o objetivo e o público-alvo considerado (ilustradas na tabela 10).

Tabela 10 - Atividades, entidades e ações estipuladas no projeto da RBTGX

<b>Atividade</b>	<b>Entidades responsáveis</b>	<b>Ações</b>
<b>Atividade 1 – A RBTGX para os habitantes</b>	Dirección Xeral Patrimonio Natural (DXPN); Deputación Ourense; ADERE-PG; Axencia Turismo Galicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Workshops</i> de sensibilização da população local</li> <li>– Jornadas sobre património cultural material e imaterial</li> <li>– Publicação dos trabalhos de recuperação do património imaterial (livro)</li> <li>– Cursos de capacitação da população local para desenvolvimento de atividades económicas sustentáveis</li> <li>– Registo de produtores</li> <li>– Etiqueta de origem</li> </ul>
<b>Atividade 2 – A RBTGX aos visitantes</b>	DXPN; Axencia Turismo Galicia; TPNP; Deputación Ourense; Câmaras Municipais; ADERE-PG; ARDAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistema de controlo de visitantes</li> <li>– Rotas transfronteiriças</li> <li>– Calendário transfronteiriço de atividades desportivas e culturais</li> <li>– Conteúdos para pontos de informação virtual</li> <li>– Pontos de informação virtual</li> <li>– Produtos turísticos transnacionais</li> <li>– Atualização de conteúdos e abertura ao público das 11 portas</li> <li>– Atuações do programa de dinamização turística</li> <li>– Participação em eventos internacionais</li> </ul>
<b>Atividade 3 – A RBTGX para as escolas</b>	DXPN; Deputación Ourense; Axencia Turismo Galicia; ARDAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unidade didática para programa de educação ambiental e patrimonial</li> <li>– Visitas de escolas</li> <li>– Campos de trabalho para jovens</li> <li>– Exposição itinerante e <i>kit</i> didático</li> <li>– Itinerância da exposição</li> </ul>

<b>Atividade 4 – A RBTGX para os gestores</b>	DXPN; ICNF	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Programa de conservação e gestão de fauna ameaçada ou vulnerável</li> <li>– Inventário, interpretação e valorização de locais geológicos e geomorfológicos</li> </ul>
<b>Atividade 5 – Gestão e Coordenação</b>	DXPN; Deputación Ourense; Axencia Turismo Galicia; ADERE-PG	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reuniões do Comité de Acompanhamento</li> <li>– Documentos</li> <li>– Relatórios de execução do projeto</li> <li>– Relatório final do projeto</li> </ul>
<b>Atividade 6 – Comunicação</b>	DXPN; Deputación Ourense; Axencia Turismo Galicia; TPNP; ADERE-PG; CCDR-N	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sinalização de acessos por estrada</li> <li>– <i>Website</i></li> <li>– Eventos (lançamento e encerramento)</li> <li>– Congresso para partilha de resultados</li> <li>– Inserção de publicidade na imprensa</li> <li>– Guia turístico transfronteiriço</li> <li>– Participação em feiras e eventos promocionais</li> <li>– <i>Press e fam trips</i></li> <li>– Plano de comunicação e marketing (identidade e imagem corporativa)</li> <li>– Material promocional turístico</li> <li>– Estratégia de marketing digital (ações públicas, workshops, produtos para as plataformas digitais)</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Cada entidade tem uma ação sob a sua responsabilidade, sendo que a CCDR-N ficou envolvida unicamente na ação “Plano de Marketing e Comunicação” da atividade 6 – Comunicação, que é coordenada pela ADERE-PG. Tem a responsabilidade de desenvolver a “Estratégia de Marketing Digital” para a Reserva, que inclui ações públicas, reuniões de trabalho e desenvolvimento de produtos para inserção em plataformas digitais. Esta ação dispõe de um orçamento de 76 mil euros, dos quais 43,9 mil para custos de pessoal, 6,6 mil para despesas administrativas e com instalações e 25,5 mil para contratação de peritos e serviços externos.

Esta ação tem como objetivos específicos os seguintes:

- Contribuir para a divulgação e projeção internacional da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, reforçando a sua atratividade do ponto de vista do turismo de natureza e, em consequência, aumentando a procura turística;
- Contribuir para a dinamização conjunta da RBTGX, em particular para a valorização da sua base económica, através do desenvolvimento do potencial da rede de património cultural, paisagístico e ambiental;
- Colocar ao serviço da RBTGX a experiência e o conhecimento da CCDR-N em cooperação internacional;
- Ser parceiro de um projeto estratégico para a afirmação e o desenvolvimento da Reserva enquanto espaço territorial dotado de recursos ambientais e culturais de elevado valor patrimonial;
- Em última análise, contribuir para o crescimento sustentável, para o aumento do número de visitantes, e para a valorização do património natural e cultural.





## **Capítulo 5 – Estudo Empírico**

---

Neste capítulo é apresentado o estudo empírico realizado no âmbito do projeto Gerês-Xurés Dinâmico, nomeadamente a metodologia utilizada, os objetivos, os resultados e a análise crítica aos mesmos.

## 5.1 Metodologia

Os métodos dividem-se em duas categorias: quantitativos, que geram estatísticas através do uso de pesquisa de larga escala, e qualitativos, que exploram atitudes, comportamentos e experiências (Dawson, 2009).

Na pesquisa quantitativa, os instrumentos utilizados são os questionários e a observação participativa. Estes métodos dedicam-se a quantificar dados, e é possível ser-se confrontado com problemas de validação de resultados e de falta de participação, dado ser voluntária (Ketele, Xavier, & Brito, 1999), pelo que não correspondiam aos objetivos estipulados.

Na pesquisa qualitativa, os instrumentos são as entrevistas e o *focus group*. Dado que o estudo empírico descrito neste documento requeria a recolha de pontos de vista, e não era possível reunir todos os intervenientes para um *focus group* (dado trabalharem em pontos distantes no norte de Portugal e na Galiza), optou-se pelas entrevistas, que “consistem em conversas orais, individuais ou de grupos, cujos intervenientes são previamente selecionados, com o objetivo de obter informações sobre factos ou opiniões, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de dados” (Ketele et al., 1999). Estas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, sendo que as semiestruturadas encaixavam melhor nos objetivos, já que permitem o uso de guião, mas dão a flexibilidade necessária para que a opinião do entrevistado não fique comprometida e possam ser acrescentadas perguntas mais adaptadas àquele participante (Dawson, 2009).

Como referido brevemente no capítulo 1, foram realizadas 10 entrevistas a parceiros portugueses e galegos do projeto Gerês-Xurés Dinâmico, com o objetivo de compreender como está a decorrer a sua implementação e evolução, e ainda de indivíduos que,

embora não estejam integrados no projeto, conhecem a realidade da região e têm uma visão externa útil para esta investigação. A tabela 11 ilustra a composição da amostra, equilibrada em relação ao género (6 entrevistados do género masculino e 4 do género feminino), e com o intervalo de idades entre os 35 e os 64. É de salientar que os nomes dos entrevistados estão sob pseudónimos, de forma a garantir o anonimato acordado, e a veracidade dos dados.

Tabela 11 - Caracterização dos entrevistados

<b>Entrevista</b>	<b>Data e Local</b>	<b>Duração</b>	<b>Nome (Pseudónimo)</b>	<b>Idade</b>	<b>Cidade de Residência</b>	<b>Função no Projeto</b>
<b>1</b>	CCDR-N, 11-04-2019 10:15h	00:23:00	Sofia	49	Ponte da Barca	Parceira
<b>2</b>	Porto, 12-04-2019 9:40h	00:54:00	Rita	45	Chaves	Assistente técnica
<b>3</b>	CCDR-N, 17-04-2019 12:10h	00:16:16	José	64	Espinho	Parceiro
<b>4</b>	E-mail	-	Artur	48	Ourense	Parceiro
<b>5</b>	CCDR-N, 10-05-2019 15:45h	00:31:48	Tiago	35	Paredes de Coura	-
<b>6</b>	CCDR-N, 10-05-2019 16:30h	00:34:16	Sérgio	45	Matosinhos	Parceiro
<b>7</b>	Terras de Bouro, 15-05-2019 15:00h	00:15:57	Joaquim	47	Viana do Castelo	Parceiro
<b>8</b>	Terras de Bouro, 15-05-2019 15:30h	00:11:09	Manuel	52	Santiago de Compostela	Parceiro
<b>9</b>	Terras de Bouro, 15-05-2019 18:00h	00:05:24	Liliana	46	Arcos de Valdevez	Parceira

10	E-mail	-	Maria	44	Braga	-
----	--------	---	-------	----	-------	---

Fonte: Elaboração própria

Foram realizados guiões diferenciados de acordo com o cargo e responsabilidade no projeto de cada entrevistado (Anexo E). As entrevistas foram gravadas em áudio (exceto as duas que foram realizadas por e-mail e transcritas na íntegra), cuja gravação foi previamente consentida por todos os entrevistados (de acordo com o modelo do Anexo D). É importante referir que as entrevistas nº 4 e 8 foram traduzidas de galego para português, pelo que poderão existir variações face ao original.

De modo a não comprometer o anonimato dos entrevistados, as empresas envolvidas não surgem associadas aos nomes dos colaboradores. Assim, foram entrevistados colaboradores da CCDR-N, da GNP AECT, do Turismo do Porto e Norte, da Axencia de Turismo de Galicia, da Adere-PG, da Around Europe Consulting, da Deputación de Ourense, e da Câmara Municipal de Arcos de Valdevez.

## 5.2 Objetivos

Recordando os objetivos específicos estabelecidos no início da investigação e explicitando o que pretende ser objeto de análise:

- O1. Explorar a importância das redes sociais na promoção do turismo da Reserva percecionada pelos intervenientes do projeto

Importa perceber se os entrevistados consideram que as redes sociais são importantes para o desenvolvimento da Reserva, assim como os autores consideram fundamental apostar nos meios digitais para a promoção de projetos e destinos turísticos (Ketter & Avraham, 2012). O conteúdo foi também abordado pelos autores como sendo essencial, será que os entrevistados concordam? (Faustino, 2019a; Marques, 2017; Rez, 2018) E será que o digital irá reinar, e destronar de vez o marketing tradicional?

- O2. Perceber as implicações da cooperação transfronteiriça para o sucesso do projeto da Reserva percebidas pelos intervenientes do projeto

Aspetos como a melhoria das relações institucionais do Norte de Portugal com a Galiza, a ajuda dos financiamentos europeus do Interreg, e as vantagens e desvantagens de juntar estruturas e culturas de ambos os lados da fronteira serão estudados, de modo a relacionar com a revisão de literatura, em que é sugerido eliminar a ideia de competição e implementar a de cooperação (Aulakh et al., 1996; Pechlaner et al., 2002), em que o turismo surge como agregador das partes envolvidas e como motor de desenvolvimento da região (Gao et al., 2019), e em que se expõe o receio do fim dos projetos e do financiamento (D. Liberato et al., 2018; Stoffelen, 2018).

- O3. Compreender o papel da população local no marketing territorial da Reserva percebido pelos intervenientes do projeto

O terceiro objetivo tem como finalidade estudar o papel que a população local poderá desempenhar na promoção da Reserva na perspetiva dos entrevistados, visto que grande parte dos autores mencionados na revisão de literatura considera que os habitantes devem fazer parte da estratégia de marketing dos destinos, e que inclusivamente podem ser embaixadores do mesmo, tratando de o comunicar voluntariamente (Insch & Walters, 2017; Uchinaka et al., 2019; Zenker et al., 2017).

Por último, os entrevistados serão questionados acerca do projeto – a sua evolução, cumprimentos de metas, alterações na sua execução, financiamento, vantagens e futuro do mesmo.

## 5.3 Resultados

### 5.3.1 A importância das redes sociais na promoção do turismo da Reserva percecionada pelos intervenientes do projeto

Relativamente ao primeiro objetivo, as opiniões dos participantes foram unanimemente consensuais quanto à importância do marketing para o sucesso do projeto e quanto à utilidade da presença do projeto no mundo digital, nomeadamente nas redes sociais, tendo inclusivamente alguns dos entrevistados elogiado a prestação da CCDR-N (recorde-se que é a responsável pela comunicação digital do projeto). A este respeito, um dos entrevistados referiu o facto de o mundo se apresentar cada vez mais virtual, e daí a necessidade de estar presente nas plataformas de internet. *[A promoção do projeto nas redes sociais e através de um website] é demasiado importante até, porque nós vivemos numa sociedade completamente digital.* (Entrevistado 5)

A opinião acima foi complementada com exemplos dirigidos especificamente ao projeto, que retratam a visibilidade que este pode ter por apresentar conteúdos nas redes sociais.

*A importância é total. De facto as redes hoje assumem um papel como nunca assumiram, o paradigma da comunicação está assente nas redes sociais. As redes sociais são a porta de entrada, no caso do Gerês, são o rosto das potencialidades do Gerês, da oferta que pode ter. (...) As redes estão de tal forma presentes e têm um potencial de disseminação/de alcance único, que eu acho que é a pedra de toque de toda esta estratégia de marketing digital. (...) Eu costumo dizer que posso ter o melhor site do mundo e colocar lá a chave do Euromilhões, que ninguém vai ao site de facto porque está lá a chave, vão ao site porque nas redes está lá um post a dizer: “já sabe que existe a chave do Euromilhões no site da Comissão?”, e então as pessoas vão lá ver. [As redes] são as montras que depois convidam a entrar para a loja.* (Entrevistado 6)

Ainda foi realçada por parte de outro entrevistado a atuação da CCDR-N, quando afirma que ... *a forma como está a ser feito e como vocês estão a fazer acho que é a mais correta.* (Entrevistado 9)

Foi também referida a importância do conteúdo, em concordância com alguns autores mencionados na revisão de literatura deste documento (Bonsón et al., 2015; Kaplan & Haenlein, 2010), que afirmam que as redes sociais devem ser alimentadas com conteúdo de forma consistente, de modo a aumentar a interação com os seguidores, tanto no geral, como no caso específico das instituições públicas. Um dos entrevistados refere que tanto o marketing no geral como o marketing de conteúdos são fundamentais para a comunicação dos projetos, especialmente os turísticos.

*O marketing tem de estar sempre baseado em conteúdos, e muito em termos de conteúdo foi feito nestes territórios (...) O marketing é fundamental, até para sabermos a quem comunicar, para percebermos onde é que temos os mercados que devemos procurar enquanto esta especificidade de oferta turística que temos.* (Entrevistado 7)

Outro concorda e vai mais além, afirmando que as redes sociais e os *websites* não têm qualquer função sem conteúdos publicados regularmente.

*Todos os projetos precisam de conteúdos, portanto aí é fundamental. Podemos ter o melhor site do mundo ou o mais caro do mundo, que se não tiver conteúdos vale zero. Tal como as redes, que conteúdos vamos pôr? Estamos sempre a pôr o mesmo conteúdo? Não há conteúdos novos? A produção de conteúdos é o fundamental, e onde se deve apostar mais. Aliás, tudo o que seja projeto dinâmico, muito ligado ao turismo, tem que ter uma equipa em permanência a produzir conteúdos e tem de haver uma proatividade muito grande também entre quem está no território e no backoffice.* (Entrevistado 6)

O *website*, da responsabilidade da Direção Geral de Património Natural da Galiza, foi um tema abordado negativamente pelos entrevistados, uns por não se encontrar concluído aquando das entrevistas (Março/Abril), outros por não ter reunido consenso

quanto ao processo e aos conteúdos. Um dos entrevistados chega a sugerir a incorporação do projeto como um *microsite* no *website* de um dos parceiros.

*É fundamental, até devia quase ser obrigatório haver um site, haver uma verba para a comunicação de projetos, sempre. (...) Tem de haver um site do projeto, mas um microsite dentro do site de uma entidade fazia muito mais sentido, ter um microsite institucional do projeto, do que o próprio projeto obrigar a que haja um site.*  
(Entrevistado 1)

Outro lamenta a falta de preocupação com a qualidade do *website* entretanto criado. *A página web não vai funcionar, porque não há ninguém preocupado com a qualidade da página. A preocupação de quem liderou essa atividade foi pôr aquilo no ar.* (Entrevistado 2)

Já o terceiro condena a falta de interatividade do *website* com os seus utilizadores.

*O site foi colocado sem fazerem as alterações. Se é aquilo, está feito de uma forma muito estática e conservadora, não se percebe quais são as funcionalidades... porque de facto o ideal de um site era que também pudesse fornecer uma experiência, nem que fosse virtual a um potencial cliente, ao turista que quer ir ao Gerês e perceber o que lá vai fazer, mas com alguma interatividade, não é descarregar um documento PDF nem ver uma página HTML.* (Entrevistado 6)

Face a isto, surgiu a pergunta: “Então o que mudaria no *website* que existe agora?”, sendo que os aspetos mais enfatizados foram a importância das experiências no contexto de um projeto turístico, e que deveriam ter um papel de destaque no *website*, e a necessidade de interatividade, que poderia advir de UGC por turistas que já visitaram o espaço, como sugerido por alguns autores em estudos anteriores (Amaro et al., 2016; P. Liberato et al., 2018).

*... a humanização, porque as pessoas identificam-se muito com experiências. Este site não pode ser, na minha opinião, e acho que era um erro crasso, ser concorrencial com sites/plataformas que oferecem dormidas (...) e não sei até que ponto é que há interesse em transformar o site numa loja online. Portanto aqui é*



*disponibilizar aquilo que de melhor tem de um lado e de outro, e criar e dinamizar eventos e acontecimentos e iniciativas que possam levar lá pessoas. E isso poder estar no site. E acima de tudo o que as pessoas querem é experiências, no fim de tudo o que nós estamos aqui a promover são experiências, experiências no Gerês-Xurés. (Entrevistado 6)*

No decorrer das entrevistas, falando em redes sociais, não poderia ser ignorado o lado menos vantajoso das mesmas para as empresas, que se relaciona com as proporções que as reclamações podem atingir no meio *online*, corroborando com a opinião dos autores, como Cox, Burgess, Sellitto e Buultjens (2009).

*Hoje em dia ainda é pior. No meu tempo de faculdade, eu lembro-me de vermos estudos que era muito mais perigoso uma pessoa que não reclamava, do que uma pessoa que reclamava. Uma pessoa que não reclamava tinha uma influência em 10 ou 12 pessoas que não iam comprar o produto, e uma pessoa que reclamava e via a sua situação resolvida era um cliente muito mais fiel do que um que nunca tinha tido nenhum problema e nunca tinha reclamado. E hoje com as redes sociais este impacto é muito maior. (Entrevistado 2)*

A nível turístico, a opinião surgiu em concordância com a análise realizada no subcapítulo 4.3 deste documento, que elege o turismo de natureza como o produto turístico principal a ser promovido, seguido pelo *touring* cultural e paisagístico, nomeadamente através de técnicas de marketing digital, o que comprova a utilidade da internet e das redes sociais ao serviço do turismo, como já estudado por diversos autores anteriormente referidos (Almeida-Santana & Moreno-Gil, 2017; Amaro et al., 2016; Munar, 2011). Assim, um dos entrevistados refere a necessidade de complementar sempre um produto turístico com outro, neste caso o turismo de natureza com o *touring* cultural.

*O core-business daqui é claramente o turismo de natureza. (...) neste projeto nós estamos a trabalhar um produto turístico que se alicerça bem no turismo de natureza que é nomeadamente a questão do *touring* cultural (...) porque nunca*

*devemos depender unicamente de um só mercado nem de um só produto.*  
(Entrevistado 7)

A opinião de outro entrevistado foca-se na importância do marketing digital para a promoção do turismo de natureza.

*O turismo de natureza ganhou bastante dimensão também pela questão do marketing digital, claramente, não era muito fácil chegar a determinados mercados e hoje consegue chegar. (...) Eu julgo que passará aqui um bocadinho por chegarmos a um patamar em que o marketing digital nos permite também fazer muita diminuição de custos, e a existência de redes promocionais também vão ajudar muito a que a estrutura seja mais rentável, se consiga esbater muito mais os custos, e consiga dessa forma, das duas uma, ou aumentar os lucros ou até conseguir colocar produtos mais baratos no mercado.* (Entrevistado 7)

Porém, alguns entrevistados referiram que o digital deve continuar a complementar-se com o tradicional. Embora atualmente se esteja perante um *boom* da internet, este é um território habitado por população largamente afastada dos meios digitais, e que apenas se pode identificar com o projeto se estiver perante elementos resultantes de estratégias de marketing tradicional. A primeira opinião coloca as pessoas no centro da estratégia, referindo que o marketing tradicional faz sentido num território digitalmente pouco desenvolvido, incentivando as relações construídas nas feiras.

*Mas por outro lado também não podemos abdicar um bocadinho daquilo que é o marketing tradicional, até porque muitas vezes nós devemos pensar sempre que os próprios agentes locais devem perceber aquilo que estamos a comunicar lá para fora, se não perceberem não vão estar todos a falar a mesma língua. Eu penso sempre na questão das feiras promocionais, que são muito importantes no cara-a-cara, é aí que nós muitas vezes conhecemos os operadores, conseguimos criar redes com outros destinos com os quais trabalhamos em conjunto estes produtos turísticos.* (Entrevistado 7)

A segunda ideia é semelhante à anterior, dado que menciona que embora se comece a investir nos meios digitais, é ainda o início, pelo que o destino ainda se posiciona maioritariamente através de meios tradicionais.

*O facto de nós termos aqui um território/um destino turístico tradicional, se assim quisermos, ainda não demos propriamente um boom em termos daquilo que são novos serviços, embora se esteja a trabalhar nisso, portanto partimos de uma base de oferta tradicional. (Entrevistado 7)*

Por fim, fica a ressalva da necessidade de haver um técnico a dedicar-se inteiramente ao projeto, nomeadamente na área da comunicação, ou de uma instituição que agregue os *stakeholders* e esteja destinada a este tipo de projetos, como referido também, por exemplo, por Hospers (2006). *Tem de haver alguém a tempo inteiro para fazer a comunicação do projeto e das atividades que são desenvolvidas. (Entrevistado 1); A dificuldade é não termos se calhar para o Parque uma entidade transfronteiriça tipo AECT que só trabalhe nisto e que a vocação seja para isto. (Entrevistado 2)*

A terceira opinião agrega as duas anteriores, no sentido em que considera necessário que um dos parceiros assuma este projeto como uma prioridade, já que não existe alguém especialmente designado para o mesmo atualmente.

*... a questão é que entregam isto a uma pessoa que recebe este trabalho quando já tem outros trabalhos para fazer. Portanto, ela tem de cumprir objetivos neste projeto, mas este projeto não é o objetivo principal dela, este projeto de nenhum dos promotores é o principal objetivo, têm outras coisas no dia-a-dia com que têm de se preocupar que estão sempre acima desse, e eu acho que isso faz toda a diferença. Porque se houvesse um que tivesse algum peso, por exemplo a Xunta ou a ARDAL ou o Turismo do Porto e Norte, em que a nível de projetos de cooperação este fosse o principal, corria muito melhor do que corre, porque iam-se esforçar muito mais e iam obrigar os outros a esforçarem-se também. (Entrevistado 6)*

Concluindo, a importância do marketing digital e das redes sociais, nomeadamente em projetos de turismo, foi comprovada pelos testemunhos dos entrevistados, embora com a

salvaguarda da necessidade de não abolir os meios tradicionais por completo, e de investir em recursos humanos mais disponíveis para o desenvolvimento destes projetos de cooperação.

### **5.3.2 As implicações da cooperação transfronteiriça para o sucesso do projeto da Reserva percebidas pelos intervenientes do projeto**

O segundo objetivo surgiu com a aspiração em estudar a importância da cooperação transfronteiriça para o sucesso do projeto da Reserva que, mais uma vez, reuniu a concordância de todos os entrevistados, na medida em que muitos consideram a cooperação como algo natural e intrínseco pela aproximação do território à fronteira, e concordam que o projeto também contribuiu para a aproximação das duas regiões, com um espírito de que é impensável o término da cooperação entre o Norte de Portugal e a Galiza. Essa cooperação permite essencialmente a partilha de valor e de boas práticas, que conduzam a uma maior competitividade nos mercados externos, e permite o acesso a financiamento europeu através do programa Interreg, essencial para o desenvolvimento socioeconómico desta região transfronteiriça, fatores referidos nos vários estudos que integram a revisão de literatura do subcapítulo 2.6 deste documento, inclusivamente os que já mencionaram o caso Portugal-Espanha (D. Liberato et al., 2016; Makkonen et al., 2018; Stoffelen, 2018).

O primeiro testemunho faz a distinção entre concorrência e competitividade na cooperação, referindo que os territórios são mais competitivos se se juntarem.

*Portanto, para mim, a cooperação é lógica. Quando as pessoas começam a falar ‘ah mas a cooperação e a concorrência...’, o facto de haver cooperação não quer dizer que não haja concorrência, o facto de haver cooperação é só perceber que em determinados assuntos nós podemos ser mais competitivos se formos juntos, e se estivermos juntos e tivermos outras potencialidades... esta lógica de que cada um tem a sua identidade, mas é uma identidade de todos. (Entrevistado 2)*

O segundo concorda com o primeiro, considerando que o trabalho fica facilitado se os territórios se promoverem em conjunto.

*A zona Norte e a Galiza conseguem neste momento apresentar projetos sustentáveis porque existe esta via da cooperação. (...) Se fizerem um trabalho de marketing sustentado com os dois, conseguimos criar uma estabilidade que não existe sendo só um país a fazer. São duas realidades, um objetivo, senão eram duas realidades, dois objetivos. (...) Estamos a valorizar dois territórios com um só trabalho. (Entrevistado 5)*

Outro entrevistado refere que a possibilidade de conciliar os pontos fortes e as boas práticas de um e outro lado da fronteira permite criar um produto turístico mais consistente.

*Unindo-nos saímos todos a ganhar, enquanto se fosse cada um por seu lado perdiam-se sinergias e não se recolham melhores resultados para uma zona com graves problemas de envelhecimento e despovoamento. Por exemplo, para o Parque Natural da Baixa Límia - Serra do Xurés é importantíssimo ir da mão do PNPG, uma referência a nível turístico e ambiental, ao mesmo tempo que o PNPG aumenta as suas atrações turísticas com a zona galega (termas e balneário do Rio Caldo, Couto Misto, Aquis Querquennis, etc). (Entrevistado 4)*

A opinião seguinte é a de que a cooperação permite a realização de mais e melhores projetos, dada a possibilidade da candidatura a fundos comunitários.

*Esta cooperação permite que haja uma discussão conjunta sobre os problemas e sobre as possíveis soluções, por um lado, e por outro lado, também permite reforçar os meios de financiamento para ações de interesse comum, que foi o que aconteceu com a candidatura ao Interreg. (Entrevistado 3)*

O próximo entrevistado concorda com a opinião acima, complementando com o facto de as candidaturas ao Interreg possibilitarem uma maior troca de ideias e um trabalho conjunto entre as entidades do Norte de Portugal e da Galiza, que de outra forma não aconteceria.

*Nós percebemos que o que se faz lá, que é um bocadinho diferente do que se faz cá, e vice-versa, é uma mais-valia, e todos nós temos a ganhar com isso, até porque estamos claramente numa fase em que as fronteiras não existem fisicamente há muito tempo, mas as fronteiras funcionais e culturais já não existem há algum tempo, muito menos tempo do que as fronteiras físicas é um facto, mas parece que estamos numa fase em que conseguimos trabalhar em conjunto, e claramente temos um destino comum, temos um destino transfronteiriço muito ajudado por esses projetos apoiados pelo Interreg, que nos tem permitido conhecermo-nos uns aos outros, e olharmos para os projetos comuns e também diferenciados de uma outra forma. (Entrevistado 7)*

Por último, este entrevistado considera que, além das ideias e boas práticas, a cooperação permite o aproveitamento de estruturas financiadas, e a promoção internacional com maior destaque de um território maior e mais rico.

*A grande vantagem é aproveitar as sinergias das estruturas que existem, que estão por detrás, as grandes estruturas e as estruturas que têm financiamento. Eu diria que ganha escala por ser um projeto inter-regional, mais do que ser um projeto da região do Norte, é um projeto da região do Norte e da Galiza que tem uma escala muito maior, até para mercados internos, até para a parte portuguesa não ser exclusiva nem a espanhola ser exclusiva, é algo que se pode promover em termos comuns e a partir daí poder internacionalizar. (Entrevistado 6)*

Contudo, não são só vantagens, e no que concerne aos problemas, são igualmente repetidos os que já constam na literatura, como as diferenças na Administração Local entre ambos os países envolvidos, a questão do despovoamento do território, e o receio das consequências do fim do projeto financiado pelo Interreg, cenário que se mantém nesta região desde 2004 (Blasco et al., 2014; Hewlett et al., 2004; D. Liberato et al., 2018).

O primeiro problema apresentado é o da curta duração dos projetos, que acarreta a consequência de, depois de terminados, ficarem estagnados e nenhuma entidade continuar a trabalhar nos seus objetivos.

*A cooperação não pode ser pensada para projetos de 2 anos, mas para 5 anos no mínimo. Fazia toda a diferença se nós desenhassemos um projeto para 5 anos, mesmo para a comunicação desses projetos, porque ela agora vai acabar, e pensar no trabalho que a CCDR tem desenvolvido, quem é que vai pegar nisto? Ninguém vai pegar... Por muito que se diga que sim, não vai, ninguém vai pegar nisto.* (Entrevistado 1)

O segundo destaca a baixa densidade populacional, o envelhecimento da população e a falta de condições económicas no território estudado. *Estamos a falar de uma zona que é territorialmente pobre, a densidade populacional aqui é de uma população envelhecida...* (Entrevistado 5)

Um outro problema abordado é o desequilíbrio relativo às entidades entre o lado espanhol e o lado português, o que acentua as desigualdades de distribuição de atividades e de financiamento.

*... há uma outra questão que julgo que pode, não digo penalizar, mas dificultar o processo, é um facto que do lado espanhol os municípios não têm o mesmo peso e a mesma capacidade de intervenção que têm os municípios portugueses. E portanto já estamos a falar de outros níveis de intervenção, que é uma Deputación, e a própria Xunta de Galiza, e do nosso lado os municípios têm outra capacidade de intervenção. Portanto, também há aqui este desequilíbrio que se nota, e não se tem também a garantia de que todos fazem exatamente a mesma leitura daquilo que é necessário fazer...* (Entrevistado 3)

E a última dificuldade relaciona-se com a necessidade de comunicação entre as entidades de ambos os lados da fronteira. *Para ter sucesso, as Câmaras e os concelhos tanto de um lado como do outro têm de entrar aqui num entendimento, definir mesmo qual é o objetivo que querem para o Gerês-Xurés.* (Entrevistado 5)

Para além destes problemas, um fator a considerar também quando se está perante um projeto de cooperação é, tal como referido por Aulakh, Kotabe e Sahay (1996), a promoção do destino como um só, evitando a promoção nacionalizada. A solução

apresentada foi a criação de rotas transfronteiriças, algo já abordado por alguns autores nos seus estudos (Stoffelen, 2018; Stoffelen & Vanneste, 2017). *A promoção da reserva da Biosfera [deve ser feita] como um todo e não como duas áreas protegidas distintas, dando a perceber que é possível desenvolver a atividade turística utilizando os recursos dos dois lados da fronteira.* (Entrevistado 10); *... a dificuldade está no que se chama homogéneo, entre o produto que se faz na Galiza e em Portugal. Essa é a parte que se está a trabalhar, talvez aí poderíamos utilizar outro instrumento, como as rotas transfronteiriças.* (Entrevistado 8)

Concluindo, embora a cooperação entre o Norte de Portugal e a Galiza esteja já bem estruturada e faça parte do quotidiano de quem vive na região de fronteira, é necessário acertar alguns aspetos, como a comunicação entre os parceiros e o equilíbrio das administrações locais. Contudo, todos concordam que há mais valor e competitividade com a junção das duas regiões e que, por isso, será uma relação duradoura.

### **5.3.3 O papel da população local no marketing territorial da Reserva percecionado pelos intervenientes do projeto**

Por fim, ao longo das entrevistas houve um ponto transversal e largamente referido, especialmente por quem não é parceiro do projeto, que se traduz pela implicação que a população endógena à Reserva tem no desenvolvimento do território e na promoção do mesmo, assim como as prováveis consequências do seu não envolvimento no projeto. Convém relembrar que o único microprojeto que envolve a participação da população local é a realização de um livro de testemunhos da vida na Reserva, cuja entidade responsável é a ADERE-PG (do lado português) e a Xunta de Galicia (do lado espanhol), o que se torna um ponto negativo do projeto Gerês-Xurés Dinâmico apontado tanto pelos entrevistados deste estudo como pelos autores referidos na revisão de literatura, que colocam os habitantes como embaixadores dos destinos turísticos (incluindo os transfronteiriços), facilitando a comunicação do mesmo e as relações com os turistas e os empresários da área, e assim o conseqüente desenvolvimento da região (Braun et al.,



2013; Gao et al., 2019; Insch & Walters, 2017; Palmer et al., 2013; Uchinaka et al., 2019; Veemaa, 2012).

Como referido acima, a única atividade que envolve a população no projeto é a realização do livro “Idades com História”, considerado o mais importante pelo entrevistado 1.

*... temos o Idades com História, que é o projeto de âmbito social, para mim é a parte mais importante, que é a recolha de testemunhos da vida das pessoas, que é para conseguirmos ter a vida do Parque, no fundo é um bocadinho isso, contada pelas pessoas, fazendo a recolha, vai ficar gravado e em livro também. (Entrevistado 1)*

Contudo, é necessária uma maior participação da população, e o próximo entrevistado coloca em causa a divulgação do projeto nos meios digitais numa fase inicial, quando esse momento deveria ser usado para informar os habitantes e as empresas locais da existência do projeto e das suas vantagens e desvantagens. *Avançar para um site e para umas redes sociais sem que as próprias pessoas da comunidade tenham conhecimento do projeto, acho que é um tiro no escuro. Porque são elas que vão alimentar. (Entrevistado 5)*

A terceira opinião é acompanhada de um exemplo real, que mostra a importância de a população conhecer e defender o projeto, podendo inclusivamente tornar-se embaixadora do destino turístico, de modo a não criar projetos concorrentes e não comprometer a viabilidade deste.

*Ninguém consegue fazer nada com a população contra. Por exemplo, em Vidago, quando começaram os processos de reconstrução, decidiram que aquilo fechava diretamente à população, e portanto a população revoltou-se, porque sempre esteve habituada a usar o Parque e principalmente ir beber água às fontes do Parque, já para não falar no golfe. O golfe resolveu-se de uma maneira: a população criou um campo de golfe com uma qualidade bastante interessante e que vai para os nove buracos em pouco tempo, e as pessoas criaram o seu próprio campo de golfe para jogar golfe. Aquilo depois acabou por valorizar, mas tirou muita gente do campo de golfe de Vidago. Mas eu lembro-me, nós tivemos ali problemas incríveis,*

*nós tentámos nessa altura num bar em Vidago e dissemos assim “queria uma água de Vidago” e traziam-nos uma água de Campilho, porque Campilho é que era a água de Vidago, a outra não era. Portanto, quando nós temos processos onde não conseguimos ter a população do nosso lado, é muito complicado. Vidago e a água de Vidago era a água premium associada ao próprio resort. As pessoas chegam cá fora e pedem uma água de Vidago e dizem que a água de Vidago é a Campilho, e isso cria muitos conflitos, porque as pessoas, os próprios turistas não percebem, e com o Parque acontece muito isso, e há coisas que se tenta fazer que muitas vezes são bloqueadas, porque as próprias pessoas não entendem a mais-valia do Parque.*  
(Entrevistado 2)

A convicção seguinte vai de encontro com as anteriores, na medida em que entende que a comunicação do projeto só será eficaz a partir do momento em que a população entender o valor do projeto. Aí, os próprios habitantes tomam a iniciativa de divulgar a região e o que está a ser feito para a desenvolver.

*No caso das redes sociais, se nós conseguirmos dar um objetivo e uma lógica que seja uma mais-valia para todos, as pessoas juntam-se, mas é preciso estar no terreno com as pessoas e é preciso perceber o que é que elas querem. (...) o Gerês ainda não percebeu o valor que ali tem, enquanto não se conseguir estabelecer uma proposta de valor aceite por todos, enquanto as pessoas que lá estão não conseguem perceber efetivamente o valor que aquilo tem, não é possível comunicar. E não pode ser só vir de fora e estabelecer essa proposta e definir para onde vamos, as pessoas têm de assumir como tal, porque se assumirem, elas agarram no telefone e agarram nas redes sociais e fazem as suas campanhas de comunicação. Muitas vezes até as lógicas dos produtos de demonstrar que determinada coisa pode ter efeito e pode dar rendimento é muito mais interessante do que ter uma sessão pública de apresentação de um plano... (Entrevistado 2)*

No excerto seguinte, o entrevistado concorda que, para um projeto com várias entidades, tem de haver compromisso e comunicação entre todas, e que os habitantes e

empresários locais devem conhecer a região e o projeto, assim como as vantagens que pode ter para a melhoria da sua qualidade de vida.

*Um projeto desenvolvido em parceria nunca pode funcionar se não houver o envolvimento de todos os parceiros e atores locais. (...) os habitantes têm que saber que vivem numa reserva da biosfera e as mais-valias que isso pode significar para as suas vidas. (Entrevistado 10)*

A última opinião revela que a proximidade aos habitantes e empresários locais é o que mais falha neste projeto, visto que várias entidades se localizam em lugares distantes do território a promover, e os contactos podem ser fundamentais para uma boa comunicação e, conseqüentemente, para o sucesso do mesmo.

*... pode haver é a falta do conhecimento local, falta dos stakeholders locais, essa falta de proximidade às pessoas, não tanto ao território, aí é que pode haver esse handicap. (...) não conhecer quem está à frente dos comerciantes ou de uma associação de desenvolvimento local, ou da parte da hotelaria, ou mesmo de uma Câmara ou um ou outro empresário que tenha uma empresa que faça trilhos e que ande por ali, e isso é muito limitativo. Não é tão intuitivo estar aqui. Agora a proximidade que eu falo não é tão geográfica, mas uma proximidade com as pessoas, isso devia haver maior proximidade. (...) Deveria haver um fluxo regular, até porque as pessoas gostam de ser estimadas, e não se estima as pessoas à distância por um telefonema e muito menos por um e-mail, portanto a presença física ainda continua a fazer sentido. Este projeto com certeza precisava de ter esse elemento humano mais presente. (Entrevistado 6)*

Conclui-se o terceiro objetivo com a certeza da necessidade de envolvimento da população no projeto, de modo a que a comunicação do mesmo seja igualmente assegurada pelos habitantes e comerciantes locais, permitindo que todos estejam a remar para o sucesso do desenvolvimento da região transfronteiriça.

Findos os objetivos principais, segue-se o **estudo da evolução do projeto Gerês-Xurés Dinâmico**, e o que o mesmo representa para a CCDR-N. Dado que se refere exclusivamente ao projeto, apenas foram inquiridos os parceiros.

Todos os parceiros revelaram que os objetivos definidos inicialmente para as entidades que representam já foram atingidos ou serão até ao final do projeto, tendo alguns inclusivamente sido superados, como é o caso dos da responsabilidade da CCDR-N.

*Do que estava previsto, nós até vamos mais além. A preocupação era definir uma estratégia, nós não nos limitamos a definir uma estratégia, estamos a implementá-la, a operacionalizar essa estratégia e, mais do que isso, a utilizar até outras vias para reforçar o conhecimento que se vai tendo e o alcance nas páginas do projeto nas redes sociais, é esse o objetivo. (Entrevistado 3)*

Quanto à pergunta “O que mudaria no projeto ou na sua execução se este se iniciasse agora?”, as respostas variaram, porém a mais repetida foi o número (elevado) de parceiros do projeto, e a falta de liderança e orientação por parte da entidade selecionada para esse efeito.

Assim, a multiplicidade de entidades, com desequilíbrios financeiros e culturas diferentes, foi a principal dificuldade apontada por um dos entrevistados. *A parte crítica do projeto é a multiplicidade de parceiros envolvidos (...) que depois têm pesos diferentes e responsabilidades diferentes, dinheiros diferentes, ... que tornam os processos mais morosos. (Entrevistado 6)*

Continuando na questão do número de parceiros do projeto, os problemas descritos por outro entrevistado relacionam-se com a divergência de posições nos assuntos discutidos nas reuniões, e com falhas na união e acompanhamento, que seriam resolvidas com uma liderança mais consistente e presente.

*Ele tem muitos parceiros, e portanto não é fácil garantir ali uma grande convergência de posições e um envolvimento muito forte e consistente dos vários parceiros. Eu julgo que a direção deste projeto, a meu ver, deveria ter um papel mais ativo, mais dinâmico com reuniões mais periódicas, um acompanhamento mais de*

*perto de todo o projeto e da atividade que está a cargo de cada um destes parceiros, de maneira a que aquele espírito e a coesão da equipa se reforçasse, e todos se apercebessem de facto do interesse e do papel que podem vir a desempenhar e da obrigação que têm de desempenhar. (...) com tantos parceiros cada um deles tem pontos de vista relativamente diferentes e legítimos, e só através de uma direção mais consistente e mais perto das coisas é que se consegue que haja uma comunhão de interesses também mais forte. (Entrevistado 3)*

A terceira e quarta críticas, apontadas pela mesma pessoa, referem a falta de competências e de liderança das entidades principais do projeto e falta de aptidões dos técnicos municipais para desenvolver trabalhos em equipa. *As duas entidades mais preponderantes da gestão do Parque não têm perfil nem competência sequer para estar a desenvolver outros aspetos que não sejam a gestão da proteção do espaço natural...* (Entrevistado 2); *... os municípios (...) entraram como parceiros e são às vezes uma areia na engrenagem (...) os técnicos municipais têm muita dificuldade em trabalhar em conjunto...* (Entrevistado 2)

A última resposta à pergunta acima indica igualmente a necessidade de os projetos de cooperação serem mais prioritários nas entidades com mais envolvimento.

*... se houvesse um que tivesse algum peso, por exemplo a Xunta ou a ARDAL ou o Turismo do Porto e Norte, em que a nível de projetos de cooperação este fosse o principal, corria muito melhor do que corre, porque iam-se esforçar muito mais e iam obrigar os outros a esforçarem-se também. (Entrevistado 6)*

Foram ainda mencionadas falhas na cooperação entre as Portas do Gerês e as Portas do Xurés, situação presenciada igualmente na reunião de acompanhamento, com divergências face à realização do livro do microprojeto “Idades com História” da responsabilidade partilhada entre a ADERE-PG e a Deputación de Ourense. *Falta uma maior coordenação com as cinco Portas do Gerês. (Entrevistado 4)*

O futuro do projeto foi um ponto de convergência entre os entrevistados, visto que todos acreditam na continuação dos trabalhos de cooperação, promoção e

desenvolvimento no território ocupado pela Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés.

*Julgo que este é um esforço que teve agora um grande impulso mas a necessidade de intervenção permanece, num território desses que tem problemas específicos permanece. E portanto, tem de haver outras formas de intervenção e continuar a valorizar as preocupações e um apoio para o desenvolvimento de toda aquela zona.*  
(Entrevistado 3)

Um dos entrevistados associa a continuação da promoção da Reserva à necessidade de financiamento contínuo, afirmando que irá ocorrer nova candidatura ao Interreg.

*De certeza que vamos tentar dar continuidade ao projeto com outra candidatura, outra vez com a Reserva, porque a Reserva da Biosfera é muito importante, por isso eu acho que nunca vai acabar, enquanto houver financiamentos, vai ser sempre importante financiar o funcionamento da Reserva da Biosfera e os projetos que são desenvolvidos.* (Entrevistado 1)

A necessidade de financiamento volta a ser referida por outro dos entrevistados como um dos motivos para a continuação dos projetos na Reserva, acrescentando a sua importância a nível institucional nas relações entre entidades e países.

*Vai ter futuro por duas razões: vai ter futuro institucional, porque institucionalmente ambos os Estados-membros das regiões querem continuar a ter uma Reserva da Biosfera Transfronteiriça (...) e vai continuar provavelmente também aos outros níveis, porque, entrando nestes processos, cada vez mais se vai apercebendo que aqui há uma fonte de receitas para poder melhorar o território.* (Entrevistado 2)

Para concluir, procurou-se compreender o motivo do envolvimento da CCDR-N neste projeto, ou seja, que valor este ou outros projetos semelhantes acrescentam à instituição.

Um dos colaboradores referiu as competências da CCDR-N relacionadas com o território da região Norte, onde se inclui o Gerês, e os trabalhos em cooperação com Espanha, que sairão reforçados com o envolvimento neste projeto.

*É mais um desafio. Acima de tudo a CCDR é um organismo multivalência com um conjunto de tarefas e de atribuições extraordinário, mas elas prendem-se todas com o território e com a população, portanto para nós é muito importante poder promover um território de baixa densidade como é o caso do Gerês, e poder promover de uma forma concertada com Espanha, que de alguma forma também justifica e materializa uma vez mais a questão da cooperação. Isso é muito importante, porque a cooperação não é só um conjunto de intenções, não é algo que está num normativo, não, a cooperação tem que existir, e para existir têm de haver coisas concretas, realizações, é mais uma realização que temos com os parceiros de Espanha. Portanto, eu acho que é uma mais-valia para a Casa poder liderar este projeto na ótica da promoção de um território, na ótica do marketing territorial. (Entrevistado 6)*

Outro colaborador reforça as vantagens da cooperação com a Galiza, e ainda o aumento de proximidade com os empresários e habitantes do território da Reserva, que contribui para acrescentar valor à CCDR-N. *Ficamos com um melhor conhecimento da própria realidade, sobre os agentes que estão no terreno, que devemos dar aqui alguma colaboração, até no sentido de facilitar, neste caso concreto da Reserva, a relação com o lado espanhol. (Entrevistado 3)*

Concluindo, existem vários problemas no projeto, como falta de liderança e de acompanhamento, a multiplicidade de parceiros e divergências nos microprojetos, todavia todos desejam e acreditam na sua continuação, assim como na existência de financiamento do Interreg no futuro. Quanto à CCDR-N, o projeto apresenta-se como mais um desafio na prossecução das políticas de desenvolvimento regional.

## 5.4 Discussão Final

Após a apresentação dos resultados das entrevistas, segue-se a sua análise crítica, dividida pelos objetivos.

Dentro do tema dos meios digitais, salienta-se como ponto positivo o trabalho de promoção do projeto nas redes sociais, contudo é necessária uma maior proatividade das entidades que estão localizadas dentro do território abrangido pela Reserva, no sentido de criarem e/ou fornecerem conteúdos que possam ser utilizados na comunicação digital, como fotografias, vídeos, notícias e eventos que promovam o desenvolvimento social e económico da região. Além disto, foi igualmente referida a recente criação do *website* relativo à Reserva da Biosfera Transfronteiriça do Gerês-Xurés, o que indica o cumprimento de mais uma meta do projeto, todavia apresenta diversas fragilidades, tanto na forma como no conteúdo, devendo ser mais dinâmico e interativo, e apresentar corretamente as traduções nas línguas escolhidas, além de ser crucial atualizá-lo constantemente com novos conteúdos, o que não está (ainda) a ser feito. Ainda relativamente ao *website*, foi desenvolvido um *benchmarking* aos websites de outros parques naturais e reservas da biosfera no decorrer do estágio (Anexo A), e uma análise com sugestões para melhoria do atual (Anexo B), que foram enviadas à entidade responsável. Ainda não foram alvo de resposta, porém figuram também neste documento como contribuição futura. Outra crítica relaciona-se com o plano de marketing, que deveria ser o ponto de partida para toda a estratégia de um projeto de dinamização, e a um mês do final ainda não se encontra redigido, e não será implementado, a menos que haja um prolongamento do prazo e do financiamento.

Avançando para o segundo objetivo, acompanhando este projeto foi possível verificar que a cooperação entre o Norte de Portugal e a Galiza realmente existe e é institucionalmente importante nas relações entre Portugal e Espanha, e que o desenvolvimento das regiões de fronteira, embora lento, é cada vez mais possível com a ajuda destes projetos financiados por fundos europeus, e com a vontade que as entidades públicas têm de criar mais valor a um território partilhado. Os pontos críticos observados são essencialmente as consequências que o fim dos projetos acarreta, em



que a região não tem bases financeiras para dar continuidade às atividades iniciadas nos mesmos, e as falhas de acompanhamento e comunicação entre os parceiros, que se reúnem apenas cerca de duas vezes por ano e não alimentam outro contacto para a partilha de ideias e resolução de problemas.

O terceiro objetivo gira em volta da necessidade de envolver a população e os empresários locais na estratégia de promoção da Reserva, o que, embora todos os entrevistados concordem com esse ponto, não se observa neste projeto. Como referido anteriormente, a única atividade presente no plano de ação inicial que os envolve é a recolha de testemunhos da sua vida para a realização de dois livros. Posteriormente, a CCDR-N autonomamente disponibilizou-se para realizar *workshops* de gestão de redes sociais, de modo a formar as entidades públicas e privadas dos municípios pertencentes ao lado português da Reserva, dando um passo na aproximação do projeto aos agentes locais. Não obstante, urge iniciativas que permitam à população saber que vive numa Reserva da Biosfera e que há um projeto para a dinamizar, e que plante nos habitantes e comerciantes locais a vontade de a comunicar externamente.

Concluindo com a evolução do projeto, todos os parceiros contam atingir os objetivos até ao final do projeto, tendo alguns ultrapassado as metas iniciais, como é o caso da CCDR-N, e todos contam com a prorrogação do projeto ou com uma segunda parte no futuro, que deverá consolidar as relações entre os parceiros e incluir algumas das melhorias indicadas pelos próprios e sugeridas neste documento. O maior ponto negativo a apontar acerca do projeto na sua globalidade é a sua natureza quase exclusivamente teórica, em que as ações são planeadas, mas nunca implementadas, o que implica a obrigatoriedade de um novo projeto com esse fim, e/ou um alargamento dos prazos de execução.



## **Capítulo 6 – Conclusão**

---

Este documento, elaborado com a finalidade de apresentar as atividades desenvolvidas no estágio curricular e os resultados de um estudo empírico de natureza qualitativa relativo ao projeto Gerês-Xurés Dinâmico, termina com este capítulo, destinado a descrever as principais conclusões e a apresentar as contribuições e as limitações encontradas ao longo dos dois processos.

### **6.1 Considerações Relativas ao Estágio**

A possibilidade de realizar um estágio curricular foi um ponto essencial na escolha do mestrado e da universidade, dada a importância de colocar em prática os conhecimentos adquiridos nas aulas e conhecer o mercado de trabalho. Assim, este estágio contribuiu para compreender qual a área do marketing de maior preferência, ganhar experiência, evoluir profissional e socialmente, fortalecer as *soft skills* em matéria de trabalho de equipa e contacto com pessoas, e conhecer a hierarquia e funcionamento de uma instituição pública com todas as implicações formais a nível de processos e comunicação institucional próprias da sua especificidade. Tudo isto será certamente vantajoso no futuro profissional em qualquer empresa e função.

Quanto a limitações, o elevado volume de trabalho do GMC foi a principal, que tornava complicado o acompanhamento integral do estágio. A demora dos processos e as dificuldades burocráticas que fazem parte da realidade da instituição também dificultaram a realização e/ou conclusão de outras atividades igualmente interessantes no âmbito da área do estágio. Porém, mesmo com essas dificuldades, considera-se que o estágio e o estudo empírico foram bem-sucedidos e alcançaram os objetivos pretendidos.

### **6.2 Contributos Teóricos e Práticos do Estudo Empírico**

A nível teórico, este estudo contribui com um enquadramento abrangente dos vários temas relacionados com a investigação. Dado tratar-se de um estágio numa instituição pública na área da gestão de redes sociais, são abordados os conceitos básicos que circundam o marketing digital e é apresentada a caracterização das redes sociais

utilizadas pela CCDR-N, assim como orientações para a integração dos meios digitais como facilitadores da transparência na Administração Pública. Seguidamente, visto que o projeto é relativo à promoção de uma região, apresentam-se perspectivas de vários autores referentes ao marketing territorial, à gestão de marcas de destinos e ao marketing digital no turismo. Por fim, afunila-se com a referência a vários estudos que descrevem boas práticas implementadas em regiões transfronteiriças, que podem servir de exemplo e/ou apoio a estratégias de marketing desse tipo de destinos turísticos.

A nível prático, as contribuições estão associadas com a partilha da dinâmica de um projeto que envolve regiões de dois países, as implicações positivas e negativas da cooperação transfronteiriça, e o relacionamento entre entidades públicas, que poderão ser consideradas na tomada de decisão de constituição de um projeto ou grupo de trabalho. Ademais, este estudo alerta para a necessidade de adesão aos meios digitais para promoção de destinos turísticos, especialmente para os de baixa densidade populacional e com poucos recursos financeiros e infraestruturas de apoio, e para a importância do envolvimento dos agentes e habitantes locais na comunicação de projetos e regiões, dois fatores que devem ser trabalhados pelas entidades públicas regionais e locais e pelas organizações de gestão de destinos.

### **6.3 Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura**

Este estudo incide sobre a Reserva do Gerês-Xurés, localizada na fronteira entre o Norte de Portugal e a Galiza, a cerca de 100 km da CCDR-N, local de realização do estágio. Assim, uma das limitações foi a distância ao território e aos parceiros do projeto, o que tornou impossível entrevistar a totalidade dos mesmos (são 13 entidades no total; participaram 6).

Outra limitação a apontar é o quase exclusivo contacto com o ponto de vista da CCDR-N, dado que só houve participação numa das reuniões de acompanhamento, o que pode afetar a imparcialidade do estudo, nomeadamente nas críticas aos processos e intervenientes do projeto.

Quanto às sugestões para investigações futuras, enriqueceria estabelecer contacto com empresários locais e com a população, de modo a recolher a sua opinião relativamente ao território em que se encontram, às dificuldades que gostariam de ver resolvidas, às necessidades prioritárias de desenvolvimento, ao conhecimento de viverem numa Reserva da Biosfera e de existir um projeto de dinamização.

Futuramente, seria interessante desenvolver um plano de marketing territorial para a Reserva, assim como um digital, apoiados em bases teóricas. Associado a estes, seria curioso desenvolver um inquérito que permitisse averiguar junto da população portuguesa (pelo menos) a notoriedade da Reserva do Gerês-Xurés, dado haver a perceção de um desconhecimento elevado relativo ao Gerês ser mais do que um Parque Nacional.

Por fim, sugere-se aplicar o estudo a outras regiões de fronteira entre Portugal e Espanha, com o objetivo de observar as semelhanças e diferenças características de cada território, e verificar se as estratégias se deveriam aplicar de igual forma.

## **Referências Bibliográficas**

---

- AECT Galicia-Norte de Portugal (2019). *Declaração de Vigo*. Vigo: AECT Espanha-Portugal.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177–1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>
- Almeida-Santana, A., & Moreno-Gil, S. (2017). New trends in information search and their influence on destination loyalty: Digital destinations and relationship marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2), 150–161. <https://doi.org/10.1016/J.JDMM.2017.02.003>
- Amaro, S., Duarte, P., & Henriques, C. (2016). Travelers' use of social media: A clustering approach. *Annals of Tourism Research*, 59, 1–15. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2016.03.007>
- Arsal, I., Woosnam, K. M., Baldwin, E. D., & Backman, S. J. (2010). Residents as Travel Destination Information Providers: An Online Community Perspective. *Journal of Travel Research*, 49(4), 400–413. <https://doi.org/10.1177/0047287509346856>
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520–531.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1032. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490161>
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2010.11.015>
- Blasco, D., Guia, J., & Prats, L. (2014). Emergence of governance in cross-border destinations. *Annals of Tourism Research*, 49, 159–173. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2014.09.002>
- Bonsón, E., Royo, S., & Ratkai, M. (2015). Citizens' engagement on local governments' Facebook sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe. *Government Information Quarterly*, 32(1), 52–62. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X14001567?via%3Dihub>
- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city – my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18–28.
- Brent Ritchie, J., & Ritchie, R. J. (1998). *The Branding Of Tourism Destinations - Past Achievements & Future Challenges*. Marrakech, Morocco.
- Comissão das Comunidades Europeias (2008). *Livro Verde sobre a Coesão Territorial Europeia*. Bruxelas: Comissão Europeia, DG Política Regional.
- Comissão Europeia (2014). *Europa sem Fronteiras: o Espaço Schengen*. Serviço das Publicações. <https://doi.org/10.2837/71557>
- Cooper, C., & Hall, C. M. (2008). *Contemporary tourism : an international approach*. Butterworth-Heinemann - Elsevier.
- Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., & Buultjens, J. (2009). The Role of User-Generated Content in Tourists' Travel Planning Behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8),



743–764. <https://doi.org/10.1080/19368620903235753>

- David, T. (2019, July 25). Portugal quer revitalizar fortalezas e levar os turistas à fronteira. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2019/07/25/fugas/noticia/fortalezas-fronteira-1881014>
- Dawson, C. (2009). *Introduction to research methods : a practical guide for anyone undertaking a research project*. How To Contents. Retrieved from <https://opac.ua.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=236112>
- Dinnie, K. (2011). *City branding : theory and cases*. Palgrave Macmillan.
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Tajvidi, M., Lal, B., Sahu, G. P., & Gupta, A. (2017). Exploring the Role of Social Media in e-Government. In *Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance - ICEGOV '17* (pp. 97–106). New York, New York, USA: ACM Press. <https://doi.org/10.1145/3047273.3047374>
- European Commission (2014). Interreg A - Cross-border Cooperation. Retrieved July 26, 2019, from [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/#1](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/#1)
- Faustino, P. (2019a). *Inbound Marketing - Como vender mais com o seu conteúdo*.
- Faustino, P. (2019b). *Marketing Digital na Prática*. Marcador.
- Gao, J., Ryan, C., Cave, J., & Zhang, C. (2019). Tourism border-making: A political economy of China's border tourism. *Annals of Tourism Research*, 76, 1–13. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2019.02.010>
- GNP AECT (n.d.). Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Galicia-Norte de Portugal. Retrieved February 10, 2019, from <https://www.gnpaect.eu/portal-transfronterizo/>
- GNP AECT (2018). *Anuário da Euroregião Galicia-Norte de Portugal*. Vigo: Binomio Comunicación.
- Google (2014). The 2014 Traveler's Road to Decision. *Think with Google*, (June).
- Google (2015). Consumer Barometer. Retrieved June 21, 2019, from [https://www.consumerbarometer.com/en/graph-builder/?question=N39&filter=country:portugal%7CLocal\\_loop:hotels\\_parks\\_museums\\_airports\\_etc](https://www.consumerbarometer.com/en/graph-builder/?question=N39&filter=country:portugal%7CLocal_loop:hotels_parks_museums_airports_etc)
- Hall, D. (2004). Branding and National Identity: the case of Central and Eastern Europe. In N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (2nd ed., pp. 111–127). Elsevier Ltd.
- Hewlett, D., Fyall, A., & Edwards, J. (2004). Beyond the rhetoric of visitor management in transboundary protected areas: the case of Peneda-Geres. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 381–395. <https://doi.org/10.1002/jtr.490>
- Hospers, G.-J. (2006). Borders, bridges and branding: The transformation of the Øresund region into an imagined space. *European Planning Studies*, 14(8), 1015–1033. <https://doi.org/10.1080/09654310600852340>
- ICNF (2012). ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas. Retrieved August 21, 2019, from <http://www2.icnf.pt/portal/ap/nac/parq-nac>
- Insch, A., & Walters, T. (2017). Challenging assumptions about residents' engagement with place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1–11.

- Instituto Galego de Estatística (2019). Observatorio transfronteirizo / Observatório transfronteiriço Galicia - Norte de Portugal. Retrieved February 10, 2019, from [http://www.observatoriognp.eu/web/mostrar\\_seccion\\_gnp.jsp?codigo=0502](http://www.observatoriognp.eu/web/mostrar_seccion_gnp.jsp?codigo=0502)
- Instituto Nacional de Estatística (2017). *Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e da Comunicação pelas Famílias 2017*. Retrieved from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=281439920&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281439920&DESTAQUESmodo=2)
- Interreg V-A España-Portugal (n.d.). POCTEP 2014-2020. Retrieved February 10, 2019, from <http://www.poctep.eu/es/inicio-2014-2020>
- IPDT (2019). *Barómetro do Turismo Maio 2019* (59th ed.). Porto: IPDT Turismo e Consultoria.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681309001232>
- Karakiza, M. (2015). The Impact of Social Media in the Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 384–392. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.01.1214>
- Kavaratzis, Michalis. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58–73.
- Kavaratzis, Mihalis, & Ashworth, G. J. (2005). City Branding: An Effective Assertion Of Identity Or A Transitory Marketing Trick? *Journal of Economic and Social Geography*, 96(5), 506–514.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Ketele, J.-M. de., Xavier, R., & Brito, C. A. de. (1999). *Metodologia da recolha de dados : fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos*. Instituto Piaget.
- Ketter, E., & Avraham, E. (2012). The social revolution of place marketing: The growing power of users in social media campaigns. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(4), 285–294. <https://doi.org/10.1057/pb.2012.20>
- Költringer, C., & Dickinger, A. (2015). Analyzing destination branding and image from online sources: A web content mining approach. *Journal of Business Research*, 68(9), 1836–1843.
- Kotler, P., Setiawan, I., & Hermawan, K. (2017). *Marketing 4.0 - Mudança do Tradicional para o Digital*. Actual Editora.
- Larossa, L. (2019). *Facebook para Negócios* (4th ed.). Marcador.
- Liberato, D., Alén, E., & Liberato, P. (2016). Turismo de Fronteira, Aplicação à Raia Seca Luso-Espanhola, Região Norte de Portugal e Galiza. In *XIX Congreso AECIT "Tiempos de Cambios en el Turismo."* Tenerife. Retrieved from <https://aecit.org/files/congress/19/papers/120.pdf>
- Liberato, D., Alén, E., Liberato, P., & Domínguez, T. (2018). Governance and cooperation in Euroregions: border tourism between Spain and Portugal. *European Planning Studies*, 26(7), 1347–1365. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1464129>
- Liberato, P., Alén, E., & Liberato, D. (2018). Digital Technology in a Smart Tourist Destination: The Case of Porto. *Journal of Urban Technology*, 25(1), 75–97. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1413228>

- Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico - As Quatro Etapas para Criar Vantagem Competitiva e Melhorar o Desempenho*. Actual Editora.
- Macarthy, A. (2019). *500 Dicas de Marketing nas Redes Sociais*. Editorial Presença.
- Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Vandewalle, I. (2014). Exploring the role of stakeholders in place branding - a case analysis of the "City of Liverpool." *International Journal of Business and Globalisation*, 13(1), 104. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2014.063398>
- Makkonen, T., Williams, A. M., Weidenfeld, A., & Kaisto, V. (2018). Cross-border knowledge transfer and innovation in the European neighbourhood: Tourism cooperation at the Finnish-Russian border. *Tourism Management*, 68, 140–151. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2018.03.008>
- Mansfeld, Y., & Korman, T. (2015). Between war and peace: conflict heritage tourism along three Israeli border areas. *Tourism Geographies*, 17(3), 437–460. <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1036916>
- Marktest Consulting (2017). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2017*. Retrieved from <http://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx>
- Marques, V. (2017). *Redes Sociais 360 - Como Comunicar Online*. Actual Editora.
- Munar, A. M. (2011). Tourist-created content: rethinking destination branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 291–305. <https://doi.org/10.1108/17506181111156989>
- Nilsson, J. H., Eskilsson, L., & Ek, R. (2010). Creating Cross-Border Destinations: Interreg Programmes and Regionalisation in the Baltic Sea Area. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(2), 153–172. <https://doi.org/10.1080/15022250903561978>
- Palmer, A., Koenig-Lewis, N., & Medi Jones, L. E. (2013). The effects of residents' social identity and involvement on their advocacy of incoming tourism. *Tourism Management*, 38, 142–151. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2013.02.019>
- Papadopoulos, N. (2004). Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place Branding*, 1(1), 36–49. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990003>
- Pechlaner, H., Abfalter, D., & Raich, F. (2002). Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region—The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3–4), 89–107. [https://doi.org/10.1300/J162v03n03\\_06](https://doi.org/10.1300/J162v03n03_06)
- Poor, G., & Kern, K. (2016). Social media – a powerful tool for entrepreneurship students. In *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy – 2016* (pp. 414–417). Edward Elgar Publishing. Retrieved from <http://www.elgaronline.com/view/9781784719159.xml>
- Rez, R. (2018). *Marketing de Conteúdo - A Moeda do Século XXI*. Marcador. Retrieved from <https://www.wook.pt/livro/marketing-de-conteudo-rafael-rez/22177313>
- Sæther, B., Andersen, B. T., & Hagen, E. (2019). Cross-Border Functional Regions and Innovation: Cases from Inner Scandinavian Regions. In *Territorial Cohesion* (pp. 91–109). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03386-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03386-6_5)
- Stoffelen, A. (2018). Tourism trails as tools for cross-border integration: A best practice case study of the Vennbahn cycling route. *Annals of Tourism Research*, 73, 91–102. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2018.09.008>

- Stoffelen, A., & Vanneste, D. (2017). Tourism and cross-border regional development: insights in European contexts. *European Planning Studies*, 25(6), 1013–1033. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1291585>
- Tsiakali, K. (2018). User-generated-content versus marketing-generated-content: personality and content influence on traveler's behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 946–972. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1477643>
- Turismo de Portugal (2018). *Turismo em Portugal*. Retrieved from [https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo em Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf](https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf)
- Turismo de Portugal (2019). *População empregada, por setores de atividade económica [milhares indivíduos]*. Retrieved from [https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Emprego no Turismo/populacao-empregada-2018.pdf](https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Emprego%20no%20Turismo/populacao-empregada-2018.pdf)
- Uchinaka, S., Yoganathan, V., & Osburg, V.-S. (2019). Classifying residents' roles as online place-ambassadors. *Tourism Management*, 71, 137–150. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2018.10.008>
- UNWTO (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. World Tourism Organization (UNWTO). Retrieved from [https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM\\_83rev1e.pdf#page=21](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=21)
- UNWTO (2018). *UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284419876>
- UNWTO (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420841>
- Veemaa, J. (2012). Internationalizing the Spatial Identity of Cross-Border Cooperation. *European Planning Studies*, 20(10), 1647–1666. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.713335>
- Weidenfeld, A. (2013). Tourism and cross border regional innovation systems. *Annals of Tourism Research*, 42, 191–213. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2013.01.003>
- Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15–27. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2016.10.008>
- Zhao, W., Sun, R., & Kakuda, N. (2017). Institutionalized place branding strategy, interfirm trust, and place branding performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 78, 261–267.

# Anexos

---

Anexo A - Análise de websites e redes sociais de Parques e Reservas da Biosfera (*Benchmarking*)

**Portugal**

	<b>Website</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>
<b>Parque Nacional da Peneda-Gerês</b>	Não	Não	Sim
<b>Parque Natural do Alvão</b>	Não	Não	Não
<b>Parque Natural da Arrábida</b>	Não	Sim	Não
<b>Parque Natural do Douro Internacional</b>	Não	Não	Não
<b>Parque Natural do Litoral Norte</b>	Não	Não	Não
<b>Parque Natural de Montesinho</b>	Não (só de alojamento, da Associação de Defesa e Promoção, e da Rota da Terra Fria) (1)	Sim	Não (só da Rota da Terra Fria)
<b>Parque Natural da Ria Formosa</b>	Não	Não	Não
<b>Parque Natural da Serra da Estrela</b>	Não (só do Centro de Interpretação da Serra da Estrela) (2)	Sim	Sim
<b>Parque Natural da Serra de São Mamede</b>	Não	Não	Não
<b>Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros</b>	Não	Não	Não (só da iNature que promove 12 territórios naturais do Centro de Portugal) (3)
<b>Parque Natural de Sintra-Cascais</b>	Não (só Serra de Sintra (4) e Parques de Sintra (5))	Não (só Serra de Sintra (até 2016) e Parques de Sintra)	Não
<b>Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina</b>	Não	Não	Sim @costa_vicentina
<b>Parque Natural do Tejo Internacional</b>	Sim (6)	Sim	Não
<b>Parque Natural do Vale do Guadiana</b>	Não	Não	Não
<b>Parques Naturais Açores</b>	Sim (7)	Sim	Sim

- (1) – O website *rotadaterrafria.com* inclui programas de férias, sítios para visitar, atividades, produtos típicos, restaurantes, e alojamento.
- (2) – O website *cise.pt* inclui informações sobre a Serra da Estrela, atividades, projetos de educação ambiental, e percursos.
- (3) – Ainda não terminou o seu website.
- (4) – O website *serradesintra.net* já antigo, com informações sobre o parque, os monumentos, as praias e eventos.
- (5) – O website *parquesdesintra.pt* inclui informações sobre os parques e monumentos, percursos, lojas e restaurantes, atividades, eventos, e notícias.
- (6) – O website *tejointernacional.pt* inclui informações sobre o parque, fauna, atividades, percursos, alojamento, um blog com notícias e multimédia, e testemunhos. Pertence à Quercus.
- (7) – O website *parquesnaturais.azores.gov.pt* inclui notícias, informações sobre os parques de todas as ilhas, percursos, atividades, restaurantes, alojamento, e uma ligação para a instalação da APP.

	Website	Facebook	Instagram
Reserva da Biosfera do Boquilobo	Sim (1)	Sim	Não
Reserva da Biosfera das Berlengas Peniche	Não	Sim	Sim, mas sem publicações
Reserva da Biosfera de Castro Verde	Não	Sim	Não
Reserva da Biosfera de Santana Madeira	Sim (2)	Sim	Não
Reserva da Biosfera do Corvo	Não	Não	Não
Reserva da Biosfera da Graciosa	Não	Não	Não
Reserva da Biosfera das Flores	Não	Não	Não
Reserva da Biosfera das Fajãs de São Jorge	Não	Não	Não

- (1) – O website *pauldoboquilobo.pt* inclui informações sobre a Reserva, pedido de newsletter, agendamento de visitas, artigos de sensibilização ambiental, locais de interesse ao redor, eventos, percursos, restaurantes, e alojamento
- (2) – O website *santanamadeirabiosfera.pt* inclui informações sobre as reservas da biosfera, a fauna e flora, notícias, o concelho de Santana, percursos, atividades, projetos da região, notícias, agenda, testemunhos, possibilidade de cooperação com a reserva, visita virtual, e ligação ao youtube.

	Website	Facebook	Instagram
<b>Reserva da Biosfera Transfronteiriça Tejo/Tajo Internacional</b>	Não	Sim	Não
<b>Reserva da Biosfera Transfronteiriça Meseta Ibérica</b>	Sim (1)	Sim	Não

- (1) – O website *biosfera-mesetaiberica.com* inclui informações sobre a candidatura à UNESCO, a entidade que gere a reserva, as reservas da biosfera, notícias, rotas, multimédia, e ligação ao youtube.

	Website	Facebook	Instagram
<b>Naturtejo Geopark</b>	Sim (1)	Sim	Sim
<b>Arouca Geopark</b>	Sim (2)	Sim	Sim
<b>Açores Geoparque</b>	Sim (3)	Sim	Sim
<b>Terras de Cavaleiros Geopark</b>	Sim (4)	Sim	Sim

- (1) – O website *naturtejo.com* inclui informações sobre o geoparque, notícias, agenda, percursos, atividades, locais de interesse ao redor, restaurantes, alojamento, galeria, e visita virtual.
- (2) – O website *aroucageopark.pt* inclui notícias, eventos, multimédia, meteorologia, pedido de newsletter, informações sobre o geoparque, restaurantes, alojamento, atividades, locais de interesse ao redor, lojas de produtos típicos e artesanais, rotas e programas turísticos, projetos educativos, um mapa interativo, e uma central de pré-reservas.



- (3) – O website *azoresgeopark.com* inclui notícias, informações sobre os geoparques, os Açores, e sobre a entidade que o gere.
- (4) – O website *geoparkterrasdecavaleiros.net* inclui informações sobre o geoparque, a entidade que o gere, percursos e programas turísticos, atividades, locais de interesse ai redor, restaurantes, alojamento, programas educativos, e notícias.

## Espanha

	Website	Facebook	Instagram
<b>Picos de Europa</b>	Sim (1)	Não	Não
<b>Islas Atlánticas</b>	Sim (2)	Sim	Não
<b>Sierra Nevada</b>	Sim (3)	Sim	Sim
<b>Somiedo</b>	Sim (4)	Sim	Sim
<b>Terras do Miño</b>	Sim (5)	Sim	Não
<b>Area de Allariz</b>	Sim (6)	Não	Não

- (1) – O website *parquenacionalpicoseuropa.es* inclui informação sobre o parque, a entidade que o gere, reservas da biosfera, preparação das visitas, voluntariado, meteorologia, e notícias.
- (2) – O website *parquenacionalillasatlanticas.com* inclui informações sobre o parque, programas de conservação, atividades, pedido de serviços, e multimédia.
- (3) – O website *sierranevada.es* inclui a compra antecipada de ingressos para a estância, reserva de alojamento, atividades, eventos, notícias, ligação às redes sociais, app, e câmeras em tempo real.
- (4) – O website *parquenaturalsomiedo.com* inclui informações sobre o parque, percursos, fauna e flora, alojamento, e loja.
- (5) – O website *terrasdomino.deputacionlugo.org* inclui informações sobre a reserva, a entidade que a gere, património histórico e natural, pontos de interesse, percursos, alojamento, educação ambiental, multimédia, e mapa.
- (6) – O website *areadeallariz.com* inclui informações sobre as reservas, fauna e flora, mapa, multimédia, e notícias.

## Europa

Países	Reserva da Biosfera Transfronteiriça	Website	Facebook	Instagram
<b>França - Itália</b>	Mont Viso/Area della Biosfera del Monviso	Sim (1)	Não	Sim
<b>França - Alemanha</b>	Vosges du Nord/Pfälzerwald	Sim (2)	Não	Não
<b>Polónia - Eslováquia</b>	Tatra	Sim (3)	Não	Não
<b>Polónia – Eslováquia – Ucrânia</b>	East Carpathians	Não (só Pearls of Carpathians) (4)	Não (só do Pearls of Carpathians)	Não
<b>Roménia – Ucrânia</b>	Danube Delta	Sim (5)	Sim	Não
<b>Polónia – República Checa</b>	Krkokonose/Karkonosze	Não	Não	Não
<b>Polónia – Ucrânia - Bielorrússia</b>	West Polesie	Sim - <i>brpp.by</i> (não tem opção de inglês)	Sim	Não
<b>Croácia – Hungria</b>	Mura Drava Danube	Não	Não	Não
<b>Albânia – Macedónia</b>	Ohrid-Prespa	Não (só do fundo que a financia - PONT) (6)	Não (só do PONT)	Não
<b>Espanha – Marrocos</b>	Intercontinental BR of the Mediterranean	Não	Não	Não
<b>Rússia – Cazaquistão</b>	Great Altay	Sim (7)	Não	Não

<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/ecological-sciences/biosphere-reserves/transboundary-biosphere-reserves/>

- (1) – O website *monviso.eu* inclui notícias, informações sobre a reserva, programas turísticos, multimédia, e um mapa interativo.
- (2) – O website *mab-france.org/fr/biosphere/reserve-de-biosphere-transfrontiere-vosges-du-nord-pfaelzerwald* inclui informações sobre a reserva, notícias, e multimédia.
- (3) – O website *tanap.org* inclui notícias, regras para os visitantes, informações sobre a fauna e a flora da reserva, atividades, e multimédia.
- (4) – O website *carpathian.land* inclui informações sobre as reservas e parques naturais, pontos de interesse, como chegar, alojamento, curiosidades, educação ambiental, multimédia, e contactos úteis.
- (5) – O website *ddbra.ro* inclui informações sobre a reserva, a entidade que a gere, turismo, notícias, meteorologia, e multimédia.
- (6) – O website *pont.org* inclui informações sobre a reserva e sobre o fundo, notícias e multimédia da reserva.

- (7) – O website *kazmab.kz* inclui informações sobre a reserva e sobre candidaturas de outras reservas à UNESCO, a entidade que a gere, artigos, eventos do comité, notícias, e multimédia.

## Mundo

Países	Reserva da Biosfera Transfronteiriça	Website	Facebook	Instagram
Benim – Burkina Faso – Níger	W Region	Não	Não	Não
Benim – Togo	Mono	Não	Sim	Não
Mauritânia – Senegal	Delta du Fleuve Sénégal	Sim (mas não consegui entrar)	Não	Não
Equador – Perú	Bosques de Paz	Não	Sim	Não
República Dominicana – Haiti	La Selle - Jaragua-Bahoruco-Enriquillo	Não (só da entidade que o gere)	Sim	Não
El Salvador – Guatemala – Honduras	Trifinio Fraternidad	Não	Sim	Não

País	Parque	Website	Facebook	Instagram
Brasil	Amazónia	Sim (1)	Não	Não
EUA	Rocky Mountains	Sim (2)	Sim	Sim
África do Sul	Kruger Park	Sim (3)	Sim	Não
Grécia	Krka	Sim (4)	Sim	Sim
Croácia	Plitvice	Sim (5)	Sim	Sim
Tanzânia	Serengeti	Sim (6)	Sim	Sim
Suíça	Biosphäre Entlebuch Luzern Schweiz	Sim (7)	Sim	Sim
Chile	Torres del Paine	Sim (8)	Sim	Sim

- (1) – O website *portalamazonia.com* inclui notícias e informações sobre o estado.

- (2) – O website *nps.gov/romo* inclui informações sobre o parque, segurança, alojamento, locais de interesse, transporte, multimédia, atividades, projetos ambientais, possibilidade de colaboração com o parque, alertas (ex. meteorologia

adversa), mapa, eventos, e reservas. Assim como todos os parques dos EUA. Derivam do National Park Service.

- (3) – O website *krugerpark.co.za* inclui informações sobre o parque, safaris, mapa e FAQs.
- (4) – O website *np-krka.hr* inclui informações sobre o parque, património natural e histórico, atividades, notícias, multimédia, loja online, mapa interativo, FAQ, eventos, e vista 360º.
- (5) – O website *np-plitvicka-jezera.hr* inclui informações sobre o parque, como chegar, regras, horário de abertura, alojamento, lojas, património natural e cultural, projetos científicos, multimédia, alertas, FAQ, reservas, notícias, programa de voluntariado, app, e blog.
- (6) – O website *serengetinationalpark.com* inclui informações sobre o parque, safaris, alojamento, mapa, loja, e pré-reserva de safaris.
- (7) – O website *biosphaere.ch* inclui eventos, experiências, multimédia (ligação ao instagram), informações sobre a reserva e a região, alojamento, gastronomia, ligação a um site de reserva de hotéis, meteorologia, e mapa interativo.
- (8) – O website *torresdelpaine.com* inclui informações sobre o parque, fauna e flora, atividades, alojamento, restaurantes, programas turísticos, como chegar, e meteorologia.

Melhores exemplos de websites:

- Parque Natural do Tejo Internacional - *tejointernacional.pt*
- Arouca Geopark - *aroucageopark.pt*
- Pearls of Carpathians - *carpathian.land*
- Rocky Mountains - *nps.gov*
- Plitvice - *np-plitvicka-jezera.hr*
- Biosphäre Entlebuch Luzern Schweiz - *biosphaere.ch* (porém sem tradução total em inglês)
- Torres del Paine - *torresdelpaine.com*

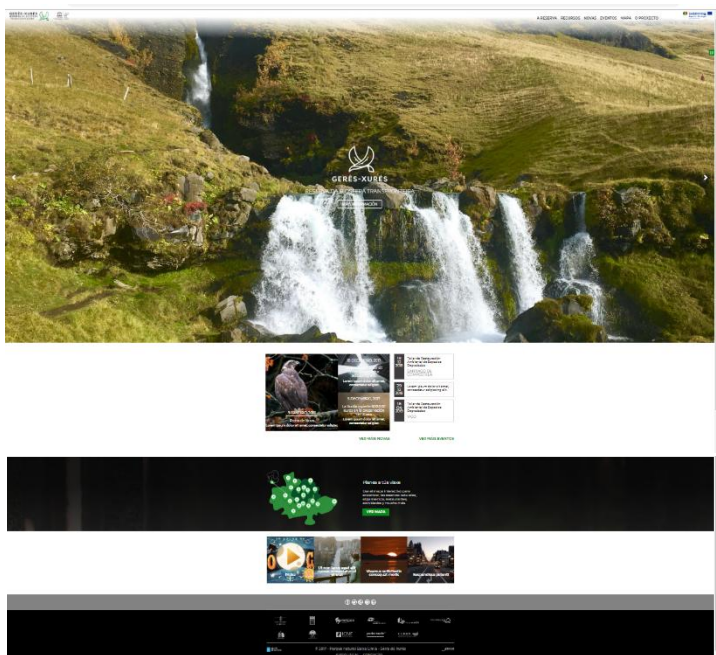
Analisando os pontos em comum de todos os websites, sugiro para o da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés:

- O que é uma Reserva da Biosfera Transfronteiriça?
- Pontos de Cooperação Portugal – Espanha
- Informações sobre a Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés
- Fauna e Flora da Reserva

- Portas do Gerês-Xurés
- Como chegar – indicações a partir de Portugal, Espanha e Aeroporto
- Onde comer – sugestões de restaurantes
- Onde dormir – sugestões de alojamento
- O que fazer – atividades na Reserva (ex. desportos, caminhadas, ...)
- Percursos/trilhos
- O que visitar dentro da Reserva (ex. miradouros, pontos de birdwatching, ...)
- Locais de interesse ao redor (ex. aldeias, municípios, ...)
- Onde comprar produtos típicos – sugestões de lojas de artesanato, doces típicos, ...
- Eventos e notícias
- Galeria de multimédia – com ligação às redes sociais Facebook, Instagram e Youtube
- Ícones de ligação/partilha às redes sociais da Reserva
- Meteorologia e alertas (ex. incêndios a decorrer ou período crítico, estradas cortadas devido à neve, ...)
- Mapa com as Portas e outros locais de interesse
- Sugestões de programas turísticos pré-elaborados
- Regras de visita à Reserva e segurança
- Reservas/Ligação a sites de hotéis para fazer as reservas (ex. Arouca Geopark)
- Loja online de souvenirs e merchandising (se for o caso)
- Pedido de newsletter (se for o caso)
- Contactos úteis (ex. bombeiros, polícia, ...)

## Anexo B – Análise do futuro website da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés

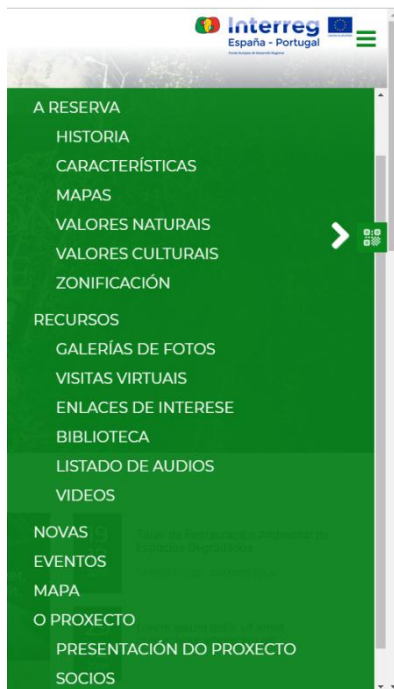
### Homepage



- As letras de “Reserva da Biosfera Transfronteiriça” não se veem por estarem a branco com a cascata em fundo, além de a última palavra estar mal escrita.
- O link “Mais Informação” abaixo do título não tem ligação a nenhuma página do *website*.
- As notícias remetem para páginas escritas em latim, aguarda-se as verdadeiras.
- As ligações por baixo das notícias não permitem para já compreender a sua função.
- As redes sociais não incluem o Instagram e o Pinterest; contêm Google+ e LinkedIn, que para já não estão a ser geridas.
- O QR Code que se apresenta na margem direita da página tem ligação ao antigo *website* da Reserva. Será mudado, ou qual o objetivo?
- A indicação dos idiomas deveria constar na *Homepage* (ex. em ícones com as bandeiras dos países/região), porém os conteúdos têm de estar devidamente disponibilizados.

- Convém haver coerência na morada para contacto nas diferentes plataformas. Sugiro colocar ambas as moradas no *website* ou colocar de acordo com o idioma (ex. no idioma português colocar a de Portugal).

### Menu:



### História

- Corresponde ao antigo *website*. Acrescentaria os parágrafos 1, 6 e 7 de “Valores Naturais”. A página “Bem-vindo” do antigo *website* está mais apropriada, logo essa informação poderia complementar a nova.

### Características

- Iguais às do *website* antigo, estão apropriadas. Poderiam incluir o clima.

### Mapas

- Correspondem aos do antigo *website*, referem-se aos municípios, ao relevo, e à localização das zonas da Reserva. Serão necessários? Tanto os municípios como o relevo são perceptíveis através do *Google Maps* incorporado no Mapa Interativo da *Homepage*. Ou poderiam estar na Biblioteca, visto tratar-se de PDFs.

### Ordenamento

- Informações iguais às do antigo *website*. Explica o mapa do ordenamento, logo esse poderia migrar para esta secção.

### **Valores Naturais**

- Correspondem aos do antigo website. Retiraria o 1º, 6º e 7º parágrafos (História).

### **Valores Culturais**

- Iguais aos do antigo website. Proponho o título de “Sustentabilidade”, ou então a inclusão do património cultural e tradições da região nesta secção, que seria mais vantajoso.

### **Galeria de Fotografias e Visitas Virtuais**

- Bem apresentadas, desde que contenham conteúdo relativo à Reserva.

### **Links de interesse**

- São úteis. O *link* referido como “Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território” tem ligação ao *website* do Governo Português, e não ao do Ministério referido. Manteria a ligação, mas mudaria o título.
- Poderia conter links para o Turismo de Portugal (*Visit Portugal*) ou Turismo do Porto e Norte (*Visit Porto and North*), em comparação com os sugeridos para a Galiza.
- O *link* para o “Parque Natural do Xurés” não está correto, assim como o da “Rede Galega de Espazos Protexidos”, do “Imaxínate o Xurés”, e do ICNF.

### **Biblioteca**

- Útil, desde que contenha PDFs relativos à Reserva, como os do antigo *website*, e ainda os mapas referidos anteriormente.

### **Lista de áudios**

- Foi incluída com que objetivo?

### **Vídeos**

- Faltam os do lado português.

### **Notícias e Eventos**

- Aprovado, desde que relativos à Reserva e atualizados.

### **Mapa**



- Falta colocar as marcações das Portas, trilhos, alojamento, e restaurantes. Acrescentaria as aldeias históricas.

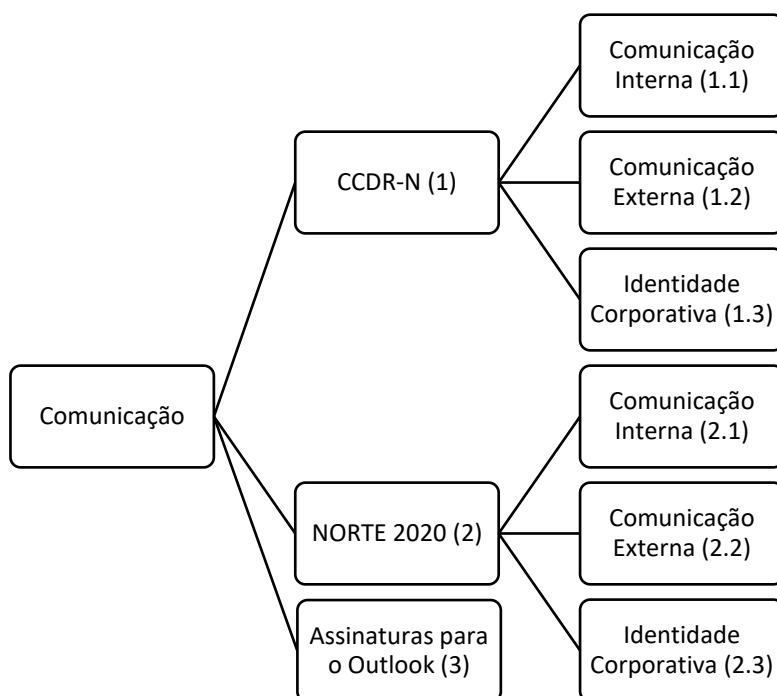
### **Apresentação do projeto e Sócios**

- Faltam informações de alguns parceiros.

### Sugestões adicionais:

- Informações sobre as Portas do Gerês/Xurés
- Como chegar – indicações a partir de Portugal, Espanha e Aeroporto
- Onde comer – sugestões de restaurantes
- Onde dormir – sugestões de alojamento
- O que fazer – atividades na Reserva (ex. desportos, caminhadas, ...)
- Sugestões de programas turísticos na Reserva e nos pontos de interesse ao redor, como os municípios
- Regras de visita à Reserva e segurança
- Meteorologia e alertas (ex. incêndios a decorrer ou período crítico, estradas cortadas devido à neve, ...)

## Anexo C – Proposta final de Estacionário da CCDR-N



### 1. CCDR-N

#### 1.1. Comunicação Interna

- Modelo de Folha de Texto
- Modelo de Relatório

#### 1.2. Comunicação Externa

- Modelo de Folha de Texto
- Modelo de PowerPoint

#### 1.3. Identidade Corporativa

- Fontes
- Logótipos (a Cores e a Preto e Branco)
- Manual de Identidade da Marca
- Manual de Acolhimento

## 2. NORTE 2020

### 2.1. Comunicação Interna

- Modelo de Folha de Texto
- Modelo de Relatório

### 2.2. Comunicação Externa

- Modelo de Folha de Texto
- Modelo de PowerPoint

### 2.3. Identidade Corporativa

- Fontes
- Logótipos (a Cores e a Preto e Branco)
- Manual de Identidade da Marca

## 3. Assinaturas para o Outlook

- Modelo de Assinatura CCDR-N (50 Anos)
- Modelo de Assinatura NORTE 2020
- Modelo de Assinatura Missão Douro
- Manual de Implementação das Assinaturas
- Manual do Acordo Ortográfico e Resolução de Ministros para a sua obrigatoriedade

## Anexo D – Modelo da Declaração de Consentimento (Entrevistas)

### Declaração de Consentimento

Este estudo trata-se de uma investigação sobre o projeto de dinamização da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, realizado no âmbito da dissertação de mestrado em Marketing da Universidade de Aveiro, pela aluna Joana Baptista, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Sandra Filipe e do Dr. Vítor Devesa.

Gostaríamos de lhe garantir que lhe são assegurados os diversos direitos de participação em investigação científica, nomeadamente os seguintes:

- A sua participação é totalmente voluntária, anónima e confidencial;
- Tem o direito de recusar responder a qualquer questão que lhe seja colocada;
- É livre de abandonar a pesquisa em qualquer momento.

A entrevista será gravada (áudio) para ser posteriormente transcrita. A gravação será destruída no final da pesquisa. Todas as identificações de pessoas serão excluídas da transcrição, designadamente através de pseudónimos.

Excertos da entrevista poderão vir a ser incluídos em publicações científicas ou outras, mas em nenhuma circunstância serão incluídos o seu nome ou outras características identificadoras.

Agradecemos que assine este documento para indicar que dá o seu consentimento informado, que a sua participação é voluntária, e que está ciente de que alguns excertos da entrevista poderão vir a ser incluídos em publicações que resultem desta investigação.

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Muito obrigada pela sua disponibilidade. A sua participação neste projeto é muito importante. Caso tenha alguma questão, não hesite em contactar através de: [j.baptista@ua.pt](mailto:j.baptista@ua.pt).

## Anexo E – Guiões das Entrevistas

### CCDR-N (Comunicação)

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés e analisar os aspetos que podem ser melhorados ao nível do marketing até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-lo um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
  - Função no projeto da Reserva
2. Quais os objetivos inicialmente propostos para o projeto na área de comunicação?
3. Considera que estes objetivos estão a ser atingidos ou serão atingidos no *terminus* do projeto?
4. O que mudaria no projeto, ou na sua execução, se este se iniciasse agora?
5. Qual a sua opinião sobre a particularidade de este projeto englobar a cooperação entre Portugal e Espanha? Pode referir vantagens e desvantagens?
6. Ficou responsável pelo Marketing Digital do projeto. Na sua opinião, qual a importância de o projeto ser comunicado nas redes sociais?
7. Qual a sua opinião acerca do *website* da Reserva? Considera importante ter um? O que mudaria no existente?
8. Quais os maiores desafios na comunicação de um território afastado da cidade em que se encontra a trabalhar?
9. O que considera que acrescenta à CCDR-N por estar envolvido neste projeto?
10. Considera que o Marketing poderia ter um contributo maior neste projeto? De que forma? Pode explicar.

Muito obrigado pela colaboração.

### **CCDR-N (Responsável pelo Projeto)**

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-lo um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
  - Função no projeto da Reserva
2. Qual o motivo que levou à candidatura do projeto da Reserva?
3. Como se processou essa fase inicial?
4. Qual a importância do projeto para a cooperação do Norte de Portugal com a Galiza?
5. Qual a importância de uma instituição pública como a CCDR-N estar envolvida num projeto como este?
6. Quais os contributos que a CCDR-N deu e ainda pode dar ao projeto?
7. A CCDR-N ficou responsável pela comunicação digital da Reserva. Qual a razão dessa atribuição? Considera importante esta atividade para o sucesso do projeto?
8. Face aos objetivos inicialmente propostos, considera que foram ou serão atingidos no *terminus* do projeto?
9. O que mudaria no projeto ou na sua execução se se iniciasse agora?

Muito obrigado pela colaboração.

### **CCDR-N (Trabalho de proximidade com empresários locais)**

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-la um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
2. Qual a importância deste projeto para a região?
3. Qual a importância do diálogo entre todos os envolvidos, nomeadamente da CCDR-N com os municípios da Reserva?
4. Qual a importância do diálogo da CCDR-N com os empresários que têm atividade comercial relacionada com o Gerês?
5. Qual o futuro de uma projeto como este, ou seja, o que poderá surgir depois de este acabar, com os resultados que alcançou?
6. Qual o papel do Marketing para os empresários locais?
7. Em que medida este projeto ajuda/pode ajudar os empresários locais?

Muito obrigado pela colaboração.

## TPNP

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-lo um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
  - Função no projeto da Reserva
2. Qual o ponto diferenciador deste projeto para o turismo?
3. No futuro, o que pode impedir a progressão do turismo no Gerês-Xurés, e o que o pode melhorar, ou seja, quais as ameaças e oportunidades desta região?
4. Qual o aspeto mais positivo que o Marketing pode ter num projeto de turismo como o da Reserva?
5. A nível de Marketing, que pontos considera fulcrais para o sucesso de um projeto como este?
6. Considera que a estratégia de Marketing Digital da Reserva tem sido a mais adequada? O que mudaria?
7. O que salienta na mudança na cooperação entre todas as entidades?
8. Considera que este projeto criou pontes entre o Turismo do Porto e Norte de Portugal e o Turismo da Galiza? Em que aspetos?

Muito obrigado pela colaboração.



## Adere-PG

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-la um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
  - Função no projeto da Reserva
2. Qual a importância de uma entidade como a ADERE para a Reserva?
3. O que trouxe de positivo e de negativo este projeto para a Reserva?
4. De que forma vê o projeto evoluir no futuro, quais as oportunidades?
5. O que considera importante, para o futuro da Reserva, na cooperação entre o Norte de Portugal e a Galiza?
6. No futuro, qual será o papel dos municípios da região no Marketing da Reserva?
7. Face aos objetivos inicialmente propostos, considera que foram ou serão atingidos no *terminus* do projeto?
8. O que mudaria no projeto ou na sua execução se se iniciasse agora?

Muito obrigado pela colaboração.

## **GNP, AECT**

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-lo um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
2. Em que é que este projeto contribui para a cooperação entre o Norte de Portugal e a Galiza?
3. Acredita que projetos como este são importantes para demonstrar a relevância da cooperação no Marketing entre entidades galegas e portuguesas?
4. Acredita que um dia esta Reserva pode vir a representar um peso significativo no Marketing turístico da Galiza/Norte de Portugal, como os Caminhos de Santiago?
5. A nível de Marketing, que pontos considera fulcrais para a promoção de um projeto como este?
6. Considera importante a promoção desta Reserva através de um *website* e das redes sociais? Qual o mais importante?

Muito obrigado pela colaboração.

## **Axencia de Turismo de Galicia**

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Comecemos por conhecê-la um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
  - Função no projeto da Reserva
2. No futuro, qual será o papel das entidades públicas no Marketing da Reserva?
3. Qual a importância que o ecoturismo pode ter no futuro na Reserva do Gerês-Xurés?
4. Considera que este projeto criou pontes entre o Turismo da Galiza e o do Porto e Norte de Portugal? Em que aspetos?
5. Quais considera serem as ameaças e oportunidades do turismo na região da Reserva?
6. A nível de Marketing, que pontos considera fulcrais para o sucesso de um projeto como este?
7. O que salienta na mudança na cooperação entre todas as entidades?
8. Face aos objetivos inicialmente propostos, considera que foram ou serão atingidos no *terminus* do projeto?
9. O que mudaria no projeto ou na sua execução se se iniciasse agora?

Muito obrigado pela colaboração.

## Deputación de Ourense

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-lo um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
  - Função no projeto da Reserva
2. Tendo sido a Deputación de Ourense uma das entidades a iniciar o projeto, pode explicar como começou o processo e que objetivos principais tinha?
3. Qual a importância de se tratar de um projeto de cooperação entre Portugal e Espanha? Quais as vantagens e desvantagens?
4. Qual a importância do Marketing para o sucesso deste projeto?
5. Considera que o Marketing ajudou no aumento do número de visitas? Em que medida?
6. No futuro, qual será o papel dos municípios no Marketing da Reserva?
7. Qual o impacto que este projeto tem nas Portas do Xurés e, conseqüentemente, na Reserva? Teve algum impacto em Ourense?
8. Qual o perfil do turista que visita o Gerês-Xurés?
9. Qual a sua opinião acerca da comunicação digital da Reserva, nomeadamente nas redes sociais? Considera importante?
10. E acerca do *website*, é importante ter um? O que deve constar lá?
11. Qual o papel/principais contributos da Deputación Ourense para o projeto? Em que fase se encontra da concretização do seu plano de ação?

12. Face aos objetivos inicialmente propostos, considera que foram ou serão atingidos no *terminus* do projeto? O que mudaria no projeto se iniciasse agora?

### **CM Arcos de Valdevez**

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-la um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
  - Função no projeto da Reserva
2. Considera importante a continuação deste projeto, nomeadamente a continuação da promoção da Reserva?
3. Tem acompanhado as redes sociais do projeto?
  - Se não, qual a razão?
  - Se sim, o que acha do modo como o projeto está a ser comunicado? E o que mudaria?
4. Notou alguma diferença a nível municipal, empresarial e/ou turístico depois do início do projeto?
5. Face aos objetivos inicialmente propostos, considera que foram ou serão atingidos no *terminus* do projeto?
6. O que mudaria no projeto ou na sua execução se se iniciasse agora?
7. Qual seria a disponibilidade/interesse do município para gerir a comunicação digital da Reserva após o fim do projeto?
8. No futuro, qual será o papel dos municípios no Marketing da Reserva?

Muito obrigado pela colaboração.

### **Around Europe Consulting**

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua colaboração para o sucesso deste estudo, que pretende compreender a evolução do projeto da Reserva da Biosfera Transfronteiriça Gerês-Xurés, e quais os aspetos a melhorar até à conclusão do mesmo. Esta entrevista será gravada para posterior transcrição, os nomes dos entrevistados serão codificados, e o conteúdo será usado exclusivamente para fins académicos. Posto isto, vamos então dar início à entrevista.

1. Começemos por conhecê-la um pouco melhor. Diga-me por favor a sua:
  - Idade
  - Profissão
  - Cidade de residência
  - Função no projeto da Reserva
2. Relativamente ao projeto da Reserva, pode descrever o mais sucintamente possível o processo desde o início?
3. Quais as vantagens e/ou desvantagens de se tratar de um projeto de cooperação entre Portugal e Espanha?
4. Quais considera serem os pontos-chave do projeto, aqueles em que se deveria apostar para o sucesso de um projeto como este?
5. Relativamente ao Marketing, em que é que ajudou o projeto? Considera importante esta área para o sucesso dos projetos turísticos?
6. Face aos objetivos inicialmente propostos, considera que foram ou serão atingidos no *terminus* do projeto?
7. Quais as maiores dificuldades encontradas ao longo do projeto?
8. Considera que o projeto pode ter futuro? O que deveria ser mudado para tal?

Muito obrigado pela colaboração.