

O Planeamento Urbano e as estações de Ski na perspectiva do Marketing

Georges BENKO

CEMI-EHESS

54 bd Raspail - 75270 Paris Cedex 06

e-mail: gb@univ-paris1.fr

Resumo

O nascimento do conceito de marketing territorial tem a sua origem numa tripla evolução contemporânea.

Em primeiro lugar, a concorrência entre conjuntos territoriais aumentou de forma espectacular nos anos 90, seja no que respeita à organização de manifestações desportivas, à implantação de parques de diversão, de infraestruturas ou simplesmente de empresas.

Em segundo lugar, os subconjuntos nacionais beneficiaram de uma maior autonomia pela via de uma descentralização que atingiu todos os países. Esta descentralização permitiu uma repartição mais equilibrada dos poderes e forneceu aos actores locais, as bases do desenvolvimento territorial.

Finalmente, o alargamento das competências orçamentais da União Europeia tornou possível a extensão da sua política territorial e engendrou uma corrida aos subsídios.

O marketing territorial aparece pois como a forma geográfica da globalização e da liberalização das economias mundiais, uma vez que ele define como objectivo vender um conjunto territorial, pô-lo no mercado aplicando técnicas similares às utilizadas para vender um produto de consumo corrente.

De qualquer forma, pela singularidade do produto em questão, temos que nos haver com uma abordagem de marketing sensivelmente diferente da abordagem clássica. Assim sendo, tentaremos definir esta especificidade e mostrar os meios de acção do marketing territorial.

Palavras-chave: Estações de Ski, Planeamento Urbano, Turismo, Marketing Territorial

Abstract

The territorial marketing concept origin finds its source in a triple contemporary evolution.

In the first place, competition between territorial ensembles has increased dramatically during the 1990's. This is true whether we are referring to the designation for a sport event organisation, an amusement park implantation, infrastructures or simply firms.

In second place, national subsets have benefited from a larger autonomy through a decentralisation process that has affected all countries. This decentralisation allowed a more balanced power partition and provided the territorial development foundation for local actors.

At last, the enlargement of the European Union budget jurisdiction has made possible the expansion of its territorial policy and has generated a subsidy race.

So, territorial marketing appears as the geographical shape of globalisation and world markets liberalisation. Its assignment is to sell places, getting them in the market, using techniques similar to those used for selling a current consumption product.

But due to the singularity of the product in question, we must put into place a marketing approach somewhat different from the classical one. In consequence, we'll try to define this specificity and show the territorial marketing means of action.

Keywords: Sky stations, Urban Planning, Tourism, Territorial Marketing

Résumé

La naissance du concept de marketing territorial trouve son origine dans une triple évolution contemporaine.

En premier lieu, la concurrence entre ensembles territoriaux s'est accrue de façon spectaculaire dans les années 1990, qu'il s'agisse d'être désigné pour l'organisation de manifestations sportives, pour l'implantation de parcs de loisirs, d'infrastructures ou tout simplement d'entreprises.

En second lieu, les sous-ensembles nationaux ont bénéficié d'une plus grande autonomie par le biais d'une décentralisation qui a touché tous les pays. Cette décentralisation a permis une répartition plus équilibrée des pouvoirs et a fourni les bases du développement territorial aux acteurs locaux.

Enfin, l'élargissement des compétences budgétaires de l'Union européenne a rendu possible l'extension de sa politique territoriale et engendré une course aux subventions.

Le marketing territorial apparaît donc comme la forme géographique de la mondialisation et de la libéralisation des économies mondiales puisqu'il se fixe pour but de vendre un ensemble territorial, de le mettre sur le marché en appliquant des techniques similaires à celles utilisées pour vendre un produit de consommation courante.

Toutefois, de par la singularité du produit en question, nous avons affaire à une démarche marketing sensiblement différente de la démarche classique. Nous chercherons donc à définir cette spécificité et montrer les moyens d'action du marketing territorial.

Mots-clés: Stations de Ski, Aménagement Urbain, Tourisme, Marketing Territorial

Introdução

A associação de dois termos pertencentes a domínios semânticos diferentes, um do vocabulário económico, outro do vocabulário geográfico, pode parecer surpreendente. Pelo menos não é habitual, dado o seu carácter recente.

O nascimento do conceito de marketing territorial encontra a sua origem numa tripla evolução contemporânea:

Em primeiro lugar, a concorrência entre conjuntos territoriais (países, regiões, cidades) aumentou de forma espectacular nos anos 90, através da organização de manifestações desportivas, da implantação de parques de diversão, de infra-estruturas ou, simplesmente, de empresas.

Em segundo lugar, os sub-conjuntos nacionais beneficiaram de uma grande autonomia através de uma descentralização que atingiu todos os países, incluindo a França onde a tradição jacobina constituiu um obstáculo. Esta descentralização permitiu uma repartição mais equilibrada dos poderes e forneceu aos actores locais a base do desenvolvimento local (não esquecer que o desaparecimento de fronteiras – UE, ALENA – joga a favor das cooperações transnacionais ou transfronteiriças – Saarlórlux, Euroregio Basiliensis...).

Enfim, o alargamento das competências orçamentais da União Europeia tornou possível a extensão da sua política territorial e provocou uma corrida aos subsídios.

O marketing territorial aparece como a forma geográfica da globalização e da liberalização das economias mundiais, uma vez que procura “vender” um determinado território, aplicando técnicas similares às utilizadas para vender um produto de consumo corrente.

Todavia, tendo em conta a singularidade do produto em questão, impõe-se uma abordagem de marketing sensivelmente diferente da abordagem clássica. Desta

forma, vamos tentar definir essa especificidade e mostrar os meios de acção do marketing territorial.

A – Definição e especificidade do marketing

Por um lado, o marketing territorial não se mede à luz de critérios quantitativos, como sejam as quotas de mercado. Com efeito, o marketing territorial está submetido a critérios qualitativos, como a satisfação dos residentes ou a atratividade do território.

Por outro lado, enquanto o marketing clássico se dirige a clientes, o marketing territorial dirige-se a utilizadores: a primeira deriva de uma lógica privada, o segundo de uma lógica pública. No quadro do desenvolvimento local, muitas vezes conduzido por sociedades de economia mista, a confrontação destas duas lógicas pode levar à oposição entre rentabilidade e igualdade de acesso aos serviços. Daqui podem resultar problemas de segmentação da procura territorial.

Por outro lado, o marketing territorial é sensivelmente diferente do marketing político. Este último procura convencer os eleitores, num determinado momento. Pelo contrário, o marketing territorial dirige-se tanto ao público existente como ao público potencial, nacional ou internacional. Além disso, não visa a performance num momento preciso, antes fixa-se num objectivo, num percurso que ganha forma na duração.

Todavia, lembremo-nos que o marketing territorial aproxima-se do marketing *business to business*, uma vez que se dirige a um número restrito de potenciais clientes, muitas vezes internacionais.

É conveniente distinguir o marketing territorial do marketing das colectividades territoriais. De facto, o marketing das colectividades territoriais respeita apenas a um actor, institucional, enquanto que o marketing territorial implica a intervenção de actores privados e/ou públicos, cujas acções visa coordenar.

É conhecida a importância na Europa dos poderes políticos e dos poderes públicos no que se refere à concretização das políticas de ordenamento do território. No mundo anglo-saxão, de que Michael Porter é nesta matéria o representante, a empresa privada joga um papel primordial.

B – Porque é que as cidades se devem vender?

A emergência desta problemática não é fruto do acaso. Desenvolveu-se num contexto de dificuldades económicas crescentes para a maioria das cidades ocidentais. Nalgumas vezes a questão coloca-se em termos de sobrevivência. Cada

vez mais, as cidades se tornam atrizes do seu próprio destino, devendo encontrar os meios para aumentar a sua atractividade.

A quase totalidade das cidades no mundo ocidental conhece dificuldades de ordem económica que se traduzem em défices por vezes muito graves. Apoiando-se num inquérito realizado pela *Standard & Poor's*, o autor de *Marketing Places* afirma que mais de três quartos das cidades americanas com mais de 5000 habitantes tiveram que fazer face a este tipo de problemas no final dos anos 80.

P. Kotler propõe uma tipologia de cidades em função do seu estado de saúde, muito esclarecedora e aplicável ao conjunto dos países ocidentais:

a) *Cidades que morrem ou estão em depressão crónica*

Falta-lhes os recursos necessários para se desenvolverem. Trata-se em geral de pequenas cidades ou vilas que perderam a indústria que compunha o essencial da actividade local, do que resultou uma forte taxa de desemprego. Habitantes e empresas saem uns atrás dos outros, provocando uma diminuição da receita fiscal e a deterioração do nível dos serviços municipais. De seguida, uma delinquência acrescida pode vir completar um quadro já bastante negro. Os recursos da cidade dependem cada vez mais de eventuais subsídios exteriores. Em certos casos extremos, transformaram-se em “cidades fantasma”, ou seja, “mortas”. Pode-se sem dúvida colocar nesta categoria várias cidades da bacia mineira da Lorena, como Hayange ou Agondange, sinistradas pelo declínio da siderurgia em França.

b) *Cidades fortemente deprimidas mas que conservam o potencial necessário à sua redinamização*

P. Kotler coloca nesta categoria as cidades americanas de Detroit, Filadélfia e Nova Iorque. As três têm de fazer face a um número crescente de problemas, tais como um aumento preocupante da sua dívida, mas que conservam um património histórico, cultural e político como suportes da redinamização. Para que estes elementos se tornem factores de sucesso, é ainda necessário o surgimento de uma liderança e de uma visão capazes de se organizarem como motores do sucesso futuro.

c) *Cidades sujeitas a ciclos de crescimento brusco e de declínio*

As cidades são submetidas a movimentos bruscos de desenvolvimento e de recessão devido ao carácter cíclico das actividades que compõem o seu tecido industrial e comercial. No pós-II Guerra Mundial, Boston assistiu assim à saída para as cidades do sul da indústria têxtil e das fábricas de calçado, à procura de custos de mão-de-obra mais baratos. A recuperação de Boston organizou-se rapidamente em redor dos serviços financeiros e das indústrias de alta tecnologia.

d) *Cidades que sofreram transformações positivas*

Trata-se de cidades que investiram fortemente para criar as condições da sua atractividade. Indianapolis instituiu-se assim como a capital americana dos desportos motorizados. A cidade escocesa de Glasgow, cuja sorte tinha acabado por se confundir com a da siderurgia cujo declínio se precipitava, transformou-se durante os anos 80 num pólo artístico e cultural de nível europeu.

e) *Alguns casos particulares de cidades estruturalmente favorecidas*

Sem qualquer dificuldade, estas cidades continuam a atrair inexoravelmente turistas, novos residentes e empresas. É nomeadamente o caso de Paris, cujo peso em relação ao resto do território francês se manteve esmagador, durante muito tempo. Nos Estados Unidos, cidades como São Francisco ou São Diego devem mesmo encontrar os meios, não para assegurar a sua prosperidade, mas para prevenir os problemas resultantes de um crescimento não planeado (poluição, congestão do tráfego, défice nas infra-estruturas de base...)

Vemos que, apenas com algumas excepções, o futuro das cidades é hoje uma fonte de incertezas. Para algumas, a questão põe-se mesmo em termos de sobrevivência. As dificuldades reencontradas podem-se analisar ao longo de dois grandes eixos. Trata-se por um lado de fazer frente a dinâmicas internas de declínio que, uma vez desencadeadas, se tornam difíceis de eliminar. Por outro lado, um conjunto de factores externos, de ordem conjuntural, impõe às cidades que tomem o destino nas suas próprias mãos. Veremos que a problemática se coloca em termos de atractividade: o desafio lançado às cidades consiste, antes de mais, em saber-se “vender”.

C – As cidades devem saber-se vender

Este não é um fenómeno radicalmente novo, uma vez que a liberalização dos mercados de trabalho, de mercadorias e de serviços, desde sempre incentivou as cidades a “cuidarem da sua imagem”; mas a aceleração dos processos económicos, potenciada – em França – pelas recentes leis sobre a descentralização, aumentou verdadeiramente as necessidades das cidades em se dotarem de novos instrumentos para aumentar a sua atractividade. É igualmente necessário sublinhar que esta não deve unicamente exercer-se sobre os potenciais clientes, mas também sobre a população local ou ainda as actividades económicas já instaladas localmente: *«la performance d'une ville se rapporte à la satisfaction des besoins et des désirs d'une population non homogène»* (L'Expansion, 9/22 Setembro de 1988).

A cidade tornou-se hoje uma entidade capaz de assegurar o seu destino pelas suas próprias mãos. As noções de base do marketing, tais como mercado, clientes,

concorrência, oferta, preço, são uma realidade quotidiana para os representantes das cidades. Torna-se pois mais do que nunca necessário adaptar os principais fundamentos da abordagem do marketing ao domínio de conceptualização: o “marketing territorial”, derivado do marketing aplicado na sua origem apenas aos grandes produtos de consumo.

D – O método e os instrumentos de marketing de grande consumo podem ser adaptados com pertinência

Neste ponto, vamos tentar mostrar como os principais fundamentos do Marketing pode ser adaptados ao marketing territorial.

No imaginário colectivo, o marketing de grande consumo mantém-se ligado ao “modelo da lixívia”, quer dizer a um mercado onde todas as ofertas são substituíveis e, por consequência, concorrenciais. O marketing não é mais então do que um instrumento cuja utilidade é a de restabelecer o equilíbrio quantitativo de uma oferta superabundante face a uma procura escassa. Aplicado ao domínio territorial, este postulado tem como princípio que a oferta das cidades é homogénea e, portanto, directamente comparável, como duas embalagens de lixívia. A imprensa económica tende a reforçar este preconceito: o próprio princípio dos “rankings” ou da classificação das diferentes cidades a partir de uma única grelha descritiva e avaliativa baseia-se numa visão implícita segunda a qual todas estão na mesma prateleira de supermercado. Acresce que a imprensa económica, ao dirigir-se a todo o tipo de empresas, criando um único “ranking”, não faz supor que todos os leitores ou gestores de empresas têm as mesmas exigências?

Contudo, o marketing desenvolve desde há alguns anos a perspectiva contrária: a acção de marketing tem como fim mostrar aos potenciais clientes que, do ponto de vista da oferta, tudo não é igual a tudo, em coerência com a constatação de uma procura também cada vez mais heterogénea. Em definitivo, a heterogeneidade das ofertas e das procuras constrói-se a partir de uma abordagem voluntária de segmentação e de posicionamento, que são os conceitos fundamentais do marketing. Por outro lado, a investigação demonstrou a existência de fortes especificações no seio da disciplina: marketing industrial, marketing inter-organizacional ou marketing de serviços, testemunham a adaptação de conceitos aplicados originalmente aos produtos de grande consumo. A aplicação destes conceitos ao nível territorial não tem nada de arriscado, desde que seja objecto de uma verdadeira abordagem científica.

1. Turismo e marketing

No começo do século XXI, os lugares – regiões e cidades – dão de si mesmos uma imagem dupla: o cenário que constitui o seu ambiente construído e natural, o slogan que eles promovem na sua estratégia de valorização, porque não dizer na sua publicidade. O primeiro é o resultado de uma longa história económica, cultural e política, revelador de relações sociais, o segundo evoca a orientação e as ambições de um espaço definido.

Assiste-se desde há alguns anos à multiplicação da classificação das cidades francesas em vários jornais de imprensa especializada mas com larga difusão, demonstrando o interesse provocado pelo surgimento de uma competição acrescida entre colectividades locais. De facto, as campanhas de comunicação das colectividades territoriais generalizam-se e assemelham-se às das marcas de grande consumo, tanto em termos de texto publicitário como de cartazes. O facto de uma região ou um município fabricar uma imagem apelativa ao grande público, dotando-se de meios de comunicação como slogans e logótipo já não espanta ninguém: a comunicação territorial banaliza-se. A literatura alarga-se neste domínio, com gestores, geógrafos, economistas, urbanistas trabalhando na “valorização” dos seus espaços.

Pouco a pouco, é posta em prática a administração publicitária (“o serviço de comunicação”) que consiste em dotar um território de uma auréola mágica e em gerir a sua imagem.

Figura 1. Anúncio de promoção de Boulogne sur Mer, 1914



Fonte: *La Vie du Rail*

Figura 2. Atlantic City, 1909



Fonte: Library of Congress

Desde há muito que turismo e marketing têm uma relação “natural”. O turismo é uma actividade económica muito importante para o desenvolvimento das regiões e das cidades. Uma actividade que se baseia na exportação – do ponto de vista da ciência económica – é, por definição, indispensável ao crescimento económico (o turista gasta um rendimento obtido fora da região). Um exemplo, por excelência, da *export base theory*. As possibilidades de destino são muito variadas, pondo em concorrência a nível mundial um grande número de cidades e regiões. Daí o interesse em destacar as curiosidades e atrair a atenção dos turistas potenciais.

Os primeiros elementos de marketing destinados a atrair turistas, visitantes ou veraneantes, data do século XIX. A título de exemplo podemos mencionar as campanhas de publicidade, essencialmente por cartaz, para as estações balneares em França, Inglaterra, Estados Unidos e também Bélgica. Grande parte destas campanhas publicitárias está ligada ao desenvolvimento dos caminhos-de-ferro, uma vez que as companhias ferroviárias colocavam nas “vitrinas” os possíveis lugares de destino. Ao princípio, o marketing territorial assentava em três pilares, ou três ângulos de ataque: o turismo, o caminho-de-ferro e os municípios. Frequentemente, valorizava-se cada um dos três elementos por sua vez. A excelente obra de Stephen V. Ward (1998) retrata a história do nascimento e fundação “dos espaços à venda”. Mas o marketing contemporâneo das cidades tem pouco a ver com os “reclames” do fim do século XIX.

Desde então, o contexto macroeconómico mudou muitas vezes, com o marketing a conhecer uma rápida evolução. As bases teóricas do marketing apli-

cado a diferentes escalas espaciais são justificadas a quatro níveis (Benko, 1999 a e b):

- A globalização da economia, que alargou e aumenta a concorrência entre cidades e regiões.
- O regresso da economia regional e local, nomeadamente pela generalização da descentralização e do desenvolvimento local, como estratégia política.
- Os progressos rápidos dos meios de comunicação (técnicos) (Internet, digitalização, meios tipográficos, etc.)
- A evolução e a extensão do marketing, uma aplicação cada vez mais generalizada e adquirida.

No interior do marketing territorial, os métodos e as estratégias ligadas ao turismo mantêm a sua especificidade. Trata-se, neste caso, de uma trajectória antiga, mas sempre em renovação. Neste ponto, examinarei especificamente um espaço particular, os lugares de desportos de Inverno, comparando os posicionamentos e as estratégias comerciais das estações de desportos de Inverno do Espace Killy e de Trois Vallés, nos Alpes franceses.

Desde meados dos anos 90 que se observa também a multiplicação de sites da Internet das cidades e lugares turísticos a fim de promover um espaço, demarcar-se de outros, valorizar os recursos específicos dos territórios. Pesquisando na *Internet*, o Espace Killy aparece 17.000 vezes (Março de 2004) sob diferentes formas, em diferentes contextos e em múltiplas línguas, enquanto que Trois Vallés aparece citado 37.000 vezes. O marketing territorial transfere-se da era Gutenberg para a era da Internet. O fenómeno conheceu uma aceleração em 2003, ano em que já 43% das famílias francesas dispunham de *internet*. Um novo estaleiro de criação de marketing abrir-se-á nos próximos anos.

2. Posicionamento e estratégia comercial de dois espaços de desportos de Inverno

Pareceu-me oportuno estudar o posicionamento de algumas das maiores estações francesas: as dos domínios de ski de Trois Vallés e do Espaço Killy. Porquê escolher as estações de desportos de Inverno e estas em particular? As razões são simples:

- Têm um papel primordial no desenvolvimento da sua região de implantação.
- As especificidades locais de que beneficiam merecem ser analisadas.
- As estações que seleccionei figuram entre as mais conhecidas em França e no estrangeiro.

- O planeamento e a promoção destas estações são notáveis, tanto pelos enormes investimentos que suscitaram, como pelo seu valor extraordinário exemplar.
- Estas estações beneficiam de uma boa imagem e o seu posicionamento revela-se bastante diferenciado e contrastado.

Aqui o meu propósito não é o de “propor” um plano de marketing para cada estação, mas antes o de analisar e comparar a evolução e a imagem respectivas, portanto o de fazer um diagnóstico, de forma a determinar os critérios de posicionamento pertinentes, que examinarei na última parte.

A – Breve apresentação das estações

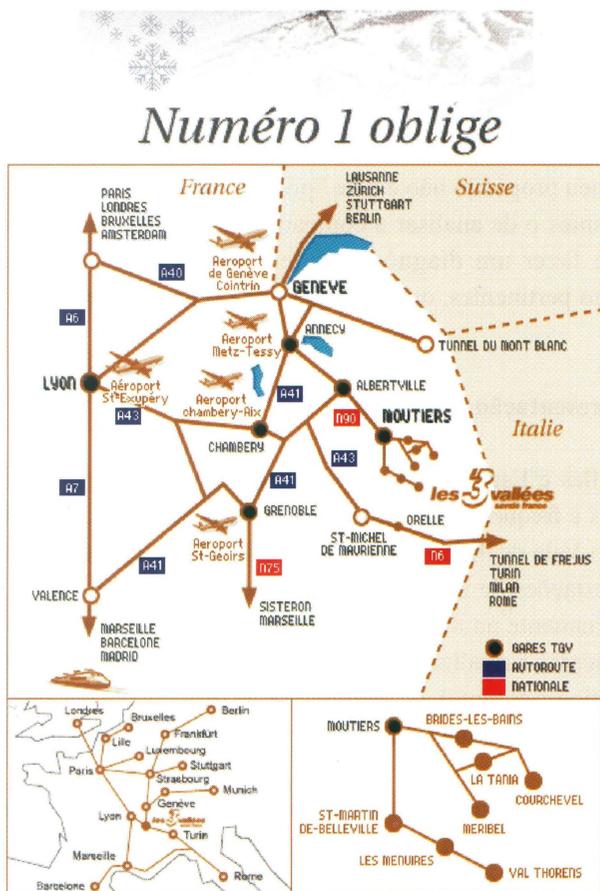
Trois Vallés e Espace Killy são duas estações de ski que figuram entre as mais reputadas e frequentadas em França. Ambas localizadas na Sabóia, nas vertentes norte do Vale de Tarentaise e fazendo fronteira com o Parque Nacional de Vanoise, são estações de renome, concorrentes entre si, ainda que não se enquadrem necessariamente na mesma categoria. De qualquer forma, as duas estações têm os seus adeptos e rivalizam ao nível dos equipamentos (cada vez mais sofisticados e em défice crescente), da qualidade e da dificuldade das pistas, ainda que a área de Trois Vallés seja duas vezes maior (em número de pistas) do que o Espace Killy.

Trois Vallés abrange seis municípios (eles próprios divididos em várias estações): Courchevel, La Tania, Méribel, Saint-Martin de Belleville, Les Ménuires e Val Thorens. Já o Espace Killy abrange apenas dois municípios: Tignes e Val d’Isère.

As estações de Trois Vallés e do Espace Killy não foram construídas na mesma altura, nem nas mesmas condições. De facto, a história da sua construção estende-se ao longo do século XX, ao longo de quatro gerações de estações.

O plano de fundo histórico e a estrutura das estações permitem estabelecer uma dupla tipologia e determinar três grupos, independentemente da pertença a uma determinada geração. Estes grupos constam da tabela seguinte:

Figura 3. Slogan e carta de Trois Vallées



	Estações desenvolvidas a partir de um município existente	Estações criadas num sítio longínquo ou fora do município de origem
Estações implantadas num único local	Val d'Isère Saint-Martin de Belleville	Val Thorens Les Ménuires La Tania
Estações localizadas em diferentes aglomerados, a altitudes diferentes		Courchevel Tignes Méribel

O objectivo subjacente à criação de qualquer estação é quase sempre o mesmo: tratava-se de suscitar um impulso económico e turístico, à escala da região (para as estações mais ambiciosas como Courchevel) ou do vale, quando este foi vítima de um forte êxodo rural (caso de Belleville, por exemplo). Os desportos de

Inverno que, desde os anos 30, pareciam destinados a um desenvolvimento considerável, representavam um maná inesperado e um meio eficaz de atrair veraneantes, criando uma indústria local voltada para o ski. Durante os anos 70, os promotores lucraram com a moda do turismo a quem chamaram de “ouro branco”, as perspectivas de lucro eram interessantes, fazendo com que construíssem em grande escala, muitas vezes em detrimento da estética e da qualidade do serviço. Os desportos de Inverno tornaram-se uma verdadeira indústria nacional, mas na procura do lucro acabaram por frequentemente esquecer o cliente.

De uma forma geral, as estações de Trois Vallés e do Espace Killy atravessaram bem a crise do início dos anos 90. Foi em particular o caso das estações mais prestigiadas, Courchevel, Méribel e Val d’Isère, cuja situação financeira se manteve equilibrada graças a uma política de investimentos coerente (apesar de ser um facto de que estas estações estavam já bem equipadas...) e de um alto nível de preços (os impostos fundiários e imobiliários, elevados nestas estações, constituem uma larga percentagem das receitas da autarquia). A título de exemplo, a Sociedade de Teleféricos de Val d’Isère gerava em média 10% de margem de lucro e pode mesmo limitar os seus investimentos durante algum tempo. De facto, a clientela destas estações, maioritariamente clientes fiéis, manteve-se constante mesmo quando não havia neve. A celebridade permitiu resistir aos efeitos da crise do ski.

B – Marketing mix das estações

A estação de ski, mais do que uma cidade ou um projecto urbano, pode ser considerada como um produto susceptível de ser objecto de uma política de marketing, à semelhança dos bens de consumo durável. Uma estação é construída com o fim de atrair um certo tipo de clientela. Tem o seu ordenamento (e as suas características arquitectónicas), o seu nível de preços, as suas fases de renovação, as suas características “técnicas”. Tem um slogan, frequentemente um logótipo, em suma uma estratégia promocional. Passo agora a decompor o *mix* das estações que me interessam, a partir dos seguintes elementos: produto, preço, promoção / / comunicação e clientela. Este último critério não é propriamente um elemento do mix, mas pareceu-me importante referi-lo, mais do que a distribuição que aqui parece dificilmente aplicável.

B. 1. – Política de produto

• Definição do produto

O conceito de estação de desportos de Inverno, nascido no início do século XX, na Áustria, remete para dois elementos:

- A “estação”: como um lugar de estadia cuja principal característica é ser temporária. A sua duração é em geral de uma semana.
- Os “desportos de Inverno”: a estação deve ter uma vocação desportiva, dispondo dos equipamentos adequados e dando aos veraneantes o sentimento de descanso ou de se porem em forma. A estação deve localizar-se num sítio onde a neve é normalmente garantida vários meses no ano: o mais comum é ser um sítio montanhoso, oferecendo vertentes bem expostas e inclinações variáveis, localizando-se a uma altitude relativamente elevada (entre 1000 e 2100 metros para as áreas de habitação). Todas as categorias de esquiadores devem poder sentir-se aí à vontade.

Não há apenas um, mas vários tipos de estações de desportos de Inverno. A sua filosofia, isto é, a sua vocação, não é sempre a mesma, consoante privilegiem o desporto puro e duro ou o lazer, os jovens ou as famílias, as classes altas ou as classes médias ... A tendência actual é de facto a diversificação das actividades das estações, que não propõem apenas o ski e que não estão abertas apenas no Inverno. A clientela tornou-se cada vez mais exigente, devendo agora as estações propor uma ampla gama de serviços e de divertimentos (o ski já não é a única actividade), da sala de jogo à patinagem, passando pela piscina, tornando-se locais onde os veraneantes se possam libertar do stress da vida quotidiana ao longo de uma estadia que ocupa um lugar à parte durante o ano. As estações são “fábricas de lazer” para os cidadãos que gostam de descansar num ambiente agradável e ainda belo: a montanha. Têm uma espécie de função catártica, uma vez que representam a ilha na qual o veraneante se esforça por, momentaneamente, meter as suas preocupações entre parênteses.

- Um produto submetido a restrições

A estação de desportos de Inverno é, por definição, um produto fortemente dependente de factos exteriores que modelam a sua estrutura e a relação com o ambiente. No caso das estações de Trois Vallés e do Espaço Killy, existe uma restrição suplementar de ordem geográfica e administrativa. Distinguem-se assim cinco grandes restrições:

- A restrição do clima e de queda de neve. Determina em grande parte a frequência e rentabilidade financeira da estação, sendo uma das causas da crise que as estações atravessaram recentemente.
- A situação geográfica e a acessibilidade rodoviária. Este parâmetro pode intervir na escolha de uma estação. As de Trois Vallés e do Espace Killy são bem dotadas deste ponto de vista, graças aos recentes planos rodoviários (Auto-Estrada de Albertville a Moûtiers), sendo igualmente servidas pelo TGV de Moûtiers e de Bourg Saint Maurice e por um aeroporto de altitude, nos casos de Méribel e Courchevel.

- O Espace Killy e os Trois Vallés apresentam a particularidade de serem limitados a sul pelo Parque Nacional de Vanoise, no interior do qual é ilegal a construção e modificação de pistas. Se observarmos o plano destes dois lugares de ski, constata-se que a maioria das estações está quase explorada ao máximo da sua capacidade de expansão do domínio de ski, caminhando para a saturação.
 - A segurança dos veraneantes: implica um cuidado quotidiano (tanto para o conforto dos esquiadores como para prevenir os riscos de avalanche) e um balizamento consciente das pistas, uma vigilância permanente da área, socorros rápidos e ascensores mecanicamente fiáveis.
 - Uma restrição económica: a necessidade de rentabilizar a estação invernal, em particular durante as férias escolares, para ter lucro ao fim do ano. Esta restrição está naturalmente ligada à primeira e ao montante dos investimentos realizados para modernizar a estação.
- Um produto que evolui desde a sua criação
- Se se considerar, do ponto de vista do marketing, a estação de ski como uma espécie de produto de consumo durável, parece lógico que este não se mantenha imutável e que seja susceptível de sofrer evoluções para se adaptar a uma clientela sempre flutuante. As estações, para atrair ou fidelizar a clientela, enriquecem a sua oferta de serviços, modificando algo da sua fisionomia, modernizando os seus equipamentos, em suma evoluindo para surpreender e satisfazer os veraneantes. As evoluções respeitam a diversos parâmetros:
- Novos ascensores mecânicos e inovações técnicas. Trata-se de um dos eixos de desenvolvimento mais importantes das estações, sendo objecto de uma concorrência desenfreada e que alimenta a imagem moderna e dinâmica de uma estação. Os equipamentos de Trois Vallés e do Espaço Kelly rivalizam em tecnicidade e figuram entre as melhores realizações francesas nesse domínio (os dois maiores teleféricos do mundo estão em Courchevel e Val Thorens, os funiculares de Val d'Isère e da Grande Motte em Tignes conciliam rapidez, capacidade e preservação da paisagem), graças a Pomagalski. A tendência actual parece ser o desaparecimento da “mania das grandezas” de que algumas estações deram provas. As razões são naturalmente, em primeiro lugar, financeiras (investimentos elevados não podem ser feitos com frequência), mas devem-se também a uma quase saturação das pistas (sobretudo em Trois Vallés) e a uma estagnação nos níveis de frequência.
 - A criação de novas pistas e a melhoria da manutenção. Também aqui trata-se de responder às necessidades do esquiador e manter o seu interesse na estação. Mas em Courchevel ou no vale de Belleville, a abertura de novas

pistas é cada vez mais difícil pois os limites das concessões já foram alcançados. As estações jogam então a carta da qualidade da manutenção, em particular em Courchevel.

- A adaptação à moda e aos novos gostos do público, em matéria de desportos radicais, de equipamentos e de vestuário. Num primeiro tempo, as estações seguiram o movimento, depois precederam e criaram a moda.
- O embelezamento e o alargamento das estações. Esta é uma das maiores evoluções das estações de Trois Vallés e do Espace Killy nos últimos anos. O embelezamento foi particularmente visível em Courchevel 1850 e Val d'Isère, onde os materiais naturais (pedra e madeira) são novamente utilizados na renovação dos centros urbanos. O alargamento prosseguiu a ritmo calculado, apesar de uma fase de aceleração pouco antes dos Jogos Olímpicos, que se traduziu sobretudo pela construção de residências e de galerias comerciais.

- Um produto com duas faces diferentes: Outono e Inverno

Vimos que as estações propõem antes de mais actividades de desportos de Inverno, uma vez que esta é a sua razão de ser, e que realizam portanto a maioria da sua facturação entre Dezembro e Abril. Mas as estações não estão fechadas durante o Verão, tendo sido levadas a diversificar a sua oferta durante o período estival para aproveitar o crescimento do turismo verde registado dos anos 80. Com efeito, os franceses orientaram-se para um tipo de férias mais próximo da natureza, baseado na descoberta; na montanha, isto traduz-se por um número crescente de amantes das caminhadas e de novas modalidades desportivas como o *rafting*, o BTT, o esqui sobre a relva, o tiro ao arco, a asa delta ou a corrida de orientação. Desde então, as estações, propõem, para além dos tradicionais desportos estivais (ténis, natação, equitação...), programas de manutenção da forma física, com um painel de actividades variadas, para além dos numerosos circuitos de manutenção ao redor e no interior do Parque de Vanoise. Em todos os locais de Trois Vallés e do Espaço Killy, os complexos multidesportivos (que compreendem campos de ténis, piscina, squash...) foram construídos e os percursos pedestres ampliados. Só em Tignes e Val d'Isère é que se pode fazer ski no Verão. Tignes parece ser a estação mais agradável no Verão: beneficia do glaciar, do lago (possibilitando actividades náuticas) e da proximidade imediata dos belos panoramas da Vanoise.

B.2. – Política de preços

As estações do Espace Killy e de Trois Vallés não praticam todas o mesmo nível de preços, elemento que tem uma grande importância no posicionamento

das estações, uma vez que exerce uma influência inegável na natureza e nas componentes sociais da clientela. Os principais campos de aplicação da política de preços são:

- o comércio e a restauração;
- os equipamentos ligados directamente ao ski (passe dos elevadores, estágios,...);
- as tarifas hoteleiras e residenciais;
- o preço do metro quadrado para construção ou dos terrenos à venda.

Figura 4. Os logótipos das estações de Trois Vallées



Figura 5. Os logótipos das estações do Espaço Killy



Não entrarei nos detalhes fastidiosos da análise da dimensão preço. No entanto, ela faz sobressair o facto de as diferenças de *standing* se posicionarem sobretudo no domínio da hotelaria e do imobiliário. As prestações referentes ao comércio e à restauração são relativamente homogéneas (os determinantes do custo são semelhantes em todas as estações); as relativas ao domínio do ski mostram que as estações mais prestigiadas não são necessariamente as mais caras. A oferta hoteleira e o preço do metro quadrado são os principais reflexos na classificação das estações, sendo indubitavelmente Courchevel a que acumula os superlativos (entre os seus dez hotéis de quatro estrelas, o *Byblos des Neiges* é um dos estabelecimentos mais caros de França e os apartamentos novos são quase tão caros como os dos melhores bairros parisienses). As estações de desportos de Inverno não foram poupadas à crise do imobiliário, mas os apartamentos de gama alta continuam a encontrar compradores.

B.3. – Política de comunicação / promoção

Trata-se de um elemento muito importante do *mix*, uma vez que é uma manifestação visível da estratégia global das estações. É a comunicação que determina a imagem que autarcas e gestores difundem da sua estação de desportos de Inverno. Esta imagem veiculada pelo suporte publicitário deve ser adequada ao posicionamento real do produto. Para desenvolver eficazmente a sua imagem, uma estação deve dispor de argumentos adaptados e visar um determinado alvo entre a clientela, evitando pois a todo o custo “apanhar tudo”. Sendo as estações de desportos de Inverno cada vez mais numerosas (se bem que não haja uma verdadeira vaga de criação de sítios e de aldeias) e conhecidas dos veraneantes, cada uma delas deve procurar encontrar um núcleo de clientela experimentada e diferenciar-se das outras através de uma adequada imagem inovadora e personalizada. A comunicação passa então pelos tradicionais meios de comunicação das estações (cartazes, anúncios na rádio e na imprensa) e através de novas formas (logótipos, manifestações desportivas e culturais, patrocínios). Passo a analisar os slogans utilizados pelas estações, assim como os respectivos logótipos.

• Slogans e campanhas publicitárias

As estações de Trois Vallés e do Espace Killy comunicaram relativamente pouco durante os anos 90. Méribel distinguiu-se por uma campanha publicitária de grande envergadura, onde a mensagem era interessante, eficaz e significativa. A comunicação desta estação articulava-se em redor de quatro mensagens diferentes, cada uma pondo em evidência um slogan distinto, mas que funcionava no mesmo sentido. Os slogans eram :

- “Bandeira olímpica em Méribel”. A imagem representa um campo de golfe com a bandeirola habitual ao meio . As cores dominantes são o verde e o azul.
- “Chama olímpica em Méribel”. Neste slogan temos uma chaminé de estilo rústico na qual crepita o lume. À direita temos uma pilha de lenha. A cor predominante é o laranja.
- Sob estes dois itens está o lema da estação, “Méribel, very belle!” e o número de telefone do gabinete de turismo. De um lado, à direita, o logótipo da Sabóia olímpica, do outro lado, à esquerda, o de Méribel.
- “Relva inglesa em Méribel”. A imagem aparentemente não tem ligação com o slogan: um esquiador que desliza sobre um campo de neve.
- “Neve em Méribel”. Também aqui a fotografia surpreende: uma rapariga a jogar golfe, que coloca a bola num *bunker* atrás de um banco de areia.

Os dois primeiros cartazes foram lançados no âmbito de uma campanha anterior, contemporânea dos Jogos Olímpicos. As duas campanhas revelam-se muito originais e sugerem mais do que mostram. Os slogans funcionam segundo o princípio do segundo grau que cria um humor discreto, uma vez que não há ligação directa com as imagens que são supostos descrever. A imagem evoca uma realidade e o texto apela a outra, e estas duas realidades, que caracterizam uma parte do conceito da estação, complementam-se. Por exemplo, a chama olímpica mencionada no texto do segundo slogan evoca o desporto, a aventura humana, a glória mundial, enquanto a chama que brilha na foto pode também significar a calma, o calor, a autenticidade, o charme de uma vida rude, mas verdadeira. Podemos também lembrar que os dois últimos anúncios são intercambiáveis: “relva inglesa em Méribel” descreve melhor a quarta fotografia (um campo de golfe) e vice-versa. O objectivo também é claro: trata-se de mostrar que Méribel é uma estação polivalente, que propõe actividades excitantes tanto de Verão como de Inverno. A opção pelo golfe, que a estação promoveu após a sua criação (é um dos principais eixos da campanha), permite escolher a clientela: abastada, normalmente BCBG (“Bon Chic, Bon Genre”), de meia-idade (cerca de quarenta anos), que ama a natureza. Vários indícios (o golfe, desporto tipicamente inglês, a “relva inglesa”, a expressão “Méribel, very belle”) denotam uma certa anglofilia, cujas

razões são fáceis de explicar. Os responsáveis da estação procuraram sublinhar as origens do sítio (Méribel foi fundada por um inglês), dando-lhe uma envergadura internacional (“Méribel” é aliás uma palavra que se pronuncia facilmente em inglês), procurando atrair os ingleses de forma a concorrer com a vizinha Courchevel e deixando ao espectador ou futuro cliente a impressão de uma estadia confortável, acolhedora, onde se podem passar umas férias com toda a tranquilidade.

As outras estações têm também os seus slogans e a sua campanha. Courchevel recorre desde há muito à publicidade em jornais e revistas lidos pelos quadros superiores (*Le Figaro*, *Le Point*)¹, e aproveita amplamente dos artigos diatribicos que lhe são frequentemente consagrados – sem dúvida não por casualidade – nesses mesmos jornais todos os anos. Esta estação não utiliza nenhum slogan em particular, e naturalmente vemos na sua placa de apresentação as banalidades habituais como: “a neve, o sol, o espaço... o grande ski garantido”, “a arte de viver na montanha”, “tectos sobre a neve”, “Courchevel, um reservatório de campeões”. Ou ainda “Courchevel, excepcional, clássica, prestigiosa, extravagante, paradoxal”. Courchevel integra o círculo restrito das cinco grandes estações de ski internacionais, como podemos constatar nos sítios da *Internet*. Trata-se de uma estação que não tem necessidade de melhorar a sua reputação e que não faz da publicidade uma das suas prioridades.

O tema escolhido por Val d’Isère é “a lenda do ski”. Baseia-se na notoriedade histórica desta estação como capital do ski de competição em França, com a presença de figuras como Jean-Claude Killy e Henri Oreiller. O termo “lenda” dá a Val d’Isère um aspecto mítico e eterno, uma impressão de força continua e à qual não se pode resistir.

Tignes utiliza desde há vários anos o mesmo argumento maçudo: “Tignes, o ski 365 dias por ano”. Esta é a sua grande mais valia em relação às estações concorrentes que não deixam de a mencionar. A expressão é eficaz no caso de Tignes que tem a reputação de ser uma estação onde há ski todo o ano graças ao glaciário da Grande Motte; desta forma, a maioria dos clientes vem no Verão.

Les Ménuires e Val Thorens não têm nenhum slogan característico e não lançam campanhas publicitárias nacionais há bastante tempo. Em 1988, a estação de Ménuires desenvolveu o tema “a loucura dos grandes espaços”, em torno de uma campanha nem sempre muito inteligente. Esta expressão era bastante apropriada e parecia que responsáveis locais tinham encontrado um ponto de diferenciação: a continuação do divertimento fora das pistas.

¹ Para ilustrar o meu propósito posso citar o *Le Figaro Magazine* de 11 de janeiro de 2003, cuja capa anunciava «Le meilleur de la neige» e as fotografias recebem os seguintes comentários: «*Val Thorens, la plus sportive, Serre Chevalier, la plus familiale, Courchevel, la plus agréable, Zermatt, la première en Suisse*. Mais à frente no artigo «Notre palmarès 2003 des stations de sports d’hiver» pp. 76-88, estabelecidos pelos jornalistas segundo uma série de critérios de classificação.

• Análise dos logótipos

É interessante analisar os logótipos das estações de Trois Vallés e do Espace Killy. Podemos tentar determinar o seu significado e as mensagens que procuram transmitir:

- Val d’Isère : uma águia vermelha com as asas abertas. Juntamente com Menuires é o único logótipo em que figura um animal. Este animal, frequentemente utilizado como símbolo nacional (EUA, Alemanha imperial, por exemplo) representa a nobreza, a majestade, a liberdade selvagem, os grandes espaços. Inspira respeito e inscreve-se perfeitamente na “lenda do ski”. A cor vermelha é talvez agressiva, mas encontra-se sobre um fundo negro.
- Tignes: uma montanha esquematizada (com a forma de vaga), por baixo de um céu azul com a inscrição “estação olímpica” (caso ainda não se soubesse), em baixo as palavras “Tignes” em letras estilizadas e “Verão-Inverno”. A mensagem é límpida: uma estação de altitude, desportiva e jovem, que privilegia o ski sob todas as formas, onde o ar é puro, aberta todo o ano (note-se que é o Verão que é mencionado em primeiro lugar). As três cores nacionais francesas são utilizadas.
- Courchevel : um cristal de neve estilizado, de cores azul, branca e vermelha, precedendo o nome da estação escrito a vermelho. Um logótipo muito clássico, sem floridos, simples e cheio. Faz pensar imediatamente na neve, logo na verdadeira montanha, no conforto, no ar puro, no repouso.
- La Tania : um traço rápido representando uma montanha, por cima o nome da estação escrito a vermelho, por baixo da qual está escrito “Les 3 Vallées-Savoie-France”. O vermelho é muito apreciado pelas estações uma vez que representa o calor. A montanha, como em Tignes, está aqui representada, mas aqui mais com o fim de mostrar um lugar preservado do que por um verdadeiro espírito desportivo. A localização geográfica é precisa e tem a sua importância, pois esta estação é recente e ainda pouco conhecida. A menção de Trois Vallés constitui um ganho de qualidade e de espaço.
- Méribel : um coração azul, branco e vermelho sob o qual está escrito o nome da estação. De forma quadrada, parece-se um pouco com o de Courchevel. O coração tem dois significados: a situação privilegiada de Méribel, no vale central da grande área de ski (“no coração de Trois Vallés”, como está escrito na placa) e a vontade de estabelecer uma relação afectiva entre o cliente e o seu local de férias. O logótipo apela a uma clientela fiel à estação e apreciadora do seu charme.
- Saint-Martin de Belleville : uma pequena vila (um campanário e duas casas) perto da montanha, em tons de azul. A estação joga a carta da tradição rural, de receber bem e da sinceridade. A cor azul clara pode parecer um

pouco fria, reflecte talvez o gelo, mas vai de encontro à vontade de acolhimento. É uma cor repousante mas também pálida.

- Les Ménuires : um veado vermelho, em pleno salto, sobre um quadrado azul, em baixo do qual se encontra o nome da estação (em azul). Dinamismo, entusiasmo, liberdade, uma montanha selvagem e imponente são os temas que nos vêm ao espírito. A escolha do veado não parece porém muito feliz uma vez que não corresponde à realidade de Ménuires. Este animal, selvagem e raro nos Alpes, procura viver à margem de qualquer presença humana, num ambiente ainda preservado. O que não é verdadeiramente o caso desta estação, onde a arquitectura moderna choca com o quadro natural. Ménuires não é uma vila de montanhesees respeitadores da natureza, mas uma estação totalmente construída e cheia de turistas pouco interessados pela ecologia.
- Val Thorens : o nome ao centro, em preto e em grandes caracteres; à direita da palavra “Val” um dégradé de cor amarela com menção à altitude máxima (3200 m) e, simétrica à palavra “Thorens”, um outro dégradé em azul, onde está escrita a altitude da estação (2300 m). Este logótipo passou um pouco de moda (não é suficientemente “atemporal”) e falta-lhe simplicidade. Em todo o caso tem o mérito de ser explícito: nesta estação de altitude elevada (um factor de diferenciação decisiva da estação, resumida em duas palavras), a neve (o dégradé azul) e o sol (em amarelo) estão presentes e o ski atinge aí a sua plenitude.

B.4. – A clientela

Já referimos um certo número de elementos próprios para caracterizar a clientela de cada estação. O seu poder de compra varia em função do nível dos preços e portanto do prestígio da estação, encontrando-se grupos dominantes em cada aldeia: jovens, famílias, jet-set e show-business, desportistas... A clientela não é uniforme, uma vez que as motivações dos veraneantes variam de estação para estação. Uns procuram o repouso e o *farniente*, outros o desporto e a animação, outros ainda procuram apenas “aparecer”. Alguns locais são mais “populares” (no sentido em que o seu cliente tipo não tem muito dinheiro) que outros, mais elitistas e fechados. Todas as estações se esforçam por fidelizar os seus clientes: melhoria da qualidade do serviço (sobretudo na hotelaria), reduções nas estadias para os anos seguintes, manifestações originais, valorização das vantagens como forma de auto-satisfação. Esta fidelização é um dos objectivos principais dos autarcas, assim como dos comerciantes ou dos proprietários dos hotéis, como forma de conseguirem um “núcleo duro” de clientes que volta todos os anos, haja ou não neve e que gastarão de cada vez montantes equivalentes.

Podemos dizer uma palavra sobre a clientela estrangeira. Consta-se que as estações mais internacionais são as mais opulentas e mais caras. A clientela internacional representa 42% do total em Courchevel e Val d'Isère, que recebem algumas das pessoas mais importantes do mundo. Aquela representa também metade dos clientes dos hotéis destas estações. As nacionalidades mais representadas, em todos os sítios analisados, são os Ingleses (em primeiro lugar, em especial em Vale de Isère e Méribel), os Alemães, os Escandinavos, os Espanhóis e os Belgas. Os americanos não são muito numerosos, uma vez que ainda não tomaram verdadeira consciência dos esforços empresariais realizados em França em matéria de qualidade do serviço. Com efeito, as estações francesas sofreram durante muito tempo de uma fraca reputação junto do público norte-americano, bastante sensível a este aspecto. Estes continuam a preferir ir para a Suíça (a estação de referência para a maioria dos americanos é Saint-Moritz) ou para a Áustria, para típicas aldeias de postal ilustrado. Os americanos procuram um acolhimento completo, sob todos os aspectos (um serviço de reserva central para lhes facilitar o trabalho, interlocutores realmente bilingues e versados em turismo, voos directos, as melhores estradas, os apartamentos melhor equipados, empregados sempre sorridentes, como acontece há bastante tempo nos EUA), o que infelizmente ainda não ocorre em França. Mas graças aos Jogos Olímpicos e à acção dos autarcas, o vasto plano qualidade - acolhimento (que inclui, em particular, um plano de formação em línguas) lançado em 1989 deu em parte os seus frutos, mesmo se tudo está ainda longe de ser perfeito. É preciso pôr a qualidade ao alcance de todas as bolsas, não a reservando apenas para a clientela endinheirada, como é a maioria dos casos nas estações mais prestigiadas.

Os estrangeiros são um alvo privilegiado para as estações, uma vez que são fonte de divisas (Courchevel está em primeiro lugar neste domínio) e têm um poder de compra por vezes superior ao dos franceses. As estações de Trois Vallées e do Espace Killy estão cada vez mais políglotas e o menor dos seus elementos informativos está escrito simultaneamente em inglês e francês. Com a *Internet* a utilização de várias línguas é mais fácil de concretizar. "Ser internacional" tornou-se uma verdadeira vocação das estações mais conhecidas.

C – Posicionamento das estações

Considerando o que acabamos de enunciar, pode-se determinar com precisão o posicionamento de cada estação analisada. Os critérios que retemos como prioritários são os do preço, da clientela, da imagem e da fisionomia. Podemos pôr em evidência três grupos muito distintos:

• As estações de “gama alta”

São três: Courchevel, Méribel e Val d’Isère. Representam o que se faz de melhor em França (juntamente com Megève e o Alpe d’Huez) e possuem as seguintes características:

- Uma imagem de classicismo e de prestígio difundida no mundo inteiro por uma clientela internacional (mais de 40 % dos veraneantes). Estes lugares querem-se como os representantes do bom gosto francês: luxo sóbrio, gastronomia reconhecida, hotelaria francamente acima da média (tanto em preço como em prestações), qualidade de serviço, poucos “excessos” arquitectónicos (pelo menos os dos anos 70 foram corrigidos).
- Uma ampla área esquiável (trata-se aqui do da estação e não do de Trois Vallées ou do Espace Killy), com pistas excelentemente mantidas e de todos os níveis, e com instalações ímpares. Estas estações dispõem de uma capacidade financeira considerável, podendo investir em equipamentos de alta tecnologia, satisfazer e surpreender a clientela (habituada ao Inverno da montanha) com inovações de dimensão mundial.
- Uma parte importante de clientes fidelizados, que regressa todos os anos – por vezes há mais de dez anos consecutivos – e que aqui tem amigos regulares, os seus hábitos e conhecem o coração da vila, os seus comerciantes e as suas actividades. São os íntimos das estações.
- Uma clientela endinheirada, pertencente às classes socioprofissionais de quadros superiores, gestores de empresas, profissionais liberais ou membros do *jet-set* (príncipes, desportistas famosos, políticos, artistas...).
- Níveis de preços elevados para o alojamento e os serviços. O preço elevado é visto como uma justificação do nível destas estações. A vida é agradável, mas bastante cara (não se podem contar os tostões durante uma semana). Infelizmente os abusos surgem de qualquer maneira: os preços afixados ultrapassam em alguns casos o limite da decência e são desproporcionados para o nível de serviços oferecido, dando a impressão que existem apenas para consolar os poucos afortunados que os podem pagar.
- A palavra-chave destas estações é, afinal de contas, o elitismo: a clientela, as instalações, os preços...

Podemos salientar certas nuances quanto à imagem e natureza da clientela destas estações :

- Courchevel é reconhecida como uma estação chique e snobe, apreciada pelo *show-business*. Tem por vocação atrair personalidades do mundo inteiro e os veraneantes endinheirados em busca de algo de excepcional. A reputação está relativamente consolidada e basta passear pelas ruas da Croisette ou do Jardin Alpine (os bairros mais ricos de Courchevel 1850)

para se compreender. Os mundanos e os que procuram aparecer vêm para aqui e os novos veraneantes podem encontrar um lado superficial e fictício. Mas não se deve generalizar demasiado.

- Méribel é mais familiar, aconchegante e «BCBG». A riqueza material é menos ostensiva e desagradável do que em Courchevel. Trata-se de uma estação com menos “marca” e mais tradicional, fiel à sua imagem anglo-saxónica. Pode-se estar aqui tranquilo e gozar de uma certa calma, como nas pequenas aglomerações recentemente construídas e isoladas da agitação do centro.
- Val d’Isère é mais jovem e desportiva. O seu passado glorioso e os campeões originários da estação são o seu cartão de visita. Encontram-se mais estudantes aqui do que em Courchevel, que está muito acima do seu orçamento. Beneficia, talvez, de uma imagem de grande dinamismo e agitação mais marcada do que as outras duas, consideradas mais calmas.

• As estações “tradição & família”

É o caso de La Tania e Saint-Martin de Belleville, duas aldeias construídas recentemente (La Tania em 1990) ou que conheceram um segundo fôlego turístico (Saint-Martin), graças à nova tendência que viu o dia nos anos 80. Diferem de outras estações da seguinte forma:

- São estações com uma dimensão humana. Implantadas numa única aldeia, a sua capacidade de recepção é reduzida e cresce muito lentamente. Os promotores tencionam fazer grandes estações, à imagem dos seus vizinhos e os hotéis são pouco numerosos (apenas um em La Tania). Encontram-se mais apartamentos para alugar, de ocupação hoteleira ou secundária (*chalets* sobretudo).
- O luxo não é procurado, o acento é colocado na discrição, no conforto, no regresso às verdadeiras sensações de estadia na montanha.
- Estas duas estações são ainda mais tradicionais do que a do grupo precedente: nada de edifícios em betão, os materiais tradicionais são privilegiados, o ambiente de aldeia é respeitado (Saint-Martin apresenta-se numa placa turística como “a aldeia dos Trois Vallés”), o carácter rústico preservado.
- Privilegiam a calma e a família: não há vida nocturna, poucos turistas, superfícies reduzidas. A clientela estrangeira é mais circunscrita do que no primeiro grupo.
- A sua área esquiável é reduzida, mas com ligações directas a Trois Vallés, domínio no qual se insere, ainda que mantendo-se um pouco à parte.
- A sua divisa poderia ser “small is beautiful”.

• As estações “animação, forma e desporto”

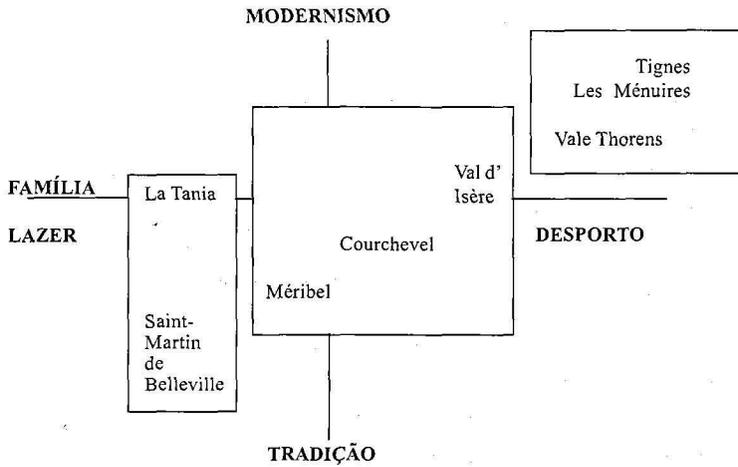
Trata-se de Tignes, Val Thorens e Les Ménuires. Não se procuram estas estações para descansar, mas para manter a forma física e pelo entretenimento. As férias são animadas e desportivas, para rentabilizar o tempo e libertar do stress. O seu posicionamento apresenta vários pontos em comum:

- São estações modernas, que privilegiam a eficácia. Pertencem à terceira geração do “todo integrado” e a sua arquitectura responde aos imperativos da comodidade, sem esquecer a estética. Os edifícios são de betão na sua maioria, sem charme e por vezes muito feios. O comércio aglomera-se em longas galerias e os edifícios estão muitas vezes próximo das pistas. Os hotéis são na sua maioria de gama média (há apenas dois hotéis de quatro estrelas para as três estações).
- São estações muito frequentadas pelos jovens franceses, dão provas de dinamismo. Daqui a abundância de discotecas e de actividades desportivas (grande número de estágios de descoberta e de fora de pistas), as tarifas são mais ou menos equilibradas (não é o caso de Tignes, onde a estadia é mais cara), vontade de agradar aos jovens e de estar sempre na “última moda”.
- Favorecem os apreciadores das descidas e dos grandes espaços: vastas áreas fora da pista, extensos domínios esquiáveis, nível difícil das pistas, promoção dos novos desportos de Inverno (surf em monoski, ainda que esteja fora de moda, parapente, ski acrobático) e ski “extremo”. Em dois anos, Tignes tornou-se assim a capital do *freestyle* e do ski acrobático, estatuto consagrado em 1992 com as provas olímpicas e a vitória do popular E. Grosjean.

Estas estações destinam-se principalmente aos apaixonados pelos desportos de Inverno, que não querem fazer mais nada durante todo o dia. Esta clientela não se preocupa muito com a qualidade do serviço e procura acima de tudo divertir-se. No entanto, Val Thorens procura fazer “up-grading”, abrindo-se mais ao mercado das empresas, propondo actividades culturais (nomeadamente musicais, como Courchevel) e melhorar a qualidade da sua hotelaria.

• Carta de posicionamento perceptual

Tem por objectivo dar uma visão global do posicionamento dos vários produtos, na ocorrência as estações de Trois Vallées e do Espaço Killy, colocando-os numa carta determinada por dois eixos. Estes dois eixos são sintéticos, devendo ser o mais significativos possível, reunindo em dois critérios um máximo de elementos característicos do posicionamento. Após os comentários acerca dos três grupos de estações, pareceu-nos que os eixos mais pertinentes para os representar são os binómios (mais ou menos antagónicos) tradição/modernismo e família-lazer /desporto.



Resumo das estações

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Val d'Isère	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio esquiável - Reputação desportiva - Inovações em matéria de equipamentos - Neve 	<ul style="list-style-type: none"> - Um único centro urbano - Risco de avalanchas - Preços elevados
Tignes	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio esquiável (amplitude, entretenimento e instalações) - Neve garantida (estação melhor localizada em França) - Imagem desportiva e dinâmica 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura caótica e feia - Exposição (normalmente encoberta) - Reduzidas possibilidades de alargamento - Sítio sem árvores, ventoso e frio
Courchevel	<ul style="list-style-type: none"> - Estação ao superlativo (a mais luxuosa, a mais segura, a mais equipada...) - Neve (virada a Norte) - Equipamento hoteleiro entre o melhor em França - Ascensores mecânicos - Domínio esquiável - Imagem prestigiada no estrangeiro - Procura de melhoramentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estação pouco atraente no Verão - Snobismo, estado de espírito, aspecto superficial - Circulação na estação - Quase saturação do domínio esquiável - Estadia (muito) cara - Courchevel 1650 muito mal projectada e construída
La Tania	<ul style="list-style-type: none"> - Estação com ar humano - Ambiente familiar - Arquitectura harmoniosa - Calma assegurada 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito dependente de Courchevel - Falta de notoriedade - Um pouco isolada
Méribel	<ul style="list-style-type: none"> - Posição no coração de Trois Vallées - Orientada para o estrangeiro - Arquitectura tipo <i>chalet</i> - Hotelaria de grande qualidade (mais cara) - Bastante charme 	<ul style="list-style-type: none"> - Neve de forma aleatória, encostas nem sempre bem expostas - Imagem "BCBG" que pode não ser apreciada - Estação pouco jovem
Saint-Martin de Belleville	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter familiar, tranquilidade (como La Tania) - Autenticidade, charme rústico 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligações com as outras estações - Falta de notoriedade - Clientela bastante idosa
Les Ménuires	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos (ski) - Possibilidade de actividades fora da pista - Possibilidade de extensão 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura desastrosa - Concorrência com Val Thorens
Val Thorens	<ul style="list-style-type: none"> - Ski de Outono e Primavera, neve de qualidade - Dinamismo, imagem jovem - Manifestações - Grandes espaços 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura - Altitude (frio + atmosfera rarefeita) - Infra-estruturas hoteleiras

3. Conclusão

Este estudo revela-nos três pontos principais:

- As estações do Espace Killy e de Trois Vallés têm posicionamentos bem marcados, sendo complementares. Deste modo, os dois domínios podem receber clientela distinta, permanecendo homogêneos.
- Estas estações têm uma frequência estável e estão protegidas de um possível decréscimo em função da sua notoriedade. Isto é particularmente verdadeiro para as estações de “gama alta”, que atravessaram a crise de inícios dos anos 90 (1989-91) sem problemas.
- Estes lugares são o coração do ski francês, aí se localizando os seus expoentes máximos. As estações são, de uma forma geral, bastante caras, sendo essencialmente o sector do alojamento que faz a diferença.

Bibliografia

- Ashworth G, Voogh H., (1990). *Selling the City : Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, London, Belhaven Press/Pinter
- Bailly A., (1993). «Les représentations urbaines : l’imaginaire au service du marketing urbain», *Revue d’Economie Régionale et Urbaine*, 5, pp. 863-867
- Benko G., (1999a). «Stratégies de communication et marketing urbain» in *Pouvoirs locaux*, (sept.), n°42, pp. 12-18
- Benko G., (1999b). «Marketing et territoire», in Fontan J.-M., Klein J.-L., Tremblay D.-G., eds., *Entre la métropolisation et le village global*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l’Université du Québec, pp. 79-122
- Bouinot J., (1996). «Communication externe et communication interne : le marketing global d’une ville», in *Collectivités Territoriales*, (Ed. du juris-Classeur), 8, Fascicule 2050, pp. 1-13
- Cazes G., (1976). *Le Tiers-monde vu par les publicités touristiques : une image géographique mystifiante*, Aix-en-Provence, Université de droit, d’économie et des sciences, Centre des Hautes Études Touristiques, (Les Cahiers du tourisme. Série C 33), 52 p.
- Cazes G., (1986). *Le tourisme en France*, Paris, PUF, 125 p. (5e éd. 1995)
- Cazes G., (1989). *Le tourisme international : mirage ou stratégie d’avenir ?*, Paris, Hatier, 195 p.
- Cazes G., Potier F., (1996). *Le tourisme urbain*, Paris, PUF, 127 p.
- Cazes G., Potier F., eds., (1998). *Le tourisme et la ville : expériences européennes*, Paris, L’Harmattan, 198 p.
- Cazes, G., Lanquar R., (2000). *L’aménagement touristique et le développement durable*, Paris, PUF, 127 p. (1^{er} éd. en 1980)
- Claval P., (2004). «Les interprétations fonctionnalistes et les interprétations symboliques de la ville», *Cidades*, 1, 1, 31-63
- Cochoy F., (1999). *Une histoire du marketing. Discipliner l’économie de marché*, Paris, La Découverte
- Colletis G., Pecqueur B., (1993). *Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires*, Grenoble, Université de Grenoble II, Notes de Travail 11, IREPD, 21 p.
- Debarbieux B., Lardon S., eds., (2003). *Les figures du projet territorial*, La Tour d’Aigues, Aube, 269 p.
- Flipo J.-P., Texier L., (1992). «Marketing territorial : de la pratique à la théorie», in *Revue Française du Marketing*, (1), 136, pp. 41-52
- Goldschmidt S., Junghagen S., Harris U., (2003). *Strategic Affiliate Marketing*, Cheltenham, Edward Elgar, 192 p.
- Jain S. C., ed., (2003). *Handbook of Research in International Marketing*, Cheltenham, Edward Elgar, 520 p.

- Kotler Ph., Haider Ph., Rein I., (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, New York, Free Press
- Moriset B., (1999). «Palmarès et classements de villes dans la presse hebdomadaire», *Géographie et Cultures*, 29, 3-24
- Noisette P., Vallerugo F., (1996). *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*, Paris, Les Editions d'Organisation
- Porte D., (1988). *La communication des villes*, Toulouse, Milan-Média
- Porter M., (1985). *Competitive Advantage*, New York, The Free Press (en version française *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions, 1986)
- Porter M., (1990, 1993). *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterEditions
- Py P., (2002). *Le tourisme. Un phénomène économique*, Paris, La Documentation Française, 182 p.
- Rosemberg M., (2000). *Le marketing urbain en question. Production d'espace et de discours dans quatre projets de ville*, Paris, Anthropos/Economica, 184 p.
- Sperling D., (1991). *Le marketing territorial*, Toulouse, Milan-Midia
- Texier L., (1993). «Peut-on parler de marketing territorial?», in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1, pp. 141-160
- Texier L., (1993). «Peur-on parler de marketing territorial?», *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1, 141-160
- Texier L., Valla J.-P., (1992). «Le marketing territorial et ses enjeux», in *Revue Française de Gestion*, 87, (janv.-févr.), pp. 45-55
- Ward S. V., (1998). *Selling Places*, London, Routledge, 269 p.
- Wieviorka M., (1975). «Le marketing urbain», *Espaces et Sociétés*, 16, 109-123