

Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela

TURISMO

Índice

Nota Introdutória	6
Agradecimentos.....	7
1. Metodologia.....	8
2. Diagnóstico Estratégico Do Turismo - Beiras e Serra da Estrela.....	12
2.1. Enquadramento do território da sub-região das Beiras E Serra Da Estrela.....	13
2.2. Análise do desempenho do turismo das Beiras E Serra Da Estrela.....	16
Oferta Turística	16
Procura Turística	22
2.3. Identificação e caracterização dos principais produtos turísticos.....	29
2.4. Identificação dos principais agentes do turismo do território e respetivo mapeamento de competências	32
Municípios	32
Estratégias coletivas de desenvolvimento	33
Escolas e Instituições de ensino.....	36
Grupos de ação local	37
Associações Empresariais.....	39
2.5. Enquadramento nos planos/estratégias territoriais e setoriais relevantes.....	41
Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT).....	41
Programa Regional do Ordenamento do Território do Centro (PROT-C)	41
Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial das Beiras e Serra da Estrela (EIDT-BSE)	42
Programa Operacional Regional do Centro 2014-2020 (PO Centro/ CENTRO 2020)	43
Turismo 2020 – Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal	43
Estratégia Turismo 2027.....	44
Plano de Marketing do Turismo Centro de Portugal	44

2.6.	Identificação das grandes tendências do turismo.....	47
2.7.	Análise SWOT: análise interna e externa.....	50
3.	Posicionamento da CIM-BSE no Turismo	54
3.1.	Posicionamento da CIM-BSE na promoção turística do território	55
3.2.	Objetivos estratégicos.....	55
	Um destino em estado puro	58
3.3.	Principais atribuições e competências.....	59
4.	Estratégia para o Turismo das Beiras e Serra da Estrela: 2017-2022.....	61
4.1.	Missão e Visão	62
4.2.	Objetivos estratégicos	62
4.3.	Objetivos específicos.....	63
4.4.	Definição dos produtos turísticos âncora e complementares.....	67
4.4.1	Natureza & Aventura	69
4.4.2.	Cultura & História.....	70
4.4.3.	Saúde & Bem-estar	71
4.4.4.	Sensações & Sabores.....	72
4.5.	Mercados-alvo	78
4.6.	Posicionamento do destino Beiras e Serra da Estrela.....	79
5.	Plano de Ação, Implementação e Monitorização	84
5.1.	Modelo de governação e operacionalização	85
5.2.	Plano de ação.....	87
	Eixo 1 : Qualificar e Estruturar	87
	Eixo 2: Promover e Comunicar.....	94
	Eixo 3: Envolver e Cooperar.....	97
5.3.	Investimento global	101
5.4.	Modelo de monitorização e avaliação.....	102
	Referências Bibliográficas	104

Índice de Figuras

Figura 1. Focus Group com agentes do Turismo das Beiras e Serra da Estrela	11
Figura 2. Enquadramento territorial das Beiras e Serra da Estrela.....	13
Figura 3. Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação na Região Centro, por sub-região (2016).....	17
Figura 4. Capacidade dos estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação na Região Centro, por sub-região (2016)	18
Figura 5. Bens imóveis culturais na Região Centro por sub-região (2016)	19
Figura 6. Museus na Região Centro por sub-região (2015)	20
Figura 7. Proporção de hóspedes estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros (2015).....	23
Figura 8. Evolução do número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros nas Beiras e Serra da Estrela (2007 - 2016).....	25
Figura 9. Distribuição das dormidas em estabelecimentos hoteleiros, realizadas por turistas estrangeiros nas Beiras e Serra da Estrela por origem geográfica (2015).....	25
Figura 10. Taxa líquida de ocupação/cama nos estabelecimentos hoteleiros nas Beiras e Serra da Estrela, Região Centro e Portugal (2015).....	27
Figura 11. Proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros da região Centro, em milhares de euros, por sub-região (2016)	27
Figura 12. Proveitos de aposento dos estabelecimentos hoteleiros da região Centro, em milhares de euros, por sub-região (2016)	28
Figura 13. RevPar nos estabelecimentos hoteleiros da região Centro, em euros, por sub-região (2016).....	28
Figura 14. Marca e produtos turísticos âncora das Beiras e Serra da Estrela	68
Figura 15. Produto Turístico Natureza & Aventura	69
Figura 16. Produto Turístico Cultura & História	71
Figura 17. Produto Turístico Saúde & Bem-Estar	72
Figura 18. Produto Turístico Sensações & Sabores	75

Índice de Tabelas

Tabela 1. Estabelecimentos hoteleiros em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2007-2016).....	16
Tabela 2. Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2007-2016).....	17
Tabela 3. Estabelecimentos de restauração em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2011-2015)	18
Tabela 4. Salas e recintos de espetáculo na Região Centro por sub-região (2015)	21
Tabela 5. Parques de Campismo e Auto caravanismo na Região Centro, por sub-região (2016)	22
Tabela 6. Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2007-2016)	22
Tabela 7. Proporção de dormidas realizadas entre julho-setembro, em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela.....	26
Tabela 8. Tempo médio de estada nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2015)	26
Tabela 9. Produtos turísticos consolidados das Beiras e Serra da Estrela	29
Tabela 10. Produtos turísticos emergentes das Beiras e Serra da Estrela	31
Tabela 11. PROVERE com incidência territorial nas Beiras e Serra da Estrela.....	33
Tabela 12. Outras estratégias coletivas de desenvolvimento com incidência territorial nas Beiras e Serra da Estrela	35
Tabela 13. Estabelecimentos de ensino das Beiras e Serra da Estrela com interesse para o setor do turismo	36
Tabela 14. Grupos de Ação Local com incidência nas Beiras e Serra da Estrela	38
Tabela 15. Síntese das grandes tendências do turismo.....	47
Tabela 16. Principais mercados emissores e perspetiva de evolução entre 2017 e 2022 -	78
Tabela 17. Estratégia de posicionamento do produto Natureza & Aventura no mercado	80
Tabela 18. Estratégia de posicionamento do produto Cultura & História no mercado.....	81
Tabela 19. Estratégia de posicionamento do produto Saúde & Bem-Estar no mercado	82
Tabela 20. Estratégia de posicionamento do produto Sensações & Sabores no mercado	83
Tabela 21. Investimento Global para a implementação do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela.....	101

Nota Introdutória

O Turismo assume uma importância crescente nas sociedades atuais devido às implicações económicas, sociais, culturais e ambientais. É considerado cada vez mais como um elemento chave na promoção de desenvolvimento e bem-estar das sociedades, na medida em que contribui, em termos mundiais, para aproximadamente 10% do Produto Interno Bruto, 7% das exportações de bens e serviços e 1 em cada 10 empregos (UNWTO, 2017).

Em Portugal, o setor do Turismo tem demonstrado força e resiliência, contribuindo decisivamente para o desempenho económico nacional. No ano de 2016, as receitas da atividade turística atingiram os 12,680 mil milhões de euros, o que significou um aumento de 10,7% face a 2015 (Turismo de Portugal, 2017).

Neste sentido, o Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela visa ser um referencial no planeamento e desenvolvimento do setor, com o objetivo primordial de potencializar a elevada vocação turística instalada no território de atuação da CIM-BSE.

Pretende-se com este documento apresentar um modelo de desenvolvimento do Turismo, numa primeira fase apoiado nas infraestruturas, produtos e marcas existentes no território, qualificando-as e estruturando-as, para posteriormente viabilizar a aposta na promoção e registar efeitos positivos a curto prazo.

Considerando as exigências do tema e dos objetivos do projeto, este será desenvolvido através da recolha, análise e comparação das diversas fontes, com especial destaque da auscultação dos atores do território, nomeadamente profissionais do turismo, entidades públicas e associações.

Foi num tal quadro que se procurou problematizar e refletir sobre dois temas centrais: o Turismo e a gestão da oferta e o património cultural e natural. Hoje é consensual a importância do património – como elemento essencial de produtos turísticos – e a necessidade da sua preservação, como forma de perspetivar identidades individuais e coletivas, cimentadas pela memória, a nível internacional e nacional, mas também a nível regional e local, numa época em que os fenómenos como globalização desencadeiam, por contraste, atitudes de valorização daquilo que é identitário de uma comunidade.

O Turismo das Beiras e Serra da Estrela deverá ser distinto da oferta clássica da neve, obviamente não descurando também este eixo que se promove por si, mas deverá assentar sobretudo no seu património, em que os valores naturais e culturais têm aqui uma importância relevante. Reinterpretar o passado, possibilitará a leitura e a preservação de veículos de identidade, que deverão tornar este destino diferente dos outros localizados em territórios de montanha.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a todas as pessoas e entidades que, generosamente, se disponibilizaram para a discussão de temas relevantes para a elaboração deste documento, contribuindo com a sua visão para uma análise holística e multifacetada da esfera do Turismo nas Beiras e Serra da Estrela.

Albergaria-a-Velha, março de 2018

RURIS



1. Metodologia



A preparação e elaboração do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela obedeceu à aplicação de uma metodologia cuidada que procurou recolher e reunir informação de fontes diversificadas para uma compreensão global do âmbito de análise. Foi num contexto de perspetivação tripla (Turismo – Gestão – Património) e de procura de caminhos de promoção do potencial do Turismo e dos ativos endógenos para o desenvolvimento económicos das Beiras e Serra da Estrela, que se desenvolveu a elaboração deste trabalho, cujos aspetos fundamentais são:

- a) Analisar a articulação entre Turismo e património e os seus reflexos na valorização desse mesmo património, entendido como suporte da identidade cultural;
- b) Demonstrar que existem formas diferenciadas de promover o património, de aumentar a sua rentabilidade, fixando as populações rurais e diminuindo as assimetrias regionais;
- c) Promover a relação com o meio, fomentando a constituição de novos recursos.

Pretende-se mostrar também que, em Turismo, não basta apontar e apresentar propostas em termos generalistas. Torna-se necessário definir projetos e elaborar programas de ação, que deverão depois ser implementados e devidamente avaliados para se fazer os ajustamentos específicos em função dos resultados.

Neste contexto, foi desenvolvido um profundo trabalho de análise documental, que teve como foco as principais publicações:

- Estratégias setoriais e/ou de base territorial mais relevantes, tais como estratégias e planos de ação para a qualificação e promoção do Turismo e referenciais para o desenvolvimento regional a várias escalas territoriais, com vista a identificar os principais recursos e meios para o posicionamento estratégico das Beiras e Serra da Estrela;
- Documentos orientadores para a formulação e implementação de políticas públicas para o Turismo, da autoria de entidades de referência mundial, como por exemplo a Organização Mundial do Turismo, o Conselho Mundial de Viagens e Turismo ou a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;
- Textos de natureza científica como meio para a validação dos pressupostos e ações recomendadas no presente documento;
- Diplomas e documentos de natureza jurídica para o enquadramento de entidades e ações.

Paralelamente foi conduzido um processo para a auscultação dos principais agentes com intervenção no ecossistema do Turismo das Beiras e Serra da Estrela. Este processo foi caracterizado pela aplicação do método de Focus Group, tendo sido realizados 5 momentos de reunião durante o mês de julho. As reuniões tiveram uma duração aproximada de duas horas e consistiram em excelentes momentos de reflexão relativamente às oportunidades e desafios do Turismo das Beiras e Serra da Estrela.

Os *Focus Group* tiveram como tema central o Turismo das Beiras e Serra da Estrela e promoveram a discussão em torno dos seguintes assuntos:

- (1) Principais fatores de atratividade Turística das Beiras e Serra da Estrela;
- (2) Principais aspetos a melhorar do Turismo das Beiras e Serra da Estrela;
- (3) Visão para o Turismo das Beiras e Serra da Estrela;
- (4) Papel da CIM-BSE no Turismo das Beiras e Serra da Estrela.

Nestas sessões participaram as seguintes entidades:

- Os 15 Municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela;
- PROVERE iNature
- PROVERE Aldeias de Xisto
- PROVERE Termas do Centro
- PROVERE Aldeias Históricas de Portugal
- Programa de Valorização Económica e Territorial do Vinho na Região Centro
- Aldeias de Montanha
- Rede de Judiarias de Portugal
- Associação Geopark Estrela
- Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P.
- Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda
- Associação Empresarial da Região da Guarda (NERGA)
- Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela (ADRUSE)
- Associação de Desenvolvimento Rural Estrela-Sul (ADERES)
- PRÓ-RAIA - Associação de Desenvolvimento Integrado da Raia Centro Norte
- RAIA HISTÓRICA - Associação de Desenvolvimento do Nordeste da Beira
- RU.DE - Associação de Desenvolvimento Rural
- Diocese da Guarda
- Instituto Politécnico da Guarda
- Universidade da Beira Interior
- Rotas e Raízes
- Wildlife Portugal
- Grupo Natura IBM Hotels
- Casa do Côro
- Hotel Casa das Penhas Douradas
- Casa da Esquila
- Cova da Loba
- Chão do Rio – Turismo de Aldeia
- Natura Glamping
- Pousada da Juventude da Serra da Estrela

Figura 1. Focus Group com agentes do Turismo das Beiras e Serra da Estrela





2.

Diagnóstico Estratégico Do Turismo – Beiras e Serra da Estrela



2.1. Enquadramento do território da sub-região das Beiras E Serra Da Estrela

A sub-região das Beiras e Serra da Estrela (NUT III) situa-se na Região Centro (NUT II). Confronta a norte com o Douro (NUT III), a oeste com a Região de Coimbra (NUT III) e Viseu Dão Lafões (NUT III), a sul com a Beira Baixa (NUT III) e a este com Espanha (com as Comunidades Autónomas de Castela e Leão e da Estremadura).

A sub-região é composta por 15 Municípios: Almeida, Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Fundão, Guarda, Gouveia, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia e Trancoso. A sub-região detém uma superfície territorial de aproximadamente 6.305 km², representando 22% do território da Região Centro (NUT II).

Figura 2. Enquadramento territorial das Beiras e Serra da Estrela.



De acordo com o INE (2011)¹, a sub-região das Beiras e Serra da Estrela possui uma população de 236.203 habitantes a que corresponde uma densidade populacional de 37 habitantes por km². É, pois, considerado um território de baixa densidade associado a

¹ Censos da População (2011), INE, I.P.

problemas de envelhecimento da população (o índice de envelhecimento² é de 236,0³) e de desertificação do espaço.

Por outro lado, as Beiras e Serra da Estrela apresentam um posicionamento privilegiado, suscetível de potencialização para fins de desenvolvimento económico, tendo em conta a presença de 24.029 empresas⁴ correspondentes a 9,6 % das empresas de toda a Região Centro.

Também ao nível do património natural e cultural, a sub-região diferencia-se das demais muito pelas suas particularidades paisagísticas e geográficas que, inclusivamente, permitem a fruição turística tanto na época de verão como na época de inverno. De notar que as Beiras e Serra da Estrela possuem o ponto mais alto de Portugal Continental, a 1.993 m de altitude⁵, conseguindo desta forma manter condições edafoclimáticas únicas no cômputo nacional.

As Beiras e Serra da Estrela caracterizam-se por uma significativa extensão de território de elevado valor natural classificado. De acordo com o ICNF, o conjunto de áreas classificadas na sub-região perfaz 119.643 hectares, a que corresponde a 30,5 % do território das Beiras e Serra da Estrela. Destaca-se aqui o Parque Natural da Serra da Estrela, como uma área de 107.180 hectares, de reconhecimento e notoriedade nacional e internacional. Além disso, verifica-se a existência de 187.429 hectares pertencentes à Rede Natura 2000, correspondendo a 29,7 % do território BSE. De sublinhar que as Beiras e Serra da Estrela são a sub-região no âmbito da Região Centro com maior proporção territorial pertencente à Rede Natura 2000, sendo só seguida pela Região de Aveiro, com uma proporção de 20,8%. Há ainda a destacar a existência de 5.075 hectares constituintes de sítios da Convenção Ramsar (0,8% do território BSE) que atestam também o elevado valor patrimonial das áreas húmidas do território.

De assinalar ainda que as Beiras e Serra da Estrela são uma importante porta de Portugal para a Europa. Situa-se na sub-região a vila raiana de Vilar Formoso, um dos principais pontos de entrada por via terrestre do país, sendo o acesso mais direto rodoviário para a cidade de Madrid, capital de Espanha.

Concretamente ao nível das acessibilidades, as Beiras e Serra da Estrela encontra-se servida pela A25 que liga o território ao oeste de Portugal Continental e que liga este último à A-62, já em território espanhol. Dispõe ainda da A23/E802 que liga ao sul (NUTS III Beira Baixa e Médio Tejo) e do IP2 que estabelece a ligação da sub-região à Região Norte (NUTS III Douro e Terras de Trás-os-Montes). Complementarmente, é mantida a acessibilidade através de estrada nacional às sedes de concelho da sub-região, a par com duas linhas ferroviárias (Linha da Beira Alta e Linha da Beira Baixa) que garantem a ligação por caminho-de-ferro aos centros urbanos mais importantes do país.

² Número de habitantes com 65 ou mais anos por cada 100 habitantes com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos.

³ Censos da População (2011), INE, I.P.

⁴ Sistema de contas integradas das empresas (2015), INE, I.P.

⁵ Direção-Geral do Território (2015)



SERRA DA ESTRELA

Um destino em
estado puro

2.2. Análise do desempenho do turismo das Beiras E Serra Da Estrela

O contexto territorial das Beiras e Serra da Estrela oferece um conjunto de oportunidades para a exploração económica e institucional do Turismo. Este tem vindo a crescer, tanto na componente de oferta, como na componente de procura. Nesta secção, explora-se em profundidade os principais indicadores que revelam o desempenho do setor do turismo na sub-região.

Oferta Turística

A sub-região das Beiras e Serra Estrela (NUT III) registou, nos últimos anos, um investimento significativo na construção e qualificação dos empreendimentos turísticos, nomeadamente no período de 2007 a 2016, onde o número de empreendimentos aumentou 219 %, uma evolução muito superior à registada aos níveis regional e nacional, de aproximadamente 115 % e 137 %, respetivamente. Em 2016, a sub-região detinha cerca de 17 % dos empreendimentos turísticos da Região Centro (153 do total de 918).

Tabela 1. Estabelecimentos hoteleiros em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2007-2016)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Taxa de Variação: 2007-2016 (%)
Portugal	2031	2041	1988	2011	2019	2028	3345	3578	4339	4805	137%
Centro	427	423	413	418	414	419	656	685	854	918	115%
Beiras e Serra da Estrela	48	43	41	42	39	41	103	108	146	153	219%

Fonte: INE

Relativamente à capacidade de alojamento, a sub-região das Beiras e Serra da Estrela verificou também um aumento significativo no período de 2007 a 2016: passou de uma capacidade de 4.027 para 6.857, um crescimento de aproximadamente 70 %, manifestamente superior ao crescimento verificado pela Região Centro (45 %) e pelo país (44 %).

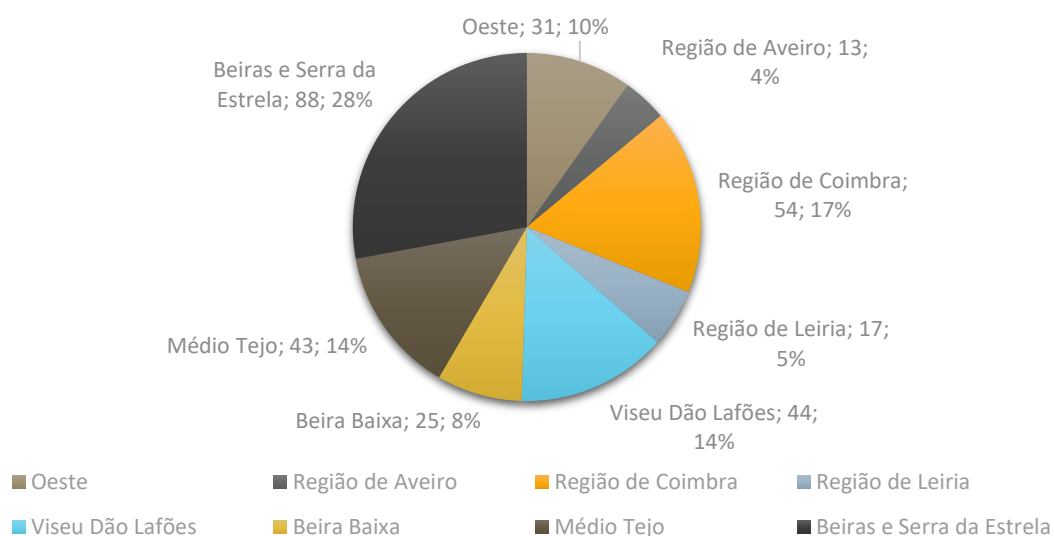
Tabela 2. Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2007-2016)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Taxa de Variação: 2007-2016 (%)
Portugal	264 747	273 975	273 804	279 506	289 107	296 321	326 187	342 497	362 005	380 818	44%
Centro	36 837	38 148	38 605	38 920	40 733	41 375	47 176	47 065	50 495	53 512	45%
Beiras e Serra da Estrela	4027	4060	4062	4164	3942	3932	5470	5701	6430	6857	70%

Fonte: INE

No âmbito da oferta turística das Beiras e Serra da Estrela, importa assinalar a sua forte preponderância ao nível do Turismo no Espaço Rural (TER) e Turismo de Habitação (TH). A sub-região, em 2016, concentrava aproximadamente 7% do total de estabelecimentos nacionais (88 em 1.305) e 28% dos regionais (88 em 315).

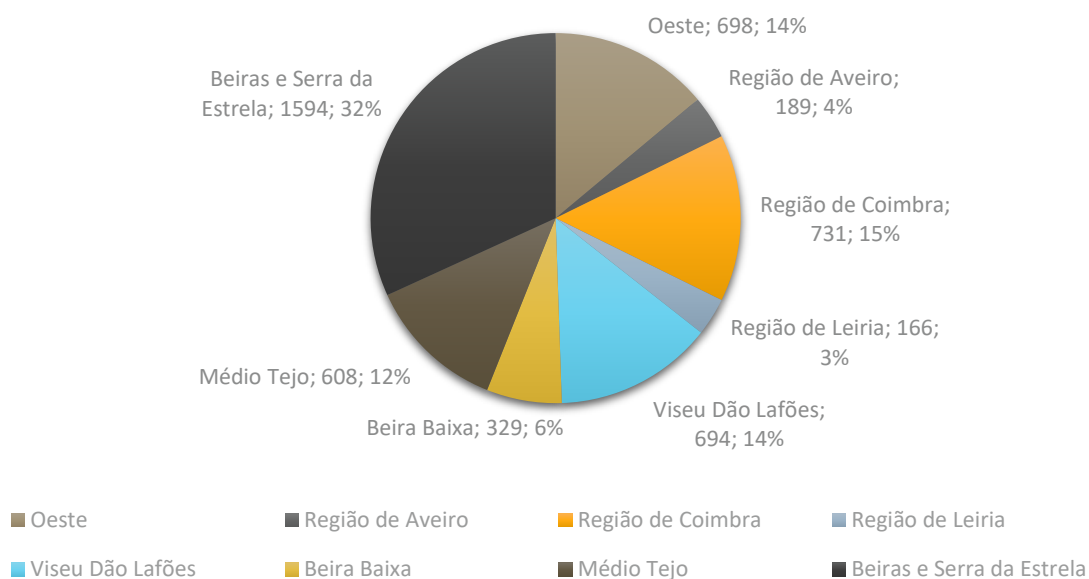
Figura 3. Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação na Região Centro, por sub-região (2016)



Fonte: INE

Ao nível da capacidade de alojamento nos estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação, as Beiras e Serra da Estrela concentravam, em 2016, aproximadamente 7% do total nacional (1.594 em 22.531) e 32% do regional (1.594 em 5.009). É, por isso, claramente a sub-região da região Centro com maior capacidade de alojamento TER e TH: apresenta um valor superior ao dobro da segunda com maior capacidade: a Região de Coimbra, com 731.

Figura 4. Capacidade dos estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação na Região Centro, por sub-região (2016)



Fonte: INE

A existência e qualidade dos restaurantes e estabelecimentos similares é outro aspeto que conta para a caracterização da oferta turística de um território e um dos principais fatores para a satisfação da experiência turística. Nas Beiras e Serra da Estrela, de acordo com dados do INE, I.P. (Tabela 3), existem 1.832 estabelecimentos de restauração ou com atividade similar. Estes representam aproximadamente 11% da oferta de restauração de toda a Região Centro.

Tabela 3. Estabelecimentos de restauração em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015	Taxa de Variação: 2011-2015 (%)
Portugal	82541	80501	78385	78462	78917	- 4%
Centro	18004	17372	16916	16818	16719	- 7%
Beiras e Serra da Estrela	2072	1957	1826	1831	1832	- 12%

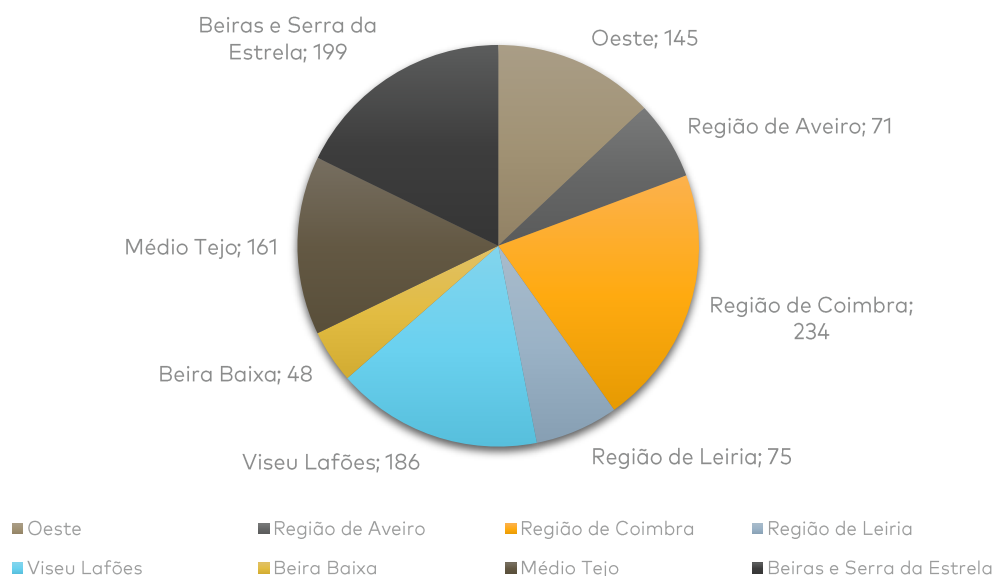
Fonte: Sistema de contas integradas das empresas (2015), INE, I.P.

Por outro lado, no período compreendido entre 2011 e 2015, o número de estabelecimentos com atividade em restauração diminui ligeiramente. Nas Beiras e Serra da Estrela o número de restaurantes e similares decresceu em 12%, o que, de resto, acompanha o declínio registado no contexto nacional e da Região Centro. Por outro lado, nos últimos anos, o número de restaurantes na sub-região tem vindo a aumentar paulatinamente, expressando um claro potencial de recuperação e expansão do setor para a qualificação e potencialização do território.

Para além da oferta de alojamento e restauração, a sub-região das Beiras e Serra da Estrela tem evidenciado uma evolução notável na criação e infraestruturização de equipamento de suporte à atividade e animação turística.

Segundo dados da Direção-Geral do Património Cultural, referentes ao ano de 2016 (Figura 5), a sub-região dispõe de 199 imóveis classificados enquanto património cultural, nas mais diversas categorias, a que corresponde aproximadamente a 17,7% do património imóvel da Região Centro (1.119 no total). A preservação e valorização destes elementos constitui-se como recurso essencial para a promoção e qualificação da oferta turística, nomeadamente junto de um público que aprecia a dinâmica cultural da comunidade em estreita associação ao património edificado.

Figura 5. Bens imóveis culturais na Região Centro por sub-região (2016)

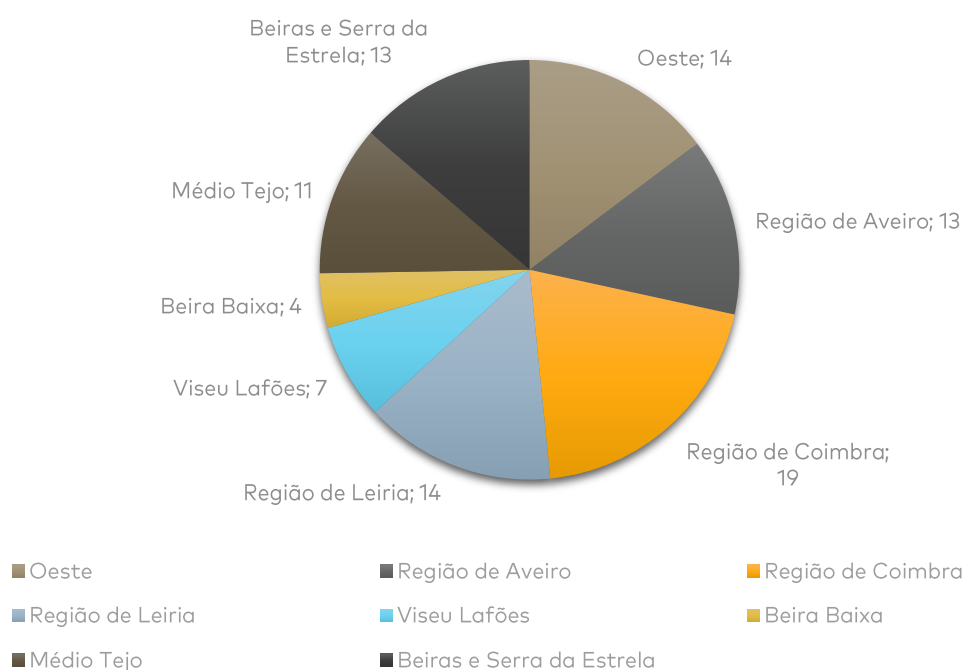


Fonte: Direção-Geral do Património Cultural (2016)

Ainda neste ponto, a destacar os 13 Museus (ver Figura 6), classificados enquanto tal, de que dispõe a sub-região, enquanto importantes estruturas para a preservação, reinterpretação e divulgação da cultura, com vocação para o acolhimento e captação de fluxos turísticos. São exemplos o Museu Histórico-Militar de Almeida (Almeida), Museu da Guarda (Guarda), o Museu da Eletricidade (Seia), o Museu do Pão (Seia) o Museu

Judaico de Belmonte (Belmonte), o Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior (Covilhã), que, pela sua diversidade, conseguem concentrar um conjunto significativo de temáticas e dinâmicas culturais, passíveis de conversão em oferta turística no segmento de Turismo Cultural. De sublinhar que mesmo sendo um território de baixa densidade, as Beiras e Serra da Estrela concentram um número de museus que representam 14% dos existentes na Região Centro (95 no total).

Figura 6. Museus na Região Centro por sub-região (2015)



Fonte: Inquérito aos museus (2015), INE, I.P.

Complementa a oferta turística no segmento de Turismo Cultural a existência 14 salas e recintos licenciados (Tabela 4) para a realização de espetáculos de natureza artística. Tal é um aspeto fundamental para que as Beiras e Serra da Estrela se possam constituir como um polo de atratividade cultural. Mesmo sendo um território de baixa densidade e composto por 15 Municípios muito diferentes em termos de dimensão e dinâmica social, económica e cultural, as Beiras e Serra da Estrela conseguem competir com outras sub-regiões da Região Centro que, neste indicador, revelam um desempenho mais reduzido, nomeadamente a sub-região do Oeste (13), Região de Aveiro (10) e Beira Baixa (6).

Tabela 4. Salas e recintos de espetáculo na Região Centro por sub-região (2015)

	Beiras e Serra da Estrela	Oeste	Região de Aveiro	Região de Coimbra	Região de Leiria	Viseu Dão Lafões	Beira Baixa	Médio Tejo	Região Centro
Salas e recintos de espetáculos	14	13	10	18	14	22	6	18	115

Fonte: Inquérito aos recintos de espetáculos (2015), INE, I.P.

A sub-região das Beiras e Serra da Estrela está também munida de oferta turística para a realização de atividades de fruição do Turismo de Natureza, de Montanha e Ativo, diversificando deste modo a tipologia de experiências associadas ao destino.

Não sendo uma zona costeira, segundo dados da Agência Portuguesa do Ambiente, referentes ao 2017, a sub-região dispõe de 11 praias vigiadas e com água classificada entre "boa" e "excelente", de base fluvial, disponibilizando experiências adequadas de atividade aquática, contemplação e relaxamento. Abaixo, a descrição das 11 praias classificadas:

- Vale do Rossim (Gouveia);
- Unhais da Serra (Covilhã);
- Relva da Reboleira (Manteigas);
- Devesa (Sabugal);
- Sabugueiro (Seia);
- Vila Cova à Coelheira (Seia);
- Sandomil (Seia);
- Lapa dos Dinheiros (Seia);
- Loriga (Seia);
- Valhelhas (Guarda);
- Aldeia Viçosa (Guarda).

De acrescentar que as últimas 4 praias mencionadas (Lapa dos Dinheiros, Loriga, Valhelhas e Aldeia Viçosa) oferecem condições de acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida.

Como um dos ativos principais do território no segmento do Turismo de Natureza e Aventura, destaca-se a própria Serra da Estrela e as atividades que possibilita associadas à exploração da altitude, da neve e da paisagem. Neste ponto, é relevante o papel desempenhado pela Estância de Ski da Serra da Estrela, importante ator na dinamização deste produto turístico. A Estância de Ski da Serra da Estrela disponibiliza mais de 15 pistas de ski, com níveis de dificuldade diferentes, para a prática individual, coletiva ou acompanhada. A crescente procura por este produto, levou a que a estância expandisse a gama de serviços e atividades, para acolher aulas de ski, para adultos e crianças, aluguer de equipamentos, venda de pacotes com alojamento e experiências de piquenique a 2000 metros. A potencialização dos ativos turísticos da Serra da Estrela e a dinamização de estruturas como a Estância de Ski da Serra da Estrela são fatores que

tornam a sub-região um espaço de excelência, e único no cômputo nacional, para a fruição turística na estação de inverno, permitindo aos agentes económicos fixar dois períodos de época alta.

A Região Centro possui um elevado número de Parques de Campismo e Auto caravanismo (92), que representa aproximadamente 37% do total nacional (250). As Beiras e Serra da Estrela têm um total de 11 e constitui num importante recurso turístico do território para os amantes do turismo de natureza e aventura.

Tabela 5. Parques de Campismo e Auto caravanismo na Região Centro, por sub-região (2016)

	Beiras e Serra da Estrela	Oeste	Região de Aveiro	Região de Coimbra	Região de Leiria	Viseu Dão Lafões	Beira Baixa	Médio Tejo	Região Centro
Parques de Campismo e Auto caravanismo	11	14	11	22	10	6	6	12	92

Fonte: Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos, INE, I.P. (2016)

Procura Turística

Quanto à procura turística, as Beiras e Serra da Estrela assinalou, no período de 2007-2016, um crescimento de 164.650 hóspedes, representando uma taxa de crescimento de cerca de 63%. Esta taxa de crescimento é ligeiramente superior à verificada na Região Centro (57%) e no país (59%).

Tabela 6. Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2007-2016)

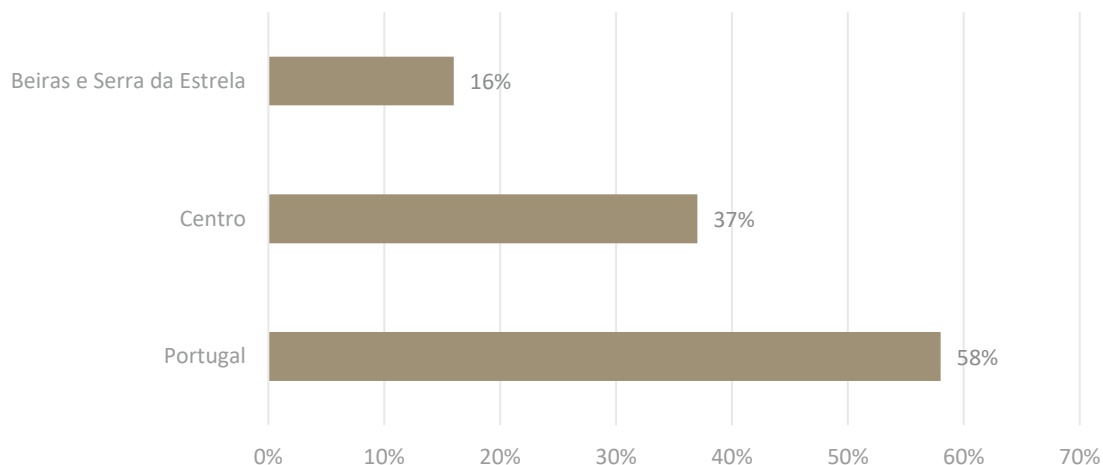
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Taxa de Variação: 2007-2016 (%)
Portugal	13 366 173	13 456 372	12 927 907	13 537 040	13 992 782	13 845 419	15 209 605	17 301 622	19 161 180	21 252 625	59
Centro	2 053 430	2 103 726	2 044 873	2 154 941	2 217 210	2 086 996	2 241 208	2 498 106	2 879 206	3 227 138	57
Beiras e Serra da Estrela	260 140	290 044	275 610	306 631	288 811	253 087	304 648	335 180	364 154	424 790	63

Fonte: INE, I.P.

Importa salientar que a sub-região das Beiras e Serra da Estrela ainda apresenta uma diminuta proporção de hóspedes estrangeiros: o valor era de sensivelmente 16%, em 2015. Este valor é inferior ao registado, no mesmo ano, ao nível nacional (58%) e ao nível

regional (37%). A Espanha e a França surgem como os principais mercados turísticos externos emissores para a sub-região.

Figura 7. Proporção de hóspedes estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros (2015)



Fonte: INE, I.P.

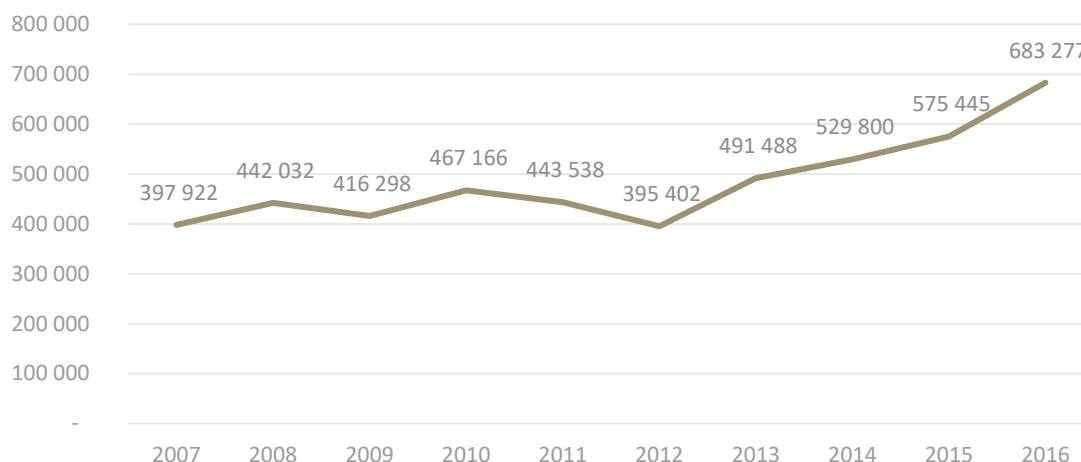
O número de dormidas nas Beiras e Serra da Estrela em empreendimentos turísticos, ao longo do período de 2007 a 2016, manteve uma tendência de crescimento. Num período de 10 anos, a sub-região das Beiras e Serra da Estrela verificou um aumento de 285.355 dormidas (Figura 8), o que representa uma taxa de crescimento na ordem dos 72%. Este crescimento é significativamente superior ao registado em igual período ao nível regional e nacional, 47% e 49%, respetivamente.

SERRA DA ESTRELA

Um destino em estado puro



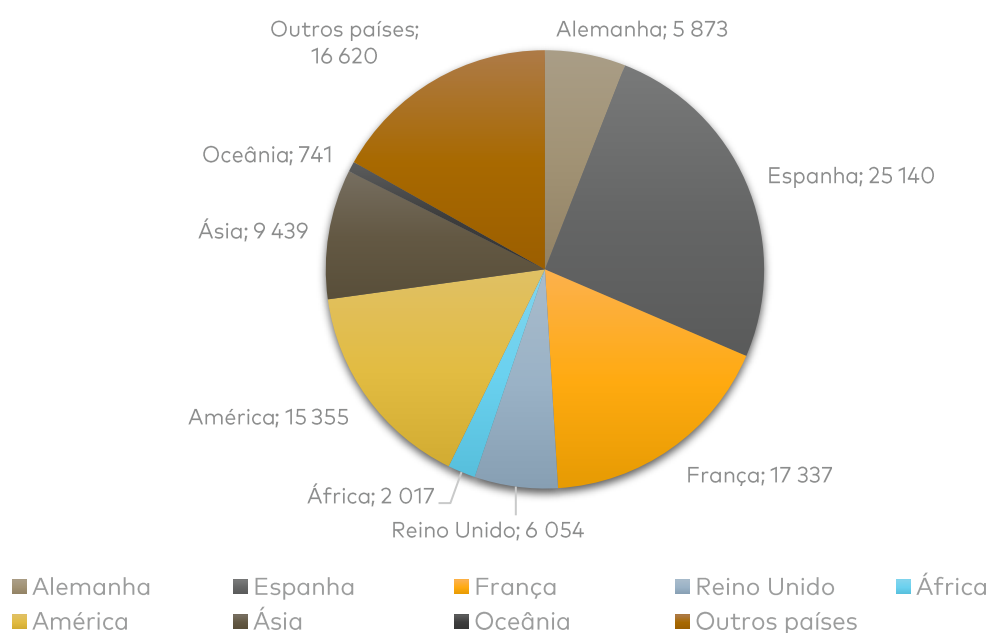
Figura 8. Evolução do número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros nas Beiras e Serra da Estrela (2007 - 2016)



Fonte: INE, I.P.

Importa referir ainda que, em 2015, a esmagadora maioria das dormidas (476.869: aproximadamente 83%) foi realizada por turistas nacionais. Somente 17% das dormidas foi realizada por turistas providos do estrangeiro, sendo Espanha (25.140) e a França (17.337) os principais mercados emissores, representando 43% das dormidas.

Figura 9. Distribuição das dormidas em estabelecimentos hoteleiros, realizadas por turistas estrangeiros nas Beiras e Serra da Estrela por origem geográfica (2015)



Fonte: INE, I.P.

A proporção de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros entre os meses de julho e setembro nas Beiras e Serra da Estrela (31,3) é consideravelmente inferior à média nacional e regional, 38,6 e 38,7, respetivamente. Este valor é explicado em grande medida pelo facto de ser um espaço de excelência e único no contexto nacional para a fruição turística na estação de inverno associada à neve.

Tabela 7. Proporção de dormidas realizadas entre julho-setembro, em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela

Localização geográfica	2015
Portugal	38,6
Centro	38,7
Beiras e Serra da Estrela	31,3

Fonte: PORDATA

Todavia, a estada média nos estabelecimentos hoteleiros ainda é reduzida. Em 2015, a estada média situava-se em 1,5 dias, um valor significativamente inferior do nacional (2,8) e próximo do regional (1,7). Relativamente à estada média de turistas providos do estrangeiro, a sub-região das Beiras e Serra da Estrela afasta-se consideravelmente do valor verificado a nível nacional (3,3).

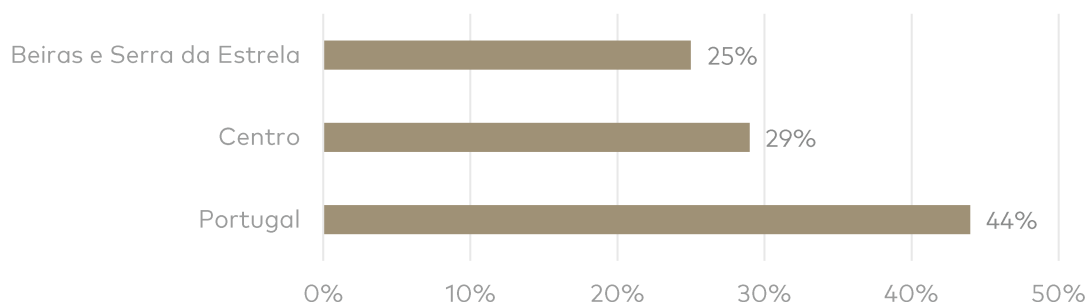
Tabela 8. Tempo médio de estada nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, Região Centro e Beiras e Serra da Estrela (2015)

Localização geográfica	Residência		
	Total	Portugal	Estrangeiro
Portugal	2,8	2	3,3
Centro	1,7	1,6	1,9
Beiras e Serra da Estrela	1,5	1,5	1,6

Fonte: PORDATA

A taxa líquida de ocupação/cama das Beiras e Serra da Estrela é também bastante reduzida quando comparada com a registada ao nível nacional: em 2015, situava-se nos 25% enquanto ao nível nacional se verificava uma taxa de 44%. Contudo, a taxa líquida de ocupação/cama da sub-região, embora ligeiramente inferior, está bastante próxima da taxa da região Centro: 29%.

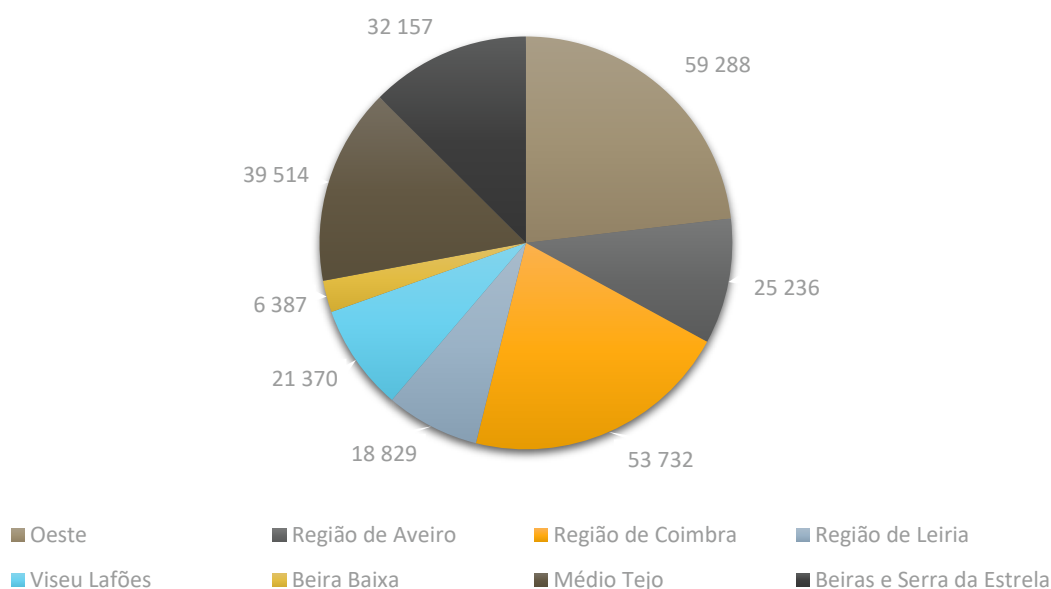
Figura 10. Taxa líquida de ocupação/cama nos estabelecimentos hoteleiros nas Beiras e Serra da Estrela, Região Centro e Portugal (2015)



Fonte: INE, I.P.

A Região Centro, nos que se refere aos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros registou, em 2016, aproximadamente 256.514 milhares de euros, o que corresponde a cerca de 8,3% dos proveitos totais conseguidos nesse ano ao nível nacional (perto de 3.103.755 milhares de euros). A sub-região das Beiras e Serra da Estrela assinalou, em 2016, perto de 32.157 milhares de euros de proveitos totais nos seus estabelecimentos hoteleiros, significando quase 12,5% dos proveitos totais regionais.

Figura 11. Proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros da região Centro, em milhares de euros, por sub-região (2016)

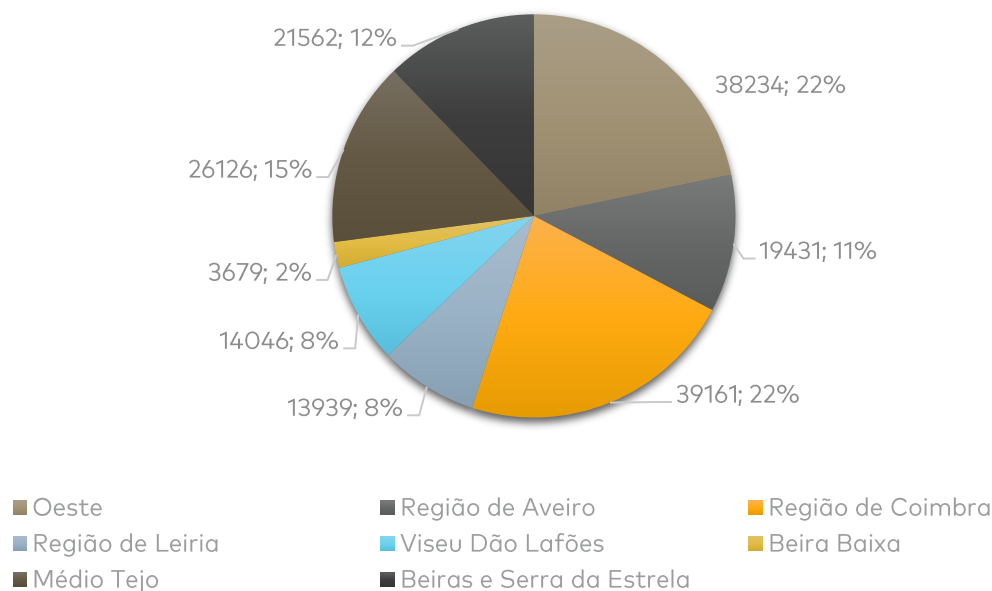


Fonte: INE, I.P.

Por sua vez, os proveitos de aposento nos estabelecimentos hoteleiros da região Centro atingiram, em 2016, 176.178 milhares de euros – aproximadamente 7,8% do valor nacional, representativo de 2.264.556 milhares de euros. A sub-região das Beiras e Serra

da Estrela registou 21.562 milhares de euros, o que significa sensivelmente 12,2% dos proveitos por aposento da região Centro.

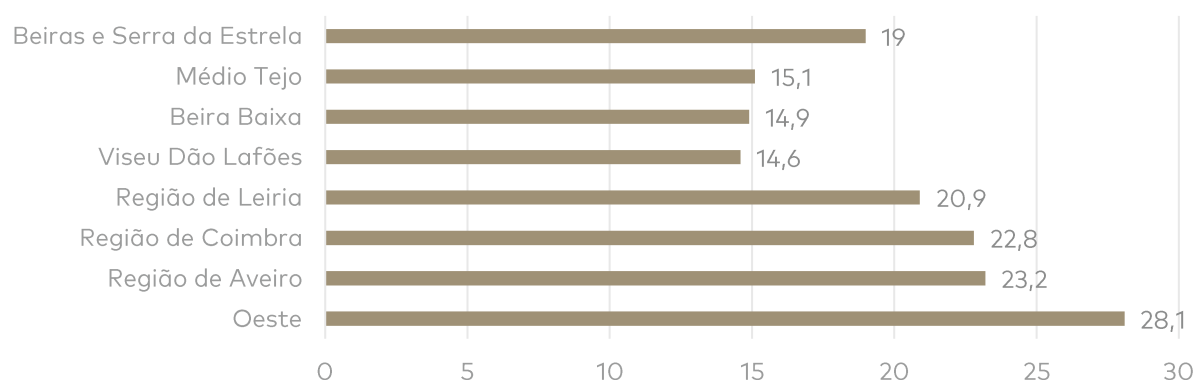
Figura 12. Proveitos de aposento dos estabelecimentos hoteleiros da região Centro, em milhares de euros, por sub-região (2016)



Fonte: INE, I.P.

A Região Centro é a NUT II portuguesa que apresenta o RevPar (rendimento por quarto disponível) nos estabelecimentos de alojamento turístico mais reduzido; em 2016, situava-se nos 20,4 €. O RevPar das Beiras e Serra da Estrela, em 2016, foi de 19 €: um desempenho inferior à média regional e apenas superior às sub-regiões de Viséu Dão Lafões (14,6 €), Beira Baixa (14,9 €) e Médio Tejo (15,1 €).

Figura 13. RevPar nos estabelecimentos hoteleiros da região Centro, em euros, por sub-região (2016)



Fonte: INE, I.P.

2.3. Identificação e caracterização dos principais produtos turísticos

A sub-região das Beiras e Serra da Estrela concentra diversos ativos naturais e culturais responsáveis pelo seu potencial de atração enquanto destino turístico na Região Centro. O Plano de Marketing da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal (2013) estabelece o conceito de "Produtos Turísticos de Base Intermunicipal" enquanto produtos turísticos reconhecidos pelos mercados para determinado destino sub-regional, de forma genericamente homogénea, nos vários concelhos que dele fazem parte. Para os 15 Municípios das Beiras e Serra da Estrela, a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal estabelece como Produtos Turísticos de Base Intermunicipal os seguintes:

- Turismo Cultural;
- Gastronomia e Vinhos;
- Turismo de Montanha e Ativo.

Considera-se que todos os ativos e atrações turísticas das Beiras e Serra da Estrela enquadram-se num dos três produtos turísticos identificados e que as estratégias de segmentação e estruturação devem dar enfoque a esses mesmos produtos.

Não obstante, mais produtos turísticos podem ser identificados e devidamente segmentados. De acordo com as conclusões das diversas sessões de *focus group* realizadas, na qual participaram agentes institucionais e económicos pertencentes ao ecossistema do Turismo das Beiras e Serra de Estrela, devem ser salientados mais produtos turísticos, nos quais a sub-região é forte e onde apresenta um estado de maturidade elevado (Tabela 9).

Tabela 9. Produtos turísticos consolidados das Beiras e Serra da Estrela

Produto turístico	Descrição
Património Cultural	Todos os concelhos pertencentes às Beiras e Serra da Estrela detêm recursos patrimoniais classificados, importantes elementos suscetíveis de potencialização turística. O património é considerado um importante tradutor da cultura e da identidade subjacente do território e um elemento congregador e mobilizador das comunidades. Como já referido no subcapítulo 2.2., a sub-região concentra 17,7 % do património imóvel classificado da Região Centro, sendo o Monumento Nacional das Muralhas da Praça de Almeida, o Monumento Nacional da Sé da Guarda ou o Monumento Nacional do Castelo de Belmonte alguns exemplos.

Produto turístico	Descrição
Aldeias e ruralidade	O contexto de base rural, autêntico e característico das Beiras e Serra da Estrela, é por si só um recurso turístico de elevado valor, nomeadamente para o turista residente no ambiente urbano. A estruturação da ruralidade enquanto produto turístico foi possível graças à implementação de estratégias coletivas, tais como as Aldeias Históricas de Portugal e a Rede de Aldeias do Xisto, que permitiram o alinhamento de agentes públicos e privados na preservação de valores de ruralidade e valorização de aldeias e unidades de turismo em espaço rural.
Termalismo	O Termalismo é um produto turístico muito associado aos recursos naturais disponíveis no território e que, num estado de qualificação adequado, consegue reter o turista por períodos médios mais longos e fidelizá-lo por mais tempo. A sub-região concentra as Estâncias termais de Manteigas, de Unhais da Serra, do Cró, de Longroiva, de São Miguel e de Almeida-Fonte Santa que oferecem experiências turísticas diferenciadoras e permitem aliar a exploração do segmento "saúde e bem-estar" ao desenvolvimento económico dos territórios em que se inserem.
Turismo de Natureza	O Turismo de Natureza é um produto sobejamente consolidado nas Beiras e Serra da Estrela que tira partido dos valiosos recursos naturais e patrimoniais que a sub-região concentra. São exemplos Parque Natural da Serra da Estrela, Reserva Natural da Malcata, Reserva da Faia Brava, Parque Natural do Douro Internacional, Vale do Côa, Vale do Mondego e Paisagem Protegida Regional da Serra da Gardunha. Ao longo dos últimos anos, várias têm sido as iniciativas, tanto de natureza pública como de natureza privada, que visam explorar as áreas naturais protegidas para fins turísticos.
Gastronomia e Vinhos	As Beiras e Serra da Estrela são uma sub-região amplamente reconhecida pelo acervo gastronómico, representativo da cultura e tradições ancestrais. A preservação dos sabores e a autenticidade e qualidade dos produtos endógenos são recursos suscetíveis de promoção turística, que uma vez ativados são responsáveis pelo reforço acentuado dos fluxos de visitação no território. São exemplos os diversos certames gastronómicos realizados nos diversos Municípios, mas também a certificação dos produtos endógenos, reconhecida pelo público apreciador.

Para além dos produtos turísticos consolidados e amplamente reconhecidos, as Beiras e Serra da Estrela têm verificado uma valorização de um conjunto significativo de recursos que, por iniciativa pública e privada, têm vindo a constituir-se como produtos turísticos em crescimento (Tabela 10), ainda que careçam de um esforço em desenvolvimento para a sua consolidação e afirmação no destino.

Tabela 10. Produtos turísticos emergentes das Beiras e Serra da Estrela

Produto turístico	Descrição
Turismo Sustentável e Geoturismo	Mais do que estimular a fruição do património natural, importa que o Turismo de Natureza seja realizado numa perspetiva de sustentabilidade e preservação do património. Tal tem sido atingido com a promoção e valorização das áreas protegidas, assim como com a mobilização do projeto Geopark Estrela, que visa a acreditação da paisagem da Serra da Estrela enquanto membro da Rede Mundial de Geoparques UNESCO.
Património Industrial	A sub-região detém um património industrial de elevado valor turístico que está estreitamente ligado à natureza, designadamente o património moageiro, têxtil e mineiro. A exploração das tradições industriais no território é um segmento em franco crescimento em todo o território nacional, que permite a revalorização de atividades económicas que estiveram na base da construção das comunidades e que, por essa razão, acarretam um valor simbólico altamente valorizado pelo turista.
Calendário de eventos culturais	Os 15 Municípios desenvolvem um calendário relevante de eventos, responsáveis pelo aumento da atratividade turística e dos fluxos de visitação em determinados períodos do ano, alicerçados na valorização de produtos endógenos, história e cultura do território e/ou de atividades desportivas. Urge que os Municípios se organizem num projeto de programação cultural em rede que apoie a realização de eventos de forma articulada e organizada para potenciação de recursos, aumento da relevância e visibilidade exterior do território. A estruturação de um calendário de eventos comum na sub-região é essencial para uma melhor qualificação e comunicação da oferta, representando um produto turístico novo e integrado.
Turismo Histórico-Cultural Religioso	Intimamente associado ao património imóvel existente na sub-região, está a fruição do turismo histórico-cultural religiosa. Este distingue-se do tradicional turismo religioso (turismo motivado por celebrações ou marcos religiosos existentes em determinado lugar), estando mais vocacionado para a exploração de tradições, costumes e episódios de índole religiosa passíveis de reinterpretação no destino. As Beiras e Serra da Estrela, não só graças ao vasto património cultural classificado, mas também à predominância de património imaterial ligado a estórias, tradições e celebrações (património judaico, semana santa, etc.), detêm potencial em crescimento para a exploração do turismo histórico-cultural religioso.

2.4. Identificação dos principais agentes do turismo do território e respetivo mapeamento de competências

Ainda que o Turismo nas Beiras e Serra da Estrela possa ser favorecido por uma variedade de dinâmicas e tendências de abrangência suprarregional, este é, sem dúvida, potencializado por um conjunto de entidades e agentes institucionais relevantes que, pela sua natureza e nível de competências, qualificam os ativos turísticos mais característicos e diferenciadores da sub-região, sob a forma de produtos turísticos. De seguida, explanam-se as diversas entidades que contribuem, direta ou indiretamente, para a qualificação e desenvolvimento do turismo nas Beiras e Serra da Estrela.

Municípios

Compõe a sub-região das Beiras e Serra da Estrela um conjunto de 15 Municípios que, individualmente, promovem políticas de promoção do turismo e da identidade e imagem territorial. Os Municípios assumem um papel de coordenador e executor das ações de promoção e qualificação turística decorridas dentro dos limites concelhios.

Enquanto coordenadores, os Municípios zelam pela monitorização estratégica da implementação de iniciativas com vista à qualificação da oferta turística. Neste campo, os Municípios funcionam como uma força orientadora/reguladora da iniciativa privada e/ou associativa, um papel do qual os Municípios não se podem imiscuir, de modo a garantir uma maior organização e estruturação dos diversos investimentos. De referir que, em territórios de baixa densidade, os Municípios, enquanto entidades de serviço público e de governação local, adquirem uma importância redobrada para o lançamento de projetos de exploração turística através da provisão de condições aliciantes para que o setor privado se sinta incentivado a interesse em investir.

Enquanto executores, os Municípios encontram-se respaldados no enquadramento legal português para o cumprimento de funções ao nível do ordenamento do território e da preservação do património que têm reflexo direto na provisão de produtos turísticos e na qualidade das experiências oferecidas ao turista. De entre várias responsabilidades, destacam-se a salvaguarda de áreas naturais, da paisagem e da vida selvagem ou a proteção de imóveis de elevado valor patrimonial reconhecido. Daqui decorrem outras políticas mais proactivas, tanto de cariz material (e.g. criação de espaços de receção e acolhimento turístico, definição de percursos pedestres, etc.), como de cariz imaterial (e.g. certificação de produtos endógenos, disseminação da identidade territorial, realização de ações de programação cultural, etc.).

Adicionalmente, no caso particular das Beiras e Serra da Estrela, os Municípios são proprietários e promotores diretos de vários equipamentos que contribuem para a qualificação turística dos destinos. De entre estes destacam-se os vários museus, espaços museológicos e centros interpretativos, assim como alguns casos de parques de

campismo, zonas balneares e espaços de lazer, cuja qualificação e promoção contribuem diretamente para o aumento de fluxos turísticos para os territórios.

De realçar também que nos últimos anos tem-se vindo a assistir a uma tendência para a cooperação intermunicipal no que diz respeito a ações de promoção turística de base intermunicipal. Tal é refletido na partilha de esforços de divulgação e na presença conjunta em feiras e certames de turismo.

Estratégias coletivas de desenvolvimento

As Beiras e Serra da Estrela são recetáculo de várias estratégias de base associativa cujos objetivos passam pela conservação, promoção, desenvolvimento e potencialização de um determinado recurso de elevado valor natural, histórico ou patrimonial, fomentando dessa forma a competitividade dos territórios de baixa densidade.

Neste âmbito, emergem os Programas de Valorização de Recursos Endógenos (PROVERE), cada um deles mobilizado por um consórcio alargado de entidades da Administração Pública, associações empresariais e de desenvolvimento local e regional, instituições de investigação e de transferência de tecnologia, entre outras, reunidas por um plano de ação que, pela sua perspetiva integrada de todo o território, permite ultrapassar as fragilidades dos territórios de baixa densidade. São objeto de valorização económica dos PROVERE tanto as áreas naturais (e.g. património natural e áreas protegidas, zonas de montanha, os recursos hídricos) como o património cultural e arqueológico, os monumentos, as aldeias, os lugares, os conjuntos históricos e o património imaterial associado às tradições e aos ofícios ancestrais.

A Tabela 11 explana os vários PROVERE que abrangem várias áreas inseridas nas Beiras e Serra da Estrela e o contributo que conferem ao setor do turismo na sub-região.

Tabela 11. PROVERE com incidência territorial nas Beiras e Serra da Estrela

PROVERE	Recursos abrangidos	Descrição
Rede de Aldeias do Xisto	Aldeias da Barroca, Janeiro de Cima e Sobral de São Miguel (mais 24 aldeias fora das Beiras e Serra da Estrela)	Associação liderada pela Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto (ADXTUR) da qual fazem parte 21 Municípios da Região Centro e mais de 100 operadores privados, unidos pela preservação e promoção da paisagem cultural do território, valorização do património arquitetónico construído, dinamização do tecido socioeconómico e renovação das artes e ofícios, em torno de aldeias que se edificaram com base no Xisto, conferindo-lhes uma beleza rara e uma dinâmica social tipicamente rural.

PROVERE	Recursos abrangidos	Descrição
Aldeias Históricas de Portugal	Aldeias de Almeida, Castelo Mendo, Belmonte, Linhares da Beira, Castelo Rodrigo, Castelo Novo, Marialva, Sortelha, Trancoso (mais 3 aldeias fora das Beiras e Serra da Estrela)	Associação que cria, gere e promove a marca "Aldeias Históricas de Portugal" enquanto produto turístico que estimula diretamente a diversificação e qualificação da economia local, a preservação do património edificado inserido na rede e a realização de investimentos na região. A articulação entre entidades públicas e privadas é a base estratégica da ação de Aldeias Históricas de Portugal, a par com uma forte divulgação da marca junto dos públicos-alvo.
Valorização das Estâncias Termiais da Região Centro	Estâncias termais de Manteigas, de Unhais da Serra, do Cró, de Longroiva, de São Miguel e de Almeida-Fonte Santa (mais 16 estâncias fora das Beiras e Serra da Estrela)	Estratégia integrada alicerçada na ativação turística das estâncias termais (a maior parte delas localizadas territórios de baixa densidade). O plano de ação, para além de prever um conjunto de atividades tendentes à melhoria infraestrutural das estâncias termais abrangidas, visa também a qualificação e integração de outros elementos envolventes de suporte e/ou de atratividade (e.g. hotéis, gastronomia, atividades culturais, etc.)
iNature - Turismo Sustentável em Áreas Classificadas	Parque Natural da Serra da Estrela, Reserva Natural da Serra da Malcata, Paisagem Protegida Regional da Serra da Gardunha, ZPE Vale do Côa, Reserva da Faia Brava	Rede de 13 territórios de elevado potencial natural, que tem como mote o desenvolvimento do produto de Turismo de Natureza na Região Centro. A valorização do património natural é vista como uma ferramenta de combate à desertificação dos territórios de baixa densidade e passa pela promoção de atividades turísticas tais como o pedestrianismo, BTT e <i>birdwatching</i> .

Paralelamente, outras estratégias coletivas de desenvolvimento decorrem com abrangência no território das Beiras e Serra da Estrela, promovendo ativos não compreendidos em estratégias PROVERE, sem por isso estarem diminuídos de interesse e valor turístico. A Tabela 12 apresenta outras estratégias que merecem destaque pela sua relevância na promoção turística da sub-região.

Tabela 12. Outras estratégias coletivas de desenvolvimento com incidência territorial nas Beiras e Serra da Estrela

Estratégia	Recursos abrangidos	Descrição
Aldeias de Montanha	Aldeias de Prados, Penhas da Saúde, São Jorge da Beira, Alcaide, Folgoso, Melo, Mangualde da Serra, Fernão Joanes, Valhelhas, Videmonte, Penhas Douradas, Sameiro, Vale de Amoreira, Alcovo da Serra, Fontão, Cabeça, Loriga, Póvoa Velha, Lapa dos Dinheiros, Sabugueiro, Vide, Valezim, Teixeira, Sazes da Beira (mais 2 aldeias fora das Beiras e Serra da Estrela)	Projeto associativo entre vários Municípios do contexto territorial da Serra da Estrela que procura desenvolver, de forma criativa e inovadora, um novo produto turístico, assente nas potencialidades da cultura, das tradições e das sinergias entre espaços e povoações pautadas por um modo de vida semelhante imposto pela altitude, baixa acessibilidade e impermeabilidade às tendências de urbanização.
Rede de Judiarias de Portugal	Todos os Municípios das Beiras e Serra da Estrela (excetuando Celorico da Beira) (mais 23 Municípios fora das Beiras e Serra da Estrela)	A Rede de Judiarias de Portugal pretende conjugar a valorização do património urbanístico, arquitetónico, ambiental, histórico e cultural relacionado com a herança judaica, com a promoção desse ativo para fins de fruição turística. No âmbito deste projeto são desenvolvidas ações de aprofundamento do conhecimento da presença judaica em Portugal, a criação e dinamização de centros de visitação e exploração da comunidade e a animação cultural de espaços tradicionalmente judaicos.
Plano Estratégico de Apoio à Fileira do Vinho na região Centro	Comissão Vitivinícola Regional (CVR) da Beira Interior e Comissão Vitivinícola Regional do Dão (mais 3 CVR fora das Beiras e Serra da Estrela)	Estratégia em implementação para a valorização económica e territorial da cadeia de valor do Vinho na Região Centro, com a execução de ações que abrangem os vários processos desde os recursos naturais até à promoção junto do consumidor final, passando pela produção, inovação e desenvolvimento tecnológico, através do trabalho e cooperação em rede entre os vários agentes. A região Centro é responsável por cerca de 37% da área total de vinha existente em Portugal e 35% da produção de vinho nacional

Neste ponto, há ainda a destacar a recente constituição da **Associação Geopark Estrela** (AGE), uma estrutura de missão que envolve vários Municípios da Serra da Estrela (Belmonte, Guarda, Fornos de Algodres, Celorico da Beira, Covilhã, Manteigas, Gouveia, Seia e também Oliveira do Hospital) assim como a Universidade da Beira Interior e o Instituto Politécnico da Guarda, com o objetivo de conceptualizar, formular e candidatar o projeto Geopark Estrela à Rede Mundial de Geoparques UNESCO.

Uma vez aprovada a candidatura, a Serra da Estrela (paisagem, património, pessoas, infraestruturas, empresas, etc.) passará a beneficiar do selo UNESCO que acarreta consigo um conjunto de



vantagens ao nível do posicionamento e reconhecimento externo da região no panorama internacional. A AGE, enquanto entidade gestora do Geopark Estrela, terá competências redobradas para a ativação da marca e para a promoção turística do territorial, tanto na componente material (infraestruturas de visitaço, equipamentos, promoço de iniciativas empresariais), como na componente imaterial (animaço cultural, programas de visitaço, aprofundamento do conhecimento geológico, arqueológico e patrimonial).

Neste sentido, a Associação Geopark Estrela é hoje uma das principais entidades cujo papel para a promoço e qualificaço do turismo nas Beiras e Serra da Estrela é crucial, estando assente numa estratégia coletiva de desenvolvimento e num programa de certificaço do destino com a marca UNESCO, de reconhecimento internacional.

Escolas e Instituiçoões de ensino

Os estabelecimentos de ensino, aos mais variados níveis, contribuem diretamente para a escolarizaço da populaço e para a formaço de quadros qualificados que beneficiarão a qualidade e diferenciaço dos agentes económicos do turismo. Em particular, no que se refere a territórios de baixa densidade, os estabelecimentos de ensino adquirem uma importância redobrada na medida em que o seu papel tem um impacto direto nos objetivos de coesão e competitividade dos territórios.

A Tabela 13 apresenta alguns dos estabelecimentos de ensino mais relevantes presentes nas Beiras e Serra da Estrela e que mais diretamente contribuem para a qualificaço do setor do turismo.

Tabela 13. Estabelecimentos de ensino das Beiras e Serra da Estrela com interesse para o setor do turismo

Estabelecimento de Ensino	Níveis de qualificaço oferecidos	Descriço
Universidade da Beira Interior	Níveis VI, VII e VIII	Oferece percursos de formaço superior nas áreas das ciências económicas e empresariais (economia, gestão, marketing, etc.) conducentes à formaço de quadros superiores especializados em administraço de organizaçoões e à capacitaço para o empreendedorismo.

Estabelecimento de Ensino	Níveis de qualificação oferecidos	Descrição
Instituto Politécnico da Guarda	Níveis V, VI e VII	Oferece percursos de formação técnica e superior em Turismo a partir da Escola Superior de Turismo e Hotelaria. Os percursos de formação abrangem a gestão de estabelecimentos de hotelaria e restauração, a análise de indicadores turísticos, a definição de políticas de promoção do turismo e do lazer, a aplicação das tecnologias de informação à atividade, etc.
Escola Profissional do Fundão	Níveis II, IV e V	Oferta de percursos de formação técnica e profissional nas áreas da produção alimentar (cozinha, padaria, pastelaria) e serviço de mesa/bar. Garante formação em contexto de trabalho aos alunos, também como uma forma de rejuvenescer o setor privado local.
Instituto de Gouveia	Níveis II e IV	Oferta de cursos de formação técnica e profissional em Técnico de Turismo e Técnico de Restauração (variantes Serviço de mesa/bar e cozinha/pastelaria), garantindo uma formação técnica especializada para o desenvolvimento de funções profissionais em unidades de alojamento e restauração. Garante formação em contexto de trabalho aos alunos, também como uma forma de rejuvenescer o setor privado local.
Escola Profissional da Serra da Estrela	Níveis II e IV	Oferta dos cursos profissionais de Técnico de Turismo e Técnico de Termalismo, garantindo uma formação técnica especializada para o acolhimento e acompanhamento de turistas, com um forte apego às realidades da envolvente territorial. Garante formação em contexto de trabalho aos alunos, também como uma forma de rejuvenescer o setor privado local.
Escola Profissional de Trancoso	Nível IV	Oferta do curso profissional de Técnico de Turismo, garantindo uma formação técnica especializada para o acolhimento e acompanhamento de turistas, dinamização e animação do destino e desenvolvimento de operações em atividades turísticas. Garante formação em contexto de trabalho aos alunos, também como uma forma de rejuvenescer o setor privado local.

Grupos de ação local

Os Grupos de Ação Local (GAL) são estruturas associativas, muitas das quais lideradas pelos Municípios e que, envolvendo e articulando com outros agentes setoriais e institucionais de relevo, prosseguem estratégias descentralizadas de desenvolvimento territorial para uma área geográfica restrita e definida nos seus estatutos. Os GAL

incidem eminentemente em territórios de baixa densidade e gerem um conjunto de instrumentos financeiros para que entidades de natureza pública e privada possam executar investimentos de elevado valor acrescentado que se consubstanciem num maior nível de desenvolvimento e competitividade dos territórios abrangidos. A sub-região das Beiras e Serra da Estrela está toda ela abrangida por vários GAL que sistematicamente incentivam a realização de investimento que protejam a ruralidade e a paisagem do território e que simultaneamente qualifiquem o setor do turismo (e.g. investimentos em Turismo em Espaço Rural, Turismo de Habitação, etc.). A Tabela 14 identifica os vários GAL cuja atividade contribui para o reforço do setor turístico na sub-região.

Tabela 14. Grupos de Ação Local com incidência nas Beiras e Serra da Estrela

GAL	Concelhos abrangidos	Estratégia para o desenvolvimento do turismo
ADERES – Associação de Desenvolvimento Rural da Estrela Sul	Covilhã e Fundão	Dentro do "Eixo 1. Dinamização das atividades económicas do território através da consolidação do empreendedorismo, atração turística e criação de emprego" define como objetivo estratégico a criação e desenvolvimento do Turismo em Espaço Rural, tendo como expectativa o registo de 45.000 dormidas até 2020
RUDE – Associação de Desenvolvimento Rural	Belmonte, Covilhã e Fundão	Reconhece a riqueza do património natural e cultural e compreende que a sua preservação e valorização passa pelo desenvolvimento de mecanismos para a estruturação da oferta turística no território. A gastronomia, o artesanato, os produtos endógenos e as unidades de alojamento (e.g. Turismo em Espaço Rural) são entendidos como bases para o desenvolvimento do turismo no território.
Castelos do Côa – Associação de Desenvolvimento do Nordeste da Beira	Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo, Mêda, Pinhel e Trancoso	Identifica o turismo como um setor privilegiado e em franco desenvolvimento na região, devendo ser criadas bases no ecossistema de empreendedorismo local que acomodem iniciativas privadas que contribuam para o seu crescimento. De assinalar também o necessário trabalho de estruturação da oferta turística e de identificação de produtos turísticos âncora que melhor contribuam para uma estratégia de divulgação adequada.

ADRUSE – Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela	Celorico da Beira, Fornos de Algodres, Manteigas, Gouveia, Seia e Guarda	Regista um crescimento na fruição do turismo natural, cultural e de aventura, mas que não atinge todo o seu potencial pela falta de recursos humanos qualificados e pela desorganização dos agentes e da oferta turística, que não permitem à região tornar-se competitiva.
PRO-RAIA – Associação de Desenvolvimento Integrado da Raia Centro Norte	Guarda e Sabugal	Define os setores da Cultura, Turismo e Saúde como eixo estratégico, identificando como objetivos o aproveitamento das potencialidades do território, a organização da oferta turística territorial e a conservação do património natural e cultural.

Associações Empresariais

O setor privado é de particular relevância para a potencialização de ativos turísticos diferenciadores e a sua ação dita a qualidade da experiência turística dos visitantes. Deste modo, a organização das iniciativas privadas está na base da provisão de produtos turísticos que, por um lado, sejam característicos e tenham apego à realidade territorial e que, por outro lado, se revelem rentáveis do ponto de vista empresarial. Por conseguinte, as associações empresariais revelam-se, neste ponto, de especial importância para garantir uma maior estruturação de esforços e cooperação entre entidades empresariais, assim como para a capacitação dos agentes económicos cuja ação incide no setor do turismo.

São associações empresariais com incidência na sub-região, de carácter generalista (sem foco num setor específico), as seguintes:

- NERGA – Associação Empresarial da Região da Guarda
- AECBP – Associação Empresarial da Covilhã, Belmonte e Penamacor
- AENEBEIRA – Associação Empresarial do Nordeste da Beira
- AESE – Associação Empresarial da Serra da Estrela
- ACG – Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda

Objetivamente, variando ao nível da área geográfica de influência e do número de associados, as diferentes associações empresariais garantem a representatividade do setor privado em vários planos de discussão, assumindo uma posição conjunta, disponibilizam um conjunto de serviços de suporte à atividade empresarial, realizam ações de formação profissional para empresários e/ou colaboradores e cooperam com outras entidades institucionais no sentido de reforçar a notoriedade e reconhecimento externo da economia das Beiras e Serra da Estrela. Neste sentido, a atuação das associações empresariais da sub-região é peça-chave para atingir uma maior estruturação da oferta turística no território que se reflita no reforço da captação de fluxos turísticos.

SERRA DA ESTRELA

Um destino em estado puro



2.5. Enquadramento nos planos/estratégias territoriais e setoriais relevantes

Para além de constituir um desígnio do território e ser vista, por várias entidades e agentes, como especialmente importante, a definição da presente estratégia de promoção turística para as Beiras e Serra da Estrela encontra reflexo num conjunto de documentos e quadros de referência, denotando um forte alinhamento com os diferentes instrumentos de estratégia, de várias escalas territoriais, não só em matéria de desenvolvimento regional, como também na área do turismo. De entre vários, destacam-se os seguintes, não só pela relevância dos mesmos para o contexto territorial das Beiras e Serra da Estrela, como também pela articulação patente entre estes e o presente documento.

Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT)

O PNPOT estabelece um conjunto de orientações estratégicas para o desenvolvimento do território e do contexto nacional. Desde logo, é Objetivo Estratégico do PNPOT "Conservar e valorizar a biodiversidade, os recursos e o património natural, paisagístico e cultural, utilizar de modo sustentável os recursos energéticos e geológicos, e prevenir e minimizar os riscos".

Além disso, o PNPOT estabelece um conjunto de opções estratégicas territoriais para a Região Centro, das quais se destaca "promover o potencial turístico, dando projeção internacional ao património natural, cultural e paisagístico e promover o turismo, nomeadamente nas áreas de maior valia patrimonial ou ambiental: aldeias históricas, Serra da Estrela, Vale do Côa/Vale do Douro".

Face ao exposto, a definição do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela encontra-se perfeitamente articulada com estas orientações estratégicas definidas no PNPOT, na medida em que se constitui enquanto um mecanismo de qualificação e valorização do património com impactos diretos na captação de fluxos turísticos para o território.

Programa Regional do Ordenamento do Território do Centro (PROT-C)

Sendo o principal documento estratégico para o desenvolvimento territorial da região Centro, o PROT-C atribui ao Turismo uma importância redobrada para a competitividade dos territórios pela afirmação e valorização dos recursos naturais, culturais, paisagísticos, gastronómicos e patrimoniais. É objetivo estratégico do PROT-C "*Aproveitar o potencial turístico, dando projeção internacional ao património cultural, natural e paisagístico*", concretizável através da prossecução de prioridades de ação que envolvam (i) a aproximação dos modelos de promoção do mercado interno e do mercado externo, (ii) a exploração de novos produtos turísticos em articulação com as orientações específicas do setor, (iii) o reforço do posicionamento geoestratégico da

região (em relação aos destinos Douro e Alentejo), (iv) a aposta na estruturação e qualificação da oferta turística, assim como a valorização dos recursos culturais e patrimoniais como ativos específicos de afirmação, sobretudo em espaço rural.

A presente estratégia enquadra-se, deste modo, nas orientações e prioridades de ação do PROT-C, ao reconhecer a importância estratégica do setor do turismo para o desenvolvimento do território e para a salvaguarda do património endógeno e ao contribuir para a prossecução de ações conducentes à afirmação das Beiras e Serra da Estrela enquanto destino diferenciador no seio da Região Centro.

Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial das Beiras e Serra da Estrela (EIDT-BSE)

Este documento enquadra orientações estratégicas para o desenvolvimento integrado e sustentado do território ao nível sub-regional. Especificamente, aponta como uma das áreas temáticas principais para nortear a intervenção no território no sentido do desenvolvimento o "Turismo e Agroindustrial", prevendo a realização de atividades intimamente ligadas com a promoção, qualificação e valorização dos recursos endógenos.

A EIDT-BSE reconhece que, "no caso do turismo, a promoção conjunta através de marcas-chapéu e alavancagem no património, atividades e recursos locais, constitui uma estratégia de enriquecimento da experiência turística e da oferta de valor diferenciador face a outras localizações". Inclusivamente, a EIDT-BSE identifica essas marcas-chapéu, a saber:

- Produtos do território, resultantes das atividades agroalimentares;
- Marcas territoriais, rede de infraestruturas e equipamentos rurais existentes: Serra da Estrela, Aldeias de Xisto, Aldeias históricas, Rede de judiarias, etc.;
- Património e atividades culturais;
- Património paisagístico como base de aposta no turismo natureza;
- Competências na área da saúde e na rede de equipamentos termais como base de aposta na prestação de cuidados de saúde especializados e nos segmentos de turismo sénior e de turismo de bem-estar.

Nesta matéria, a EIDT-BSE explicita ainda a *"programação cultural e desportiva conjunta nos municípios do Arco Urbano (Castelo Branco, Covilhã, Fundão e Guarda) seja para eventos pontuais, seja para eventos permanentes e programas de animação e a dinamização da intervenção territorial em matéria de calendário de animação, animação permanente e qualificação da oferta turística"* enquanto linhas de ação essenciais para a reorganização do mercado e para o incremento de valor do turismo na sub-região.

Por conseguinte, o presente Plano de Marketing e Comunicação encontra reflexo nas orientações da EIDT-BSE para a geração de valor do setor do turismo, ao reconhecer neste um motor de desenvolvimento territorial e ao propor medidas e programas de ação capazes de alavancar o potencial turístico da sub-região.

Programa Operacional Regional do Centro 2014-2020 (PO Centro/ CENTRO 2020)

O Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela encontra-se também perfeitamente enquadrado no Programa Operacional Regional do Centro 2014-2020 que define para a região um conjunto de eixos de desenvolvimento regional, aos quais associa prioridades de investimento e objetivos estratégicos respetivos. Neste ponto, destaca-se o Eixo 7 – Afirmar a sustentabilidade dos territórios (CONSERVAR), em particular, na sua prioridade de investimento 6.3. "A conservação, proteção, promoção e o desenvolvimento do património natural e cultural", aos quais estão associados objetivos relacionados com a promoção da *valorização do património cultural e natural, afirmando a região como destino turístico de excelência*.

O presente documento encontra-se também, no seu espírito, enquadrado com o CENTRO 2020, na medida em que, tal como preconizado pelo último, considera-se o envolvimento de várias entidades e agentes económicos e institucionais para o alcance dos objetivos firmados de conservação e qualificação do património e de promoção e potencialização turística do território.

Turismo 2020 – Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal

O Turismo 2020 é um referencial estratégico que estabelece os objetivos e as prioridades de investimento para o Turismo do país e das regiões, em direta articulação com o atual quadro de financiamento comunitário, fixado para o período 2014 – 2020, e que acolhe as perspetivas, expectativas e necessidades dos vários agentes envolvidos no setor, numa tentativa de providenciar as condições para o reconhecimento de uma estratégia coletiva para o desenvolvimento do Turismo em Portugal.

O Turismo 2020 define um conjunto de indicações estratégicas para a valorização e qualificação do setor, numa visão holística, incluindo áreas e campos de atividade tão diversos como o Mar, o Património e Cultura, Ambiente, Agroalimentar, Educação & Formação, as Indústrias Criativas ou as Tecnologias.

Adicionalmente, o Turismo 2020 enquadra as potencialidades da Região Centro enquanto destino turístico, dando particular ênfase às unidades territoriais pertencentes à sub-região das Beiras e Serra da Estrela, enquanto destinos para a fruição de rotas de *touring* cultural (e.g. Rota da Lã, Aldeias Históricas, Antigas Judiarias, Castelos, etc.), Gastronomia & Vinhos e património natural (com especial destaque para o Parque Natural da Serra da Estrela), assim como destaca a sub-região como uma porta de entrada em Portugal, importante fator para a captação de fluxos turísticos originários do mercado externo. Neste cenário, o documento fixa um conjunto de objetivos estratégicos, dos quais é possível destacar:

- Desenvolver o turismo associado ao território, promovendo a sustentabilidade e a coesão territorial, afirmando a Região Centro enquanto Destino Sustentável;
- Aposta no Turismo Médico, de Bem-Estar, Religioso, Turismo de Ambiente, Cultural, Gastronómico, Cinegético, Desportivo e Científico;

- Reforço entre a coerência e sinergias entre a promoção turística e a promoção regional (...);
- Reforço da capacidade instalada regional de geração do conhecimento e de IDI na área do Turismo.

O Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela vem, desta maneira, à escala sub-regional, cumprir e incentivar a concretização do desiderato do Turismo 2020 ao conceptualizar de uma perspetiva integrada e, simultaneamente, atentas às realidades específicas do território, um conjunto de orientações para a qualificação e promoção do setor do Turismo na sub-região.

Estratégia Turismo 2027

A Estratégia Turismo 2027 é o referencial estratégico para o Turismo em Portugal na próxima década, no qual o Estado assume a sua responsabilidade para a potencializar do setor, procurando uma profícua mobilização dos agentes e da sociedade. Consubstancia uma visão de longo prazo, combinada com uma ação no curto prazo, permitindo atuar com maior sentido estratégico no presente e enquadrar o futuro quadro comunitário de apoio 2021-2027.

A Estratégia Turismo 2027 tem como visão, a 10 anos, *"afirmar o turismo como hub para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo"*. Para tal, foram estabelecidos 8 objetivos/metapas, a saber:

- *Dormidas*: aumentar a procura turística no país e nas várias regiões;
- *Receitas*: crescer em valor e crescer mais que os nossos principais concorrentes;
- *Qualificações*: aumentar as qualificações dos trabalhadores da atividade turística;
- *Turismo todo o ano*: alargar o Turismo durante todo o ano;
- *Satisfação dos residentes*: assegurar uma integração positiva do Turismo nas populações residentes;
- *Energia*: incrementar os níveis de eficiência energética nas empresas do Turismo;
- *Água*: impulsionar uma gestão racional do recurso água no Turismo;
- *Resíduos*: promover uma gestão eficiente dos resíduos na atividade turística nacional.

Este referencial estratégico contribui, nesta sequência, para a definição e orientação da Estratégia para o Turismo das Beiras e Serra da Estrela, na medida em que identifica com objetividade um conjunto de fatores para a promoção, qualificada e sustentável, do turismo em Portugal que são extensíveis, à pequena escala, às Beiras e Serra da Estrela.

Plano de Marketing do Turismo Centro de Portugal

Também a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal é orientada pelo seu próprio plano de marketing que, seguindo as orientações estratégicas de base territorial

e setorial anteriormente explanadas, consegue focar-se com maior rigor e proximidade naquilo que são as realidades e fatores distintivos de cada sub-região. Neste contexto, a sub-região das Beiras e Serra da Estrela (mencionada no respetivo Plano somente "Serra da Estrela") é amplamente caracterizada do ponto de vista turístico, reconhecendo a Turismo do Centro que,

"A região da Serra da Estrela reúne um conjunto de fatores importantes de extrema importância para que esta se considere um destino turístico singular e relevante a nível nacional. A diversidade dos recursos naturais, a riqueza paisagística, o clima favorável para a prática de desporto de inverno, a hospitalidade dos residentes, o seu património histórico e cultural e a gastronomia constituem algumas das razões que evidenciam o grande potencial da região em termos turísticos."

O Plano considera assim que o destino "Serra da Estrela" demonstra um potencial acrescido para a exploração dos seguintes produtos turísticos:

- Circuitos Religiosos e Culturais: Por apresentar recursos e atrativos em Turismo Cultural de elevada qualidade numa área geográfica próxima e bem delimitada, acessível a visitantes do mercado nacional e espanhol, que se encontram em estreita articulação com o Parque Natural da Serra da Estrela e que, por isso, facilita a diversificação das experiências turísticas;
- Turismo de Natureza: Por deter um conjunto significativo de áreas naturais protegidas, às quais estão associadas particularidades florísticas, faunísticas e paisagísticas singulares, assim como por ser um destino de neve, permitindo a exploração turística em épocas consideradas "baixas" por outras regiões concorrentes (período de inverno);
- Gastronomia & Vinhos: Por agregar um conjunto de receituários gastronómicos característicos do território, associadas à comunidade local, passíveis de transformação num produto turístico catalisador de fluxos de visitação, haja para tal uma capacita o e alinhamento dos agentes económicos.

Por conseguinte, o Plano de Marketing da Turismo do Centro constitui uma ferramenta essencial que norteia qualquer iniciativa de promoço turística, tanto de natureza pública, como de natureza privada, em qualquer contexto territorial inserido na Região Centro.

SERRA DA ESTRELA

Um destino em estado puro



2.6. Identificação das grandes tendências do turismo

O setor do turismo opera num contexto em constante transformação resultante de pressões sociais, culturais, económicas, tecnológicas e ambientais, que origina o surgimento de novos perfis de turistas e novos destinos turísticos. Neste sentido, é essencial que os agentes do setor estejam atentos às mudanças e progressos de forma a fazerem uma gestão estratégica dos desafios e oportunidades que se antecipam. As principais tendências do setor para os próximos anos são apontadas como as seguintes.

Tabela 15. Síntese das grandes tendências do turismo

O efeito geracional



- Aumento exponencial do segmento dos *Millenials* (estima-se que representem 50% dos viajantes em 2025) e o seu impacto na (re)definição da atividade turística
- Crescimento do turismo sénior (*Silver hair tourists/Baby Boomers*) nas próximas décadas, com disponibilidade financeira, tempo e saúde que procurará experiências específicas (e.g. saúde e bem estar, micro-aventuras, *bucket list*)
- Nova tendência de viagens em família que reúne as várias gerações: os *Millenials* escolhem o destino e os *Baby Boomers* pagam

Experiências autênticas e sustentáveis



- Crescente preocupação da sustentabilidade ambiental, económica e sociocultural dos destinos turísticos
- Aumento da procura de destinos que ofereçam autenticidade e experiências ligadas à história, cultura e comunidade (nomeadamente os *Millenials* buscam férias "num mundo real")
- Co-criação de experiências turísticas baseadas em atividades autênticas e quotidianas do destino
- Preocupação com a pegada de carbono e impactos gerados nas comunidades visitadas

Transformações sociais



- Classe média emergente: representará aproximadamente 4,9 mil milhões de pessoas em 2030, sobretudo devido ao contributo da Asia-Pacífico
- Viajar como estatuto simbólico e afirmação social
- Para os *Millenials* viajar é tão essencial como as necessidades de alimentação, habitação, saúde, etc.
- Férias de voluntariado | período sabático (*Gap Year*)
- Aumento do número pessoas a viajar sozinhas (principalmente mulheres)

O fator segurança



- Aumento das ameaças resultantes da instabilidade geopolítica e terrorismo global
- Valorização de destinos estáveis politicamente e percebidos como seguros
- Alteração de preferências na escolha de destinos decorrentes de fenómenos climáticos adversos

Turismo 4.0



- Revolução tecnológica influenciará a organização e desenvolvimento do setor do turismo (informações em tempo real, interação digital, customização em tempo real, sistemas *wearable*, tecnologia *mobile*, *robots*)
- *Mobile* – SoLoMo: o futuro é social, local e móvel
- Ampliação da utilização das plataformas e redes sociais
- A utilização de realidade virtual na promoção dos destinos
- É preciso estar presente no digital para ser "real"

Globalização do Turismo



- Emergência/afirmação de novos destinos, designadamente, na Ásia, Europa Central e de Leste, América do Sul, Médio Oriente e África
- Descoberta de destinos remotos e exóticos
- Mobilidade global e maior facilidade de viajar
- O turismo como fator de desenvolvimento e pacificação

Segmento em Expansão



- Turismo de Saúde e Bem-estar: crescente preocupação com a saúde e um estilo de vida saudável
- Aumento da tendência do *bleisure*: combinação de viagem de negócios com viagem de lazer
- Turismo gastronómico e enoturismo
- Viagens/pacotes direcionados ao *digital detox*: "libertar-se" do mundo digital e reconectando-se com a natureza
- Turismo acessível | Turismo sem barreiras
- O crescimento do interesse pelas *road trips* em estradas míticas com paisagens e cenários de tirar a respiração
- Ecoturismo e turismo sustentável
- Turismo de natureza e aventura: experiências que levem ao abandono da zona de conforto
- Turismo náutico

Sofisticação dos padrões de consumo



Novos paradigmas, novos desafios



- Consumidores mais informados e exigentes
- Exigência de hipótese de escolha e flexibilidade
- Espontaneidade e impaciência no planeamento e marcação da viagem
- As escolhas dos turistas são cada vez mais baseadas na qualidade, experimentação e singularidade
- Personalização do serviço – hyper personalização
- Revisão/avaliação da experiência: importância dos comentários e recomendações de outros consumidores
- Crescimento da economia partilhada
- Compartilhar virtualmente recomendações com os turistas para facilitar sua estadia e melhorar a sua experiência
- Aumento do número de rotas e frequências das *low cost*
- O turista é o seu próprio agente de viagens
- Novas formas dos operadores turísticos criarem receita (e.g. *day rooms*, *meeting space*, *Airbnb for business*)
- Férias extensas associadas ao trabalho à distância e nomadismo digital

Fonte: adaptado de ABTA (2016); Burkhard, Kow and Fuggle (2016); Costa and Carvalho (2016); Costa, Montenegro and Gomes (2016a; 2016b); Horwath HTL (2015); IPK International (2016); Kasriel-Alexander, Daphne (2017a; 2017b); WTTC (2016).

2.7. Análise SWOT: análise interna e externa

FORÇAS	FRAQUEZAS
Reconhecimento nacional e internacional da Serra da Estrela como grande marca do território	Inexistência de uma estratégia integrada de planeamento e gestão do turismo das Beiras e Serra da Estrela
Conjunto de submarcas reconhecidas à escala nacional (e.g. as Aldeias Históricas de Portugal, Aldeias do Xisto, Cereja do Fundão, Queijo Serra da Estrela, Côa, Termas do Centro e Rede de Judiarias de Portugal, etc.)	A atual promoção turística do território é muito focada para o mercado interno
A neve e os desportos de inverno (e.g. estância de ski) como fatores diferenciadores no contexto nacional	Falta de uma marca agregadora e identificativa do território enquanto destino turístico
Redes viárias e acessibilidades de excelente qualidade e estruturantes ao nível nacional (e.g. porta de entrada da e para a Europa)	Pulverização da oferta e parca consolidação dos produtos turísticos
Diversidade do território que propicia a existência de um conjunto rico e distinto de ativos naturais e culturais de especial interesse turístico	Excessiva dependência do mercado nacional
Eventos culturais e desportivos diferenciados e de elevado potencial de atração de visitantes	Ausência de uma estratégia integrada de calendarização e comunicação dos grandes eventos existentes no território
Recursos naturais e paisagísticos com forte vocação turística e conjunto significativo de áreas naturais classificadas	Inexistência de plataformas digitais à escala regional para comunicar de forma integrada a oferta turística de excelência
Existência de agentes institucionais com largo lastro no desenvolvimento do sistema turístico regional (e.g. PROVERE, GAL, Instituições de ensino superior e profissional)	Reduzido tempo de permanência dos visitantes no território e pouca itinerância dos turistas pelo território

Investimento de algumas empresas no desenvolvimento de novas experiências e de elevado valor acrescentado (e.g. baseadas nos recursos e produtos endógenos)	Pouca notoriedade nos mercados internacionais
Segurança e tranquilidade do território	Reduzido nível de cooperação entre os agentes do território para o desenvolvimento de experiências turísticas distintivas e atividades de <i>cross-selling</i>
Hospitalidade e simpatia da comunidade no acolhimento de visitantes	Ausência de suportes informativos/comunicacionais de qualidade à escala regional (e.g. mapa turístico das Beiras e Serra da Estrela)
Preservação da ruralidade, tradição e autenticidade	Reduzido valor acrescentado na maioria das iniciativas empresariais
Produtos agroalimentares de qualidade diferenciada (DOP e IGP)	Profissionais pouco sensibilizados e ajustados às necessidades atuais da atividade turística, bem como desconhecimento generalizado da oferta turística regional por parte dos agentes do setor
Conjunto diversificado de experiências desenvolvidas e estruturadas por agências institucionais do território	Dificuldades de acesso ao maciço central da Serra da Estrela em dias de neve

OPORTUNIDADES	DESAFIOS
Reforço da notoriedade internacional de Portugal enquanto destino turístico	Progressiva pressão competitiva relacionada com a globalização do turismo e crescimento de novos destinos situados na Ásia, Europa Central e de Leste, América do Sul, Médio Oriente e África
Previsão de crescimento do setor do turismo nos próximos anos	Contexto macroeconómico e financeiro desfavorável ao investimento privado no setor do turismo
Desenvolvimento de uma marca territorial, integrada numa estratégia de posicionamento das Beiras e Serra Estrela enquanto destino turístico	Aumento da intensidade de fenómenos climáticos adversos e seus impactos na sustentabilidade dos recursos naturais
Estímulo ao surgimento de empreendedores e à inovação nos operadores turísticos existentes	Impacto negativo dos incêndios florestais no posicionamento e confiança das Beiras e Serra da Estrela enquanto destino turístico
Turismo histórico e cultural (ruralidade, autenticidade, singularidade, tradição e história)	Instabilidade e pressão fiscal na atividade turística
Potencial do turismo de saúde e bem-estar (termas, SPAs, climatismo)	Agravamento dos desafios demográficos
Turismo de natureza e aventura (magnitude e diversidade do recursos naturais)	Instabilidade económica e política mundial
Potencial do turismo enogastronómico (e.g. produtos agroalimentares de reconhecida qualidade)	Dificuldades de adaptação às mudanças no setor do turismo e expectativas dos turistas
Estruturação da oferta ancorada em pacotes turísticos integrados e à escala regional	Descaracterização histórica e cultural

Tendência de descoberta de novos destinos que ofereçam interação cultural num contexto de tranquilidade e segurança	Dificuldades na sustentabilidade dos recursos naturais e paisagísticos
Reforçar a visibilidade internacional dos ativos turísticos do território através da integração em marcas, classificações e redes internacionais (e.g. adesão do Geopark Estrela à Rede Mundial de Geoparques da UNESCO)	Manutenção de barreiras ao acesso e circulação de visitantes no território, como é o caso das portagens das SCUT
O potencial das TICE no alcance e minimização dos custos das iniciativas de comunicação, bem como a sua utilidade na prestação de um serviço ajustado aos novos padrões de consumo	
Estabelecer parcerias com outras sub-regiões em iniciativas de promoção e divulgação conjunta de produtos turísticos, especialmente os produtos comuns/partilhados com esses territórios	



3.

Posicionamento da CIM-BSE no Turismo



3.1. Posicionamento da CIM-BSE na promoção turística do território

Enquanto entidade intermunicipal, a CIM-BSE detém um papel-chave naquilo que pode ser a estratégia de promoção turística do território sub-regional. Embora não seja adequado nem desejável um papel demasiado interventivo no setor, a CIM-BSE é uma entidade de legitimidade reconhecida para atuar ao nível estratégico, gerando impactos positivos, em específico, dinâmica turística e, no geral, no desenvolvimento integrado do contexto territorial em que opera.

O posicionamento da CIM-BSE no turismo pode assim ser resumido em três aspetos-chave:

COORDENAR	Articular os diversos agentes com intervenção no setor do Turismo das Beiras e Serra da Estrela, tanto a nível económico, como a nível territorial, concertando a ação dos mesmos por forma a que a ação do todo represente muito mais do que a soma das partes trabalhando isoladamente
ESTIMULAR	Projetar cenários e oportunidades de investimento que incentivem a provisão de oferta turística inovadora e qualificada, assente na ativação dos recursos e elementos patrimoniais existentes, assim como na integração e coesão dos territórios envolvidos.
COMUNICAR	Atuar como principal representante da sub-região Beiras e Serra da Estrela e de todas as experiências que oferece para a plena fruição turística, junto do mercado regional, nacional e transfronteiriço, tendo subjacente um contexto de concorrência entre regiões.

3.2. Objetivos estratégicos

Tendo como visão tornar as Beiras e Serra da Estrela num território de referência no quadro da Região Centro, o Plano considera que esta poderá ser alcançada através da consecução dos objetivos estratégicos constantes que se apresentam abaixo.

Tratam-se de objetivos interdependentes e plenamente articulados, o que significa que a concretização de um tem como pressuposto a consecução dos demais. Mais ainda, são estes objetivos que permitirão operacionalizar efetivamente a estratégia preconizada

neste plano, na exata medida em que refletem o posicionamento adotado e a própria definição de produtos turísticos.

OE1. Coordenar as ações de qualificação e valorização dos recursos com potencial de atratividade turístico

A maior visibilidade externa do território está, desde logo, sustentada na existência de recursos endógenos com potencial de atrair a visita turística (e.g. dinâmicas culturais, património classificado, áreas naturais protegidas, ativos gastronómicos, etc.). Não raras vezes, porém, acontece que os recursos existentes não se encontram devidamente referenciados e valorizados no sentido de se constituírem como motivos de visita do território. A CIM-BSE tem, por conseguinte, o objetivo identificar esses recursos e incentivar ações conducentes à respetiva qualificação e valorização como elementos centrais no incremento da atratividade e da visita turística das Beiras e Serra da Estrela.

OE2. Contribuir para o desenvolvimento e qualificação das infraestruturas e serviços de apoio à atividade turística

A existência de infraestruturas de qualidade de base e de apoio à atividade turística assume-se como fator crítico de sucesso na atração de visitantes, pelo que deve a CIM-BSE contribuir para a qualificação das infraestruturas existentes e para a sua (re)funcionalização, bem como para a criação de novas que concorram para tornar a oferta turística mais atrativa, desde que potenciem a organização dos territórios em rede.

OE3. Estruturar e organizar a oferta turística em torno de produtos turísticos integrados de base intermunicipal

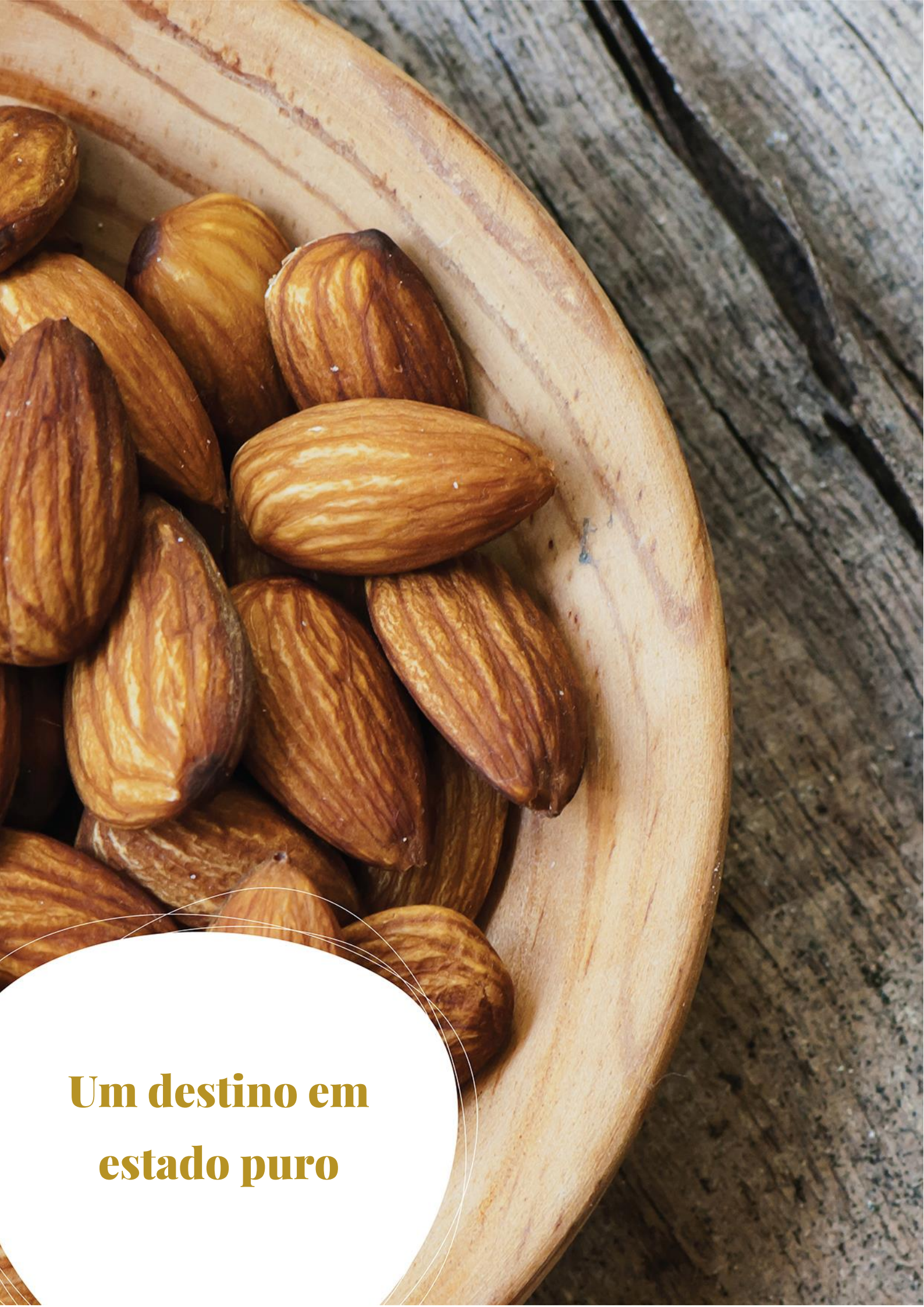
Fruto do património natural e cultural de inestimável valor que possui, despontaram no território inúmeras iniciativas de oferta e promoção turística, que importa agora agregar e estruturar, em torno de produtos turísticos de base intermunicipal, inteligíveis do ponto de vista do utilizador, que permita ao turista organizar o seu percurso de visita, escolher adequadamente as experiências que procura e perdurar mais tempo no território. Assim se considera este um objetivo ao alcance da CIM-BSE enquanto entidade coordenadora ao nível sub-regional.

OE4. Comunicar, promover e projetar a oferta turística no plano nacional e internacional

Muito para além de identificar os elementos de maior potencial no território e estruturá-los no sentido de reforçar o seu potencial de atratividade, deve ser objetivo da CIM-BSE encontrar imagens de marca que distingam o território e encontrar formas criativas e eficazes de as comunicar, de forma a projetar as Beiras e Serra da Estrela nos planos interno e externo e a relevar os seus motivos de visitação principais.

OE5. Contribuir para a melhor articulação turística aos níveis regional e transfronteiriço

Se a sub-região das Beiras e Serra da Estrela apresenta, por si só, um potencial turístico relevante, ele é suscetível de ser ainda incrementado através de uma melhor articulação com a sua envolvente imediata, seja ao nível transfronteiriço (Espanha) ou regional (Centro de Portugal), uma vez que estes são, também eles, pontos de emissão e/ou convergência de fluxos turísticos que poderão ser aproveitados para maximizar a visitação turística. Tal requer um papel de mediação com as entidades com responsabilidades no setor do Turismo destes contextos territoriais.

A close-up photograph of a shallow wooden bowl filled with almonds. The almonds are light brown with darker, textured ridges. The bowl is made of light-colored wood and sits on a dark, weathered wooden surface. In the bottom left corner, there is a white circular graphic containing text.

**Um destino em
estado puro**

3.3. Principais atribuições e competências

A CIM-BSE opera num contexto territorial onde são desenvolvidas várias dinâmicas, mobilizadas por outros agentes económicos e/ou institucionais. Torna-se, por isso, muito importante identificar as atribuições e competências que são reconhecidas à CIM-BSE no que diz respeito à promoção turística da sub-região, tendo em vista a geração de ganhos organizacionais decorrentes da complementaridade e da não sobreposição de esforços.

O Anúncio n.º 219/2014 publicado na edição N.º 169 do Diário da República (II série), de 3 de setembro de 2014, estabelece a natureza e o funcionamento da CIM-BSE no quadro das entidades intermunicipais, fixando como atribuições (Art.º 3, n.º 1):

- *Promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido;*
- *Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal;*
- *Participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do QREN;*
- *Planeamento das atuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal;*

Decorre do exposto que a CIM-BSE, enquanto entidade pública de natureza associativa entre os Municípios que dela fazem parte, pode coordenar e liderar programas, estratégias e investimentos cariz supramunicipal que se traduzam em impactos positivos para o desenvolvimento do território como um todo.

No caso específico do Turismo, o reforço do setor requer o controlo de um conjunto de variáveis (e.g. conservação do património, qualificação da oferta, imagem territorial, etc.) o que se revela mais eficiente ao nível intermunicipal comparativamente à ação desconcentrada e isolada de cada território municipal. Neste contexto, as ações de promoção turística enquadram-se no perfil de atribuições da CIM-BSE, considerando o seu valor acrescentado para o desenvolvimento integrado do território (em matéria económica, social, cultural, etc.) e a necessária articulação à escala intermunicipal dos investimentos que o setor venha a acolher.

Por outro lado, importa destacar que a CIM-BSE, enquanto entidade pública e, por essa razão, prosseguidora de serviço público, deve intervir na matéria em que o setor privado, por si só, não está disposto a intervir, numa lógica de universalidade e não exclusão. Como tal, deve a CIM-BSE, como qualquer outra entidade pública, lançar as bases recorrendo a investimento público para alavancar iniciativas empresariais e associativas qualificadas no setor do turismo, assim como estabelecer as melhores parcerias com as dinâmicas já existentes.

Deste modo, estabelecem-se como competências da CIM-BSE para a promoção turística do território as seguintes:

- Definir a estratégia de marketing turístico para as Beiras e Serra da Estrela a partir da formação e promoção de produtos turísticos integrados de base intermunicipal

A CIM-BSE é, num modelo de governação multinível, a instituição com maior legitimidade para articular as orientações territoriais e setoriais de nível superior mais relevantes para a qualificação e potencialização do turismo com os ativos, recursos e desideratos do território sub-regional, detendo competências para encetar e liderar processos de cooperação e coordenação dos agentes locais tendo em vista ganhos de escala.

- Coordenar ações de qualificação e valorização dos recursos turísticos existentes

A CIM-BSE zela pela qualidade da oferta turística existente no território em que opera, identificando relações de sinergia entre os recursos e atrativos turísticos e incentivando a criação de propostas de valor nos mesmos, conducentes a um reforço da captação de fluxos turísticos e a uma melhoria da qualidade das experiências do visitante, num contexto de concorrência regional.

- Maximizar as mais-valias económicas, sociais, culturais, comunitárias e ambientais decorrentes da atividade turística

A CIM-BSE monitoriza a dinâmica turística do território e compreende os impactos, positivos e negativos, da atividade turística e da intensidade dos fluxos de visitação para o plano económico, social, cultural, comunitário e ambiental, propondo ações de incremento da cadeia de valor que possam ser exploradas tanto pelo setor público como pelo setor privado.

- Incrementar os níveis de visibilidade, notoriedade e reconhecimento externo do destino Beiras e Serra da Estrela

A CIM-BSE detém competências para definir e promover a imagem do território em que opera e responsabilidades diretas na projeção dessa mesma imagem, tendo por objetivo chegar a um maior público-alvo, divulgar os recursos naturais, culturais e patrimoniais existentes e a oferta turística disponível, enquanto meios que estimulem a visitação da sub-região.



4.

Estratégia para o Turismo das Beiras e Serra da Estrela: 2017-2022



4.1. Missão e Visão

VISÃO

Um destino que oferece a natureza no seu estado mais puro, com paisagens diversificadas e de grande valor cénico, engradecido pela sua riqueza histórico-cultural, pautada pela autenticidade, ruralidade e identidade, que proporciona ao visitante um contexto de tranquilidade ideal para descobrir e vivenciar sensações e sabores inesquecíveis.

MISSÃO

Receber e surpreender os nossos visitantes, oferecendo-lhes um conjunto diversificado de experiências autênticas, distintivas e de qualidade superior, num contexto único de interação e hospitalidade característica da comunidade beirã, assegurando, igualmente, a sustentabilidade recursos naturais e culturais e o desenvolvimento integrado das Beiras e Serra da Estrela.

4.2. Objetivos estratégicos

O Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela prossegue quatro objetivos estratégicos, estruturantes e interdependentes, como se faz saber:

OE1. Qualificar e Estruturar

Melhorar e enriquecer a oferta turística regional para valorizar os distintos recursos naturais, culturais e paisagísticos, bem como para proporcionar a quem visita o território excelentes condições de visita e experiências diferenciadas. Importa garantir que os recursos mais potenciadores de atração de turistas e visitantes sejam não só conservados e preservados, mas também qualificados e alinhados com as expectativas e necessidades do consumidor. Para tal, tem-se por objetivo apostar na criação e facilitação de condições contextuais e operativas para o fomento da melhoria da organização da oferta turística dos ativos naturais, culturais e paisagísticos das Beiras e Serra da Estrela, estimulando a estruturação e consolidação de produtos turísticos integrados de elevado potencial de atratividade, com vista a oferecer ao turista um leque alargado de possibilidades de experiências ao longo do ano. A imensa diversidade de recursos turísticos no território obriga a um esforço de organização e alinhamento que não só estruture a ação concertada entre agentes económicos e institucionais do turismo, como também favoreça melhores condições para o planeamento e organização da experiência turística por parte do consumidor. O Plano deve pois preconizar ações

tendentes à sofisticação e modernização da oferta turística e, simultaneamente, organizar e estruturar as iniciativas e ações de valorização dos recursos turísticos, de modo a espoletar fluxos turísticos acrescidos para o território.

OE2. Promover e Comunicar

Reforçar a notoriedade e competitividade das Beiras e Serra da Estrela enquanto destino turístico, tanto ao nível nacional como internacional, através de uma estratégia integrada de comunicação e divulgação dos recursos turísticos diferenciadores e qualidade dos produtos e serviços. Num cenário de concorrência territorial, importa que a sub-região se destaque, a si e aos seus produtos turísticos, de um modo direto, integrado e eficaz. O Plano deve prever ações de reforço da notoriedade, valorização e reconhecimento do território Beiras e Serra da Estrela enquanto destino preponderante nos segmentos turísticos-alvo.

OE3. Envolver e Cooperar

Desenvolver um quadro de governação regional que fomente uma cultura de coopetição propícia ao desenvolvimento de uma rede colaborativa destinada a promover a gestão e planeamento integrado do turismo das Beiras e Serra da Estrela. Entende-se que a qualificação, estruturação e promoção dos recursos turísticos só são suscetíveis de serem eficazes se alicerçadas num enquadramento de base territorial, que envolva tanto os agentes institucionais (facilitadores das condições contextuais) como os agentes económicos (desenvolvedores da oferta turística). Como tal, a estratégia deverá sinalizar espaços de contacto entre os diversos atores territoriais com intervenção na promoção turística das Beiras e Serra da Estrela e munir-se de instrumentos que garantam a facilitação do debate e da governação integrada para a consolidação do território enquanto destino turístico.

4.3. Objetivos específicos

Decorre da Visão, Missão e Objetivos Estratégicos do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela um conjunto articulado de Objetivos Específicos, alinhados não só com as necessidades do território no que toca à promoção turística, mas também com os seus principais ativos e potencialidades. São Objetivos Específicos os seguintes:

a) Consolidar os mercados e os produtos turísticos das Beiras e Serra da Estrela

Em primeiro lugar é prioritário desenvolver a atratividade turística do território. Para tal, torna-se essencial que todos os agentes institucionais e económico com intervenção no setor do Turismo identifiquem e definam claramente quais os produtos turísticos de que dispõem e a que mercados os devem dirigir. Importa identificar quais os ativos turísticos, de entre a grande diversidade e riqueza disponível, em que as Beiras e Serra da Estrela devem apostar e perceber quais os segmentos (produto/mercado) em que não há massa crítica no território para competir com outras regiões. No fundo, garantir que a sub-região é forte naquilo em que tem capacidade para ser forte e consolidar os produtos turísticos e os mercados que lhe atribuem potencial e atratividade turística. Para tal, o Plano deve prever metodologias que garantam uma melhor organização e estruturação dos produtos turísticos no território, com a clara definição dos recursos que melhor concorrem para o desenvolvimento da atratividade e que, por isso, devem ser depositários dos investimentos e das ações de consolidação.

b) Diversificar os mercados e os produtos turísticos das Beiras e Serra da Estrela

O Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela deve procurar também a constante inovação e reinvenção do território enquanto destino turístico. Ainda que muito importante seja identificar os mercados e produtos turísticos em que o destino é forte e que representam maior potencial de crescimento e atratividade, importa garantir que os agentes institucionais e económicos revelam uma atitude empreendedora para a diversificação do posicionamento do território em segmentos emergentes e procurados por públicos novos, que vão sendo identificados num cenário de mudança global. Tal é possível com o envolvimento continuado dos agentes e das comunidades para a formação e disponibilização de produtos turísticos diferentes e inovadores e, simultaneamente, alinhados com identidade e recursos territoriais. Este envolvimento é condição necessária para o um forte comprometimento do ecossistema para a captação de mercados de alto valor, ambientalmente conscientes, que gastem dinheiro na sub-região, mesmo em época baixa.

c) Cooperar de forma eficaz e integrada com os agentes territoriais e com outras regiões

O conceito de cooperação adquire uma importância redobrada para a qualificação e promoção das Beiras e Serra da Estrela enquanto destino turístico de excelência. A CIM-BSE, enquanto promotora do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela deve proporcionar cenários de catalisação de parcerias entre agentes com intervenção no setor do turismo, conducentes a uma maior qualificação, consolidação e diversificação dos produtos turísticos e dos mercados. Simultaneamente, na qualidade de agente de representação territorial, a CIM-BSE deverá desenvolver estratégias de aproximação e cooperação com outros territórios, tendo como pressuposto o de que o período médio de visitação e estada pode ser prolongado com um esforço de divulgação

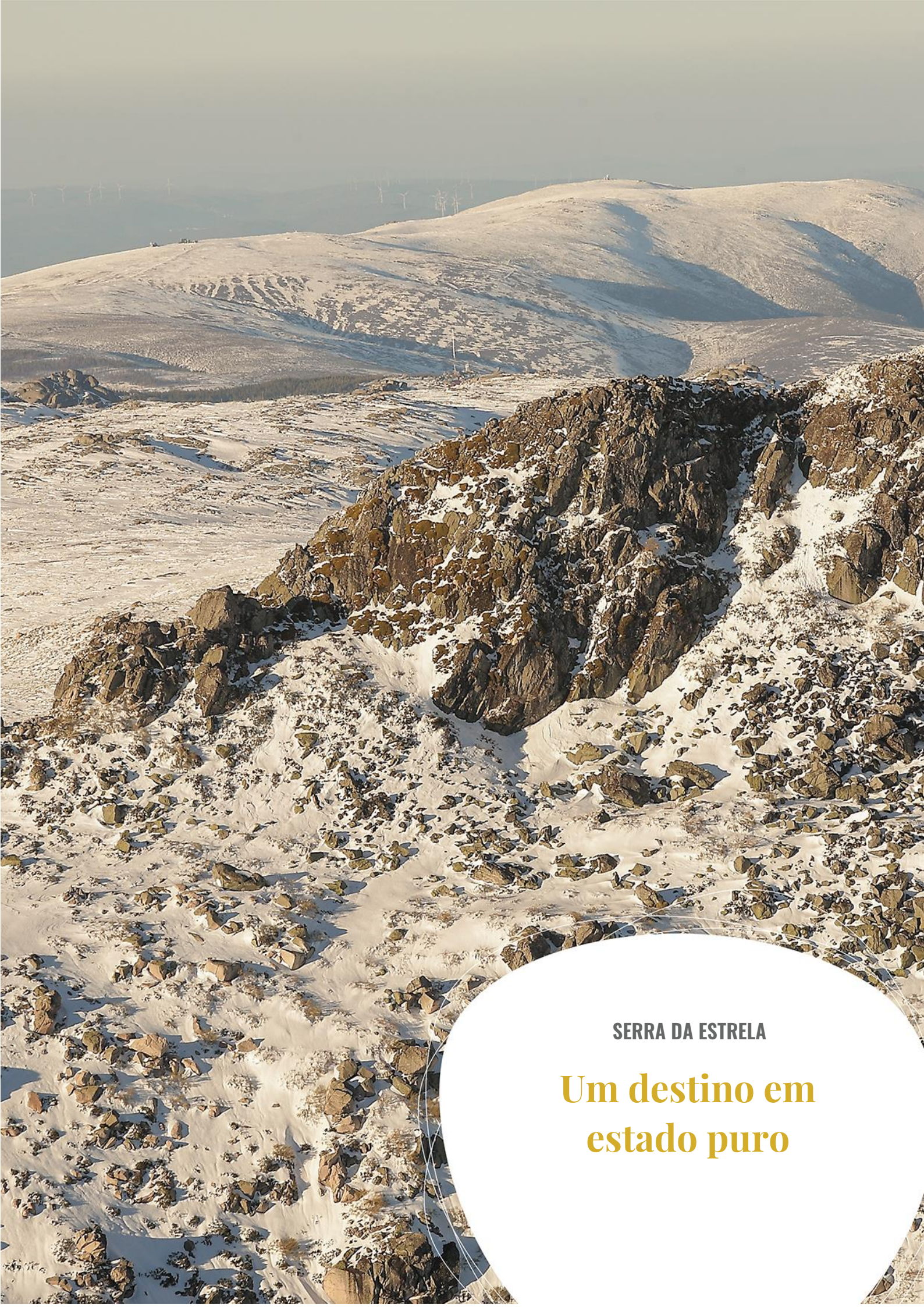
conjunto e com uma maior integração entre territórios. Sendo um território transfronteiriço, a celebração de acordos de cooperação que resultem em economias de escala com regiões espanholas, no que se refere à promoção turística, constitui uma ação diferenciadora e estratégica para as Beiras e Serra da Estrela. No fundo, o Plano de Marketing e Comunicação tem como objetivo específico o fomento de parcerias que garantam melhores condições para a implementação de ações concretas que preconizem o acréscimo de valor aos produtos turísticos e que projetem interna e externamente o destino.

d) Internacionalizar o destino Beiras e Serra da Estrela

É meta-alvo da presente estratégia proporcionar as condições para reforçar a visibilidade, notoriedade e reconhecimento do destino Beiras e Serra da Estrela no plano internacional. Num contexto em que o Turismo tem ganho maior preponderância na economia portuguesa e maior dinamismo no contexto mundial, importa que as Beiras e Serra da Estrela saibam tirar partido desta conjuntura para a captação de fluxos turísticos internacionais. A segmentação dos mercados-alvo e uma ação continuada de comunicação e divulgação dirigida aos mercados internacionais são iniciativas fundamentais para exportar o destino Beiras e Serra da Estrela.

e) Fidelizar o turista das Beiras e Serra da Estrela

Em específico, as Beiras e Serra da Estrela pretendem fidelizar o turista. A fidelização consubstancia-se no prolongamento do período médio de estada e no retorno do turista depois de uma primeira experiência. A verificação de turistas fidelizados é o melhor indicador de realização do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela, na medida em que revela que a metodologia de estruturação, qualificação e promoção da oferta resultou na provisão de produtos e experiências turísticas altamente valorizadas pelo público-alvo definido. Além disso, a satisfação do turista com o destino serve de veículo de disseminação muito favorável, baseada na experiência próxima de um par que permaneceu no território e que usufruiu dos recursos turísticos disponíveis. A fidelização é, por isso, um objetivo específico da presente estratégia, atingível através da manutenção de padrões de qualidade na organização e estruturação dos produtos turísticos.



SERRA DA ESTRELA

**Um destino em
estado puro**

f) Fomentar o empreendedorismo e a inovação no setor turístico

A presente estratégia é liderada pela CIM-BSE. Sendo a CIM-BSE uma associação de Municípios e, consequentemente, uma entidade de natureza pública, não se pretende nem é legítimo que atue enquanto provisor de produtos turísticos. Como discutido no Capítulo 3 deste documento, o posicionamento da CIM-BSE em Turismo circunscreve-se à coordenação, estímulo e comunicação das diversas iniciativas que tirem partido do elevado potencial turístico da sub-região. Como tal, o papel da CIM-BSE, preconizado pelo Plano de Marketing e Comunicação, é o de assegurar as condições de suporte para que floresçam iniciativas privadas que acrescentem valor ao destino. Pretende-se providenciar um contexto facilitador à inovação e ao empreendedorismo qualificado e criativo, no qual o setor público atue como agente capacitador, divulgando as melhores oportunidades para a exploração por parte de privados.

g) Pautar o desenvolvimento do destino por padrões de excelência

Por fim, o Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela deverá ter por objetivo a excelência. As diversas ações a empreender, com vista à qualificação, estruturação e promoção do Turismo deverão visar atingir os resultados e impactos máximos de acordo com o seu potencial, regendo-se por métodos de boa governação e execução. Tal requer um esforço acrescido na coordenação e monitorização da implementação do Plano de Marketing e Comunicação e das ações nela inscritas, assim como na mobilização e orientação de todos os agentes económicos e institucionais para a excelência. A excelência entende-se como a busca pelos resultados e impactos máximos, numa demanda eterna pela satisfação, que obriga a que o destino se reinvente e vise sistematicamente ser melhor sobre si mesmo.

4.4. Definição dos produtos turísticos âncora e complementares

A análise prospetiva e exaustiva do território permitiu descortinar as principais oportunidades e desafios no desenvolvimento e consolidação das Beiras e Serra da Estrela enquanto destino turístico de referência no contexto nacional e internacional. Esta análise identificou um conjunto alargado de recursos e marcas no território que carece de organização, qualificação e promoção para concretizar o seu enorme potencial turístico.

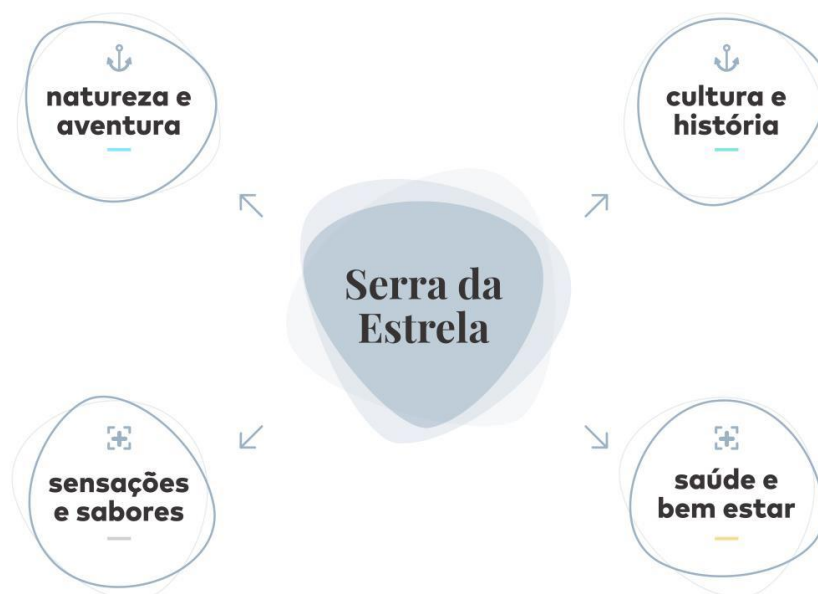
O resultado do processo de auscultação dos agentes do território e extra-território foi extremamente claro na identificação do principal elemento identificativo do território: a Serra da Estrela. Os vários intervenientes referenciaram a Serra da Estrela como detentora de capacidade para se tornar numa grande marca do território, na medida em que se considera enquanto ativo turístico estruturante, bem como pela sua vocação

aglutinadora e potencializadora de valorização do amplo leque de produtos turísticos e submarcas existentes nos 15 municípios que constituem as Beiras e Serra da Estrela.

Além disso, foram identificados 4 produtos turísticos de especial apetência turística – *Natureza & Aventura, Cultura & História, Saúde & Bem-Estar, Sensações & Sabores* – que demonstram qualidade, distinção e potencial de crescimento, devido à diversidade, autenticidade e relevância dos recursos que os suportam. Acresce que estes produtos estão alinhados com as atuais tendências internacionais de procura turística.

Todavia, estes 4 produtos revelam atualmente níveis de maturidade e estruturação diferenciados. Neste sentido, os produtos *Natureza & Aventura* e *Cultura & História* são considerados âncora, uma vez que consistem nos principais fatores de motivadores de viagens ao território das Beiras e Serra da Estrela e manifestam níveis de maturidade e estruturação superiores aos dos produtos *Saúde & Bem-Estar* e *Sensações & Sabores*. Estes dois últimos produtos são, por isso, considerados complementares: contribuem fortemente para engradecer a experiência de quem visita o território, mas carece ainda de um esforço de qualificação e estruturação para concretizar o seu enorme potencial turístico.

Figura 14. Marca e produtos turísticos âncora das Beiras e Serra da Estrela



4.4.1 Natureza & Aventura

As Beiras e Serra da Estrela detêm um conjunto significativo de áreas naturais classificadas e recursos naturais e paisagísticos diversificados com forte vocação turística, nomeadamente, o Parque Natural da Serra da Estrela, a Reserva Natural da Malcata, o Parque Natural do Douro Internacional, entre outros.

O produto *Natureza & Aventura* reúne duas motivações principais: *hard* e *soft*. A motivação *hard* é associada ao visitante que procura experiências de natureza de média/alta intensidade física e/ou atividades específicas, de forma a viver momentos de desporto e aventura em contextos únicos pautados pela sustentabilidade e beleza natural. A motivação *soft* é vocacionada para visitantes que ambicionam experiências específicas de baixa intensidade física, que permitem contemplar, desfrutar e conhecer a natureza e paisagens idílicas.

Devido à diversidade e magnitude dos recursos naturais, as Beiras e Serra da Estrela possuem elementos de interesse turístico ao longo das quatro estações do ano e atrativos para diferentes segmentos de visitantes.

Figura 15. Produto Turístico Natureza & Aventura



Neste sentido, é prioritário posicionar as Beiras e Serra da Estrela como um destino turístico que oferece a natureza no seu estado mais puro, com paisagens diversificadas e de grande valor cénico, e experiências de desporto e aventura num contexto fortemente marcado pela sustentabilidade, biodiversidade e qualidade ambiental.

4.4.2. Cultura & História

O território apresenta um conjunto alargado e diversificado de ativos históricos e culturais que detêm forte vocação turística, com especial destaque das Aldeias Históricas de Portugal, Aldeias do Xisto, Aldeias de Montanha, Castelos, Espaços Museológicos e Culturais, Rede de Judiarias e Património material e imaterial de matriz cristã.

Além disso, as Beiras e Serra da Estrela possuem rotas e eventos histórico-culturais que possuem elevada capacidade de atração de visitantes devido ao seu carácter diferenciador e constante ao longo do ano, designadamente, Recriação Histórica ao Cerco de Almeida, Chocalhos – Festival dos Caminhos da Transumância, 12 em Rede-Aldeias em Festa, Eventos associados às tradições da quaresma e natal, Caminhos de Santiago e Marianos, Grande Rota da Transumância, Grande Rota Aldeias Históricas de Portugal, entre outros.

O território promove, assim, uma oferta rica e diferenciada que não se esgota na qualidade distintiva do património edificado, sendo engrandecida pelas suas características imateriais, principalmente, a autenticidade, ruralidade, identidade e tradição. Acresce que esta oferta é potencializada pela proximidade e genuinidade da comunidade beirã, caracterizada pela sua singular hospitalidade, simpatia e solidariedade no acolhimento de quem a visita – bem expressa na preferência do “bem-haja” em detrimento do “obrigado”, que consubstancia uma forma muito própria de estar e de ser.

Assim sendo, é fundamental posicionar as Beiras e Serra da Estrela como um destino primoroso para o *touring* histórico-cultural, com uma diversidade e riqueza patrimonial, pautado pela autenticidade, ruralidade e identidade, e engrandecido pela interação e hospitalidade da comunidade beirã.

Figura 16. Produto Turístico Cultura & História



4.4.3. Saúde & Bem-estar

A procura do produto turístico *Saúde & Bem-Estar* está em franca expansão fruto da crescente e generalizada preocupação com a saúde e da procura por um estilo de vida saudável.

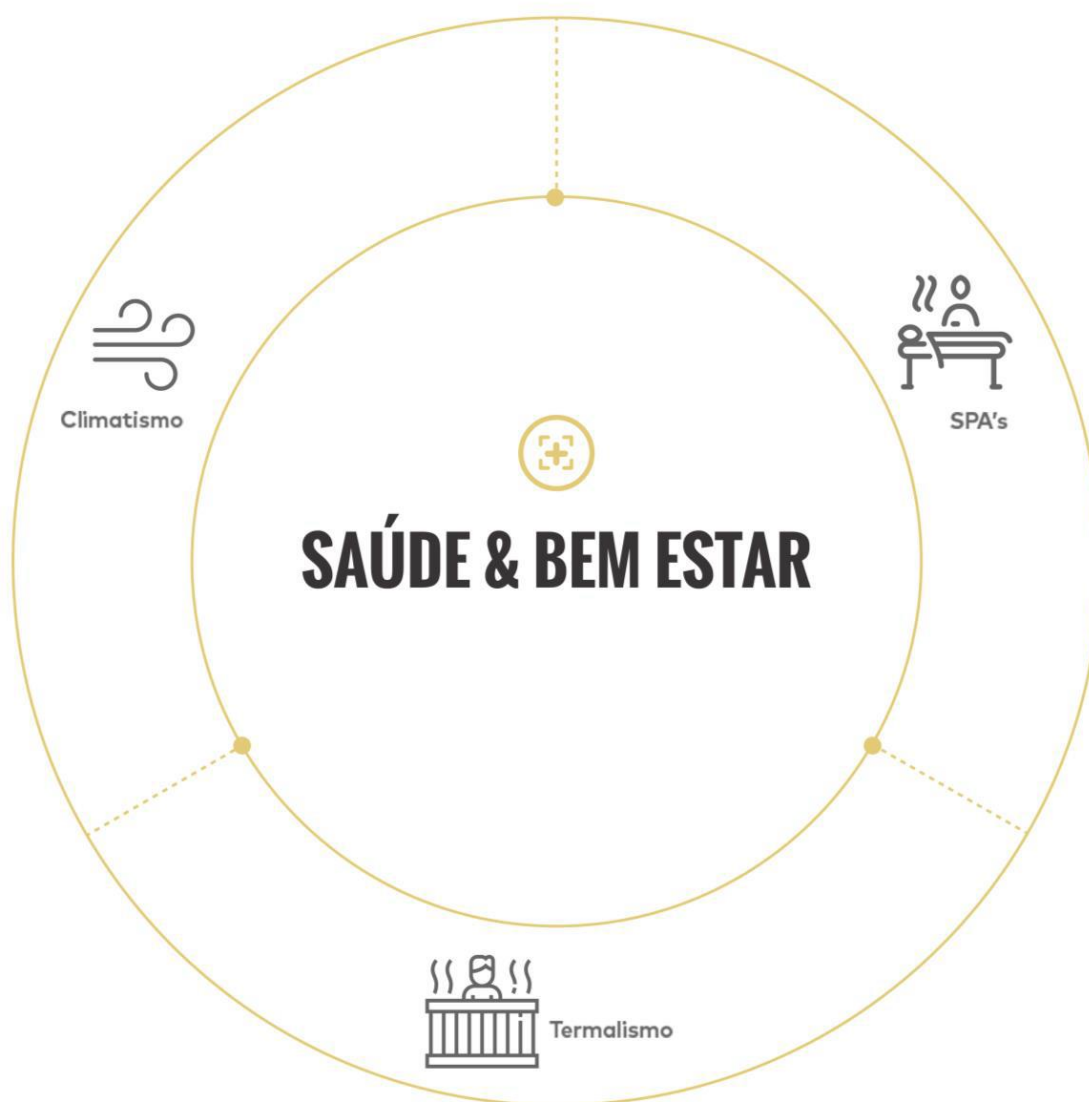
As Beiras e Serra Estrela demonstram um forte potencial no turismo de *Saúde & Bem-Estar*, nomeadamente, no termalismo: possui 6 das 22 Estâncias Termais que integram a rede de Termas do Centro. Estas estâncias oferecem experiências diferenciadas que permitem aliar a saúde e bem-estar.

Acresce que o território detém um conjunto de SPAs – alguns deles ligados às Estâncias Termais – de excelente qualidade vocacionados para o relaxamento do corpo e da mente, que proporcionam aos utilizadores um ambiente de paz e tranquilidade ideal

para fugir à realidade e stress do dia-a-dia. O Aquadone, situado nas Beiras e Serra Estrela, é o primeiro Mountain Spa de Portugal e um dos maiores da Europa.

O território apresenta excelentes condições para o climatismo devido aos seus recursos naturais, nomeadamente a qualidade do ar e ambiente, que proporcionam um micro clima com propriedades curativas benéfico e favorável à recuperação e melhoria de certas doenças e patologias.

Figura 17. Produto Turístico Saúde & Bem-Estar



Deste modo, importa posicionar as Beiras e Serra da Estrela como um destino de excelência para o turismo de saúde e bem-estar, que proporciona um contexto natural e paisagístico deslumbrante, tranquilo e favorável ao relaxamento e tratamento preventivo ou curativo de certas doenças.

4.4.4. Sensações & Sabores

As Beiras e Serra da Estrela conjuga uma gastronomia rica e distintiva, ancorada no conjunto diversificado de produtos endógenos agroalimentares de qualidade reconhecida, nomeadamente:

Amêndoa Douro (DOP)



Cabrito da Beira (IGP)



Azeites da Beira Interior (DOP)



Castanha dos Soutos da Lapa (DOP)



Borrego da Beira (IGP)



Cereja da Cova da Beira (IGP)

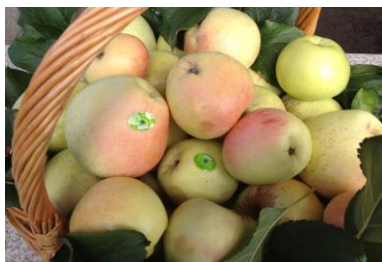


Borrego da Serra da Estrela (DOP)



Maça Bravo de Esmolfe (DOP)

Borrego Terrincho (DOP)



Maçã da Beira Alta (IGP)



Maçã da Cova da Beira (IGP)



Pêssego da Cova da Beira (IGP)



Requeijão da Beira Baixa (DOP)



Queijo Serra da Estrela (DOP)



Queijo Terrincho (DOP)



Queijo da Beira Baixa (DOP)



Requeijão Serra da Estrela (DOP)

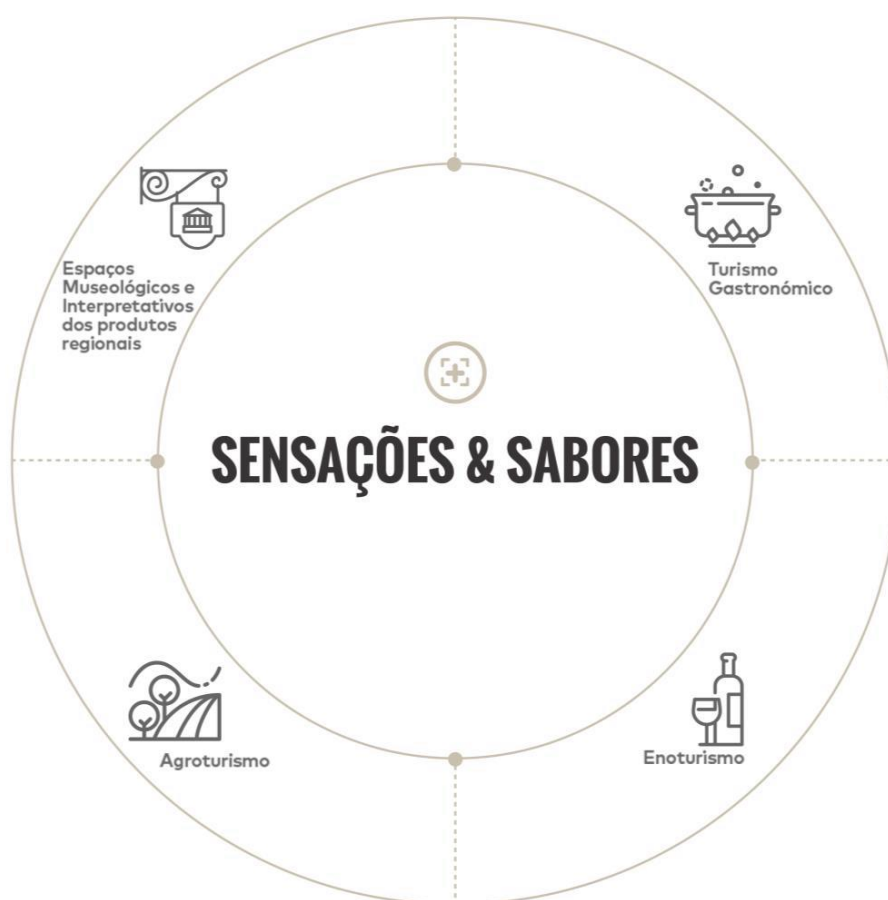


O território apresenta também vinhos de excelente qualidade e diversidade, fruto da integração de duas regiões vitivinícolas: Beira Interior e Dão. A produção vitivinícola das Beiras e Serra da Estrela verificou nos últimos anos um aumento da sua projeção nacional e internacional, resultante da forte aposta na sua qualificação e promoção destinada a valorizar as suas características diferenciadas decorrentes das excelentes, e muito próprias, condições edafoclimáticas. Acresce que no território decorrem ao longo do ano um amplo conjunto de feiras e certames baseados nos produtos agroalimentares regionais que reforçam a sua notoriedade e atraem milhares de visitantes – entre outros, as Feiras do Queijo, Cereja, Vinho e Castanha.

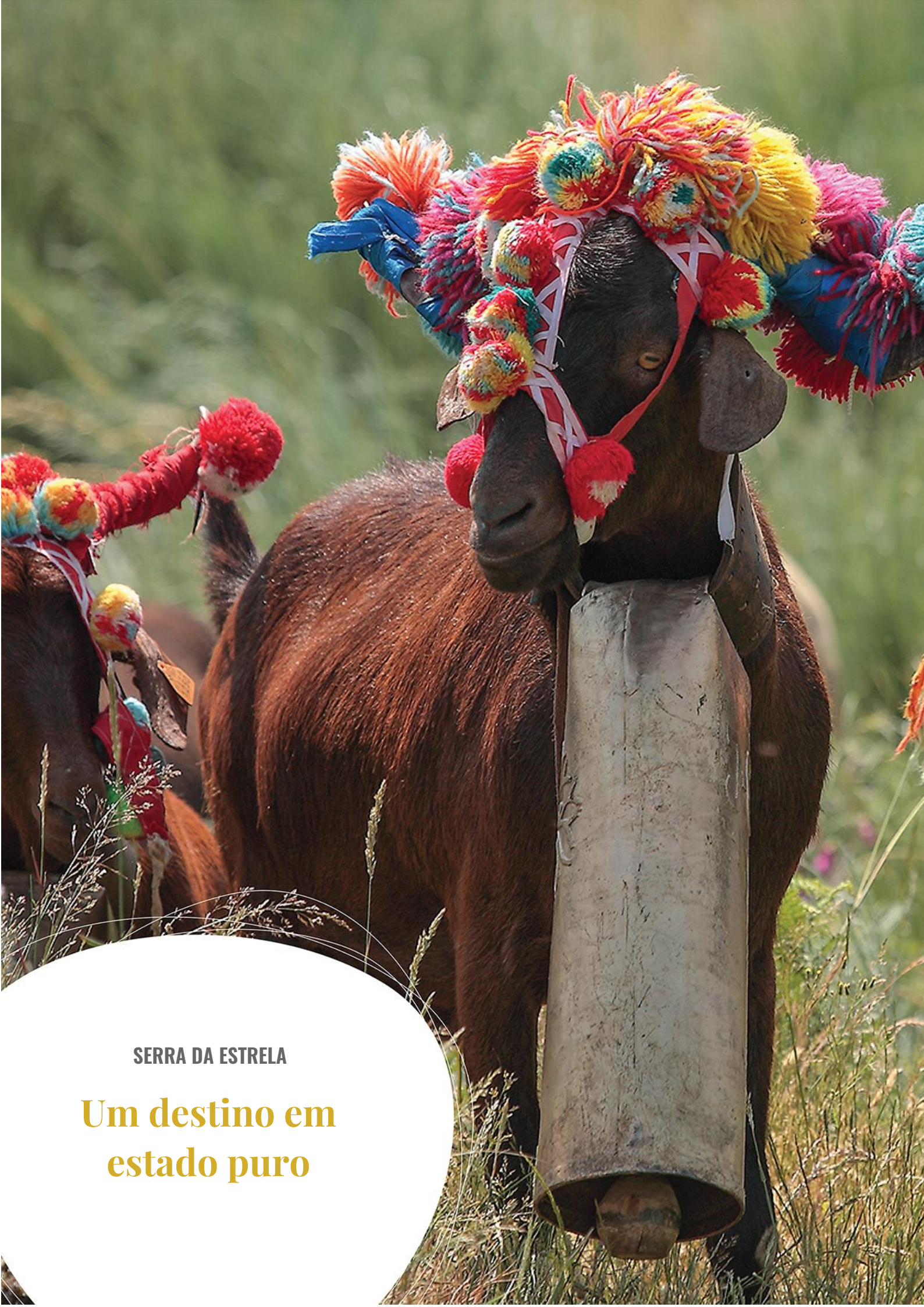
As Beiras e Serra da Estrela possuem ainda diversos espaços museológicos/interpretativos alicerçados nos produtos agroalimentares, como é o caso dos Museus do Pão, Queijo e Azeite, que contribuem para potencializar a experiência de quem visita o território.

Além disso, o território tem um forte potencial para a oferta de experiências turísticas diferenciadas em torno dos ciclos dos produtos agroalimentares regionais – queijo, cereja, castanha, amêndoa, azeite, vinho, maçã, etc. –, possibilitando ao visitante vivenciar e experimentar as diferentes fases do processo, ao longo das 4 estações do ano.

Figura 18. Produto Turístico Sensações & Sabores



Neste sentido, é imperativo/posicionar as Beiras e Serra da Estrela como um destino em que o seu contexto natural e paisagístico único proporciona ao visitante sensações e sabores pautadas pela qualidade e diversidade da gastronomia e vinhos, bem como experiências turísticas em torno dos produtos agroalimentares que se caracterizam pela autenticidade e forte ligação ao mundo rural.



SERRA DA ESTRELA

Um destino em
estado puro

4.5. Mercados-alvo

A identificação e seleção dos mercados-alvo é fundamental para a delimitação do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela.

Deste modo, procedeu-se à análise ponderada e agregada do desempenho dos principais mercados emissores das Beiras e Serra da Estrela num conjunto de indicadores de turismo e macroeconómicos, a saber: proporção no total das dormidas, em 2015, nas Beiras e Serra da Estrela; volume de *outbound*, em 2016; fluxo de *outbound* entre 2013 e 2016; variação do PIB entre 2015 e 2016; variação da taxa de desemprego entre 2014-2015.

A Tabela 16 sintetiza o desempenho de 11 países emissores – responsáveis por 97,8% das dormidas totais das Beiras e Serra da Estrela, em 2015 – nos indicadores enunciados.

Tabela 16. Principais mercados emissores e perspetiva de evolução entre 2017 e 2022 -

Categorização do mercado	Mercado Emissor	% dormidas totais (2015)	Volume outbound (2016)	Fluxo outbound (2013-2016)	Variação do PIB (2015-2016)	Variação da taxa de desemprego (2014-2015)	Perspetiva de evolução do mercado (2017-2022)
Consolidados	Portugal	82,9	≤ 10 M	+	+	-	Manutenção do desempenho
	Espanha	4,4	> 10M e ≤ 30 M	+	+	-	Crescimento moderado
	França	3	≥ 30 M	+	+	+	Crescimento moderado
	Bélgica	0,5	> 10M e ≤ 30 M	+	+	=	Crescimento moderado
	Itália	0,4	≥ 30 M	+	+	-	Crescimento moderado
Emergentes	Países Baixos	0,7	≥ 30 M	+	+	-	Crescimento moderado
	Brasil	1,9	≤ 10 M	=	-	+	Crescimento Moderado
Estratégicos	Alemanha	1	≥ 30 M	+	+	-	Forte crescimento
	Reino Unido	1,1	≥ 30 M	+	+	-	Forte crescimento
	Estados Unidos da América	0,5	≥ 30 M	+	+	-	Forte crescimento
	Israel	1,4	≤ 10 M	+	+	-	Forte crescimento

Fonte: INE; World Bank; Travel BI; OCDE

Legenda: + Variação positiva | - Variação negativa | = Variação nula

A análise realizada possibilitou a identificação de três categorias de mercados emissores: consolidados, emergentes e estratégicos.

Os mercados consolidados consistem nos mercados emissores que atualmente demonstram maior intensidade de consumo nas Beiras e Serra da Estrela. O mercado interno é o principal mercado do destino. Apesar da reduzida dimensão deste mercado e da excessiva dependência do destino em relação ao mesmo, os indicadores macroeconómicos são favoráveis e, por isso, espera-se que os níveis de procura se mantenham. Por sua vez, a Espanha e França são os mercados emissores estrangeiros mais relevantes do destino. Estes mercados pela sua dimensão, proximidade geográfica e propensão para o consumo dos produtos turísticos do destino, demonstram ainda a possibilidade de um aumento moderado dos níveis de procura.

O grupo dos mercados emissores emergentes é composto pela Bélgica, Itália, Países Baixos e Brasil. São mercados que demonstram atualmente uma procura incipiente das Beiras e Serra da Estrela, mas que revelam um potencial de crescimento moderado devido à dimensão do mercado, indicadores macroeconómicos, e procura de produtos turísticos que o território tem para oferecer. Por sua vez, o Brasil – o 4º mercado emissor mais relevante do destino em 2015 –, embora apresente indicadores macroeconómicos desfavoráveis e um volume de *outbound* reduzido, detem um potencial para o aumento moderado dos níveis de procura, fruto da especial apetência deste mercado pelos produtos turísticos das Beiras e Serra da Estrela.

Por sua vez, a Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos da América e Israel são considerados mercados estratégicos. Israel, apesar de ser um mercado de reduzida dimensão, demonstra uma forte apetência para crescer devido ao facto de o fluxo *outbound* ser positivo e, sobretudo, pelas especificidades da oferta turística das Beiras e Serra da Estrela – nomeadamente, o património judaico. Os mercados da Alemanha, Estados Unidos da América e Reino Unido são mercados de grande dimensão, com dados macroeconómicos favoráveis e que apresentam atualmente no território uma densidade de consumo muito baixa em relação à média nacional. Considerando que o destino revela uma excelente vocação para a oferta de produtos valorizados por estes países – e.g. Turismo de Natureza & Aventura, Cultura & Turismo –, é objetivo central aumentar a sua intensidade de consumo

4.6. Posicionamento do destino Beiras e Serra da Estrela

A estratégia de posicionamento de cada produto turístico é fundamental para o sucesso das Beiras e Serra da Estrela enquanto destino. Deste modo, é apresentada de seguida a estratégia de posicionamento de cada produto turístico.

Tabela 17. Estratégia de posicionamento do produto Natureza & Aventura no mercado

Mercados emissores: Portugal, Espanha, França, Bélgica, Itália, Países Baixos, Alemanha, Brasil, Reino Unido, EUA	
Segmentos prioritários	- Famílias com filhos dependentes - Solteiros, casais sem filhos dependentes e/ou seniores - Apaixonados do desporto e aventura em contexto de natureza - Nichos de mercado ligados a atividades específicas em contexto de natureza
Motivações a explorar	- Desfrutar a natureza, realizar experiências ao ar livre de baixa densidade física, contemplar paisagens cénicas, bem como descansar num contexto de tranquilidade e qualidade ambiental - Desenvolver atividades desportivas e de aventura de média/alta densidade física em cenários de elevado valor natural e paisagístico - Conhecer, estudar e contemplar um território de singular património natural e paisagístico, marcado pela sustentabilidade, qualidade ambiental, biodiversidade e áreas naturais classificadas
Posicionamento do produto no mercado	- Destino turístico que oferece a natureza no seu estado mais puro, com paisagens diversificadas e de grande valor cénico e experiências de desporto e aventura num contexto fortemente marcado pela sustentabilidade, biodiversidade e qualidade ambiental
Como chegar ao Mercado	- Apostar na georreferenciação dos recursos naturais e experiências com maior vocação turística - Estruturação de novas rotas baseadas nos ativos naturais distintivos - Promover a digitalização da oferta turística distintiva - Desenvolver conteúdos digitais de suporte a visitação e comunicação para melhorar a experiência turística - Promover a entrada em redes internacionais ligadas à natureza e explorar a possibilidade de novas classificações dos ativos naturais
Ações a desenvolver para a qualificação e estruturação	- Desenvolver campanhas publicitárias
Ações a desenvolver para promoção	- Desenvolver suportes comunicacionais multilingue - Participar em feiras especializadas - Realizar fam e press trips

Tabela 18. Estratégia de posicionamento do produto Cultura & História no mercado

Mercados emissores: Portugal, Espanha, França, Brasil, Alemanha, Israel, Países Baixos, EUA, Bélgica	
Segmentos prioritários	- Famílias com filhos dependentes - Solteiros, casais sem filhos dependentes e/ou seniores - Nichos de mercado ligados a atividades específicas de Cultura & História
Motivações a explorar	- Conhecer, vivenciar e contemplar património edificado e imaterial marcado pela sua identidade, ruralidade e autenticidade, num contexto de intensa interação com a comunidade beirã - Vivenciar e contemplar ativos patrimoniais específicos, que demonstram uma forte proximidade histórico-cultural
Posicionamento do produto no mercado	- Destino primoroso para o <i>touring</i> histórico-cultural, com uma diversidade e riqueza patrimonial, pautado pela autenticidade, ruralidade e identidade, e engrandecido pela interação e hospitalidade da comunidade beirã
Ações a desenvolver para a qualificação e estruturação	- Apostar na georreferenciação dos recursos histórico-culturais e experiências com maior vocação turística - Estruturação de novas rotas baseadas nos ativos histórico-culturais distintivos - Promover a digitalização da oferta turística distintiva - Desenvolver conteúdos digitais de suporte a visitação e comunicação para melhorar a experiência turística
Como chegar ao Mercado	- Promover a entrada em redes nacionais e internacionais de matriz histórico-cultural - Reforçar a projeção dos eventos histórico-culturais mais relevantes
Ações a desenvolver para promoção	- Desenvolver campanhas publicitárias - Desenvolver suportes comunicacionais multilingue - Participar em feiras especializadas - Realizar <i>fam e press trips</i> - Desenvolver uma agenda dos principais eventos histórico-culturais

Tabela 19. Estratégia de posicionamento do produto Saúde & Bem-Estar no mercado

Mercados emissores: Portugal, Espanha, França, Alemanha, Bélgica, EUA, Itália, Brasil, Reino Unido	
Segmentos prioritários	- Famílias com filhos dependentes
	- Solteiros e casais sem filhos dependentes
	- Seniores
Motivações a explorar	- Realizar tratamentos específicos em centros e equipamentos especializados, assim como promover o bem-estar físico e mental num ambiente de paz, tranquilidade e beleza natural ideal para fugir à realidade e stress do dia-a-dia
Posicionamento do produto no mercado	- Destino de excelência para o turismo de saúde e bem-estar, que proporciona um contexto natural e paisagístico deslumbrante, tranquilo e favorável ao relaxamento e tratamento preventivo ou curativo de certas doenças
Ações a desenvolver para a qualificação e estruturação	- Promover a digitalização da oferta turística distintiva
	- Desenvolver conteúdos digitais de suporte a visitação e comunicação para melhorar a experiência turística
	- Apostar na melhoria e sofisticação dos serviços e infraestruturas
Como chegar ao Mercado	- Desenvolver campanhas publicitárias
	- Desenvolver suportes comunicacionais multilingue
	- Participar em feiras especializadas
Ações a desenvolver para promoção	- Realizar <i>fam e press trips</i>

Tabela 20. Estratégia de posicionamento do produto Sensações & Sabores no mercado

Mercados emissores: Portugal, Espanha, França, Reino Unido, Itália, Brasil, Alemanha, EUA	
Segmentos prioritários	- Famílias com filhos dependentes - Solteiros e casais sem filhos dependentes - Sêniores
Motivações a explorar	- Conhecer o território através de uma viagem de experiências enogastrónomicas ricas e diversas em sensações e sabores, engrandecida pelas vivências autênticas relacionadas com os produtos agrolimentares regionais e o mundo rural
Posicionamento do produto no mercado	- Destino com um contexto natural e paisagístico único que proporciona ao visitante sensações e sabores pautadas pela qualidade e diversidade da gastronomia e vinhos, bem como experiências turísticas em torno dos produtos agroalimentares que se caracterizam pela autenticidade e forte ligação ao mundo rural
Como chegar ao Mercado	- Apostar na georreferenciação dos recursos das experiências enogastrónomicas com maior vocação turística - Estruturação de novas rotas enogastrónomicas - Promover a digitalização da oferta turística distintiva - Desenvolver conteúdos digitais de suporte a visitação e comunicação para melhorar a experiência turística - Promover a entrada em redes nacionais e internacionais - Reforçar a projeção dos eventos enogastrónómicos e dos Espaços museológicos e interpretativos dos produtos regionais
Ações a desenvolver para a qualificação e estruturação	- Desenvolver campanhas publicitárias
Ações a desenvolver para promoção	- Desenvolver suportes comunicacionais - Participar em feiras especializadas - Realizar <i>fam e press trips</i>



5.

Plano de Ação, Implementação e Monitorização



5.1. Modelo de governação e operacionalização

A Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela é a promotora da presente estratégia inscrita no Plano de Marketing e Comunicação da sub-região. Como já amplamente discutido ao longo deste documento, à CIM-BSE é conferido o papel de coordenar, estimular e promover as iniciativas de qualificação do Turismo no território. Se, por um lado, a atribuição deste papel confere à CIM-BSE uma posição central para a coordenação das dinâmicas mobilizadas ou a mobilizar e para a projeção da identidade e marca regional, por outro lado, o mesmo reconhece a existência de um conjunto diversificado de entidades e agentes com intervenção direta na operacionalização de iniciativas diferenciadoras e de nova geração que se consubstanciem numa maior qualificação do setor.

Face ao exposto, entende-se que a implementação da estratégia inscrita neste documento deve envolver todos os intervenientes e responsáveis pelo Turismo nas Beiras e Serra da Estrela e que a CIM-BSE, enquanto líder, deve assumir uma postura de compromisso e abertura perante os contributos que outros agentes podem dar para o enriquecimento e promoção do setor.

Neste sentido, é proposta a criação de uma *Destination Management Organisation* (DMO) para as Beiras e Serra da Estrela. Segundo a Organização Mundial do Turismo, uma DMO é uma entidade que gere e coordena todos os elementos que compõem um destino, tais como os recursos e atrações turísticas, as acessibilidade, a política de marketing, os recursos humanos, a imagem ou o preço, adotando uma abordagem estratégica que conecte todas as entidades que separadamente podem intervir na qualificação do destino. Deste modo, uma DMO, não só como detém um papel central na promoção do destino, como também dirige as políticas conducentes à sua qualificação e desenvolvimento.

Propõe-se por isso a criação de uma DMO, na dependência da CIM-BSE que tenha como missão assegurar a coordenação e articulação da oferta turística dos recursos e ativos turísticos do território. Terá como objetivos:

- Implementar uma estratégia integrada de planeamento e desenvolvimento do Turismo para as Beiras e Serra da Estrela, que potencie a estruturação e projeção da oferta turística regional;
- Promover a cooperação e articulação entre os agentes do território, como forma de gerar novas soluções, numa lógica complementar às respostas tradicionais, para a dinamização e promoção das Beiras e Serra da Estrela enquanto o destino turístico;
- Capacitar os agentes do território, melhorando os seus níveis de resposta, de modo a criar condições favoráveis para o florescimento de um ambiente propício à atividade turística no território;
- Promover a sustentabilidade e competitividade do destino turístico das Beiras e Serra da Estrela através da proteção, divulgação e valorização dos seus recursos naturais e culturais.

A DMO das Beiras e Serra da Estrela deverá inclusivamente fomentar a articulação entre os agentes do território na estruturação e oferta dos recursos e ativos turísticos.

Por essa razão, deverá envolver-se dos principais agentes do território da esfera do Turismo, nomeadamente:

- Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela;
- PROVERE Aldeias Históricas de Portugal;
- PROVERE INature;
- PROVERE Aldeias do Xisto;
- PROVERE Termas do Centro;
- Programa de Valorização Económica e Territorial do Vinho e dos Queijos do Centro;
- Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P.;
- Associação Geopark Estrela;
- Rede de Judiarias de Portugal;
- Aldeias de Montanha;
- Universidade da Beira Interior;
- Instituto Politécnico da Guarda;
- Grupos de Ação Local (GAL);
- Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal;
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro;
- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal;
- Confederação do Turismo Português;
- Entidades regionais de Espanha com a tutela do turismo, nomeadamente das Comunidades Autónomas de Castela e Leão e Estremadura (a designar);
- Operadores Privados de Turismo a designar.

Deverão ser promovidas reuniões quadrimestrais, com o objetivo de reunir os agentes para reunir as melhores condições institucionais para o apoio à implementação de qualificação, estruturação e promoção do Turismo.

5.2. Plano de ação

Nesta secção é proposta uma carteira de projetos prioritários, a implementar para a operacionalização do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela. A carteira de projetos seguidamente apresentada foi desenhada tendo em vista a materialização da estratégia preconizada, considerando a visão, missão e linhas de orientação. Sublinha-se que os projetos estruturantes identificados estão devidamente alinhados e distribuídos para a concretização dos Objetivos Estratégicos definidos.

Para a caracterização de cada projeto de ação proposto foram elaboradas “fichas de projeto” individuais. Cada uma das fichas apresenta o projeto no que diz respeito a:

- Descrição;
- Objetivo estratégico;
- Objetivos específicos;
- Atores a envolver;
- Orçamento estimado.

Eixo 1 : Qualificar e Estruturar

1. Rota dos Parques e Praias Fluviais

Descrição

Desenvolvimento de uma Rota que agregue os Parques e Praias Fluviais das Beiras e Serra da Estrela, com o objetivo de qualificar a oferta deste ativo ímpar do território, especialmente vocacionado para os turistas que procuram experiências de aventura e lazer em contexto de natureza.

A iniciativa consiste na geração de uma nova Rota para a fruição do turismo de lazer e aventura em comunhão com a Natureza que, por um lado, se alicerça na exploração do património natural e paisagístico de elevada atratividade turística da sub-região e, por outro lado, se enquadra nos produtos turísticos âncora (Best Bets) definidos no Plano de Marketing da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal para o território das Beiras e Serra da Estrela.

Procede-se à qualificação, valorização e difusão desta nova rota, através da produção de conteúdos digitais apelativos e/ou informativos e à colocação de sinalética específica que efetivamente contribua para uma maior divulgação.

Objetivos Estratégicos

Qualificar e Estruturar

Objetivos Específicos

- Diversificar e valorizar a oferta turística do produto turístico Natureza & Aventura das Beiras e Serra da Estrela
- Fidelizar e aumentar o tempo de permanência dos visitantes nas Beiras e Serra da Estrela

Atores a Envolver	- CIM-BSE - Municípios - Operadores turísticos - Entidades de desenvolvimento territorial
Orçamento Estimado	102.705,00 €

2. Programa de Animação dos Parques e Praias Fluviais

Descrição

Desenvolvimento de um Programa de Animação dos Parques e Praias Fluviais integrados na Rota dos Parques e Praias Fluviais, o que não só servirá para a dinamização dos espaços e para a atração de turistas, mas também para a ativação destes recursos enquanto produto turístico das Beiras e Serra da Estrela. Nos 3 primeiros anos de implementação deste projeto deverão ser realizados 15 eventos, os quais contarão com programação diferenciada e a presença de jornalistas (press-trips) com vista a uma maior divulgação do produto.

Objetivos Estratégicos

Qualificar e Estruturar

Objetivos Específicos

- Divulgar e comunicar a oferta turística distintiva das Beiras e Serra da Estrela
- Incrementar a visibilidade nacional e internacional do produto Natureza & Aventura das Beiras e Serra da Estrela
- Fidelizar e aumentar o tempo de permanência de visitantes nas Beiras e Serra da Estrela

Atores a Envolver	-CIM-BSE -Municípios -Operadores turísticos -Entidades de desenvolvimento territorial
--------------------------	--

Orçamento Estimado	184.500,00 €
---------------------------	--------------

3. Rota do Património Industrial

Descrição

As Beiras e Serra da Estrela detêm um património industrial de elevado valor turístico que está estreitamente ligado à natureza, designadamente o património moageiro, têxtil e mineiro. Deste modo, proceder-se-á à estruturação de uma Rota turística, de abrangência intermunicipal, para a exploração e experiência do património industrial das Beiras e Serra da Estrela, recurso único e distintivo do território. A Rota do Património Industrial estruturará um itinerário que agregará o património de matriz industrial com especial vocação turística e que se situa em contexto de natureza (rios, montanhas, vales, etc.), de modo a construir uma nova oferta para o segmento do Turismo de Natureza e Aventura (cycling, trails, etc.).

Procede-se à qualificação, valorização e difusão desta nova rota, através da produção de conteúdos digitais apelativos e/ou informativos e à colocação de sinalética específica que efetivamente contribua para uma maior divulgação.

Objetivos Estratégicos

Qualificar e Estruturar

Objetivos Específicos

- Diversificar e valorizar a oferta turística do produto Natureza & Aventura das Beiras e Serra da Estrela
- Fidelizar e aumentar o tempo de permanência dos visitantes nas Beiras e Serra da Estrela

Atores a Envolver

- CIM-BSE
- Municípios
- Operadores turísticos
- Entidades de desenvolvimento territorial

Orçamento Estimado

102.705,00 €

4. Rota do Património Histórico-cultural Religioso

Descrição

Criação de uma nova Rota turística que integrará o património histórico-cultural religioso das Beiras e Serra da Estrela com especial vocação turística, nomeadamente património imóvel classificado (monumentos, igrejas e santuários), para a provisão de um itinerário de touring cultural à escala intermunicipal. Procede-se à qualificação, valorização e difusão desta nova rota, através da produção de conteúdos digitais apelativos e/ou informativos e à colocação de sinalética específica que efetivamente contribua para uma maior divulgação.

Objetivos Estratégicos

Qualificar e Estruturar

Objetivos Específicos	-Diversificar e valorizar a oferta turística do produto Cultura & História das Beiras e Serra da Estrela -Fidelizar e aumentar o tempo de permanência dos visitantes nas Beiras e Serra da Estrela
------------------------------	---

Atores a Envolver	-CIM-BSE -Municípios -Operadores turísticos -Entidades de desenvolvimento territorial -Diocese da Guarda
--------------------------	--

Orçamento Estimado	167.895,00 €
---------------------------	--------------

5. Carta Gastronómica e Rede de Restaurantes das Beiras e Serra da Estrela

Descrição	Desenvolvimento da Carta Gastronómica das Beiras e Serra da Estrela de forma a caracterizar e sistematizar a informação relativa à gastronomia de elevada tipicidade regional. Deverá ser também desenvolvida, em parceria com a AHRESP, a Rede de Restaurantes das Beiras e Serra da Estrela, que integrará somente restaurantes que se distingam pela oferta eno-gastronómica de matriz regional, qualidade diferenciada e incorporação de produtos endógenos (nomeadamente DOP e IGP).
------------------	---

Objetivos Estratégicos	Qualificar e Estruturar
-------------------------------	-------------------------

Objetivos Específicos	-Diversificar e valorizar a oferta turística do produto Sensações & Sabores das Beiras e Serra da Estrela -Fidelizar e aumentar o tempo de permanência dos visitantes nas Beiras e Serra da Estrela
------------------------------	--

Atores a Envolver	-CIM-BSE -Municípios -Operadores turísticos -Entidades de desenvolvimento territorial -AHRESP
--------------------------	---

Orçamento Estimado	76.752,00 €
---------------------------	-------------

6. Núcleos de Cocriação e Estruturação de Experiências Turísticas

Descrição Constituição de Núcleos de Cocriação compostos por agentes privados de diferentes setores (hotelaria, restauração, animação turística, unidades agroalimentares, etc.) para fomentar a cooperação na estruturação de experiências turísticas diferenciadas em torno dos ciclos produtivos do agroalimentar existentes ao longo do ano nas Beiras e Serra da Estrela (cereja, castanha, amêndoa, azeite, vinho, maçã, etc.).

Objetivos Estratégicos

Qualificar e Estruturar

Objetivos Específicos

-Diversificar e valorizar a oferta turística dos produto Natureza & Aventura, Cultura & História, Sensações & Sabores e Saúde & Bem-estar das Beiras e Serra da Estrela
-Fidelizar e aumentar o tempo de permanência dos visitantes nas Beiras e Serra da Estrela
-Promover a coopetição entre os agentes privados do turismo e atividades conexas

Atores a Envolver

-CIM-BSE
-Municípios
-Operadores turísticos
-Entidades de desenvolvimento territorial

Orçamento Estimado

56.826,00 €

7. Agenda Regional das Tradições e Celebrações Cristãs

Descrição Desenvolvimento da Agenda Regional das Tradições e Celebrações Cristãs de forma a agregar os principais eventos ligados às tradições e celebrações cristãs existentes no território, designadamente as relacionadas com a Páscoa, Natal e Romarias, de modo a desenvolver a sua divulgação integrada e potencializar a sua visibilidade e atratividade turística, especialmente junto do público mais urbano que procura o (re)encontro com a tradição e autenticidade. Consiste, por conseguinte, na organização do calendário de tradições e celebrações cristãs das Beiras e Serra da Estrela, com especial enfoque no património imaterial, de modo a funcionar como um complemento à Rota do Património Histórico-Cultural Religioso.

Objetivos Estratégicos

Qualificar e Estruturar

Objetivos Específicos	-Diversificar e valorizar a oferta turística do produto Cultura & História das Beiras e Serra da Estrela
	-Fidelizar e aumentar o tempo de permanência dos visitantes nas Beiras e Serra da Estrela
	-Incrementar a visibilidade nacional e internacional do produto Cultura & História das Beiras e Serra da Estrela

Atores a Envolver	-CIM-BSE
	-Municípios
	-Operadores turísticos
	-Entidades de desenvolvimento territorial
	-Diocese da Guarda
	-Rede de Judiarias de Portugal

Orçamento Estimado	59.040,00 €
---------------------------	-------------

8. Bolsa de Guias Turísticos Informais

Descrição	Criação de uma bolsa de guias turísticos informais, composta por residentes das Beiras e Serra da Estrela que voluntariamente se disponibilizem para acompanharem os visitantes e turistas a locais de interesse. Importa salientar que as comunidades regionais são o principal agente portador das tradições, costumes e saberes locais, podendo muitas vezes desempenhar um papel crucial para a qualidade das experiências vividas pelos turistas que visitam o território. Para a constituição desta bolsa, serão realizadas sessões de sensibilização da comunidade nos vários municípios e, uma vez assegurado o número mínimo para a viabilidade da ação, serão ministradas breves ações de capacitação, que dotem os guias voluntários de competências de acolhimento e informação turística, necessárias ao desempenho das suas funções.
------------------	--

Objetivos Estratégicos	Qualificar e Estruturar
-------------------------------	-------------------------

Objetivos Específicos	-Fomentar a participação da comunidade na oferta turística dos produtos distintivos das Beiras e Serra da Estrela
	-Melhorar as condições de acolhimento e informação do visitante
	-Valorizar turisticamente a hospitalidade característica da comunidade beirã

Atores a Envolver	-CIM-BSE
	-Municípios
	-Operadores turísticos
	-Comunidade

Orçamento Estimado	9.471,00 €
---------------------------	------------

9. Programação Cultural em Rede

Descrição

Estabelecimento do calendário anual de eventos nas Beiras e Serra da Estrela, comum aos 15 Municípios pertencentes à sub-região que apoie a realização de eventos de forma articulada e organizada para potenciação de recursos, aumento da relevância e visibilidade exterior do território. A estruturação de um calendário de eventos comum na sub-região é essencial para uma melhor qualificação e comunicação da oferta, representando um produto turístico novo e integrado.

Este projeto parte do pressuposto que os Municípios e outros agentes territoriais locais dinamizam eventos de elevada qualidade que revelam o mérito de projetar a identidade cultural e territorial, envolver a comunidade, reforçar o sentimento da autoestima e captar fluxos turísticos e de visitação nos períodos específicos em que se realizam. Garantindo uma aposta continuada na realização desses eventos, não só na sua qualificação e sofisticação, mas também na sua longevidade ao longo dos anos, são esperados resultados e impactos positivos na preservação e sustentabilidade das práticas culturais, recreativas e desportivas, assim como uma potencialização do Turismo motivado pela participação nestes eventos.

Objetivos Estratégicos

Qualificar e Estruturar

Objetivos Específicos

- Valorizar e preservar as práticas culturais da sub-região Beiras e Serra da Estrela
- Organizar as iniciativas artístico-culturais ao longo do ano, tendo em vista uma maior articulação e estruturação dos recursos envolvidos;
- Inovar e diferenciar os eventos da sub-região mais representativos e mediáticos que projetam a identidade territorial
- Reforçar a captação de fluxos turísticos motivados pela programação cultural.

Atores a Envolver

- CIM-BSE
- Municípios
- Operadores turísticos
- Agentes culturais do território

Orçamento Estimado

191.897,22 €

Eixo 2: Promover e Comunicar

10. Imagem gráfica da marca Serra da Estrela

Descrição

A marca Serra da Estrela é, enquanto marca de referência nacional e internacional, um ativo muito importante para a identidade do território que, através de signos e formas, permite caracterizar simbolicamente a identidade do território e criar insights de maior diversidade, carácter e competitividade. Interessa sobretudo, dotar a marca Serra da Estrela de uma identidade única que se identifique com a alma das gentes deste destino. Propõe-se, para isso, a criação de um conjunto de suportes e dinâmicas de comunicação que permitam uma comunicação coerente e consistente da marca deste território, que traga a maior visibilidade deste território. Para além da conceção gráfica da identidade visual, seriam criados suportes de comunicação tradicionais (e.g. brochuras, banners, outdoors, etc.) assim como merchandising alusivo a atividades associadas aos produtos turísticos sub-regionais (e.g. roupa para praticantes de BTT).

Paralelamente, a marca deve ser ativada, devendo ser implementadas ações de proximidade que reforcem a visibilidade, notoriedade e reconhecimento externo da mesma. São exemplos:

- Organização e dinamização de fam e press trips (2018 e 2019) com opinion makers em articulação com os operadores turísticos privados;
- Preparação e dinamização de campanha de promoção da Serra da Estrela no mercado nacional através da colocação de outdoors, muppis, ou letras gigantes mencionando expressões como "bem-haja" ou "um destino em estado puro" à entrada do destino;
- Destaque em séries e programas de TV com base nas parcerias pré estabelecidas;
- Atração de eventos ao destino através de dinamização de festivais de fotografia ou de festivais de balões de ar quente.

Objetivos Estratégicos

Promover e Comunicar

Objetivos Específicos

- Materializar uma marca territorial consolidada que o público-alvo facilmente associe ao destino Beiras e Serra da Estrela;
- Facilitar e estruturar as ações de promoção do destino;
- Congregar os diversos agentes turísticos para a adoção da marca territorial.

Atores a Envolver

- CIM-BSE
- Municípios
- Operadores turísticos

Orçamento Estimado

80.250,00 €

11. Marketing Digital

Descrição

A promoção da marca Serra da Estrela e dos ativos deste destino podem ser impulsionados a partir de estratégias, meios e ferramentas de marketing digital que ajudam a ativar a marca, disseminar a sua imagem e a promover os produtos turísticos de forma segmentada e com grande alcance. Esta aposta de comunicação consubstancia-se em ações de promoção e monitorização tais como:

- criação e gestão de campanhas google adwords (rede pesquisa e rede display) de forma permanente ao longo de cada ano, com produção de relatórios mensais;
- gestão de campanhas nas redes sociais (e.g. facebook, instagram, youtube, vimeo, tripadvisor, mybusiness) de forma orgânica e com patrocínio de publ de forma permanente ao longo de cada ano com produção de relatórios mensais.
- produção de conteúdos digitais (textos, imagens, vídeos)
- filmagem, edição e pós produção de vídeo e fotografia nos 15 Municípios para uso na plataforma web e APP, com um vídeo para cada Município e um vídeo de apresentação geral da sub-região;
- fomento de dinâmica no campo digital pela intervenção do embaixador oficial da marca;

Objetivos Estratégicos

Promover e Comunicar

Objetivos Específicos

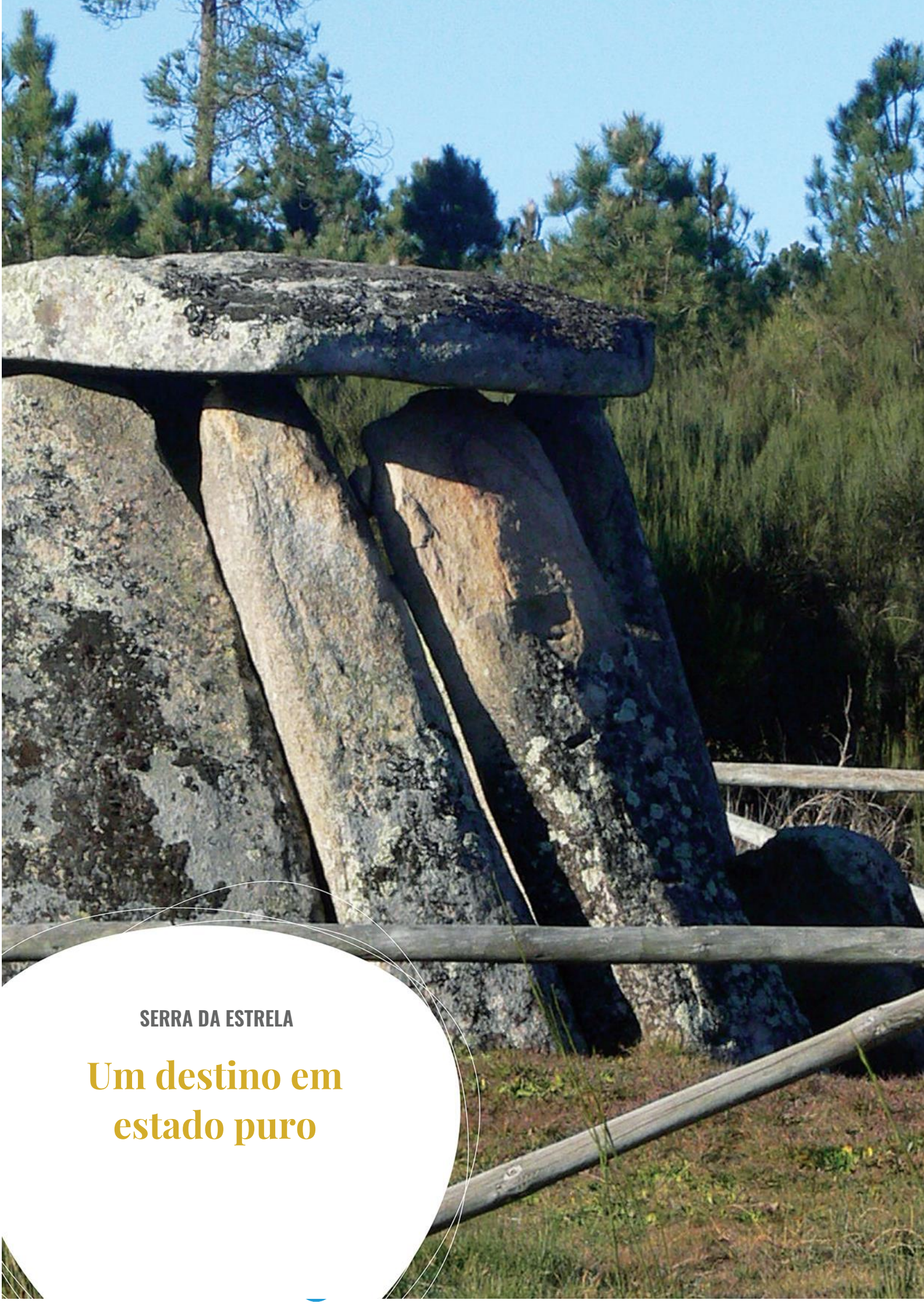
- Disseminar o destino Beiras e Serra da Estrela junto do público-alvo;
- Compatibilizar as estratégias e ações de promoção do destino com as novas tendências de comunicação digital;
- Captar públicos diferenciados para o destino;
 - Melhorar a experiência do turista nas Beiras e Serra da Estrela.

Atores a Envolver

-CIM-BSE
-Municípios
-Operadores turísticos

Orçamento Estimado

97.000,00€

A photograph of a large, ancient dolmen (stone tomb) in a forest. The dolmen is constructed from large, weathered stones, with a thick horizontal capstone supported by several vertical pillars. The stones are covered in lichen and moss, indicating their age. The background is filled with tall, green pine trees under a clear blue sky. In the foreground, there is a wooden fence made of horizontal logs. A white circular graphic element is overlaid on the bottom left corner, containing text.

SERRA DA ESTRELA

**Um destino em
estado puro**

Eixo 3: Envolver e Cooperar

12. Constituição de Equipa Técnica para a Qualificação e Promoção do Destino

Descrição	Enquanto promotora da Estratégia para o Turismo das Beiras e Serra da Estrela, a CIM-BSE deve munir-se de uma equipa que constitua uma comissão executiva, com responsabilidades na operacionalização de ações que visem a qualificação e promoção do destino. O projeto consiste na contratação de dois Técnicos Superiores, com formação e experiência em Planeamento e Desenvolvimento do Turismo e Marketing Territorial para a operacionalização dos processos conducentes à estruturação da oferta turística das Beiras e Serra da Estrela, bem como para a implementação dos projetos estruturantes recomendados. A estes técnicos serão imputadas responsabilidades ao nível da gestão das operações, com particular enfoque na monitorização simultânea dos vários procedimentos e avaliação dos impactos e resultados gerados para o setor do Turismo a nível intermunicipal, assim como a elaboração do "Anuário Estatístico de Turismo das Beiras e Serra da Estrela". Tal é determinante como garantia de sucesso para a implementação da Estratégia e para a concretização dos objetivos que a sustentam. A contratação dos técnicos será ainda fundamental para a articulação permanente com os agentes turísticos privados do território com a necessária coordenação e acompanhamento pela DMO.
Objetivos Estratégicos	Envolver e Cooperar
Objetivos Específicos	-Garantir as melhores condições físicas e técnicas para a implementação da Estratégia; -Melhorar a eficácia das ações de articulação com os agentes institucionais e económicos com intervenção no setor do Turismo.
Atores a Envolver	-CIM-BSE -Municípios -Operadores turísticos
Orçamento Estimado	96.600,00 €

13. Composição da DMO Beiras e Serra da Estrela

Descrição	A operacionalização da Estratégia deverá ser acompanhada da criação da DMO (<i>Destination Management Organisation</i>), enquanto órgão proposto no Modelo de Governação, que assume uma importância basilar no que toca à concretização dos objetivos preconizados pela Estratégia. A DMO para a promoção turística das Beiras e Serra da Estrela é constituída como forma de garantir a articulação e cooperação entre os vários agentes económicos e institucionais do território, assim como para estimular a criação de uma rede colaborativa na estruturação e promoção da oferta turística regional. A DMO reunir-se-ia uma vez a cada quadrimestre, deverá ser presidida pela CIM-BSE e constituída pelos principais agentes do território da esfera do Turismo. De notar que a CIM-BSE, apesar de promotora e líder da presente Estratégia, não é responsável direta na qualificação e promoção de vários dos produtos turísticos mais representativos e característicos da sub-região. Como tal, é essencial que se faça envolver dos vários responsáveis, tanto os de natureza institucional, como os de natureza económica, para viabilizar as operações necessárias que resultem nos objetivos que norteiam a Estratégia.
Objetivos Estratégicos	Envolver e Cooperar
Objetivos Específicos	- Reunir contributos setoriais e especializados de base territorial para a concretização da Estratégia para o Turismo das Beiras e Serra da Estrela; - Envolver os principais agentes institucionais e económicos para uma ação concertada tendo em vista a eficaz qualificação, estruturação e promoção dos produtos turísticos mais representativos do território
Atores a Desenvolver	-CIM-BSE -Agentes económicos e institucionais com peso no setor do Turismo
Orçamento Estimado	Componente imaterial não associada a investimento financeiro

14. Cooperação Inter-regional

Descrição	O presente projeto visa assinalar a importância para a celebração de parcerias inter-regionais que beneficiem a captação de fluxos turísticos para a sub-região. As Beiras e Serra da Estrela são um território com importantes recursos que, uma vez ativados, representam implicações muito positivas para a qualificação da esfera do Turismo. Por outro lado, são um território sub-regional, inserido na Região Centro de Portugal, partilhando a sua área de influência com outros destinos, sejam aqueles que se encontram numa posição territorial adjacente (Beira Baixa, Região de Coimbra, Viseu Dão Lafões), sejam os mais distantes e próximos de acessibilidades, como aeroportos, linhas férreas, portos de cruzeiro responsáveis por fluxos de turismo mais intensos, como as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto e sub-regiões envolventes. Face ao exposto, importa que as Beiras e Serra da Estrela saibam converter um cenário aparentemente concorrencial, num contexto de cooperação inter-regional que permita à sub-região aproveitar muitos dos fluxos turísticos e de visitação verificados noutros territórios. A busca pela cooperação inter-regional deve ser um projeto transversal a toda a Estratégia que pode materializar-se desde a simples divulgação e presença das Beiras e Serra da Estrela, até à criação e promoção de rotas inter-regionais de vários dias, que representem valor acrescentado aos vários destinos envolvidos.
Objetivos Estratégicos	Envolver e Cooperar
Objetivos Específicos	-Projetar o destino Beiras e Serra da Estrela; -Atenuar as consequências negativas associadas à concorrência regional; -Mitigar os efeitos do perifericidade do destino em relação a grandes centros de aporte de turistas
Atores a Envolver	-CIM-BSE -Municípios -Entidades de desenvolvimento territorial -Entidades públicas e associativas de outras sub-regiões e destinos
Orçamento Estimado	Componente imaterial não associada a investimento financeiro

15. Cooperação Transfronteiriça

Descrição	Desenvolvimento de um quadro de cooperação transfronteiriça que tire partido do posicionamento geoestratégico das Beiras e Serra da Estrela. A proposta deste projeto estruturante parte do pressuposto que as características fronteiriças e raianas da sub-região podem ser capitalizadas enquanto elemento de qualificação e promoção do destino. As tendências europeias para a coesão regional e eliminação de fronteiras são uma condição favorável ao desenvolvimento de projetos e acordos de parcerias entre regiões nos mais diversos domínios, nomeadamente na esfera do Turismo. Importa que as Beiras e Serra da Estrela, nomeadamente no modelo de governação proposto na Estratégia, se muna de estruturas e órgãos que facilitem cenários de cooperação com as regiões espanholas adjacentes ao território (Castela e Leão e Estremadura). Para além da direta captação de fluxos turísticos provindos de Espanha, é objetivo que as Beiras e Serra da Estrela se integrem nas rotas de visitação destas regiões, alargando assim a sua área de influência além do mercado interno. Adicionalmente, o estabelecimento de um quadro de cooperação transfronteiriça é favorável à captação de novas oportunidades de qualificação e financiamento para o setor do Turismo para as regiões envolvidas. A concretização deste quadro de cooperação pode dar-se com a inclusão de entidades representativas das regiões espanholas na DMO, como proposto no modelo de governação.
Objetivos Estratégicos	Envolver e Cooperar
Objetivos Específicos	-Divulgar o destino Beiras e Serra da Estrela nas regiões espanholas transfronteiriças -Integrar as rotas de visitação das regiões de Castela e Leão e Estremadura, desviando turistas que visitam estas regiões para as Beiras e Serra da Estrela -Estabelecer um quadro de cooperação transfronteiriça atento às oportunidades de qualificação e desenvolvimento das regiões numa perspetiva internacional.
Atores a Envolver	-CIM-BSE -Municípios -Entidades de desenvolvimento territorial -Entidades públicas e associativas das Comunidades Autónomas de Castela e Leão e Estremadura
Orçamento Estimado	Componente imaterial não associada a investimento financeiro

5.3. Investimento global

A operacionalização da carteira de projetos estruturantes apresentada para a implementação do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela, requer um investimento global de 1.225.436,22 €, que engloba não só as atividades para a qualificação e estruturação de produtos turísticos, mas também as que se associam à promoção e disseminação do destino juntos dos mercados mais relevantes.

Tabela 21. Investimento Global para a implementação do Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela

Projetos Estruturantes	Orçamento Estimado
1. Rota dos Parques e Praias Fluviais	102.705,00 €
2. Programa de animação dos Parques e Praias Fluviais	184.500,00 €
3. Rota do Património Industrial	102.500,00 €
4. Rota do Património histórico-cultural religioso	167.895,00 €
5. Carta gastronómica e rede de restaurantes das Beiras e Serra da Estrela	76.752,00 €
6. Núcleos de cocriação e estruturação de experiências turísticas	56.826,00 €
7. Agenda regional das tradições e celebrações cristãs	59.040,00 €
8. Bolsa de guias turísticos informais	9.471,00 €
9. Programação Cultural em Rede	191.897,22 €
10. Imagem gráfica da marca Serra da Estrela	80.250,00 €
11. Marketing Digital	97.000,00 €
12. Constituição de equipa técnica para a qualificação e promoção do destino	96.600,00 €
13. Composição da DMO Beiras e Serra da Estrela	Componente imaterial não associada a investimento financeiro
14. Cooperação inter-regional	Componente imaterial não associada a investimento financeiro
15. Cooperação transfronteiriça	Componente imaterial não associada a investimento financeiro
TOTAL	1.225.436,22 €

5.4. Modelo de monitorização e avaliação

A operacionalização do Plano e a concretização dos objetivos traçados deverão ser objeto de um rigoroso controlo e avaliação periódica, como forma de monitorizar o estado de implementação. Para tal, propõe-se a elaboração do "Balanço Turístico Anual das Beiras e Serra da Estrela", que compile um conjunto de indicadores e recomendações como meio de garantir a monitorização e avaliação da implementação do Plano de Marketing e Comunicação.

O Balanço deve analisar o desempenho e a concretização do Plano, mediante a verificação periódica de duas metas essenciais:

Meta 1. Aumento do número esperado de visitantes nos sítios de património cultural e atrações apoiados

A implementação do Plano de Marketing e Comunicação resultará direta e indiretamente no aumento do número de visitantes no território das Beiras e Serra da Estrela, através da estruturação e ativação de novos produtos turísticos de elevado potencial de atratividade, nomeadamente, Rota dos Parques e Praias Fluviais, Rota do Património Industrial, Rota do Património Histórico-Cultural Religioso, Agenda Regional das Tradições e Celebrações Cristãs, Rede de Restaurantes Regionais, Experiências Turísticas baseadas nos ciclos produtivos do agroalimentar. Acresce que a operação contempla uma estratégia integrada de promoção e divulgação dos produtos turísticos regionais que reforçará a sua notoriedade e atratividade, designadamente, através da participação em eventos especializados para a promoção turística, campanha de marketing digital, presença nos meios de comunicação especializados.

Considerando como referência as metas contratualizadas pela CIM-BSE no Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial (PDCT), o indicador "*Aumento do número esperado de visitantes a sítios de património natural e atrações beneficiárias de apoio*" prevê 51.000 visitantes, em 2018, e 85.000 visitantes, em 2023, estimando uma taxa média de crescimento anual de 10%.

Meta 2. Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros

O Plano de Marketing e Comunicação das Beiras e Serra da Estrela, visando a qualificação, estruturação e promoção produtos turísticos identitários e de nova geração para a sub-região, contribuirá para o aumento do número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros e outros equiparados. Partindo de um valor de referência de 490.497 dormidas realizadas em 2013, segundo dados do INE respeitantes à sub-região Beiras e Serra da Estrela (15 municípios), é previsto um aumento das dormidas em estabelecimentos hoteleiros e outros equiparados para 588.590 dormidas, a registar no ano de 2023. Esta variação representa um aumento de aproximadamente 20% no número de dormidas, seguindo a tendência de crescimento prevista pelo Programa Operacional Regional do Centro 2014-2020.

Adicionalmente, o desempenho deve ser medido com recurso à análise de vários indicadores de realização setoriais que no seu conjunto representam valor acrescentado na qualificação, estruturação e promoção dos produtos turísticos das Beiras e Serra da Estrela. São exemplos, de entre vários:

- Número de ações de qualificação de produtos turísticos empreendidas;
- Número de ações de promoção e divulgação desenvolvidas;
- Número de suportes de comunicação criados;
- Número de feiras e certames em que as Beiras e Serra da Estrela estiveram representadas;
- Número de eventos de vocação turística realizados;
- Número de espectadores em eventos de vocação turística realizados;
- Número de visitantes acolhidos em Postos de Turismo;
- Número de contactos feitos em canais de comunicação disponibilizados;
- Número de acessos a plataformas de divulgação territorial;
- Número de restaurantes existentes;
- Número de guias informais inscritos em bolsa;
- Número de visitantes que recorreram a guias informais;
- Número de visitas a museus e centros interpretativos;
- Número de publicações com menção às Beiras e Serra da Estrela em aplicações de redes sociais.

Referências Bibliográficas

ABTA (2016), *Travel Trends Report 2017*. London: Association of British Travel Agents.

Burkhard, Sara; Kow, Nicole; and Fuggle, Lucy (2016), *Travel Trend Report 2017*. TrekkSoft

Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serras (2015), *Estratégia Integrada de Desenvolvimento Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela 2020*. Guarda: Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serras.

Costa, Jorge; and Carvalho, Silva (2016), "World trends and the state of Portuguese tourism – round table on opportunities for businesses development", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(6): 670-676.

Costa, Jorge; Montenegro, Mónica; and Gomes, João (2016a), "Global trends challenging tourism organisations and destinations today: What are the likely solutions?", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(6): 716-719.

Costa, Jorge; Montenegro, Mónica; and Gomes, João (2016b), "What global trends are challenging tourism organizations and destinations today?: Strategic question overview", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(6): 620-624.

Entidade Regional de Turismo do Centro Portugal (2014), *Perfil: Turista Espanhol*. Entidade Regional de Turismo do Centro Portugal

Entidade Regional de Turismo do Centro Portugal (2014), *Perfil: Turista Português*. Entidade Regional de Turismo do Centro Portugal I.P.

Entidade Regional de Turismo do Centro Portugal I.P. (2014), *Projeto: Plano de Marketing do Turismo de Centro de Portugal*. Entidade Regional de Turismo do Centro Portugal I.P.

European Union (2016), *The European Tourism Indicator System - ETIS toolkit for sustainable destination management*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

Horwath HTL (2015), *Tourism Megatrends: 10 things you need to know about the future of tourism*. Horwath HTL.

IPK International (2016), *ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT 2016 / 17*. Munich: IPK International.

Kasriel-Alexander, Daphne (2017a), *Top 10 Global Consumer Trends for 2017*. Comunicação realizada no XII International Tourism Forum, Vila Nova de Gaia.

Kasriel-Alexander, Daphne (2017b), *Top 10 Global Consumer Trends for 2017*. London: Euromonitor International.

Nuno Fazenda (2015), *Turismo 2020 – Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*, Coimbra: Turismo de Portugal, I.P.

OECD (2016), *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, Paris: OECD Publishing.

Turismo de Portugal, I.P. (2015), *Turismo 2020 – Cinco Princípios para uma Ambição*. Turismo de Portugal, I.P.

Turismo de Portugal, I.P. (2017), *Análise Regional 2016*. Turismo de Portugal, I.P.

Turismo de Portugal, I.P. (2017), *Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Turismo de Futuro*. Turismo de Portugal, I.P.

UNWTO (2017), *Tourism Highlights 2017*. Madrid: World Tourism Organization.